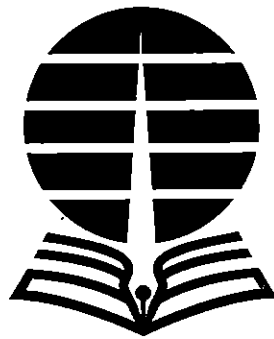


TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, GAYA KOMUNIKASI,
MOTIVASI KERJA DAN PENGAWASAN TERHADAP KINERJA
PEGAWAI PADA KANTOR BADAN PUSAT STATISTIK
PROVINSI KEPULAUAN BANGKA BELITUNG**



UNIVERSITAS TERBUKA

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

Disusun Oleh :

BUDIRIYANTO

NIM. 500629596

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS TERBUKA

JAKARTA

2017

ABSTRACT

Influence Of Leadership Style, Communication Styles, Work Motivation and Supervision On Employee's Performance In The Office of Badan Pusat Statistik Kepulauan Bangka Belitung Province

Budiriyanto

budiriyantoharjono@gmail.com

Post Graduate Program Open University

Keywords: Leadership Style, Communication Styles, Work Motivation, Supervision, and Employees Performance

The problem of this research is the low performance of employees reflected by the value of performance accountability in Badan Pusat Statistik, Kepulauan Bangka Belitung Province which is not maximum yet. Factors that influence it, are leadership style, communication style, work motivation and supervision, where these factors have previously been tested separately by previous researchers. But in this study, the author test some of those factors as a whole.

This research work is designed to analyze the influence of leadership style, communication style, work motivation and supervision on employee's performance in the office of Badan Pusat Statistik, Kepulauan Bangka Belitung Province. Data collection was conducted through a questionnaire and carried at spread of 47 employees /civil servant in the office of the Badan Pusat Statistik Kepulauan Bangka Belitung Province. Statistical Program for Product and Service Solution (SPSS) version 24.0 is used in this research to analyze data. The sampling technique that used in this study is census method with technical data testing that involves validity test with factor analysis using Spearman Rank Correlation, Cronbach Alpha, Reliability Test with (α), and classical assumption which is consist of normality test, multicollinearity and heteroscedasticity test. Besides, partial test (U_{ji_t}) and simultan test (Test F) were used to analyze the model. Model that used in this study is multiple linear regression.

Result shows that: 1) variable of leadership style, communication style, work motivation and supervision insignificantly effected employee's performance in Badan Pusat Statistik Kepulauan Bangka Belitung Province; 2) variable of leadership style, communication style, work motivation and supervision simultaneously insignificant effected employee's performance. According to this research, the fittest multiple regression model is $Y = 4,351 + 0.059 X_1 - X_2 0046 + 0.180 X_3 - X_4 0216 + e$, and coefficient of regression X_3 which is work motivation has the biggest impact to employee's performance based on the fourth coefficient in the model. Coefficient of determination/R Square (R^2) with value 0.025 means that independent variable contribute only 2.5 percent to dependent variable (employee's performance). While the remaining 97.5 percent is the contribution from other variables that were not included in this study. These variables may include: interaction, goal orientation, and evaluation.

ABSTRAK

Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Gaya Komunikasi, Motivasi Kerja dan Pengawasan terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Badan Pusat Statistik Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

Budiriyanto
budiriyantoharjono@gmail.com

Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan, Gaya Komunikasi, Motivasi Kerja, Pengawasan dan Kinerja Pegawai.

Masalah pada penelitian ini adalah rendahnya kinerja pegawai yang dicerminkan dengan masih belum maksimalnya nilai akuntabilitas kinerja Badan Pusat Statistik Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Beberapa faktor yang mempengaruhi antara lain gaya kepemimpinan, gaya komunikasi, motivasi kerja dan pengawasan, dimana faktor-faktor ini sebelumnya telah diuji secara terpisah oleh peneliti terdahulu. Namun pada penelitian ini, penulis menguji beberapa faktor tersebut secara keseluruhan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, gaya komunikasi, motivasi kerja dan pengawasan terhadap kinerja pegawai kantor Badan Pusat Statistik Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner dan dilaksanakan pada 47 pegawai/ASN kantor Badan Pusat Statistik Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Analisis data pada penelitian ini menggunakan bantuan alat analisis data program *Statistical for Product and Service Solution (SPSS)* versi 24.0. Teknik sampling yang dipakai adalah metode sensus dan teknik pengujian data yang digunakan meliputi uji validitas dengan analisis faktor menggunakan *Korelasi Rank Spearman*, uji reliabilitas dengan *Alpha Cronbach (α)* dan uji asumsi klasik yang terdiri dari uji normalitas, uji multikolinieritas dan uji heteroskedastisitas. Sementara analisis data menggunakan uji parsial (*Uji t*), uji simultan (*Uji F*) dan model regresi yang digunakan adalah model regresi linier berganda (*multiple linear regression model*).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) Variabel gaya kepemimpinan, gaya komunikasi, motivasi kerja dan pengawasan secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dan 2) Variabel gaya kepemimpinan, gaya komunikasi, motivasi kerja dan pengawasan secara simultan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Hasil penelitian dapat diketahui model persamaan regresi berganda terbaik dalam penelitian ini adalah $Y = 4,351 + 0,059 X_1 - 0,046 X_2 + 0,180 X_3 - 0,216 X_4 + e$. Berdasarkan keempat variabel bebas tersebut koefisien regresi X_3 (motivasi kerja) mempunyai pengaruh yang terbesar terhadap kinerja pegawai. Nilai koefisien determinasi/*R Square* (R^2) sebesar 0,025 artinya hanya 2,5 persen sumbangan variabel bebas dalam pengaruhnya naik atau turun kinerja pegawai. Sedangkan sisanya 97,5 persen merupakan sumbangan dari variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini. Variabel tersebut antara lain: interaksi, orientasi tujuan, dan keputusan.

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, GAYA KOMUNIKASI, MOTIVASI KERJA DAN PENGAWASAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA KANTOR BADAN PUSAT STATISTIK PROVINSI KEPULAUAN BANGKA BELITUNG** adalah hasil karya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

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

Pangkalpinang, Juni 2017

Yang Menyatakan,



(Budiriyanto)
NIM. 500629596

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

Judul TAPM : Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Gaya Komunikasi, Motivasi Kerja dan Pengawasan terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Badan Pusat Statistik Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

Penyusun TAPM : Budiriyanto

NIM : 500629596

Program Studi : Magister Ilmu Administrasi
Bidang Minat Administrasi Publik

Hari/Tanggal : Selasa/6 Juni 2017

Menyetujui,

Pembimbing I,

Pembimbing II,

Prof. Dr. Chanif Nurcholis, M.Si.
NIP. 19590202 199203 1 001

Dr. Ir. Soesilo Wibowo, M.S.
NIP. 19530827 197903 1 002

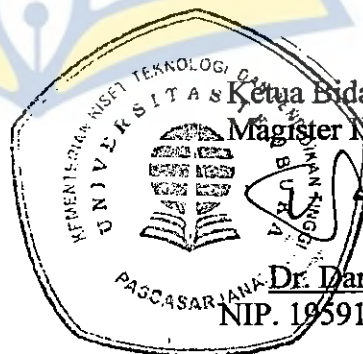
Mengetahui,

Direktur Program Pascasarjana,

Ketua Bidang Ilmu/Program
Magister Ilmu Administrasi,

Dr. Liestyodono B. Irianto, M.Si.
NIP. 19581215 198601 1 009

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



**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU ADMINISTRASI**

PENGESAHAN HASIL UJIAN SIDANG

Nama : Budiriyanto
 NIM : 500629596
 Program Studi : Magister Ilmu Administrasi
 Bidang Minat Administrasi Publik
 Judul TAPM : Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Gaya Komunikasi,
 Motivasi Kerja dan Pengawasan terhadap Kinerja
 Pegawai pada Kantor Badan Pusat Statistik
 Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

Telah dipertahankan di hadapan Sidang Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister, Program Magister Ilmu Administrasi Bidang Minat Administrasi Publik, Universitas Terbuka pada:

Hari/tanggal : Selasa/6 Juni 2017
 Waktu : 07.45 – 12.30 Wib

Dan telah dinyatakan **LULUS**

PANITIA PENGUJI TESIS:

Ketua Komisi Penguji

Dr. Darmanto, M.Ed. :

Penguji Ahli

Prof. Dr. Ngadisah, M.A. :

Pembimbing I

Prof. Dr. Chanif Nurcholis, M.Si. :

Pembimbing II

Dr. Ir. Soesilo Wibowo, M.S. :

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur peneliti panjatkan kehadirat Allah SWT karena atas rahmat dan hidayah-Nya Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini dapat terselesaikan. TAPM yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Gaya Komunikasi, Motivasi Kerja dan Pengawasan terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung” merupakan salah satu tugas dan persyaratan yang harus dipenuhi dalam rangka menyelesaikan pendidikan pada pada jenjang Strata-2 (S-2) Program Magister Ilmu Administrasi Bidang Minat Administrasi Publik (MAP) Universitas Terbuka.

Peneliti menyadari bahwa proses penulisan TAPM ini dapat terlaksana dengan dukungan, bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak. Oleh sebab itu pada kesempatan yang baik ini, ucapan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya disampaikan kepada yang terhormat:

1. Rektor Universitas Terbuka, Prof. Ir. Tian Belawati, M.Ed., Ph.D;
2. Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka, Dr. Liestyodono B. Irianto, M.Si.;
3. Ketua Bidang Administrasi Publik Universitas Terbuka, Dr. Darmanto, M.Ed;
4. Prof. Dr. Chanif Nurcholis, M.Si dan Dr. Ir. Soesilo Wibowo, M.S selaku pembimbing dan Prof. Dr. Ngadisah, M.A selaku penguji ahli yang telah menyediakan waktu, tenaga dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penulisan TAPM ini;

5. Kepala UPBJJ-Universitas Terbuka Pangkalpinang, Adrian Sutawijaya, S.E., M.Si beserta staf;
6. Para Dosen Pascasarjana Universitas Terbuka;
7. Istri tercinta Meri Harnisah, S.Pd dan anak-anakku tersayang Sherly Aulia Hardianti, M. Akbar Hardianto dan M. Fattah Hardianto yang telah memberi dukungan moril serta semangat;
8. Orang tua dan seluruh keluarga besar di Palembang dan di Bandung atas doa dan dukungannya;
9. Rekan-rekan mahasiswa/mahasiswi Program Pascasarjana Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka Pangkalpinang untuk kebersamaan kita selama ini, semoga silaturahmi diantara kita dapat senantiasa terjaga;
10. Seluruh keluarga besar BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung atas kesediannya untuk membantu;
11. Pihak-pihak lain yang tidak mungkin disebutkan satu persatu, telah membantu peneliti menyelesaikan tesis ini.

Peneliti menyadari bahwa karya ini masih jauh dari kesempurnaan, oleh karena itu peneliti mengharapkan masukan dan saran yang membangun dari pembaca akan sangat dihargai sehingga penyempurnaan dan perbaikan TAPM ini dapat dilakukan baik masa kini maupun di masa yang akan datang.

Akhirnya peneliti bermohon semoga semua bantuan yang telah diberikan akan mendapatkan imbalan yang berlipat ganda dari Allah SWT. Aamiin. YRA.

Pangkalpinang, Juni 2017

Peneliti,

Budiriyanto

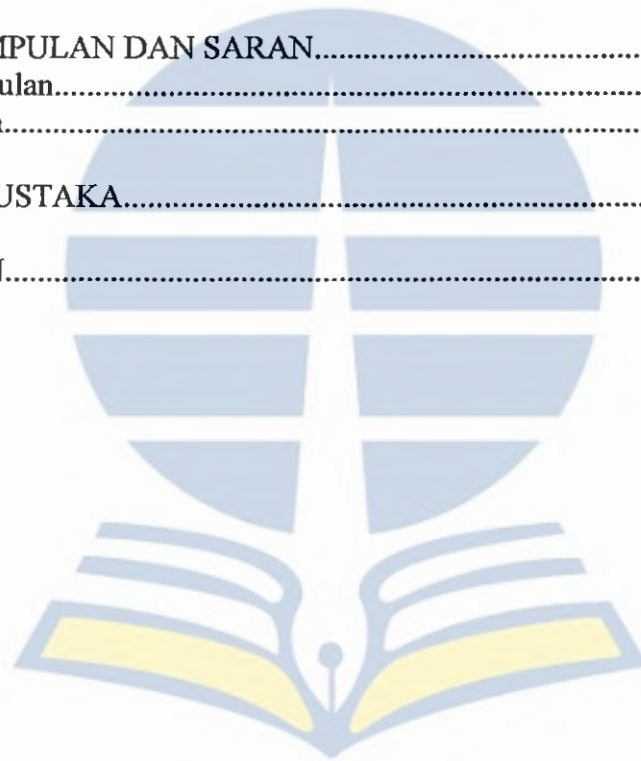
DAFTAR ISI

	Halaman
Abstrak	ii
Abstract	iii
Surat Pernyataan Bebas Plagiat.....	iv
Lembar Persetujuan	v
Lembar Pengesahan	vi
Kata Pengantar	vii
Daftar Isi	ix
Daftar Tabel	xii
Daftar Gambar	xix
Daftar Lampiran	xx
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi Masalah	13
C. Perumusan Masalah	14
D. Tujuan Penelitian.....	15
E. Kegunaan Penelitian	15
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	17
A. Kajian Teori.....	17
1. Kinerja Pegawai.....	17
2. Gaya Kepemimpinan.....	20
3. Gaya Komunikasi.....	23
4. Motivasi Kerja.....	26
5. Pengawasan	30
B. Hubungan Antara Variabel (X) dan Variabel (Y)	32
1. Variabel Gaya Kepemimpinan (X_1) dan Kinerja (Y).....	32
2. Variabel Gaya Komunikasi (X_2) dan Kinerja (Y).....	36
3. Variabel Motivasi Kerja (X_3) dan Kinerja (Y)	38
4. Variabel Pengawasan (X_4) dan Kinerja (Y).....	41
C. Penelitian Terdahulu Yang Relevan.....	42
D. Kerangka Berfikir Penelitian.....	52
E. Hipotesis Penelitian.....	53
BAB III METODE PENELITIAN.....	54
A. Desain Penelitian.....	54
1. Lokasi Penelitian.....	54
2. Jenis Penelitian	54
B. Unit Analisis, Populasi dan Sampel.....	55
1. Unit Analisis	55
2. Populasi	55
3. Sampel	55
C. Prosedur Pengumpulan Data.....	56
D. Defenisi Operasional Variabel dan Indikator-indikatornya.....	57
1. Gaya Kepemimpinan.....	57

Halaman

2. Gaya Komunikasi	60
3. Motivasi Kerja	62
4. Pengawasan	63
5. Kinerja Pegawai.....	64
E. Instrumen Penelitian.....	69
F. Metode Analisa Data.....	70
1. Uji Kualitas Data.....	70
1.1. Uji Validitas	70
1.2. Uji Reabilitas	71
1.3. Uji Asumsi Klasik	73
2. Analisis Deskriptif.....	75
3. Analisis Data.....	77
3.1. Uji Parsial (Uji_t).....	77
3.2. Uji Simultan (Uji_F).....	78
3.3. Uji Statistik Regresi Berganda	79
3.4. Koefisien Determinasi (R^2).....	80
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	82
A. Profil BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.....	82
1. Kedudukan.....	83
2. Tugas Pokok.....	83
3. Fungsi	84
4. Kewenangan	84
5. Susunan Organisasi	85
B. Karakter Umum Sampel Penelitian.....	86
1. Jenis Kelamin.....	86
2. Usia	87
3. Pendidikan Terakhir	87
4. Pangkat atau Golongan	88
5. Masa Kerja	89
6. Jabatan.....	90
C. Hasil Pengujian Kualitas	91
1. Uji Validitas	91
1.1. Variabel Gaya Kepemimpinan (X_1)	92
1.2. Variabel Gaya Komunikasi (X_2).....	94
1.3. Variabel Motivasi Kerja (X_3)	95
1.4. Variabel Pengawasan (X_4)	97
1.5. Variabel Kinerja Pegawai (Y)	98
2. Uji Reliabilitas	99
3. Uji Asumsi Klasik	100
3.1. Uji Normalitas	100
3.2. Uji Multikolinieritas.....	102
3.3. Uji Heteroskedastisitas.....	104
D. Deskripsi Variabel Penelitian.....	106
1. Variabel Gaya Kepemimpinan (X_1).....	106
2. Variabel Gaya Komunikasi (X_2)	121

	Halaman
3. Variabel Motivasi Kerja (X_4)	130
4. Variabel Pengawasan (X_5)	135
5. Variabel Kinerja Pegawai	142
E. Analisis Data.....	152
1. Uji Parsial (Uji t)	152
1.1.Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja	152
1.2.Pengaruh Gaya Komunikasi terhadap Kinerja	154
1.3.Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja	157
1.4.Pengaruh Pengawasan terhadap Kinerja	159
2. Uji Simultan (Uji F)	161
3. Analisis Regresi Berganda	162
4. Koefesien Determinasi (R^2).....	164
BAB V SIMPULAN DAN SARAN.....	166
A. Simpulan.....	166
B. Saran.....	169
DAFTAR PUSTAKA.....	162
LAMPIRAN.....	177



DAFTAR TABEL

		Halaman
Tabel 1.1.	: Hasil Evaluasi atas Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung Tahun 2015	7
Tabel 2.1.	: Penelitian yang Terdahulu.....	48
Tabel 3.1.	: Jumlah Pegawai Berdasarkan Jabatan dan Golongan di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung Tahun 2017.....	56
Tabel 3.2.	: Operasional Variabel dan Indikator-indikatornya....	65
Tabel 3.3.	: Pedoman Interpretasi Koefisien Determinasi.....	81
Tabel 4.1.	: Jenis Kelamin Responden pada Badan Pusat Statistik Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.....	87
Tabel 4.2.	: Usia Responden pada Badan Pusat Statistik Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.....	87
Tabel 4.3.	: Pendidikan Terakhir Responden pada Badan Pusat Statistik Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.....	88
Tabel 4.4.	: Pangkat atau Golongan Responden pada Badan Pusat Statistik Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.....	89
Tabel 4.5.	: Masa Kerja Responden pada Badan Pusat Statistik Provinsi Kepulauan Bangka Belitung	90
Tabel 4.6.	: Jabatan Responden pada Badan Pusat Statistik Provinsi Kepulauan Bangka Belitung	91
Tabel 4.7.	: Korelasi Spearman Masing-masing Indikator Gaya Kepemimpinan (X_1).....	92
Tabel 4.8.	: Korelasi Spearman Antar Indikator dalam Variabel Gaya Kepemimpinan (X_1).....	93
Tabel 4.9.	: Korelasi Spearman Masing-masing Indikator Gaya Komunikasi (X_2).....	94
Tabel 4.10.	: Korelasi Spearman Antar Indikator dalam Variabel Gaya Komunikasi (X_2)	95
Tabel 4.11.	: Korelasi Spearman Masing-masing Indikator Motivasi Kerja (X_3).....	96
Tabel 4.12.	: Korelasi Spearman Antar Indikator dalam Variabel Motivasi Kerja (X_3)	96
Tabel 4.13.	: Korelasi Spearman Masing-masing Indikator Pengawasan (X_4).....	97
Tabel 4.14.	: Korelasi Spearman Antar Indikator dalam Variabel Pengawasan (X_4)	97
Tabel 4.15.	: Korelasi Spearman Maing-masing Indikator Kinerja (Y)	98
Tabel 4.16.	: Korelasi Spearman Antar Indikator dalam Variabel Kinerja (Y)	99

Halaman

Tabel 4.17.	Koefisien Reliability Gaya kepemimpinan (X_1), : Gaya komunikasi (X_2), Motivasi kerja (X_3), Pengawasan (X_4) dan Kinerja (Y)	100
Tabel 4.18.	: Hasil Pengujian <i>Kolmogorov-Smirnov (KS)</i>	101
Tabel 4.19.	: Hasil Pengujian <i>Kolmogorov-Smirnov (KS)</i> setelah Dilakukan Transformasi Data dalam Bentuk Logaritma Natural.....	102
Tabel 4.20.	: Hasil Pengolahan <i>Tolerance-VIF</i>	103
Tabel 4.21.	: Hasil Pengolahan Uji Glejser Gaya kepemimpinan (X_1), Gaya Komunikasi (X_2), Motivasi Kerja (X_3) dan Pengawasan (X_4).....	105
Tabel 4.22.	: Deskripsi Data Gaya Kepemimpinan (X_1)	107
Tabel 4.23.	: Distribusi Frekuensi Data Gaya Kepemimpinan (X_1).....	107
Tabel 4.24.	: Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan 1 Indikator Gaya Kepemimpinan Koersif di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung	109
Tabel 4.25.	: Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan 2 Indikator Gaya Kepemimpinan Koersif di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung	109
Tabel 4.26.	: Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan 3 Indikator Gaya Kepemimpinan Koersif di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung	110
Tabel 4.27.	: Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan 1 Indikator Gaya Kepemimpinan Otoritatif di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung	110
Tabel 4.28.	: Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan 2 Indikator Gaya Kepemimpinan Otoritatif di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung	111
Tabel 4.29.	: Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan 3 Indikator Gaya Kepemimpinan Otoritatif di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung	111
Tabel 4.30.	: Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan 4 Indikator Gaya Kepemimpinan Otoritatif di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung	112
Tabel 4.31.	: Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan 5 Indikator Gaya Kepemimpinan Otoritatif di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung	112
Tabel 4.32.	: Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan 3 Indikator Gaya Kepemimpinan Afiliatif di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung	113
Tabel 4.33.	: Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan 4 Indikator Gaya Kepemimpinan Afiliatif di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung	113

Halaman

Tabel 4.34.	: Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan 5 Indikator Gaya Kepemimpinan Afiliatif di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung	114
Tabel 4.35.	: Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan 1 Indikator Gaya Kepemimpinan Demokratis di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung	114
Tabel 4.36.	: Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan 2 Indikator Gaya Kepemimpinan Demokratis di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung	115
Tabel 4.37.	: Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan 3 Indikator Gaya Kepemimpinan Demokratis di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung	115
Tabel 4.38.	: Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan 4 Indikator Gaya Kepemimpinan Demokratis di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung	116
Tabel 4.39.	: Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan 5 Indikator Gaya Kepemimpinan Demokratis di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung	116
Tabel 4.40.	: Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan 1 Indikator Gaya Kepemimpinan <i>Pacesetting</i> di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung	117
Tabel 4.41.	: Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan 2 Indikator Gaya Kepemimpinan <i>Pacesetting</i> di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung	117
Tabel 4.42.	: Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan 3 Indikator Gaya Kepemimpinan <i>Pacesetting</i> di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung	118
Tabel 4.43.	: Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan 4 Indikator Gaya Kepemimpinan <i>Pacesetting</i> di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung	118
Tabel 4.44.	: Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan 1 Indikator Gaya Kepemimpinan <i>Coaching</i> di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung	119
Tabel 4.45.	: Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan 2 Indikator Gaya Kepemimpinan <i>Coaching</i> di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung	119
Tabel 4.46.	: Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan 3 Indikator Gaya Kepemimpinan <i>Coaching</i> di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung	120
Tabel 4.47.	: Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan 4 Indikator Gaya Kepemimpinan <i>Coaching</i> di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung	120
Tabel 4.48.	: Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan 5 Indikator Gaya Kepemimpinan <i>Coaching</i> di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung	121

		Halaman
Tabel 4.49.	: Deskripsi Data Gaya Komunikasi (X_2)	121
Tabel 4.50.	: Distribusi Frekuensi Data Gaya Komunikasi (X_2).....	122
Tabel 4.51.	: Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan 1 Indikator Gaya Komunikasi <i>The Controlling Style</i> di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung	123
Tabel 4.52.	: Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan 2 Indikator Gaya Komunikasi <i>The Controlling Style</i> di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung	124
Tabel 4.53.	: Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan 3 Indikator Gaya Komunikasi <i>The Controlling Style</i> di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung	124
Tabel 4.54.	: Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan 1 Indikator Gaya Komunikasi <i>The Structuring Style</i> di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung	125
Tabel 4.55.	: Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan 2 Indikator Gaya Komunikasi <i>The Structuring Style</i> di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung	125
Tabel 4.56.	: Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan 3 Indikator Gaya Komunikasi <i>The Structuring Style</i> di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung	126
Tabel 4.57.	: Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan 1 Indikator Gaya Komunikasi <i>The Dynamic Style</i> di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung	126
Tabel 4.58.	: Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan 2 Indikator Gaya Komunikasi <i>The Dynamic Style</i> di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung	127
Tabel 4.59.	: Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan 3 Indikator Gaya Komunikasi <i>The Dynamic Style</i> di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung	127
Tabel 4.60.	: Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan 2 Indikator Gaya Komunikasi <i>The Relinquishing Style</i> di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.....	128
Tabel 4.61.	: Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan 3 Indikator Gaya Komunikasi <i>The Relinquishing Style</i> di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.....	128
Tabel 4.62.	: Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan 1 Indikator Gaya Komunikasi <i>The Withdrawal Style</i> di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung	129
Tabel 4.63.	: Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan 2 Indikator Gaya Komunikasi <i>The Withdrawal Style</i> di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung	129

Halaman

Tabel 4.64.	: Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan 3 Indikator Gaya Komunikasi <i>The Withdrawal Style</i> di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung	130
Tabel 4.65.	: Deskripsi Data Motivasi Kerja (X_3)	130
Tabel 4.66.	: Distribusi Frekuensi Data Motivasi Kerja (X_3).....	131
Tabel 4.67.	: Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan 1 Indikator Kebutuhan Fisiologis di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung	132
Tabel 4.68.	: Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan 1 Indikator Kebutuhan Keamanan di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung	133
Tabel 4.69.	: Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan 1 Indikator Kebutuhan Sosial di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung	134
Tabel 4.70.	: Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan 1 Indikator Kebutuhan Penghargaan di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung	134
Tabel 4.71.	: Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan 1 Indikator Kebutuhan Aktualisasi di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung	135
Tabel 4.72.	: Deskripsi Data Pengawasan (X_4)	136
Tabel 4.73.	: Distribusi Frekuensi Data Pengawasan (X_4).....	136
Tabel 4.74.	: Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan 1 Indikator Penetapan Standar Kinerja di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung	138
Tabel 4.75.	: Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan 2 Indikator Penetapan Standar Kinerja di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung	138
Tabel 4.76.	: Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan 3 Indikator Penetapan Standar Kinerja di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung	139
Tabel 4.77.	: Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan 1 Indikator Pelaksanaan Operasional di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung	139
Tabel 4.78.	: Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan 2 Indikator Pelaksanaan Operasional di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung	140
Tabel 4.79.	: Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan 3 Indikator Pelaksanaan Operasional di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung	140
Tabel 4.80.	: Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan 1 Indikator Mekanisme Kinerja di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung	141
Tabel 4.81.	: Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan 2 Indikator Mekanisme Kinerja di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung	142

Halaman

Tabel 4.82.	: Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan 3 Indikator Mekanisme Kinerja di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung	142
Tabel 4.83.	: Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan 1 Indikator Perilaku Inovatif di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung	143
Tabel 4.84.	: Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan 2 Indikator Perilaku Inovatif di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung	144
Tabel 4.85.	: Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan 1 Indikator Pengambilan Inisiatif di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung	144
Tabel 4.86.	: Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan 2 Indikator Pengambilan Inisiatif di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung	145
Tabel 4.87.	: Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan 1 Indikator Tingkat Potensi Diri di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung	145
Tabel 4.88.	: Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan 2 Indikator Tingkat Potensi Diri di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung	146
Tabel 4.89.	: Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan 1 Indikator Manajemen Waktu di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung	146
Tabel 4.90.	: Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan 2 Indikator Manajemen Waktu di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung	147
Tabel 4.91.	: Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan 1 Indikator Pencapaian Kuantitas dan Kualitas Pekerjaan di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung	148
Tabel 4.92.	: Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan 2 Indikator Pencapaian Kuantitas dan Kualitas Pekerjaan di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung	148
Tabel 4.93.	: Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan 1 Indikator Kemampuan Diri untuk Mencapai Tujuan di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung	149
Tabel 4.94.	: Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan 2 Indikator Kemampuan Diri untuk Mencapai Tujuan di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung	149

Halaman

Tabel 4.95.	: Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan 2 Indikator Kemampuan Diri untuk Mencapai Tujuan di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung	150
Tabel 4.96.	: Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan 2 Indikator Kemampuan Diri untuk Mencapai Tujuan di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung	150
Tabel 4.97.	: Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan 1 Indikator Pengetahuan akan Produk di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung	151
Tabel 4.98.	: Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan 2 Indikator Pengetahuan akan Produk di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung	151
Tabel 4.99.	: Tabel Uji t Gaya Kepemimpinan (X_1)	153
Tabel 4.100.	: Rata-rata Skor Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan pada Variabel Gaya Kepemimpinan di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung	154
Tabel 4.101.	: Tabel Uji t Gaya Komunikasi (X_2)	155
Tabel 4.102.	: Rata-rata Skor Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan pada Variabel Gaya Komunikasi di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.....	156
Tabel 4.103.	: Tabel Uji t Motivasi Kerja (X_3)	157
Tabel 4.104.	: Rata-rata Skor Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan pada Variabel Motivasi Kerja di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung	158
Tabel 4.105.	: Tabel Uji t Pengawasan (X_4)	159
Tabel 4.106.	: Rata-rata Skor Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan pada Variabel Pengawasan di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung	160
Tabel 4.107.	: Tabel Uji Simultan (Uji F)	161
Tabel 4.108.	: Tabel Hasil Regresi Berganda.....	162
Tabel 4.109.	: Tabel Koefisien Determinasi (R^2) Gaya Kepemimpinan, Gaya Komunikasi, Motivasi Kerja dan Pengawasan terhadap Variabel Kinerja.....	164

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1. : Kerangka Berfikir Penelitian.....	52
Gambar 4.1. : Struktur Organisasi	86
Gambar 4.2. : Histogram Frekuensi Gaya Kepemimpinan (X_1).....	108
Gambar 4.3. : Histogram Frekuensi Gaya Komunikasi (X_2).....	122
Gambar 4.4. : Histogram Frekuensi Motivasi Kerja (X_3).....	131
Gambar 4.5. : Histogram Frekuensi Pengawasan (X_4).....	137



DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1. : Surat Pengantar Penelitian.....	177
Lampiran 2. : Kuesioner Penelitian.....	178
Lampiran 3. : Hasil Uji Validasi.....	183
Lampiran 4. : Hasil Uji Reabilitas	197
Lampiran 5. : Tabel Frekuensi.....	202
Lampiran 6. : Hasil Uji Asumsi Klasik.....	206
Lampiran 7. : Hasil Uji t, Uji F, Regresi Berganda dan Koefisien Determinasi (R^2).....	209
Lampiran 8. : Data Hasil Penelitian.....	214



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Badan Pusat Statistik (BPS) adalah Lembaga Pemerintah Non Kementerian (LPNK) yang berada di bawah dan bertanggung langsung kepada Presiden. BPS dipimpin oleh seorang Kepala BPS dan memiliki kantor perwakilan tingkat provinsi dan kabupaten/kota yang masing-masing dipimpin oleh seorang Kepala BPS Provinsi dan Kepala BPS Kabupaten/Kota (Badan Pusat Statistik Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, 2016).

BPS bertanggung jawab untuk penyediaan data statistik dasar dan sektoral seperti diatur di dalam Undang-Undang Nomor 16 Tahun 1997 tentang Statistik dan Peraturan Pemerintah Nomor 51 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Statistik. Sesuai dengan amanat Undang-Undang, BPS memiliki tugas dan tanggung jawab sebagai koordinator seluruh kegiatan statistik yang ada di Indonesia. BPS seharusnya dapat dijadikan sebagai pusat rujukan, baik itu data, metadata maupun penyelenggaraan kegiatan perstatistikan di Indonesia. Oleh karena itu, komitmen dan *leadership* BPS dalam melaksanakan amanah mewujudkan Sistem Statistik Nasional (SSN) yang tertuang dalam undang-undang tersebut menjadi tantangan besar ke depan.

Visi BPS yaitu “Pelopor Data Statistik Terpercaya untuk Semua”.

Untuk mencapai visi ditetapkan misi BPS adalah:

1. Menyediakan data statistik berkualitas melalui kegiatan statistik yang terintegrasi dan berstandar nasional maupun internasional;
2. Memperkuat Sistem Statistik Nasional yang berkesinambungan melalui pembinaan dan koordinasi di bidang statistik; dan
3. Membangun insan statistik yang profesional, berintegritas dan amanah untuk kemajuan perstatistikan.

Sadar akan amanah sebagai institusi penyedia statistik dan amanah Presiden Republik Indonesia terkait Reformasi Birokrasi, BPS bertekad mewujudkan Sistem Statistik Nasional dan menjadi 'Pelopor Data Statistik Terpercaya untuk Semua'. Untuk mewujudkan ini, segenap upaya pembaharuan dan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan perstatistikan telah dilakukan di BPS. Dasar hukum pelaksanaan Reformasi Birokrasi: a. Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025, b. Permenpan-RB No. 20 Tahun 2010 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi 2010-2014. *Grand Design* Reformasi Birokrasi adalah rancangan induk yang berisi arah kebijakan pelaksanaan reformasi birokrasi nasional untuk kurun waktu 2010-2025. *Grand Design* Reformasi Birokrasi (GDRB) 2010-2025 menjadi pedoman dalam penyusunan *Road Map* Reformasi Birokrasi (RMRB) 2010-2014.

Road Map Reformasi Birokrasi 2010-2014 yang dituangkan dalam Permenpan-RB Nomor 20 Tahun 2010 oleh Kementerian Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Kemenpan dan RB), menjadi pedoman pelaksanaan reformasi birokrasi seluruh kementerian/lembaga (K/L)

dan Pemerintah Daerah di Indonesia. Di dalam Permenpan-RB Nomor 20 Tahun 2010 tersebut, diamanahkan 8 area perubahan Reformasi Birokrasi 2010-2014, yang meliputi: organisasi, peraturan perundang-undangan, sumberdaya manusia, tatalaksana, pengawasan, pelayanan publik, akuntabilitas dan *mindset* serta *culture-set* pegawai BPS (Badan Pusat Statistik, 2015).

Pelayanan publik merupakan suatu tolok ukur kinerja pemerintah yang paling kasat mata. Masyarakat dapat menilai langsung kinerja pemerintah berdasarkan pelayanan yang diterimanya. Untuk itu kualitas pelayanan publik di semua kementerian/lembaga adalah suatu hal yang mendasar yang harus segera ditingkatkan. Dalam Undang-Undang Nomor 25 tahun 2009 tentang Pelayanan Publik disebutkan bahwa pelayanan prima adalah pelayanan yang cepat, mudah, pasti, murah, dan akuntabel. Untuk meningkatkan pelayanan, masyarakat diupayakan terlibat dalam penyusunan kebijakan, penyusunan standar pelayanan, pelaksanaan survei kepuasan pelayanan publik, serta penyampaian keluhan, pengaduan dan apresiasi. Keterlibatan dan partisipasi masyarakat ini akan mendukung penyempurnaan standar pelayanan yang telah ditetapkan.

Reformasi Birokrasi BPS bertujuan untuk membangun profil dan perilaku aparatur BPS yang Profesional, mempunyai Integritas tinggi, dan mengemban Amanah dalam memberikan pelayanan prima atas hasil data dan informasi statistik yang berkualitas. BPS harus mampu melakukan penyesuaian agar tercapai kinerja yang lebih baik, terutama penyesuaian terhadap kemajuan teknologi, globalisasi dan orientasi, sejalan dengan

kebutuhan masyarakat yang semakin meningkat dan beragam. Bagi BPS, tuntutan terhadap penyediaan data statistik yang lebih cepat (*faster*), lebih murah (*cheaper*), lebih mudah diperoleh (*easier*), dan lebih berkualitas (*better*) dirasakan semakin meningkat. Tuntutan ini tak bisa dianggap remeh apalagi bila dikaitkan dengan visi menjadi pelopor data statistik terpercaya untuk semua, dan terasakan bahwa masih terdapat celah (*gap*) antara kondisi saat ini dengan kondisi masa mendatang yang diinginkan.

Berdasarkan kondisi BPS Tahun 2015 menuju visi yang diimpikan, diperlukan manajemen perubahan, suatu proses yang sistematis dengan menerapkan pengetahuan, sarana dan sumberdaya yang diperlukan organisasi untuk bergeser dari kondisi sekarang menuju kondisi yang diinginkan, yaitu menuju arah kinerja yang lebih baik dan untuk mengelola individu yang akan terkena dampak dari proses perubahan tersebut. Bagi suatu organisasi, perubahan merupakan suatu hal yang tidak bisa terelakkan.

Perubahan ke arah tersebut sudah barang tentu menuntut perubahan budaya kerja dan pola pikir dari seluruh jajaran BPS baik para pimpinan sampai pada staf yang paling bawah. Untuk meningkatkan kualitas ketatalaksanaan penyediaan data dan informasi, dibutuhkan upaya yang luar biasa agar bisa mencapai kinerja yang optimal. Peningkatan tersebut bukan berarti bahwa perubahan dan reformasi hanya difokuskan pada perbaikan teknik statistik semata, namun perbaikan *mindset* dan budaya kerja pegawai juga menjadi faktor penting untuk menunjang keberhasilan program perubahan yang akan dilaksanakan di BPS.

Untuk itu internalisasi nilai (*core values*) BPS yakni Profesional, Integritas dan Amanah (PIA) sebagai pedoman dalam bekerja sehari-hari yang merupakan bagian dari program manajemen perubahan, harus menjadi salah satu prioritas. Manajemen perubahan merupakan faktor kunci dalam proses perubahan. Semakin efektif menangani perubahan semakin besar kemungkinan suatu organisasi berhasil melakukan perubahan menuju kondisi yang diharapkan.

Legal formal upaya perubahan yang ingin dilakukan oleh BPS dituangkan dalam Peraturan Kepala BPS Nomor 40 Tahun 2015 Tanggal 30 Maret 2015 tentang Rencana Strategis Badan Pusat Statistik Tahun Tahun 2015-2019. Visi untuk menjadi “Pelopor Data Statistik Terpercaya untuk Semua” dicapai dengan misi-misi yang sejalan dengan area perubahan Reformasi Birokrasi dan pada akhirnya dapat menghantarkan ke tujuan RB Nasional.

Menurut Peraturan Presiden Republik Indonesia No 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP), Pasal 3 ayat 1 dan Pasal 5 menyebutkan bahwa penyelenggaraan SAKIP pada kementerian negara/lembaga dilaksanakan oleh entitas akuntabilitas kinerja secara berjenjang yaitu entitas akuntabilitas kinerja satuan kerja, unit organisasi, dan kementerian/lembaga. Sedangkan penyelenggaraan SAKIP meliputi: rencana strategis, perjanjian kinerja, pengukuran kinerja, pengelolaan data kinerja, dan revidi dan evaluasi kinerja. Selanjutnya dalam pasal 6 dan pasal 7 bahwa penyusunan rencana strategis dilaksanakan

sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan dan menjadi landasan dalam penyelenggaraan SAKIP.

Berdasarkan Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2005 Tentang Kedudukan, Tugas, Fungsi, Susunan Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Negara Republik Indonesia, serta Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor PER/01 IM.PAN/01/2009, salah satu tugas dari Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara adalah melakukan penguatan akuntabilitas kinerja instansi-instansi pemerintahan. Usaha-usaha penguatan akuntabilitas kinerja dan sekaligus peningkatannya, dilakukan antara lain melalui Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP).

Hasil evaluasi AKIP secara keseluruhan diberikan peringkat nilai dengan sebutan: AA, A, B, CC, C dan D, dengan rincian interpretasi dan karakteristik instansinya, sebagai berikut:

1. Skor > 85, nilai AA. Memuaskan: Memimpin perubahan, 100 berbudaya kinerja, berkinerja tinggi, dan akuntabel, perlu terus berinovasi
2. Skor > 75-85, nilai A. Sangat Baik: Akuntabilitas kerjanya baik, berkinerja baik, memiliki sistem manajemen kinerja yang andal, menggunakan *knowledge management* untuk membangun budaya berkinerja, perlu banyak inovasi
3. Skor > 65-75, nilai B. Baik: akuntabilitas kerjanya baik, memiliki sistem yang dapat digunakan untuk manajemen kinerja, perlu sedikit perbaikan untuk sistem dan perlu banyak berfokus perbaikan *soft systems*.
4. Skor > 50-65, nilai CC. Cukup Baik (memadai): Akuntabilitas kerjanya

cukup baik, taat kebijakan, memiliki sistem yang dapat digunakan untuk memproduksi informasi kinerja bagi pertanggungjawaban, tapi perlu banyak perbaikan, termasuk sedikit perbaikan yang mendasar

5. Skor >30-50, nilai C. Agak Kurang: Memiliki sistem untuk manajemen kinerja tapi kurang dapat diandalkan, perlu banyak perbaikan dan termasuk perbaikan yang mendasar
6. Skor 0-30, nilai D. Kurang: sistem dan tatanan tidak dapat diandalkan untuk manajemen kinerja, perlu banyak sekali perbaikan dan perubahan yang sangat mendasar.

Berdasarkan Laporan Hasil Evaluasi atas Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP) yang dikeluarkan Inspektorat Utama Badan Pusat Statistik, Badan Pusat Statistik Provinsi Kepulauan Bangka Belitung pada Tahun 2015 mendapat nilai 66,08 persen dengan kategori tingkat akuntabilitas kinerja 'B'. Rincian hasil penilaian adalah sebagai berikut:

Tabel 1.1.
Hasil Evaluasi atas Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah
BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung Tahun 2015

No.	Komponen yang Dinilai	Bobot	Nilai 2015
A.	Perencanaan Kinerja	35	25,49%
B.	Pengukuran Kinerja	20	13,71%
C.	Pelaporan Kinerja	15	9,92%
D.	Evaluasi Kinerja	10	5,96%
E.	Pencapaian Sasaran/Kinerja	20	11,00%
	Nilai Hasil Evaluasi	100	66,08
	Tingkat Akuntabilitas Kinerja		B

Sumber: Inspektorat Utama BPS RI, 2016

Evaluasi AKIP merupakan alat dalam rangka peningkatan kinerja dan penguatan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah, evaluasi AKIP diperlukan bagi setiap instansi pemerintah dalam rangka

mempertanggungjawabkan kinerjanya sebagaimana yang telah diperjanjikan dalam perencanaan organisasinya. Secara umum capaian kinerja BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung masih belum memuaskan, karena nilai Akuntabilitas Kinerjanya masih belum sesuai dengan yang diharapkan, yakni setidaknya bernilai "A" dengan skor > 75-85 (Sangat Baik) atau bisa mencapai nilai "AA" dengan skor > 85 (Memuaskan). Hal ini menunjukkan masih rendahnya kinerja yang dilakukan oleh pegawai BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

Menurut Setiyawan dan Waridin (dalam Mariyanto dan Baihaki, 2013:60) kinerja pegawai merupakan hasil atau prestasi kerja pegawai yang dinilai dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang ditentukan oleh pihak instansi. Kinerja yang baik adalah kinerja yang optimal, yaitu kinerja yang sesuai standar instansi dan mendukung tercapainya tujuan instansi. Instansi yang baik adalah instansi yang berusaha meningkatkan kompetensi sumberdaya manusianya Hal tersebut merupakan faktor pendukung utama dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai.

Peningkatan kinerja pegawai akan membawa dampak yang luar biasa bagi instansi untuk dapat bertahan dalam suatu iklim yang penuh dengan tantangan dan persaingan secara global. Oleh karena itu untuk meningkatkan kinerja pegawai pada BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung diperlukan berbagai usaha agar dapat terwujudnya sasaran kinerja pegawai. Keberhasilan untuk mencapai tujuan dan kelangsungan hidup

suatu instansi tergantung pada kualitas kinerja sumberdaya manusia yang handal dan profesional.

Kinerja pegawai pada BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung ada saatnya mengalami peningkatan dan penurunan. Untuk mengatasi permasalahan tersebut, terdapat beberapa upaya yang dapat dilakukan dalam peningkatan kinerja karyawan di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung yaitu dengan memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Menurut penulis ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai antara lain: gaya kepemimpinan, gaya komunikasi, motivasi kerja dan pengawasan.

Asumsi penulis di atas sesuai dengan pendapat Likert (dalam Sundarso, dkk, 2010:4.7-4.13) bahwa banyak faktor atau variabel internal yang diduga kuat pengaruhnya terhadap efektivitas organisasi yang tentunya berhubungan erat dengan kinerja pegawai. Likert telah memberikan arahan manakala kita akan menganalisis kenapa dan bagaimana sebuah organisasi dapat efektif atau berhasil dalam mencapai tujuannya. Variabel internal yang sangat berpengaruh (*determinan*) keberhasilan organisasi adalah: 1) kepemimpinan, 2) motivasi, 3) pengawasan, 4) komunikasi, 5) interaksi, 6) orientasi tujuan, dan 7) keputusan.

Seperti kita ketahui kualitas seorang pemimpin sangat menentukan keberhasilan dan kegagalan sebuah organisasi sehingga keberhasilan sebuah organisasi dipersepsikan sebagai keberhasilan seorang pemimpin begitupun sebaliknya. Pemimpin memegang peran kunci dalam memformulasikan dan mengimplementasikan strategi organisasi (Darwito

dalam Minarsih, 2014:112). Menurut Thoha (dalam Sulaiman, dkk, 2014:81) pengertian gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang dipergunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain. Sunarcaya (dalam Sulaiman, dkk, 2014:81) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah bagaimana cara mengendalikan bawahan untuk melaksanakan sesuatu. Gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, ketrampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Minarsih (2014) yang dikombinasikan dengan variabel motivasi kerja, menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian Mariyanto dan Baihaki (2013) yang dikombinasikan dengan variabel disiplin kerja dan penelitian Lestari (2015) dimana gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya semakin baik gaya kepemimpinan yang digunakan semakin meningkatkan kinerja pegawai.

Selain gaya kepemimpinan, pemberian motivasi kerja juga dapat meningkatkan kinerja pegawai. Secara garis besar Owens (dalam Razali, dkk, 2015:216) menyatakan bahwa motivasi adalah suatu keadaan dalam diri seseorang yang mengaktifkan atau menggerakkan orang tersebut. Dengan motivasi maka seseorang tergerak atau terdorong untuk berbuat sesuatu. Dengan demikian, motivasi dapat dipandang sebagai motor yang

menimbulkan energi dalam diri seseorang dan dengan energi tersebut seseorang dapat berbuat sesuatu.

Menurut Robbins (dalam Suranto dan Lestari, 2014:149) menyatakan bahwa motivasi sebagai proses yang ikut menentukan intensitas, arah dan ketekunan individu dalam usaha mencapai sasaran. Sementara itu Hasibuan (dalam Suranto dan Lestari, 2014:149), berpendapat bahwa motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat, dan antusias mencapai hasil yang optimal.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Suranto dan Lestari (2014) yang juga dikombinasikan dengan variabel disiplin dan gaya kepemimpinan dan penelitian Minarsih (2014) yang dikombinasikan dengan variabel gaya kepemimpinan serta hasil penelitian Mariyanto, E. dan Baihaki, I. (2013) yang dikombinasikan dengan variabel disiplin dan gaya kepemimpinan menunjukkan hasil bahwa motivasi kerja memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

Selain gaya kepemimpinan dan motivasi kerja, dalam melaksanakan pekerjaan, karyawan tidak lepas dari komunikasi dengan sesama rekan sekerja, dengan atasan dan dengan bawahan. Menurut Robbins (dalam Sehfudin, 2011:3) komunikasi yang baik dapat menjadi sarana yang tepat dalam meningkatkan kinerja karyawan. Melalui komunikasi, karyawan dapat meminta petunjuk kepada atasan mengenai pelaksanaan kerja. Melalui komunikasi juga karyawan dapat saling bekerja sama satu sama lain. Komunikasi merupakan sebuah pentransferan makna maupun pemahaman makna kepada orang lain dalam bentuk lambang-lambang, simbol atau

bahasa-bahasa tertentu sehingga orang yang menerima informasi faham maksud dari informasi tersebut.

Menurut Isnaini (2011:8) komunikasi dalam organisasi merupakan suatu kebutuhan dimana dengan komunikasi segala kemungkinan yang diusahakan untuk mewujudkan program kerja bagi suatu organisasi dapat dicapai sesuai dengan tujuan organisasi, komunikasi adalah satu aspek/bagian dalam organisasi dan masih banyak lagi aspek yang lainnya yang dapat menggerakkan roda kehidupan organisasi. Berdasarkan penelitian Sehfuddin (2011) yang dikombinasikan dengan variabel gaya kepemimpinan dan motivasi kerja dan hasil penelitian Hartono dan Rotinsulu (2015) yang dikombinasikan dengan variabel gaya kepemimpinan dan pembagian kerja menunjukkan bahwa gaya komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Faktor terakhir yang mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai adalah pengawasan terhadap kinerja pegawai. Pengawasan atau *controlling* merupakan salah satu fungsi manajemen yang memastikan aktivitas yang dilakukan pegawai sesuai hasil yang diharapkan. Menurut Odgers (dalam Hasanuddin, 2014:2) tujuan dari pengawasan yaitu : a) Meningkatkan kinerja kerja organisasi secara *continue* karena kondisi persaingan usaha semakin tinggi menuntut organisasi setiap saat mengawasi kinerjanya, b) Meningkatkan efisiensi dan keuntungan bagi organisasi dengan menghilangkan pekerjaan yang tidak perlu atau mengurangi penyalahgunaan, c) Menilai derajat pencapaian rencana kerja dengan hasil pemberian konpesesi bagi pengawas, d) Mengkoordinasikan beberapa elemen

tugas atau program yang dijalankan, dan e) Meningkatkan keterkaitan terhadap tujuan organisasi agar tercapai.

Hasil penelitian Hasanuddin (2014) didapat bahwa pengaruh pengawasan terhadap kinerja pegawai sangat signifikan. Hasil penelitian ini dapat dilihat bahwa analisis regresi dengan nilai koefisien korelasi *product moment* sebesar 0.870, artinya terdapat hubungan yang kuat antara pengawasan dengan kinerja pegawai dan bernilai positif. Ini berarti jika pengawasan ditingkatkan maka kinerja pegawai akan meningkat atau sebaliknya, jika pengawasan berkurang maka kinerja pegawai akan menurun. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Suseno (2013) yang menyatakan bahwa secara simultan pengawasan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan pemikiran yang telah disampaikan sebelumnya, maka penelitian ini dituangkan dalam tesis yang berjudul “PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, GAYA KOMUNIKASI, MOTIVASI KERJA DAN PENGAWASAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA KANTOR BADAN PUSAT STATISTIK PROVINSI KEPULAUAN BANGKA BELITUNG”.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian di atas, peneliti mengidentifikasi masalah-masalah yang ada dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Kinerja pegawai pada kantor Badan Pusat Statistik Provinsi Kepulauan Bangka Belitung relatif masih rendah.

2. Gaya kepemimpinan, gaya komunikasi, motivasi kerja dan pengawasan mempunyai pengaruh terhadap naik dan turunnya kinerja pegawai pada kantor Badan Pusat Statistik Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

C. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian di atas, masalah pada penelitian ini adalah rendahnya kinerja pegawai yang dicerminkan dengan masih belum maksimalnya nilai akuntabilitas kinerja Badan Pusat Statistik Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Menurut asumsi peneliti, beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai antara lain: gaya kepemimpinan, gaya komunikasi, motivasi kerja dan pengawasan, dimana faktor-faktor ini sebelumnya telah diuji secara terpisah oleh peneliti terdahulu. Namun pada penelitian ini, penulis menguji beberapa faktor tersebut secara keseluruhan.

Berdasarkan permasalahan tersebut maka dirumuskan suatu pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai kantor Badan Pusat Statistik Provinsi Kepulauan Bangka Belitung?
2. Apakah gaya komunikasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai kantor Badan Pusat Statistik Provinsi Kepulauan Bangka Belitung?
3. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai kantor Badan Pusat Statistik Provinsi Kepulauan Bangka Belitung?
4. Apakah pengawasan berpengaruh terhadap kinerja pegawai kantor Badan Pusat Statistik Provinsi Kepulauan Bangka Belitung?

5. Apakah gaya kepemimpinan, gaya komunikasi, motivasi kerja dan pengawasan secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai kantor Badan Pusat Statistik Provinsi Kepulauan Bangka Belitung?

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang ada, maka penelitian ini dilakukan dengan tujuan:

1. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai kantor Badan Pusat Statistik Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.
2. Untuk menganalisis pengaruh gaya komunikasi terhadap kinerja pegawai kantor Badan Pusat Statistik Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.
3. Untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai kantor Badan Pusat Statistik Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.
4. Untuk menganalisis pengaruh pengawasan terhadap kinerja pegawai kantor Badan Pusat Statistik Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.
5. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, gaya komunikasi, motivasi kerja dan pengawasan secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai kantor Badan Pusat Statistik Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

E. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini memiliki kegunaan baik secara teoritis maupun praktis, yakni sebagai berikut:

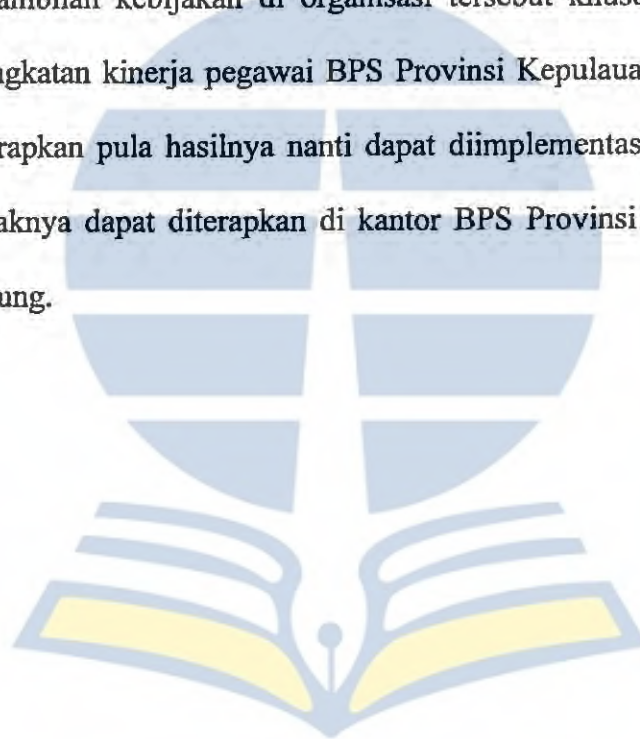
1. Kegunaan Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran dalam memperkaya wawasan, menambah informasi dan referensi dalam

pengembangan ilmu pengetahuan khususnya di bidang ilmu administrasi publik untuk mengetahui bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan, gaya komunikasi, motivasi kerja dan pengawasan terhadap kinerja pegawai.

2. Kegunaan Praktis

Penelitian ini dilakukan di kantor BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung sebagai objek penelitian, sehingga diharapkan hasil penelitian dapat dijadikan sebagai bahan masukan dan pertimbangan bagi pengambilan kebijakan di organisasi tersebut khususnya dalam proses peningkatan kinerja pegawai BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Diharapkan pula hasilnya nanti dapat diimplementasikan lebih luas lagi setidaknya dapat diterapkan di kantor BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Kinerja Pegawai

Secara kelembagaan, BPS telah ditegaskan sebagai instansi vertikal melalui Peraturan Presiden Nomor 86 Tahun 2007. BPS Provinsi dan BPS Kabupaten/Kota merupakan bagian integral dari BPS Republik Indonesia. Perpres tersebut menjamin koordinasi vertikal dalam penyelenggaraan kegiatan statistik, terutama untuk menyediakan dan memberikan pelayanan data dan informasi statistik dasar baik di pusat maupun di daerah.

Dalam rangka mengantisipasi lingkungan strategis yang berkembang, maka pembangunan statistik dilakukan melalui reformasi birokrasi dengan menerapkan program Statcap CERDAS (*Statistical Capacity Building – Change and Reform for Development of Statistics in Indonesia*). Salah satu pilar reformasi birokrasi dilakukan dalam tempo 2010-2014, adalah pembinaan dan peningkatan kualitas sumber daya manusia (Badan Pusat Statistik Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, 2016).

Dewasa ini tuntutan pelayanan publik semakin dibutuhkan. Citra pelayanan di sejumlah lembaga pemerintahan yang terkesan lambat dan berbelit-belit menjadi perhatian khusus dalam program percepatan reformasi birokrasi. Oleh karenanya, tuntutan pelayanan publik yang cepat dan inovatif terus diupayakan sebagai salah satu dari sembilan program percepatan reformasi birokrasi (Badan Pusat Statistik, 2015).

BPS sebagai salah satu lembaga pemerintah yang melayani masyarakat, dituntut untuk memberikan pelayanan prima yang akuntabel dan transparan. Pelayanan prima, akuntabel dan transparan ini tidak akan terwujud tanpa adanya dukungan kegiatan administrasi yang mendampingi pelaksanaan kegiatan teknis. Secara khusus, pelayanan prima yang akuntabel dan transparan dilaksanakan melalui upaya pembinaan, penyempurnaan, dan pengendalian manajemen secara terencana, sistematis, bertahap, komprehensif, dan berkelanjutan untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik dan mewujudkan *good governance*.

Sejalan dengan penerapan perencanaan dan penganggaran berbasis kinerja, langkah penguatan pemantauan dan evaluasi kinerja pelaksanaan rencana pembangunan menjadi pilihan strategis. Proses perencanaan memerlukan data dan informasi statistik yang berkualitas. Oleh karena itu, ketersediaan data dan informasi statistik yang andal merupakan salah satu kunci keberhasilan perencanaan. Data dan informasi statistik berkualitas tidak saja menjadi rujukan pemerintah tetapi juga dibutuhkan oleh kalangan swasta dan masyarakat untuk pengembangan usaha dan beragam kebutuhan lainnya.

Masyarakat menuntut ketersediaan data dan informasi statistik yang beragam, rinci, mudah dipahami, dan tepat waktu. Tuntutan kebutuhan data dan informasi statistik tersebut belum sepenuhnya terpenuhi, namun secara bertahap terus diupayakan ketersediaannya. Dalam lima tahun ke depan BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung akan melaksanakan Program Penyediaan dan Pelayanan Informasi Statistik yang ditetapkan oleh BPS

RI untuk penguatan sistem data dan informasi pembangunan yang sejalan dengan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD, dalam rangka mendukung pencapaian keberhasilan pembangunan nasional (BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, 2016).

Menurut Handayani (2010:86) keberhasilan atau kinerja pemerintah manakala dikaji dengan pendekatan akuntabilitas dipengaruhi oleh tingkat kinerja dari pegawainya baik secara kelompok maupun secara individu, dengan asumsi semakin baik kinerja pegawai maka diharapkan kinerja organisasi juga akan semakin membaik atau meningkat. Untuk mewujudkan semua itu menuntut peningkatan kinerja pegawai BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

Menurut Robbins (2008:212) “kinerja karyawan sebagai hasil kerja seseorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar, target/sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama”. Sementara Hakim (dalam Suranto dan Lestari, 2014:150) mendefinisikan:

Kinerja sebagai hasil kerja yang dicapai oleh individu yang disesuaikan dengan peran atau tugas yang diberikan kepada individu tersebut dalam suatu perusahaan pada suatu periode waktu tertentu, yang dihubungkan dengan suatu ukuran nilai atau standar tertentu dari perusahaan dimana individu tersebut bekerja.

Menurut Mangkunegara (2006:67) menyatakan bahwa kinerja merupakan *performance* atau unjuk kerja. Kinerja dapat pula diartikan sebagai prestasi kerja atau pelaksanaan kerja atau hasil unjuk kerja. Sehingga kinerja dapat disimpulkan sebagai hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku dalam kurun waktu tertentu berkenaan dengan pekerjaan serta perilaku

dan tindakannya. Kinerja dapat diukur dari beberapa indikator antara lain: kualitas kerja, kuantitas kerja, tanggung jawab, dan sikap. Kualitas, yaitu hasil kegiatan yang dilakukan mendekati sempurna, dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan kegiatan dalam memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu kegiatan. Kuantitas, yaitu jumlah atau target yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah unit jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan. Tanggung jawab, yaitu beban pekerjaan yang diembankan perusahaan kepada karyawannya.

Berdasarkan beberapa pengertian kinerja di atas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya, sesuai dengan standar kriteria yang ditetapkan dalam pekerjaan itu. Prestasi yang dicapai ini akan menghasilkan suatu kepuasan kerja yang nantinya akan berpengaruh pada kinerja.

2. Gaya Kepemimpinan

Kepimpinan adalah proses menuntun dan mempengaruhi pihak lain secara cerdas dan bertanggungjawab untuk mencapai tujuan organisasi. Dimensi-dimensi penting dalam perubahan organisasi adalah visi, image, kekuasaan, inovasi, gaya kepemimpinan dan pengambilan resiko. Berbagai dimensi tersebut akan menyatu dalam diri seorang pemimpin. Interaksi antara pemimpin dengan faktor internal dan eksternal akan melahirkan kepemimpinan. Selanjutnya Elu dan Purwanto (2014:1.31) menyatakan bahwa:

Kepemimpinan adalah faktor kendali utama dalam melaksanakan perubahan dan inovasi. Hal lain yang juga dianggap penting

adalah keberanian seorang pemimpin mengambil dalam resiko. Perubahan dan inovasi sangat berkaitan erat dengan resiko. Banyak hal yang sulit untuk diperkirakan terutama bila menyangkut masalah hasil. Sehingga keberanian seorang pemimpin untuk memikul resiko yang mungkin timbul adalah sangat berpengaruh terhadap keputusan perubahan organisasi dan inovasi organisasi.

Setiap pemimpin bisa saja memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda antara satu dengan yang lainnya, tetapi bukan berarti bahwa suatu gaya kepemimpinan dianggap lebih baik ataupun lebih bisa karena situasi dimana mereka berada sangat menentukan. Menurut Rivai (2006:60) gaya kepemimpinan yaitu sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin.

Menurut Waridin dan Guritno (dalam Mariyanto dan Baihaki, 2013:61) seorang pemimpin harus bisa menerapkan gaya kepemimpinan untuk mengelola bawahannya, karena gaya seorang dalam memimpin akan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Suatu instansi dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai dapat menggunakan *reward* atau penghargaan dan ketertiban sebagai alat untuk memotivasi pegawai. Seorang pemimpin yang baik harus mendengar ide-ide dan aspirasi yang disampaikan para pegawainya sebelum mengambil keputusan.

Definisi diatas menjelaskan bahwa kepemimpinan yang baik akan memicu suatu kelompok untuk mencapai tujuan bersama. Dalam suatu perusahaan pemimpin diharapkan memiliki kemampuan bekerja secara efektif

dengan menggunakan berbagai ide yang kreatif dan inovatif dan dapat memberikan inspirasi sehingga dapat mendorong bawahan untuk bekerja dengan inisiatif sendiri.

Terdapat lima gaya kepemimpinan yang disesuaikan dengan situasi menurut Siagian (2002), yaitu:

1. Tipe pemimpin yang otokratik
Seorang pemimpin yang otokratik ialah seorang pemimpin yang:
 - Menganggap organisasi sebagai milik pribadi
 - Mengidentikan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi
 - Menganggap bahwa sebagai alat semata-mata
 - Tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat
 - Terlalu tergantung pada kekuasaan formalnya
 - Dalam tindaknya penggerakannya sering mempergunakan *approach* yang mengandung unsur paksaan dan *puntif* (bersifat menghukum)
2. Tipe pemimpin yang militeristik
Perlu diperhatikan terlebih dahulu bahwa yang dimaksud seorang pemimpin tipe militeristik berbeda dengan seorang pemimpin modern. Seorang pemimpin yang bertipe militeristik ialah seorang pemimpin yang memiliki sifat-sifat:
 - Dalam menggerakkan bawahannya sistem perintah yang sering dipergunakan
 - Dalam menggerakkan bawahannya senang bergantung pada pangkat dan jabatan
 - Senang kepada formalitas yang berlebih-lebihan
 - Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahannya
3. Tipe pemimpin yang paternalistik
 - Menganggap bahwa sebagai manusia yang tidak dewasa
 - Bersikap terlalu melindungi
 - Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan
 - Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil inisiatif
 - Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasi
 - Sering bersikap mau tahu
4. Tipe pemimpin yang kharismatik
Harus diakui bahwa untuk keadaan tentang seorang pemimpin yang demikian sangat diperlukan, akan tetapi sifatnya yang negatif mengalahkan sifatnya yang positif.
5. Tipe pemimpin yang demokratik

Pengetahuan tentang kepemimpinan telah membuktikan bahwa tipe pemimpin yang demokratislah yang paling tepat untuk organisasi modern karena:

- Ia senang menerima saran, pendapat dan bahkan kritikan dari bawahan
- Selalu berusaha mengutamakan kerjasama *teamwork* dalam usaha mencapai tujuan
- Selalu berusaha menjadikan lebih sukses dari padanya
- Selalu berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.

3. Gaya Komunikasi

Dalam melaksanakan pekerjaan, karyawan atau pegawai tidak lepas dari komunikasi dengan sesama rekan sekerja, dengan atasan dan dengan bawahan. Komunikasi yang baik dapat menjadi sarana yang tepat dalam meningkatkan kinerja karyawan. Melalui komunikasi, karyawan dapat meminta petunjuk pada atasan mengenai pelaksanaan kerja. Melalui komunikasi juga karyawan dapat saling bekerja sama satu sama lain. Komunikasi merupakan sebuah pentransferan makna maupun pemahaman makna kepada orang lain dalam bentuk lambang-lambang, simbol atau bahasa-bahasa tertentu sehingga orang yang menerima informasi faham maksud dari informasi tersebut (Robbins dalam Sehfudin, 2011:3).

Menurut Tubbs dan Moss (2000) gaya komunikasi (*communication style*) didefinisikan:

Sebagai seperangkat perilaku antar pribadi yang terspesialisasi yang digunakan dalam suatu situasi tertentu (*a specialized set of interpersonal behaviors that are used in a given situation*). Masing-masing gaya komunikasi terdiri dari sekumpulan perilaku komunikasi yang dipakai untuk mendapatkan respon atau tanggapan tertentu dalam situasi yang tertentu pula. Kesesuaian dari satu gaya komunikasi yang digunakan, bergantung pada maksud dari pengirim (*sender*) dan harapan dari penerima (*receiver*).

Lebih lanjut menurut menurut Sundarso, dkk (2010:4.11) mekanisme komunikasi yang lebih menekankan arus dari atas ke bawah (*top down*) tanpa diimbangi arus informasi dari bawah ke atas (*bottom up*), juga akan merugikan pihak organisasi. Komunikasi organisasi yang baik harus memperhatikan keseimbangan antara arus komunikasi dari atas ke bawah maupun dari bawah ke atas. Pihak pimpinan harus mampu mendesain dan menjamin kebebasan arus informasi di dalam organisasi sehingga ada keseimbangan kebutuhan proses komunikasi yang didesain secara formal maupun nonformal. Keuntungan proses komunikasi secara informal dapat berlangsung secara cepat, namun juga harus diperhatikan agar informasi di dalam organisasi tidak menjadi semrawut (tak beraturan) sehingga dapat menimbulkan konflik dalam organisasi.

Sumarsan (2013:24) mengatakan, “komunikasi adalah proses penyampaian pesan dari pengirim (*sender*) kepada penerima (*receiver* atau *audience*)”. Sementara Masmuh (2010:9) mengemukakan:

Komunikasi organisasi merupakan pengiriman dan penerimaan berbagai pesan di dalam organisasi, di dalam kelompok formal maupun informal organisasi. Uraian sebelumnya dapat disimpulkan komunikasi sebagai suatu proses dimana orang-orang bermaksud memberikan pengertian-pengertian melalui pengiriman berita secara simbolis, dapat menghubungkan para anggota berbagai satuan organisasi yang berbeda dan bidang yang berbeda pula, sehingga sering disebut rantai pertukaran informasi.

Sementara itu Griffin (2003:258) membahas komunikasi organisasi mengikuti teori manajemen klasik, yang menempatkan suatu bayaran pada daya produksi, presisi, dan efisiensi. Prinsip-prinsip dari teori *management*

klasikal adalah sebagai berikut:

1. Kesatuan komando, suatu karyawan hanya menerima pesan dari satu atasan,
2. Rantai skalar garis otoritas dari atasan ke bawahan, yang bergerak dari atas sampai ke bawah untuk organisasi; rantai ini, yang diakibatkan oleh prinsip kesatuan komando, harus digunakan sebagai suatu saluran untuk pengambilan keputusan dan komunikasi,
3. Divisi pekerjaan, manajemen perlu arahan untuk mencapai suatu derajat tingkat spesialisasi yang dirancang untuk mencapai sasaran organisasi dengan suatu cara efisien,
4. Tanggung jawab dan otorita, perhatian harus dibayarkan kepada hak untuk memberi *order* dan ke ketaatan seksama; suatu ketepatan keseimbangan antara tanggung jawab dan otoritas harus dicapai,
5. Disiplin, ketaatan, aplikasi, energi, perilaku, dan tanda rasa hormat yang keluar seturut kebiasaan dan aturan disetujui,
6. Mengebawahkan kepentingan individu dari kepentingan umum- melalui contoh peneguhan, persetujuan adil, dan pengawasan terus-menerus.

Menurut Rivai dan Mulyadi (2011:130) komunikasi akan terjadi jika seseorang ingin menyampaikan informasi kepada orang lain, dan komunikasi tersebut dapat berjalan baik dan tepat jika dalam penyampaiannya dapat dilaksanakan dengan baik, dan penerima informasi dapat menerimanya tidak dalam bentuk distorsi. Setiap orang saling berkomunikasi dan saling bekerjasama di dalam suatu wadah organisasi formal demi mencapai suatu tujuan atau target yang diinginkan.

Komunikasi menurut Rakhmat (2001:217) mempunyai beberapa pengaruh atau efek yang dapat menyangkut pengetahuan, mengubah sikap, dan menggerakkan perilaku kita, di antaranya adalah :

1. *Efek Kognitif*, yaitu efek yang menyangkut pengetahuan, pemahaman, perbandingan, penganalisaan dan penyimpulan.
2. *Efek Afektif*, yaitu efek yang menyangkut sikap, persetujuan dan rasa suka.

3. *Efek Behavioral*, yaitu lanjutan dari efek afektif di mana efek ini berarah pada perilaku individu dalam masyarakat

Menurut Wayne dan Faules (2001:17) organisasi adalah sebuah wadah yang menampung orang-orang dan objek-objek, orang-orang dalam organisasi yang berusaha mencapai tujuan bersama. Orang berkomunikasi untuk mencapai tujuan individu dan tujuan bersama, oleh karena itu komunikasi digunakan mencapai fungsi-fungsi penting dalam organisasi.

Proses komunikasi juga muncul dalam berbagai output struktural, seperti hubungan kekuasaan, peran, dan jaringan komunikasi. Keseluruhan elemen dan hasil struktural dari interaksi antarindividu dan antarkelompok di organisasi, pada gilirannya akan mempengaruhi interaksi dalam organisasi di masa mendatang (Sendjaja, 2002:171).

Menurut Robbins yang dikutip Hardjana (dalam Isnaini, 2011:11) bahwa:

Komunikasi menjalankan 4 fungsi utama dalam suatu kelompok atau organisasi yaitu: kendali (kontrol, pengawasan), motivasi, pengungkapan (emosional) dan informasi. Komunikasi bertindak untuk mengendalikan perilaku anggota dalam beberapa cara. Setiap organisasi mempunyai hirarki wewenang dan garis panduan formal yang harus dipatuhi oleh para karyawan. Bila karyawan selalu diminta mengkomunikasikan setiap keluhan yang berkaitan dengan pekerjaan kepada atasan langsung dan diberikan tugas sesuai dengan uraian tugas dan sesuai dengan kebijakan organisasi, maka komunikasi di dalam organisasi itu sudah menjalankan suatu fungsi kontrol.

4. Motivasi Kerja

Kreitner dan Kinicki (2003:202) membahas bahwa motivasi dapat diperoleh melalui:

1. *Needs* (kebutuhan), menunjukkan adanya kekurangan fisiologis dan psikologis yang menimbulkan perilaku. Teori

motivasi berdasarkan hierarki kebutuhan dikemukakan oleh Abraham Maslow yang menyatakan bahwa kebutuhan manusia berjenjang dari *Physiological*, *safety*, *social*, *esteem*, dan *selfactualization*. Karyawan dengan kebutuhan berprestasi tinggi lebih tertarik pada perusahaan yang mempunyai lingkungan dimana pembayaran diberikan berdasarkan kinerja. Pada akhirnya, pimpinan harus menciptakan tugas atau tujuan menantang karena kebutuhan akan prestasi berhubungan secara positif dengan komitmen pada tujuan, yang pada gilirannya mempengaruhi kinerja.

2. *Job Design* (*design* pekerjaan) adalah mengubah konten dan/atau proses pekerjaan spesifik untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja. Metode yang dipergunakan untuk desain kerja adalah *scientific management* (manajemen saintifik), *job enlargement* (perluasan kerja), *job rotation* (rotasi kerja), dan *job enrichment* (pengkayaan kerja).
3. *Satisfaction* (kepuasan), motivasi kerja individual berhubungan dengan kepuasan kerja. Kepuasan kerja adalah respons bersifat mempengaruhi terhadap berbagai segi pekerjaan. Karena terdapat hubungan dinamis antara motivasi dengan kepuasan kerja. Konsekuensi kepuasan kerja ditunjukkan oleh korelasinya dengan motivasi, pelibatan kerja, *organizational citizenship behavior*, komitmen organisasi, perasaan stres, dan kinerja.
4. *Equity* (keadilan), *equity theory* adalah model motivasi yang menjelaskan bagaimana orang mengejar kejujuran dan keadilan dalam pertukaran sosial, atau hubungan memberi dan menerima.
5. *Expectation* (harapan), *expectancy theory* berpandangan bahwa orang berperilaku temotivasi dengan cara yang menghasilkan manfaat yang dihargai.
6. *Goal Setting* (penetapan tujuan), tujuan adalah apa yang diusahakan untuk dicapai individu, merupakan objek atau tujuan dari suatu tindakan. Menurut Locke, *goal setting* mempunyai empat mekanisme, yaitu *Goal direct attention*, tujuan yang cenderung fokus pada satu perhatian yang relevan dan penting. *Goal regulate effort*, bukan hanya tujuan yang ingin dicapai tetapi memotivasi untuk bertindak. *Goals increase persistence*, orang yang tekun cenderung melihat hambatan sebagai tantangan yang harus diatasi daripada sebagai alasan untuk gagal. *Goals foster strategies and action plans*, tujuan dapat membantu karena tujuan mendorong orang mengembangkan strategi dan rencana aksi yang memungkinkan mencapai tujuan.

Motivasi menurut Robbin (dalam Handayani, 2010:85) adalah salah satu alat penggerak yang membuat karyawan bekerja sesuai

keinginan lembaga atau organisasi dengan sukarela dan penuh kesungguhan. Menurut Handoko (dalam Handayani, 2010:85) motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal.

Hakim (dalam Maryanto dan Baihaki, 2013:61) motivasi adalah dorongan, upaya dan keinginan yang ada di dalam diri manusia yang mengaktifkan, memberi daya serta mengarahkan perilaku untuk melaksanakan tugas-tugas dengan baik dalam lingkup pekerjaannya. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja menunjukkan hasil yang sama bahwa hubungan antara motivasi dengan kinerja pegawai menunjukkan hubungan positif dan signifikan.

Motivasi terbagi menjadi 2 yaitu motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Motivasi intrinsik merupakan motivasi yang rangsangannya berasal dari dalam tanpa campur tangan orang luar. Menurut Kinman (dalam Wijonarko, 2014:14-15) elemen-elemen dari motivasi intrinsik adalah ketertarikan pada pekerjaan, keinginan untuk berkembang, senang pada pekerjaannya, menikmati pekerjaannya. Motivasi ekstrinsik adalah motivasi yang terjadi karena adanya rangsangan dari luar. Elemen-elemen yang terdapat pada motivasi ekstrinsik adalah ketertarikan terhadap tugas,

evaluasi, efisiensi, uang dan penghargaan lainnya, menghindari hukuman dari atasan.

Kemudian Robbins (2008:253) mengatakan bahwa tujuan merupakan motivasi yang utama. Karyawan-karyawan akan termotivasi untuk mengeluarkan kinerja yang tinggi ketika mereka memiliki tujuan yang spesifik dan sulit. Dalam penetapan tujuannya menyebutkan bahwa teorinya memiliki lima prinsip, yaitu :

- a. Kejelasan. Tujuan harus jelas, terukur tidak *ambigu* dan ada jangka waktu untuk penyelesaian tugas.
- b. Menantang. Orang sering termotivasi oleh prestasi, dan mereka akan menilai tujuan berdasarkan pentingnya sebuah pencapaian yang telah diantisipasi. Ketika orang tahu bahwa apa yang mereka lakukan akan diterima dengan baik, akan ada motivasi alami untuk melakukan pekerjaan.
- c. Komitmen. Tujuan harus dipahami secara efektif. Karyawan lebih cenderung memiliki tujuan jika merasa mereka adalah bagian dari penetapan tujuan tersebut. Dengan mendorong karyawan untuk mengembangkan tujuan mereka sendiri, dan mereka menjadi berinisiatif memperoleh informasi tentang apa yang terjadi di tempat lain dalam organisasi. Dengan cara ini, mereka dapat yakin bahwa tujuan mereka konsisten dengan visi keseluruhan dan tujuan perusahaan.
- d. Umpan balik. Hal ini memberikan kesempatan untuk mengklarifikasikan harapan, menyesuaikan kesulitan sasaran, dan mendapat pengakuan.
- e. Kompleksitas Tugas. Untuk tujuan yang kompleks manajer perlu berhati-hati untuk memastikan bahwa pekerjaan tidak menjadi terlalu berlebihan.

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan kegiatan yang mengakibatkan, menyalurkan, memelihara dan mendorong perilaku manusia. Pemimpin perlu memahami orang-orang berperilaku tertentu agar dapat mempengaruhinya dalam bekerja sesuai dengan keinginan organisasi.

5. Pengawasan

Guntur (dalam Suseno, 2013:6) mengatakan bahwa “Pengawasan adalah sebagai keseluruhan kegiatan membandingkan, mengukur apa yang sedang atau sudah dilaksanakan dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya dengan kriteria, norma dan standar”. Sedangkan menurut Maringan (dalam Hasanuddin, 2014:10) “pengawasan adalah proses dimana pimpinan ingin mengetahui hasil pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan bawahan sesuai dengan rencana, perintah, tujuan, kebijakan yang telah ditentukan. Selain itu menurut Dessler (dalam Hasanuddin, 2014:10), menyatakan bahwa “pengawasan (*controlling*) merupakan penyusunan standar seperti; kuota penjualan, standar kualitas, atau tingkat produksi; pemeriksaan untuk mengkaji prestasi kerja aktual dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan; mengadakan tindakan korektif yang diperlukan”.

Ada empat macam dasar penggolongan jenis pengawasan Manullang (1996:131) yakni :

1. Waktu pengawasan, berdasarkan bila pengawasan dilakukan, maka macam-macam pengawasan itu dibedakan atas:
 - 1) Pengawasan *preventif*, dimaksudkan pengawasan dilakukan sebelum terjadinya penyelewengan, kesalahan atau deviation. Jadi diadakan tindakan pencegahan agar jangan terjadi kesalahan-kesalahan di kemudian hari.
 - 2) Pengawasan *repressif*, dimaksudkan pengawasan setelah rencana dijalankan, dengan kata lain diukur hasil-hasil yang dicapai dengan alat pengukur standar yang telah ditentukan terlebih dahulu.
2. Objek pengawasan, berdasarkan objek pengawasan dapat dibedakan atas pengawasan di bidang-bidang sebagai berikut: (1) produksi, (2) keuangan, (3) waktu, dan (4) manusia dengan kegiatan-kegiatannya. Dalam bidang produksi, maka pengawasan itu dapat ditujukan terhadap kuantitas hasil produksi ataupun terhadap kualitas ataupun terhadap likuiditas perusahaan. Pengawasan di bidang waktu

- bermaksud untuk menentukan, apakah dalam menghasilkan sesuatu hasil produksi sesuai dengan waktu yang direncanakan atau tidak. Akhirnya, pengawasan di bidang manusia dengan kegiatan-kegiatannya bertujuan untuk mengetahui apakah kegiatan-kegiatan dijalankan sesuai dengan instruksi, rencana tata kerja atau manuals.
3. Subjek pengawasan, bilamana pengawasan itu dibedakan atas dasar penggolongan siapa yang mengadakan pengawasan, maka pengawasan itu dapat dibedakan atas:
 - 1) Pengawasan *intern*, dengan pengawasan intern dimaksud pengawasan yang dilakukan oleh atasan dari petugas bersangkutan. Oleh karena itu, pengawasan semacam ini disebut juga pengawasan vertikal atau formal. Disebutkan ia sebagai pengawasan formal karena yang melakukan pengawasan itu adalah orang-orang berwenang.
 - 2) Pengawasan *ekstern*, disebut pengawasan ekstern bilamana orang-orang yang melakukan pengawasan itu adalah orang-orang di luar organisasi bersangkutan. Pengawasan jenis terakhir ini lazim pula disebut pengawasan sosial (*social control*) atau pengawasan informal.
 4. Cara mengumpulkan fakta-fakta guna pengawasan Berdasarkan cara bagaimana mengumpulkan fakta-fakta guna pengawasan, maka pengawasan itu dapat digolongkan atas:
 - 1) *Personal Observation (Personal Inspection)*. Peninjauan pribadi (*personal inspection, personal observation*) adalah mengawasi dengan jalan meninjau secara pribadi sehingga dapat dilihat sendiri pelaksanaan pekerjaan.
 - 2) *Oral Report* (Laporan Lisan). Dengan cara ini, pengawasan dilakukan dengan mengumpulkan fakta-fakta melalui-laporan lisan yang diberikan bawahan.
 - 3) *Written Report* (Laporan Tertulis). Laporan tertulis (*written report*) merupakan suatu pertanggungjawaban kepada atasan mengenai pekerjaan yang dilaksanakannya, sesuai dengan instruksi dan tugas yang diberikan atasannya kepadanya.
 - 4) *Control by Exception*. Pengawasan yang berdasarkan kekecualian adalah suatu sistem pengawasan di mana pengawasan itu ditujukan kepada soal-soal kekecualian. Jadi, pengawasan hanya dilakukan bila diterima laporan yang menunjukkan adanya peristiwa-peristiwa yang istimewa.

B. Hubungan Antara Variabel Bebas dan Variabel Terikat

1. Variabel Gaya Kepemimpinan (X_1) dan Kinerja (Y)

Dalam organisasi sektor publik, bawahan bekerja selalu tergantung pimpinan. Dunia kerja PNS sesungguhnya kurang memberikan ruang bagi kreativitas karyawan dan meletakkan segala keputusan di tangan pemimpin. Hal yang sama juga berlaku pada Kantor Badan Pusat Statistik Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Karena itulah kecakapan seorang pemimpin dalam mengarahkan bawahan sangatlah diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi.

Hal ini membawa konsekuensi bahwa setiap pimpinan di Kantor Badan Pusat Statistik Provinsi Kepulauan Bangka Belitung berkewajiban memberikan perhatian yang sungguh-sungguh untuk membina, menggerakkan, mengarahkan semua potensi pegawai di lingkungannya agar terwujud volume dan beban kerja yang terarah pada tujuan. Pola perilaku bawahan juga akan banyak diwarnai oleh pola perilaku atasannya sebagai pemimpin karena mereka selalu berinteraksi.

Menurut Rachmawati (dalam Fajra, 2011:4) bahwa:

Hubungan antara kinerja karyawan dan gaya kepemimpinan seorang manajer berpengaruh dalam pencapaian tujuan suatu organisasi. Mengenai gaya kepemimpinan pada organisasi, setiap pemimpin pada masing-masing organisasi mempunyai gaya kepemimpinan yang berbeda antara yang satu dengan yang lain baik sektor publik maupun swasta. Bentuk gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam suatu organisasi mungkin dapat mempengaruhi kinerja setiap karyawan. Adanya gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi dan kondisi organisasi maka karyawan akan lebih bersemangat dalam menjalankan tugas dan kewajibannya dan mempunyai harapan terpenuhinya kebutuhan.

Faktor penting yang menentukan kinerja karyawan dan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan lingkungan menurut Locander *et al* (dalam Mariam 2009:14) adalah kepemimpinan (*leadership*). Kepemimpinan menggambarkan hubungan antara pemimpin (*leader*) dengan yang di pimpin (*follower*) dan bagaimana seorang pemimpin mengarahkan *follower* akan menentukan sejauh mana *follower* mencapai tujuan atau harapan pimpinan.

Pemimpin mengembangkan dan mengarahkan potensi dan kemampuan bawahan untuk mencapai bahkan melampaui tujuan organisasi (Dvir *et al* dalam Mariam 2009:14). Dengan pemahaman akan tugas-tugas yang diemban, dan pemahaman karakteristik bawahannya, maka seorang pemimpin akan dapat memberikan bimbingan, dorongan serta motivasi kepada seluruh anggotanya untuk mencapai tujuan. Jika dalam proses interaksi tersebut berhasil dengan baik, maka ia akan mampu memberikan kepuasan yang sekaligus dapat meningkatkan kinerjanya. Dalam banyak penelitian tentang peranan kepemimpinan mampu meningkatkan kinerja karyawan (Heather *et al* dalam Mariam 2009:14).

Hasil penelitian Lestari (2015) gaya kepemimpinan secara simultan dan parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan Koperasi Pegawai Negeri. Hal ini konsisten dengan hasil penelitian Mariam (2009) yang dikombinasikan antara gaya kepemimpinan dan budaya organisasi yang secara simultan dan parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Kantor Pusat PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero).

Penelitian yang dilakukan Razali, dkk (2015) yang merupakan kombinasi 3 variabel yakni gaya kepemimpinan, kompensasi dan kompetensi

menunjukkan hasil secara simultan dan parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai Biro Kesra Sekretariat Daerah Aceh. Demikian juga dengan hasil penelitian Minarsih (2014) dengan kombinasi gaya kepemimpinan dan motivasi menunjukkan secara simultan dan parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Kediri.

Sementara hasil penelitian Suranto dan Lestari (2014) kombinasi dari variabel gaya kepemimpinan dan disiplin kerja secara simultan dan parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai KPPN Percontoh Jambi, Bangko dan Muaro Bungo. Tidak berbeda dengan peneliti sebelumnya hasil penelitian Rizondra (2013) yang mengkombinasikan 3 variabel bebas yakni motivasi kerja, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi menunjukkan secara simultan dan parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dipertahortnabun Kabupaten Pesisir Selatan. Demikian juga hasil penelitian Romadani (2014) menunjukkan gaya kepemimpinan, kompensasi dan motivasi secara simultan dan parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada PT. Cursor Media.

Dimensi pola kepemimpinan merupakan model dalam mengelola karyawan, kepemimpinan yang baik mempunyai karakteristik, komitmen untuk bekerja, melakukan kolaborasi dengan bawahan, memiliki kemampuan untuk memimpin (Heller dalam Margareth, 2013:20). Kepemimpinan adalah keseluruhan aktivitas dalam rangka mempengaruhi orang-orang agar mau bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan yang memang diinginkan bersama (Martoyo dalam Margareth, 2013:20).

Menurut Sundarso, dkk (2010:4.8) kepemimpinan adalah seni, pengetahuan dan kemampuan seseorang (atasan) untuk mempengaruhi dan menggerakkan bawahannya sehingga ia bersedia bekerja untuk mencapai tujuan yang diinginkan pimpinan. Kepemimpinan besar pengaruhnya terhadap keberhasilan organisasi, setiap pakar organisasi menyatakan bahwa kepemimpinan adalah *determinan* sukses sebuah organisasi.

Kepemimpinan yang efektif sangat penting untuk kelangsungan hidup dan keberhasilan sebuah organisasi. Untuk melihat efektif tidaknya suatu kepemimpinan, dapat dilihat dari hasil kepemimpinannya. As'ad (2000:46) menyatakan kriteria kepemimpinan yang efektif yaitu "hasil dari kerjasama atau prestasi kelompok yang dipimpin atau unit bagiannya. Seorang pimpinan yang efektif tidak hanya bisa mempengaruhi bawahan-bawahannya, tapi juga bisa menjamin bahwa para karyawannya tersebut dapat bekerja dengan seluruh kemampuan yang mereka miliki". Hal ini dapat dijelaskan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan orang yang mempunyai jabatan yang berhak memberikan pengaruh, pendapat, pengarahan, dan meminta orang lain terutama bawahannya agar mereka bekerja dengan semangat dan keyakinan yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi.

Dengan demikian, untuk mencapai tujuan organisasi yang sudah ditetapkan perlu adanya gaya kepemimpinan. Menurut Kartono (2003:55) "gaya kepemimpinan merupakan pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai suatu tujuan tertentu".

Menurut Gitosudarmo (2000:65) teori perilaku menekankan pada dua gaya kepemimpinan yaitu:

Gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas dan orientasi pada karyawan. Gaya kepemimpinan orientasi tugas adalah perilaku kepemimpinan yang menekankan bahwa tugas-tugas harus dilaksanakan dengan baik, dengan cara mengarahkan dan mengendalikan dengan ketat pada bawahan. Sedangkan gaya kepemimpinan orientasi pada karyawan adalah perilaku kepemimpinan yang menekankan pemberian motivasi pada bawahan, melibatkan bawahan pada proses pengambilan keputusan, hubungan yang bersahabat, saling percaya dan saling menghormati.

2. Variabel Gaya Komunikasi (X₂) dan Kinerja (Y)

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah gaya komunikasi. Dengan melakukan komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan serta antar sesama rekan kerja akan membuat kinerja pegawai semakin meningkat. Komunikasi yang baik sangat dibutuhkan oleh pegawai pada Kantor BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

Menurut Mujtahid (dalam Safitri, dkk, 2012:2) “gaya komunikasi dapat dipraktikkan oleh siapa saja sebagai sarana pengembangan diri, karena melalui gaya komunikasi itulah sesungguhnya cermin kredibilitas seseorang yang dapat dibaca dan diukur sejauh mana keefektifan dalam menempatkan pergaulan dengan rekan sekerja maupun atasannya”.

DeVito (2011:261) menyatakan bahwa “komunikasi antar pribadi berorientasi pada perilaku hingga penekanannya sampai kepada proses informasi, dari satu orang kepada orang lain. Komunikasi antarpribadi bisa efektif bila memperhatikan: (1) Keterbukaan bagi setiap orang untuk berinteraksi, (2) Empati, (3) Ada dukungan dengan orang lain, (4) Perhatian positif dikomunikasikan, (5) Ada kesamaan di antara orang yang

berkomunikasi”.

Menurut Goldhaber (dalam Isnaini, 2011:17) iklim komunikasi merupakan salah satu hal pendorong motivasi seseorang dalam suatu organisasi disamping pemenuhan kebutuhan lainnya. Unsur-unsur tersebut adalah sebagai berikut:

1. Dukungan, yaitu bawahan memandang hubungan komunikasi dan interaksi dengan atasannya mencerminkan saling mendukung sehingga kesadaran mereka tentang makna dan kepentingan perannya semakin besar.
2. Kepercayaan, keyakinan dan kredibilitas yaitu dapat dipercaya dan dapat menyimpan rahasia.
3. Partispasi dalam pengambilan keputusan, yang pada dasarnya menunjukkan komunikasi dengan atasan mempunyai manfaat dan pengaruh. Atasan cukup terpelajar untuk mendengar dan mau mendengarkan bawahannya. Ada kebebasan komunikasi kepada atasan.
4. Keterbukaan dan keterusterangan, baik dalam komunikasi formal maupun informal terdapat keterbukaan dan ketulusan dalam berkata maupun mendengarkan.
5. Tujuan kinerja yang tinggi, pada tingkat mana tujuan kinerja dikomunikasikan dengan jelas kepada anggota organisasi sebagaimana dirasakan dan dialami segenap anggota.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan Isnaini (2011) komunikasi secara simultan dan parsial berpengaruh terhadap kinerja pada Unit Pelaksana Teknis Perpustakaan Perguruan Tinggi XY. Demikian juga hasil penelitian Ariyani (2013) menunjukkan gaya komunikasi secara simultan dan parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai terhadap pegawai PT. Perkebunan Nusantara XIV (Persero).

Demikian juga penelitian yang dilakukan Rudianti (2011) komunikasi organisasi secara simultan dan parsial berpengaruh terhadap kinerja perawat pelaksana di ruang rawat inap salah satu Rumah Sakit Swasta di Surabaya. Sejalan dengan penelitian sebelumnya, hasil penelitian Dewi (2013)

menunjukkan hasil bahwa gaya komunikasi secara simultan dan parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT. Fition.

Sementara hasil penelitian Safitri dkk (2012) yang dikombinasikan dengan gaya kepemimpinan dan, kerjasama tim, menunjukkan gaya komunikasi secara simultan dan parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Sabang. Sedangkan hasil penelitian Sulaiman dkk (2014) menunjukkan gaya komunikasi yang dikombinasikan dengan gaya kepemimpinan, secara simultan dan parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pidie Jaya.

3. Variabel Motivasi Kerja (X_3) dan Kinerja (Y)

Untuk meningkatkan kinerja pegawai dibutuhkan dorongan atau motivasi dari pimpinan organisasi. Motivasi tinggi akan mendorong orang untuk bertindak kreatif. Dalam hal ini seorang pemimpin/atasan perlu memberikan motivasi dengan menciptakan suasana organisasi melalui pembentukan budaya kerja sehingga para pegawai merasa terpacu untuk berkerja lebih giat lagi agar kinerja yang dicapai dapat lebih tinggi lagi. Demikian juga dengan pegawai di lingkungan BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung sangat membutuhkan motivasi guna meningkatkan kinerja yang masih belum optimal.

Motivasi memang sesuatu yang sifatnya abstrak, tetapi motivasi menyentuh pada unsur manusia langsung yang merupakan aset penting sebuah organisasi. Hasibuan (dalam Minarsih, 2014:112) berpendapat bahwa “motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal”.

Motivasi adalah kondisi yang sangat dibutuhkan oleh semua orang.

Diperlukan setiap hari untuk menjalankan kehidupan, membantu orang lain, memimpin sekelompok orang dan untuk mencapai tujuan yang diinginkan (Harvey dalam Razali, 2015:214). Menurut Saydan (dalam Razali, 2015:214) motivasi berasal dari kata *movere* (latin), yang berarti mendorong atau menggerakkan. Motivasi merupakan semua kekuatan yang ada dalam diri seseorang yang memberi daya, arah dan memelihara tingkah laku yang bersangkutan. Dalam kehidupan kita sehari-hari, motivasi diartikan sebagai keseluruhan proses pemberian dorongan atau rangsangan kepada para karyawan, sehingga mereka bersedia bekerja dengan rela tanpa merasa dipaksa.

Menurut Wood, dkk (dalam Elu dan Purwanto, 2014:2.2) prestasi kerja merupakan perpaduan antara faktor individu, motivasi dan dukungan organisasi. Selanjutnya menurut Elu dan Purwanto (2014:1.33) sebagian orang yang menganggap bahwa kreativitas berkaitan dengan latihan atau praktik menyatakan bahwa motivasi berperan penting dalam mendorong munculnya kreativitas. Motivasi dianggap lebih penting dari pada bakat dalam membangkitkan kreativitas.

Menurut Robbins (dalam Wijonarko, 2014:14-15) motivasi diartikan:

Sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual. Kebutuhan dalam hal ini berarti suatu keadaan internal yang menyebabkan hasil-hasil tertentu tampak menarik. Suatu kebutuhan yang tak terpuaskan menciptakan tegangan yang merangsang dorongan-dorongan dalam diri individu. Dorongan ini menimbulkan suatu perilaku pencarian untuk menemukan tujuan-tujuan tertentu yang jika tercapai akan memenuhi kebutuhan itu dan mendorong ke pengurangan tegangan.

Menurut Sundarso, dkk (2010:4.8) faktor yang mempengaruhi perilaku seseorang (*determinan*) adalah bersifat intern yaitu motif dan bersifat

ekstern yaitu motivasi. Sesungguhnya terdapat perbedaan yang jelas antara motif dan motivasi. Motif merupakan dorongan dari dalam diri seseorang yang mendorong untuk melakukan kegiatan tertentu guna mencapai tujuan yang diinginkan. Sedangkan motivasi dorongan yang sengaja ditimbulkan sedemikian rupa (dimanipulasi) sehingga seseorang bekerja keras atau melakukan kegiatan tertentu secara sungguh-sungguh untuk mencapai tujuan.

Berdasarkan penelitian Margareth (2012) motivasi kerja secara simultan dan parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Divisi *Network Management* PT. Indosat, Tbk. Sejalan dengan penelitian sebelumnya, hasil penelitian Murti (2013) menunjukkan motivasi secara simultan dan parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai PDAM Kota Madiun. Konsisten dengan penelitian sebelumnya, penelitian yang dilakukan oleh Larasati dan Gilang (2014) menunjukkan bahwa variabel motivasi secara simultan dan parsial memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Wilayah Telkom Jawa Barat Utara (Witel Bekasi).

Demikian juga dengan hasil penelitian Mariyanto dan Baihaki (2013) yang menggabungkan variabel motivasi, disiplin dan gaya kepemimpinan secara simultan dan parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai di SMK Negeri 1 Ngasem Kabupaten Kediri. Sementara hasil penelitian Wijonarko (2014) yang menggabungkan variabel gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja secara simultan dan parsial berpengaruh terhadap kinerja agen PT. Aurnasi Jiwasraya Persero Yogyakarta Kota *Branch Office*. Demikian juga hasil penelitian Reza (2010) yang mengkombinasikan 3 variabel yakni gaya kepemimpinan, motivasi dan

disiplin kerja secara simultan dan parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Sinar Santosa Perkasa Banjarnegara.

4. Variabel Pengawasan (X_4) dan Kinerja (Y)

Salah satu cara mengantisipasi agar efisiensi dan efektivitas organisasi dapat terwujud adalah dengan menekankan orientasi kerja melalui upaya pengembangan pegawai yang telah melewati proses evaluasi kinerja, sehingga kecakapan dan keahlian pegawai dapat dioptimalkan dan terjamin kerjanya. Relevansi akan hal tersebut di atas, untuk mewujudkan tujuan organisasi atau instansi maka aspek pengawasan (*controlling*) menjadi salah satu bagian terpenting dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai. Sehingga penelitian ini dilakukan untuk mengkaji mengenai pengaruh pengawasan terhadap kinerja pegawai pada Kantor BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

Berdasarkan hasil penelitian Suseno (2013) pengawasan secara simultan dan parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai inspektorat Jember. Konsisten dengan penelitian sebelumnya, hasil penelitian Hasanuddin (2014) menunjukkan pengawasan secara simultan dan parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendapatan dan Pengelola Keuangan Daerah Provinsi Banten. Demikian juga dengan hasil penelitian Aprianita (2013) pengawasan, komitmen dan disiplin kerja secara simultan dan parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Pasaman. Sementara hasil penelitian Sri (2011) menunjukkan pengawasan kerja yang dikombinasikan dengan gaya kepemimpinan, secara simultan dan parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Karyadeksa Alam

Lestari Semarang.

Hasil penelitian Ardansyah dan Wasilawati (2014) yang dikombinasikan dengan disiplin kerja menunjukkan pengawasan secara simultan dan parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada BPS Kabupaten Lampung Tengah. Demikian juga dengan hasil penelitian Sondole, dkk (2015) yang dikombinasikan dengan disiplin kerja dan motivasi, menunjukkan bahwa pengawasan secara simultan dan parsial berpengaruh terhadap kinerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Pertamina (Persero) Unit Pemasaran VII Terminal BBM Bitung.

C. Penelitian Terdahulu yang Relevan

Untuk menunjukkan keaslian penelitian ini, maka penulis menghimpun beberapa hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini. Beberapa hasil kajian tersebut dapat disajikan sebagai berikut:

1. Minarsih (2014) dengan judul penelitian pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja pegawai (Studi pada Kantor Disnakertrans Kabupaten Kediri). Peneliti menggunakan metode kuantitatif dengan jenis penelitian hubungan kausal (*causal effect*), pengujian asumsi klasik dan regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, serta gaya kepemimpinan dan motivasi secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Variabel gaya kepemimpinan memiliki nilai beta (0,324) sedang motivasi memiliki nilai beta (0,528). Hasil uji regresi *Rsquare* menunjukkan nilai sebesar 0,605 atau 60,5%. Artinya bahwa

variabel Y dipengaruhi sebesar 60,5% oleh Gaya Kepemimpinan (X) sedangkan sisanya 39,5% dipengaruhi oleh variabel lain di luar 2 variabel bebas yang diteliti, misalnya saja seperti budaya organisasi atau lingkungan.

2. Hartono dan Rotinsulu (2015) dengan judul pengaruh gaya kepemimpinan, komunikasi dan pembagian kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Prima Inti Citra Rasa Manado. Peneliti menggunakan metode kuantitatif dengan jenis penelitian hubungan kausal (*causal effect*), pengujian asumsi klasik dan regresi linier berganda. Hasil Penelitian didapatkan a (konstanta) = 1.073 artinya apabila variabel gaya kepemimpinan (X1), Komunikasi (X) dan Pembagian Kerja (X32) dalam keadaan konstan, maka kinerja karyawan (Y) adalah sebesar 1.073. $b_1 = 0.371$ artinya apabila variabel gaya kepemimpinan (X1) meningkat 1 satuan, maka kinerja karyawan (Y) akan meningkat sebesar 0.371 satuan. $b_2 = 0.269$ artinya apabila variabel komunikasi (X2) meningkat 1 satuan, maka kinerja karyawan (Y) akan meningkat sebesar 0.269 satuan. $b_3 = 0.298$ artinya apabila variabel pembagian kerja (X3) meningkat 1 satuan, maka kinerja karyawan (Y) akan meningkat sebesar 0.298 satuan.
3. Suseno (2013) dengan judul penelitian pengaruh pengawasan terhadap kinerja pegawai Inspektorat Kabupaten Jember. Peneliti menggunakan metode kuantitatif dengan jenis penelitian hubungan kausal (*causal effect*), pengujian asumsi klasik dan regresi linier berganda, Hasil penelitian menunjukkan bahwa penetapan standar kerja, pelaksanaan operasional kerja, dan pelaksanaan mekanisme kerja secara bersama-sama

berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Inspektorat Kabupaten Jember. Variabel penetapan standar kerja dengan koefisien regresi sebesar 0,450 berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pegawai. Pelaksanaan operasional kerja mempunyai koefisien sebesar 0,359 berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pegawai. Pelaksanaan mekanisme kerja mempunyai koefisien sebesar 0,239 berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa penetapan standar kerja, pelaksanaan operasional kerja, dan pelaksanaan mekanisme kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Inspektorat Kabupaten Jember.

4. Suranto dan Lestari (2014) dengan judul penelitian pengaruh motivasi, gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada KPPN Percontohan Jambi, Bangko dan Muaro Bungo. Peneliti menggunakan metode kuantitatif dengan jenis penelitian hubungan kausal (*causal effect*), pengujian asumsi klasik dan regresi linier berganda. Hasil penelitian dapat dilihat bahwa besarnya koefisien regresi motivasi kerja (X1) sebesar 0.329 mempunyai pengaruh paling besar dibandingkan dengan koefisien regresi gaya kepemimpinan (X2) sebesar 0.298 dan koefisien regresi disiplin kerja (X3) sebesar 0.326. Hal ini, berarti motivasi kerja mempunyai pengaruh yang besar terhadap kinerja pegawai.
5. Mariyanto dan Baihaki (2013) dengan judul pengaruh motivasi, disiplin dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di SMK Negeri 1 Ngasem Kabupaten Kediri. Peneliti menggunakan metode kuantitatif dengan jenis penelitian hubungan kausal (*causal effect*), pengujian

asumsi klasik dan regresi linier berganda. Dilihat dari perhitungan yang telah dilakukan diperoleh nilai koefisien sebesar 0,343 dan nilai t hitung sebesar 3,628 dengan taraf signifikansi hasil sebesar 0,000 tersebut lebih kecil dari 0,05, yang berarti bahwa hipotesis dalam penelitian ini menerima H_a dan menolak H_o . Dilihat dari perhitungan yang telah dilakukan diperoleh nilai koefisien sebesar 0,316 dan nilai t hitung sebesar 3,784 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 tersebut lebih kecil dari 0,05 dengan demikian H_a diterima dan H_o ditolak. Dilihat dari perhitungan yang telah dilakukan diperoleh nilai koefisien sebesar 0,222 dan nilai t hitung 2,665 dengan taraf signifikansi hitung sebesar 0,009 tersebut lebih kecil dari 0,05, yang berarti bahwa hipotesis dalam penelitian ini menolak H_o dan menerima H_a .

6. Sehfudin (2011) dengan judul penelitian pengaruh gaya kepemimpinan, komunikasi organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan (Studi pada PT. Bak Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Semarang) . Peneliti menggunakan metode kuantitatif dengan jenis penelitian hubungan kausal (*causal effect*), pengujian asumsi klasik dan regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan variabel gaya kepemimpinan sebesar 2,792 dengan probabilitas 0,007. Dengan menggunakan taraf signifikan 5% diperoleh nilai probabilitas lebih kecil dari 0,05, yang berarti hipotesis dalam penelitian ini diterima. Variabel gaya komunikasi sebesar 3,796 dengan probabilitas 0,000. Dengan menggunakan taraf signifikan 5% diperoleh nilai probabilitas lebih kecil dari 0,05, yang berarti hipotesis dalam penelitian ini diterima. Variabel motivasi kerja

sebesar 2,735 dengan probabilitas 0,008. Dengan menggunakan taraf signifikan 5% diperoleh nilai probabilitas lebih kecil dari 0,05, yang berarti hipotesis dalam penelitian ini diterima.

7. Hasanuddin (2014) dengan judul penelitian pengaruh pengawasan terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendapatan dan Pengelola Keuangan Daerah Provinsi Banten. Peneliti menggunakan metode kuantitatif dengan jenis penelitian hubungan kausal (*causal effect*), pengujian asumsi klasik dan regresi linier berganda. Hasil dari penelitian dapat dilihat bahwa analisis regresi di peroleh nilai koefisien korelasi *product moment* sebesar 0.870, artinya terdapat hubungan yang kuat antara pengawasan dengan kinerja pegawai dan bernilai positif, berarti jika pengawasan ditingkatkan maka kinerja pegawai akan meningkat atau sebaliknya, jika pengawasan berkurang maka kinerja pegawai akan menurun.
8. Lestari (2015) dengan judul pengaruh gaya kepemimpinan terhadap prestasi kerja karyawan (Studi pada Koperasi Pegawai Negeri). Peneliti menggunakan metode kuantitatif dengan jenis penelitian hubungan kausal (*causal effect*), pengujian asumsi klasik dan regresi linier berganda. Hasil penelitian dapat dilihat bahwa besarnya koefisien untuk kepemimpinan orientasi tugas sebesar 24.8 % dan pengaruh ini arahnya positif. Hal ini mempunyai makna bahwa apabila pimpinan meningkatkan gaya kepemimpinan orientasi tugas maka prestasi kerja karyawan akan meningkat sebesar 24.8%. Sedangkan besarnya koefisien untuk gaya kepemimpinan orientasi hubungan sebesar 32,9% dan pengaruh ini arahnya positif. Hal ini mempunyai makna bahwa apabila pimpinan

meningkatkan gaya kepemimpinan orientasi hubungan, maka prestasi kerja karyawan Koperasi Pegawai Negeri (KPN) meningkat sebesar 32,9%. Sementara besarnya nilai (R) adalah 52.9% hal ini menunjukkan bahwa besarnya hubungan antara gaya kepemimpinan orientasi tugas dan orientasi hubungan terhadap prestasi kerja karyawan sebesar 52.9%. Sedangkan besarnya nilai koefisien determinasi (R^2) adalah 28,0%, hal ini menunjukkan bahwa besarnya pengaruh gaya kepemimpinan orientasi tugas dan orientasi hubungan terhadap prestasi kerja karyawan sebesar 28,0% dan sisanya sebesar 72.0 % dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

Berdasarkan penelitian yang terdahulu seperti diuraikan di atas, dapat diketahui banyak faktor atau variabel yang mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja pegawai yakni: gaya kepemimpinan, gaya komunikasi, motivasi kerja, disiplin kerja, pembagian kerja dan pengawasan. Faktor-faktor ini sebelumnya telah diuji oleh peneliti terdahulu secara terpisah atau dengan kombinasi 2 atau maksimal 3 variabel saja. Sementara pada penelitian yang penulis lakukan, akan menguji faktor-faktor tersebut dengan cakupan variabel yang lebih besar yakni sebanyak 4 variabel yaitu: gaya kepemimpinan, gaya komunikasi, motivasi kerja dan pengawasan. Selain itu, masih jarangya penelitian pada BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung mendorong peneliti menguji kembali beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan tersebut.

Beberapa hasil kajian terdahulu dapat disajikan dalam Tabel 2.1.

Tabel 2.1.
Penelitian Terdahulu yang Relevan

Peneliti/ Tahun	Judul	Alat Analisis	Keterangan
Minarsih (2014)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Kantor Disnakertrans Kabupaten Kediri)	Metode kuantitatif dengan jenis penelitian hubungan kausal (<i>causal effect</i>), pengujian asumsi klasik dan regresi linier berganda	Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Serta gaya kepemimpinan dan motivasi secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Variabel gaya kepemimpinan memiliki nilai beta (0,324) sedang motivasi memiliki nilai beta (0,528) Dari hasil uji regresi menunjukkan nilai <i>Rsquare</i> menunjukkan nilai sebesar 0,605 atau 60,5%. Artinya bahwa variabel Y dipengaruhi sebesar 60,5% oleh Gaya Kepemimpinan (X) sedangkan sisanya 39,5% dipengaruhi oleh variabel lain di luar 2 variabel bebas yang diteliti, misalnya saja seperti budaya organisasi atau lingkungan.
Hartono dan Rotinsulu (2015).	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi dan Pembagian Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Prima Inti Citra Rasa Manado	Metode kuantitatif dengan jenis penelitian hubungan kausal (<i>causal effect</i>), pengujian asumsi klasik dan regresi linier berganda	a (konstanta) = 1.073 artinya apabila variabel gaya kepemimpinan (X1), Komunikasi (X) dan Pembagian Kerja (X32) dalam keadaan konstan, maka kinerja karyawan (Y) adalah sebesar 1.073. b1 = 0.371 artinya apabila variabel gaya kepemimpinan (X1) meningkat 1 satuan, maka kinerja karyawan (Y) akan meningkat sebesar 0.371 satuan. b2 = 0.269 artinya apabila variabel komunikasi (X2) meningkat 1 satuan, maka kinerja karyawan (Y) akan meningkat sebesar 0.269 satuan. b3 = 0.298 artinya apabila variabel pembagian kerja (X3) meningkat 1 satuan, maka kinerja karyawan (Y) akan meningkat sebesar 0.298 satuan.

Peneliti/ Tahun	Judul	Alat Analisis	Keterangan
Suseno (2013)	Pengaruh Pengawasan terhadap Kinerja Pegawai Inspektorat Kabupaten Jember	Metode kuantitatif dengan jenis penelitian hubungan kausal (<i>causal effect</i>), pengujian asumsi klasik dan regresi linier berganda	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa penetapan standar kerja, pelaksanaan operasional kerja, dan pelaksanaan mekanisme kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Inspektorat Kabupaten Jember. Variabel penetapan standar kerja dengan koefisien regresi sebesar 0,450 berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pegawai. Pelaksanaan operasional kerja mempunyai koefisien sebesar 0,359 berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pegawai. Pelaksanaan mekanisme kerja mempunyai koefisien sebesar 0,239 berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa penetapan standar kerja, pelaksanaan operasional kerja, dan pelaksanaan mekanisme kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Inspektorat Kabupaten Jember.</p>
Sehfudin, A. (2011).	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Bak Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Semarang)	Metode kuantitatif dengan jenis penelitian hubungan kausal (<i>causal effect</i>), pengujian asumsi klasik dan regresi linier berganda	<p>Variabel gaya kepemimpinan sebesar 2,792 dengan probabilitas 0,007. Dengan menggunakan taraf signifikan 5% diperoleh nilai probabilitas lebih kecil dari 0,05, yang berarti hipotesis dalam penelitian ini diterima. Variabel gaya komunikasi sebesar 3,796 dengan probabilitas 0,000. Dengan menggunakan taraf signifikan 5% diperoleh nilai probabilitas lebih kecil dari 0,05, yang berarti hipotesis dalam penelitian ini diterima. Variabel motivasi kerja sebesar 2,735 dengan probabilitas 0,008. Dengan menggunakan taraf signifikan 5% diperoleh nilai probabilitas lebih kecil dari 0,05, yang berarti hipotesis dalam penelitian ini diterima.</p>

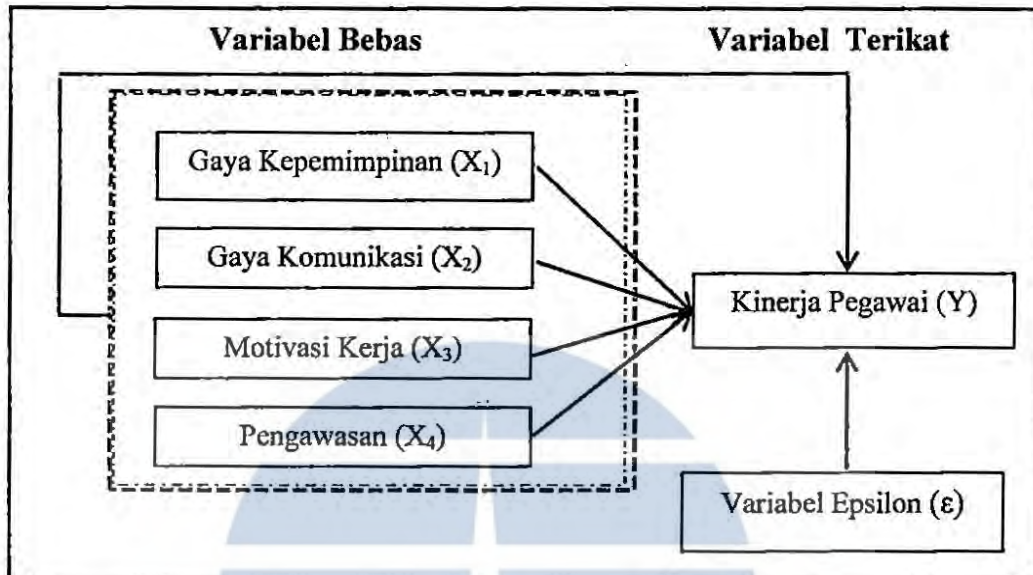
Peneliti/ Tahun	Judul	Alat Analisis	Keterangan
Lestari, D. (2015).	Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Prestasi Kerja Karyawan (Studi pada Koperasi Pegawai Negeri).	Metode kuantitatif dengan jenis penelitian hubungan kausal (<i>causal effect</i>), pengujian asumsi klasik dan regresi linier berganda	<p>Hasil penelitian dapat dilihat bahwa besarnya koefisien untuk kepemimpinan orientasi tugas sebesar 24.8 % dan pengaruh ini arahnya positif. Hal ini mempunyai makna bahwa apabila pimpinan meningkatkan gaya kepemimpinan orientasi tugas maka prestasi kerja karyawan akan meningkat sebesar 24.8%. Sedangkan besarnya koefisien untuk gaya kepemimpinan orientasi hubungan sebesar 32,9% dan pengaruh ini arahnya positif. Hal ini mempunyai makna bahwa apabila pimpinan meningkatkan gaya kepemimpinan orientasi hubungan, maka prestasi kerja karyawan Koperasi Pegawai Negeri (KPN) meningkat sebesar 32,9%.</p> <p>Sementara besarnya nilai (R) adalah 52.9% hal ini menunjukkan bahwa besarnya hubungan antara gaya kepemimpinan orientasi tugas dan orientasi hubungan terhadap prestasi kerja karyawan sebesar 52.9%. Sedangkan besarnya nilai koefisien determinasi (R^2) adalah 28,0%, hal ini menunjukkan bahwa besarnya pengaruh gaya kepemimpinan orientasi tugas dan orientasi hubungan terhadap prestasi kerja karyawan sebesar 28,0% dan sisanya sebesar 72.0 % dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.</p>
Suranto dan Lestari (2014).	Pengaruh Motivasi, Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada KPPN Percontohan Jambi, Bangko dan Muaro Bungo	Metode kuantitatif dengan jenis penelitian hubungan kausal (<i>causal effect</i>), pengujian asumsi klasik dan regresi linier berganda	<p>Hasil penelitian dapat dilihat bahwa besarnya koefisien regresi motivasi kerja (X1) sebesar 0.329 mempunyai pengaruh paling besar dibandingkan dengan koefisien regresi gaya kepemimpinan (X2) sebesar 0.298 dan koefisien regresi disiplin kerja (X3) sebesar 0.326.</p>

Peneliti/ Tahun	Judul	Alat Analisis	Keterangan
Mariyanto, E. dan Baihaki, I. (2013).	Pengaruh Motivasi, Disiplin dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai di SMK Negeri 1 Ngasem Kabupaten Kediri	Metode kuantitatif dengan jenis penelitian hubungan kausal (causal effect), pengujian asumsi klasik dan regresi linier berganda	Dilihat dari perhitungan yang telah dilakukan diperoleh nilai koefisien sebesar 0,343 dan nilai t hitung sebesar 3,628 dengan taraf signifikansi hasil sebesar 0,000 tersebut lebih kecil dari 0,05, yang berarti bahwa hipotesis dalam penelitian ini menerima H_a dan menolak H_o . Dilihat dari perhitungan yang telah dilakukan diperoleh nilai koefisien sebesar 0,316 dan nilai t hitung sebesar 3,784 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 tersebut lebih kecil dari 0,05 dengan demikian H_a diterima dan H_o ditolak. Dilihat dari perhitungan yang telah dilakukan diperoleh nilai koefisien sebesar 0,222 dan nilai t hitung 2,665 dengan taraf signifikansi hitung sebesar 0,009 tersebut lebih kecil dari 0,05, yang berarti bahwa hipotesis dalam penelitian ini menolak H_o dan menerima H_a .
Hasanuddin (2014).	Pengaruh Pengawasan terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pendapatan dan Pengelola Keuangan Daerah Provinsi Banten	Metode kuantitatif dengan jenis penelitian hubungan kausal (causal effect), pengujian asumsi klasik dan regresi linier berganda	Hasil dari penelitian dapat dilihat bahwa analisis regresi di peroleh nilai koefisien korelasi product moment sebesar 0.870, artinya terdapat hubungan yang kuat antara pengawasan dengan kinerja pegawai dan bernilai positif, berarti jika pengawasan ditingkatkan maka kinerja pegawai akan meningkat atau sebaliknya, jika pengawasan berkurang maka kinerja pegawai akan menurun.

D. Kerangka Berpikir Penelitian

Kerangka berpikir merupakan panduan bagi suatu penelitian tentang pokok bahasan yang ingin diteliti dan yang ingin dicapai dalam penelitian. Seperti yang telah diuraikan di atas, dapat disimpulkan bahwa secara teoritis gaya kepemimpinan, gaya komunikasi dan motivasi kerja mempengaruhi

kinerja. Berdasarkan beberapa uraian di atas, maka kerangka berpikir dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1. Kerangka Berpikir Penelitian

Berdasarkan gambar di atas maka dapat diidentifikasi variabel-variabel penelitian. Adapun variabel penelitian tersebut adalah:

1. Variabel kinerja pegawai sebagai variabel terikat (*dependent variable*) dilambangkan dengan Y. Variabel ini adalah variabel yang terpengaruh oleh variabel bebas (*independent variable*) yang ada.
2. Variabel Gaya Kepemimpinan sebagai variabel bebas (*independent variable*) pertama yang dilambangkan dengan X₁. Variabel ini adalah variabel yang mempengaruhi variabel terikat.
3. Variabel Gaya Komunikasi sebagai variabel bebas (*independent variable*) kedua yang dilambangkan dengan X₂. Variabel ini adalah variabel yang mempengaruhi variabel terikat.
4. Variabel Motivasi Kerja sebagai variabel bebas (*independent variable*) ketiga yang dilambangkan dengan X₃. Variabel ini adalah variabel yang

mempengaruhi variabel terikat.

5. Variabel Pengawasan sebagai variabel bebas (*independent variable*) keempat yang dilambangkan dengan X_4 . Variabel ini adalah variabel yang mempengaruhi variabel terikat.
6. Variabel Epsilon (ϵ) adalah variabel lain yang mempengaruhi variabel terikat (Y) di luar variabel bebas yang diteliti yaitu: interaksi, orientasi tujuan, dan keputusan.

E. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan model penelitian yang telah dibahas sebelumnya, diajukan hipotesis penelitian untuk menjawab tujuan penelitian ini sebagai berikut:

- H_1 : Gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai pada kantor BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.
- H_2 : Gaya komunikasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai pada kantor BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.
- H_3 : Motivasi kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai pada kantor BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.
- H_4 : Pengawasan mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai pada kantor BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.
- H_5 : Gaya kepemimpinan, gaya komunikasi, motivasi kerja dan pengawasan secara bersama-sama mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai pada kantor BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

1. Lokasi Penelitian

Penelitian yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Gaya Komunikasi, Motivasi Kerja dan Pengawasan terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung” ini dilaksanakan pada Kantor Badan Pusat Statistik Provinsi Kepulauan Bangka Belitung yang berlokasi di Jalan Pulau Bangka Komplek Perkantoran Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung Kelurahan Air Itam Kota Pangkalpinang.

2. Jenis Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini penelitian kuantitatif dan jenis penelitian ini adalah survei, dengan metode deskriptif analitis. Menurut Ridwan (2007:217) metode survei deskriptif adalah suatu metode penelitian yang mengambil sampel dari populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data. Data dan informasi dikumpulkan dari responden, setelah data diperoleh hasilnya akan dipaparkan secara deskriptif dan pada akhirnya dianalisis untuk menguji hipotesis yang diajukan pada awal penelitian.

Pendekatan penelitian yang digunakan dengan metode deduktif yaitu dimulai dengan hipotesis. Selanjutnya hipotesis tersebut diuji kebenarannya dengan analisis data. Data yang dianalisis bersumber dari data yang dikumpulkan secara empiris dengan bentuk studi korelasi yang akan

mengungkapkan hubungan 4 variabel bebas yaitu gaya kepemimpinan, gaya komunikasi, motivasi kerja dan pengawasan dengan kinerja pegawai pada Kantor BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

B. Unit Analisis, Populasi dan Sampel

1. Unit Analisis

Unit analisis adalah satuan tertentu yang diperhitungkan sebagai subyek penelitian. Berdasarkan pengertian tersebut dan sesuai dengan variabel penelitian yang telah ditetapkan, maka unit analisisnya adalah seluruh pegawai atau Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Kantor Badan Pusat Statistik Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

2. Populasi

Populasi adalah suatu kelompok yang terdiri dari objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan (Sugiyono, 2009:117). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai atau ASN pada Kantor BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

3. Sampel

Sampel adalah wakil dari populasi. Jika jumlah anggota sampel sama dengan jumlah anggota populasi maka penelitian ini disebut sensus (Irawan, 2010:4.18). Mengingat jumlah populasi hanya sebesar 47 pegawai, maka layak untuk diambil keseluruhan untuk dijadikan sampel tanpa harus mengambil sampel dalam jumlah tertentu. Sehingga sampel dari penelitian ini adalah seluruh pegawai/ASN tiap bagian dan bidang di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Menurut Arikunto (2010:112) dalam pengambilan sampel

untuk penelitian jika subjeknya kurang dari 100 orang sebaiknya diambil semuanya. Jika subjeknya besar atau lebih dari 100 orang dapat diambil 10-15% atau 20-25% atau lebih.

Jumlah dan klasifikasi jabatan yang dijadikan objek penelitian adalah seperti Tabel 3.1.

Tabel 3.1.
Jumlah Pegawai Berdasarkan Jabatan dan Golongan
di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung Tahun 2017

No.	Jabatan	Golongan				Jumlah
		IV	III	II	I	
1.	Eselon II	1	-	-	-	1
2.	Eselon III	6	-	-	-	6
3.	Eselon IV	-	19	-	-	19
4.	Pelaksana	1	23	2	-	26
	Jumlah	8	42	2	-	52

Sumber: Subbag. Kepegawaian dan Hukum BPS Prov. Kep. Babel, 2017

Berdasarkan tabel di atas diketahui jumlah pegawai di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung sebanyak 52 orang. Namun yang menjadi sampel sebanyak 47 orang, sementara 5 orang pegawai lainnya tidak dijadikan sampel yakni Kepala BPS Provinsi dan penulis sendiri karena dikhawatirkan jawaban yang diberikan mengarah pada yang diinginkan oleh Kepala BPS Provinsi selaku pimpinan institusi dan peneliti itu sendiri, sedangkan 3 orang lainnya yang sedang melaksanakan tugas belajar Program Pascasarjana.

C. Prosedur Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah:

- Studi pustaka, adalah untuk mendapatkan data sekunder yang berupa dokumen yang terkait dengan data yang ada di Kantor BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, menelaah teori-teori, pendapat-pendapat,

serta penelitian terdahulu yang relevan melalui buku-buku dipergustakaan maupun internet. Bahan-bahan tersebut dijadikan sebagai landasan teori dan pembahasan hasil penelitian agar lebih mendalam.

- Penelitian lapangan, adalah untuk mendapatkan data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada responden atau seluruh ASN pada BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

D. Definisi Operasional Variabel dan Indikator-indikatornya

Dalam pengukuran variabel penelitian ini, melalui operasionalisasi konsep variabel tersebut yang perlu dirumuskan terlebih dahulu, rumusan variabel penelitian ke dalam definisi operasional variabel meliputi:

1. Gaya Kepemimpinan

Memimpin sering diumpamakan sebagai sebuah seni karenanya setiap pemimpin memiliki gayanya sendiri-sendiri. Gaya kepemimpinan didefinisikan sebagai pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya (Rivai dalam Minarsih, 2014:112-113). Gaya kepemimpinan menunjukkan secara langsung atau tidak langsung kepercayaan seorang pemimpin terhadap kemampuan bawahannya. Gaya kepemimpinan seseorang saat mempengaruhi perilaku orang lain agar sesuai dengan keinginannya dipengaruhi oleh sifat pemimpin itu sendiri. Gaya kepemimpinan yang baik akan mempengaruhi motivasi bawahannya dan motivasi yang tinggi akan mempengaruhi semangat kerja bawahannya. Apabila pemimpin gagal memotivasi bawahannya, maka semangat kerja akan menurun sehingga tujuan organisasi sulit tercapai secara optimal.

Terdapat enam indikator mengenai gaya kepemimpinan yang dikutip dari buku *Kepemimpinan* yang ditulis oleh Goleman (dalam Siwesdi, 2012:27):

1. *Kepemimpinan Koersif (Coersive Style)*

Pemimpin yang menurut perintahnya dipenuhi sesegera mungkin. Kebijakan ekstrim dibuat oleh pimpinan tanpa adanya fleksibilitas kepada bawahan. Gaya kepemimpinan koersif akan mendatangkan hasil yang maksimal ketika organisasi dalam situasi dan menuntut perbaikan secepatnya. Ciri-ciri gaya kepemimpinan koersif yaitu:

- a. Kebijakan selalu ditentukan oleh pimpinan
- b. Tidak ada inisiatif atau ide-ide kreatif dari bawahan
- c. Pemimpin menetapkan kontrol yang ketat dan standar yang tinggi.

2. *Kepemimpinan Otoritatif (Authoritative Style)*

Pemimpin yang menggerakkan orang menuju suatu visi, pemimpin yang menggunkana gaya otoritatif akan memberikan motivasi kepada bawahannya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Gaya kepemimpinan otoritatif akan mendatangkan hasil yang maksimal ketika sebuah organisasi tidak memiliki tujuan yang jelas atau target yang pasti baik untuk jangka pendek, jangka menengah, maupun jangka panjang.

Ciri-ciri gaya kepemimpinan Otoritatif yaitu:

- a. Pemimpin hanya memberikan tujuan akhir yang harus dicapai
- b. Memberikan kebebasan kepada bawahan untuk berinisiatif dan memberikan ide-ide baru.
- c. Memiliki visi yang jelas dan keberanian untuk bertindak
- d. Memiliki kharisma dan percaya diri yang tinggiPandai memberi motivasi kepada bawahan.

3. *Kepemimpinan Afiliatif (Affiliative Style)*

Pemimpin yang menilai individu dan emosi bawahan sebagai hal yang lebih penting dari pada tugas dan tujuan. Pemimpin afiliatif berusaha menciptakan keharmonisan antara pemimpin dan bawahan dan mengatur organisasi dengan membangun ikatan emosional yang kuat sehingga mendapatkan kesetiaan yang tinggi dari bawahan. Gaya kepemimpinan afiliatif akan mendatangkan hasil yang maksimal pada sebuah perusahaan yang baru berdiri dimana pemimpin sedang berusaha untuk membangun kerjasama tim.

Ciri-ciri gaya kepemimpianna afiliatif yaitu:

- a. Memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik

- b. Fleksibel dan meningkatkan inovasi
 - c. Jarang memberikan arahan kepada bawahan
 - d. Memungkinkan kinerja buruk tidak terkoneksi
 - e. Cenderung memberikan toleransi yang berlebihan
4. Kepemimpinan Demokratis (*Democratisation Leadership*)
Pemimpin yang membangun rasa hormat dan tanggung jawab dengan mendengarkan pendapat orang lain. Pemimpin demokratis menetapkan kebijakan melalui konsensus dengan mengikutsertakan partisipasi bawahan.
Ciri-ciri gaya kepemimpinan demokratis yaitu:
- a. Menghargai pendapat bawahan
 - b. Fleksibel dan memberikan kebebasan kepada bawahan berinisiatif dan memberikan ide baru
 - c. Tujuan yang dicapai realistis dan berdasarkan kesepakatan bersama
 - d. Memungkinkan terjadinya pertemuan-pertemuan secara terus menerus
 - e. Melakukan pemungutan suara sebagai jalan akhir untuk mendapatkan keputusan.
5. Kepemimpinan *Pacesetter* (*Pacesetter Leadership*)
Pemimpin yang ambisius yang menurut keberhasilan dan kesempurnaan dari tugas yang diberikan kepada bawahannya. Pemimpin dengan gaya ini memiliki tujuan yang jelas dan memberikan arahan yang jelas mengenai hal-hal yang boleh dan tidak boleh dilakukan.
Ciri-ciri gaya kepemimpinan *pacesetter* yaitu:
- a. Pemimpin menetapkan standar kinerja yang tinggi
 - b. Memberi contoh dan melakukan perbaikan terus-menerus
 - c. Tegas terhadap bawahan yang memiliki kinerja tidak baik
 - d. Memberikan arahan secara terperinci dan tidak fleksibel
 - e. Tidak ada inisiatif dari bawahan.
6. Kepemimpinan *Coaching* (*Coaching Leadership*)
Pemimpin yang bertindak sebagai seorang penasihat bagi bawahan. Pemimpin *coaching* membantu para bawahannya untuk menemukan kekuatan dan kelemahan mereka dan membantu bawahan untuk membuat konsep dari aspirasi pribadi dan karir bawahan.
Ciri-ciri gaya kepemimpinan *coaching* yaitu:
- a. Pemimpin menghargai gagasan bawahan
 - b. Pemimpin memberi nasihat kepada bawahan mengenai tugas yang harus dilaksanakan.
 - c. Bersedia untuk mentolerir kegagalan jangka pendek jika kegagalan itu meningkatkan cara kerja bawahan dalam jangka panjang
 - d. Terbuka terhadap aspirasi atau kritik dari bawahan

- e. Membutuhkan waktu yang cukup lama untuk memberikan pelatihan secara pribadi kepada bawahan.

Pemimpin yang akan memberikan hasil terbaik tidak tergantung pada satu gaya kepemimpinan. Para pemimpin menggunakan hampir semua gaya dalam takaran yang berbeda tergantung pada situasi dan kondisi.

2. Gaya Komunikasi

Menurut Sendjaja (2000:142) gaya komunikasi didefinisikan sebagai seperangkat perilaku antar pribadi yang terspesialisasi yang digunakan dalam suatu sistem tertentu (*a specialized set of interpersonal behaviors that are used in given situation*). Masing-masing gaya komunikasi terdiri dari sekumpulan perilaku komunikasi yang dipakai untuk mendapatkan respon atau tanggapan tertentu.

Gaya komunikasi menurut Sendjaja (2000:1146) dan Tubbs dan Moss (dalam Safitri, 2012:7) mengelompokan 6 gaya komunikasi, yaitu sebagai berikut:

1. **Gaya Komunikasi Mengendalikan (*The Controlling style*)**
Gaya komunikasi yang bersifat mengendalikan ini, ditandai dengan adanya satu kehendak atau maksud untuk membatasi, memaksa dan mengatur perilaku, pikiran dan tanggapan orang lain. Orang-orang yang menggunakan gaya komunikasi ini dikenal dengan nama komunikator satu arah atau *one-way communications*. Pihak-pihak yang memakai *controlling style* ini lebih memusatkan perhatian kepada pengiriman pesan dibanding upaya mereka untuk berharap pesan.
2. **Gaya Komunikasi Landasan Kesamaan (*The Equalitarian style*)**
Aspek penting dari gaya komunikasi ini adalah adanya landasan kesamaan. *The equalitarian style* ini ditandai dengan berlakunya arus penyebaran pesan-pesan verbal secara lisan maupun tertulis yang bersifat dua arah (*two-way traffic of communication*). Dalam gaya komunikasi

ini, tindak komunikasi dilakukan secara terbuka, artinya setiap anggota organisasi dapat mengungkapkan gagasan ataupun pendapat dalam suasana yang rileks, santai dan informal. Gaya ini efektif dalam memelihara empati dan kerja sama.

3. Gaya Komunikasi Berstruktur (*The Structuring style*)

Gaya komunikasi yang berstruktur ini ditandai dengan berlakunya arus penyebaran pesan-pesan verbal secara lisan maupun tertulis yang bersifat dua arah. Pengirim pesan (*sender*) lebih memberi perhatian kepada keinginan untuk mempengaruhi orang lain dengan jalan berbagi informasi tentang tujuan organisasi, jadwal kerja, aturan dan prosedur yang berlaku dalam organisasi tersebut.

4. Gaya Komunikasi Dinamis/Agresif (*The Dynamic style*)

Gaya komunikasi yang dinamis ini memiliki kecenderungan agresif, karena pengirim pesan atau *sender* memahami bahwa lingkungan pekerjaannya berorientasi pada tindakan (*action-oriented*). Tujuan utama gaya komunikasi ini adalah menstimulasi atau merangsang pekerja/pegawai untuk bekerja dengan lebih cepat dan lebih baik. Gaya komunikasi dinamis cukup efektif digunakan dalam mengatasi persoalan-persoalan yang bersifat kritis, namun dengan persyaratan bahwa pegawai atau bawahan mempunyai kemampuan yang cukup untuk mengatasi masalah yang kritis tersebut.

5. Gaya Komunikasi Melepaskan (*The Relinquishing style*)

Gaya komunikasi ini lebih mencerminkan kesediaan untuk menerima saran, pendapat ataupun gagasan orang lain, daripada keinginan untuk memberi perintah, meskipun pengirim pesan (*sender*) mempunyai hak untuk memberi perintah dan mengontrol orang lain. Pesan-pesan dalam gaya komunikasi ini akan efektif ketika pengirim pesan atau *sender* sedang bekerja sama dengan orang-orang yang berpengetahuan luas, berpengalaman, teliti serta bersedia untuk bertanggung jawab atas semua tugas atau pekerjaan yang dibebankannya.

6. Gaya Komunikasi Penarikan (*The Withdrawal style*)

Akibat yang muncul jika gaya ini digunakan adalah melemahnya tindak komunikasi, artinya tidak ada keinginan dari orang-orang yang memakai gaya ini untuk berkomunikasi dengan orang lain, karena ada beberapa persoalan ataupun kesulitan antar pribadi yang dihadapi oleh orang-orang tersebut. Dalam deskripsi yang kongkrit adalah ketika seseorang mengatakan: "Saya tidak ingin dilibatkan dalam persoalan ini". Pernyataan ini bermakna bahwa ia mencoba melepaskan diri dari tanggung jawab, tetapi juga mengindikasikan suatu keinginan untuk menghindari berkomunikasi dengan orang lain. Oleh

karena itu, gaya ini tidak layak dipakai dalam konteks komunikasi organisasi.

3. Motivasi Kerja

Motivasi adalah hal-hal yang menjadi pendorong seseorang melakukan suatu aktivitas atau pekerjaan. Siagian (dalam Fajra, 2011:4) menyatakan:

Motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela mengerahkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau keterampilan, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan. Untuk itu, organisasi perlu untuk mengetahui apa yang menjadi motivasi para karyawannya, sebab faktor tersebut mungkin dapat menjadi salah satu faktor yang menentukan jalan tidaknya pekerjaan dari visi dan misi yang dijabarkan dalam pencapaian kinerja karyawan dan tujuan organisasi secara keseluruhan.

Motivasi manusia yang telah dikembangkan oleh Maslow melalui penjelasan bahwa motivasi dipicu oleh usaha manusia untuk memenuhi kebutuhan. Pada teori ini, Maslow mengklasifikasikan kebutuhan manusia yang diurutkan menjadi lima kategori. Hierarki kebutuhan menurut Maslow (dalam Sundarso, dkk, 2010:4.9) terdiri atas:

1. Fisiologis, antara lain kebutuhan akan sandang, pangan, papan dan kebutuhan jasmani lain.
2. Keamanan, antara lain kebutuhan akan keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional.
3. Sosial, antara lain kasih sayang, rasa saling memiliki, diterima-baik, persahabatan.
4. Penghargaan, antara lain mencakup faktor penghormatan diri seperti harga diri, otonomi, dan prestasi; serta faktor penghormatan diri luar seperti misalnya status, pengakuan dan perhatian.
5. Aktualisasi diri, merupakan dorongan untuk menjadi seseorang atau sesuai ambisinya yang mencakup pertumbuhan, pencapaian potensi, dan pemenuhan kebutuhan diri.

4. Pengawasan

Pengawasan merupakan sebagai proses dalam menetapkan ukuran kinerja dalam pengambilan tindakan yang dapat mendukung pencapaian hasil yang diharapkan sesuai dengan ukuran yang telah ditetapkan tersebut. Sementara itu Mathis dan Jackson (2006:303) menyatakan bahwa "pengawasan merupakan sebagai proses pemantauan kinerja tenaga kerja berdasarkan standar untuk mengukur kinerja, memastikan kualitas atas penilaian kinerja dan pengambilan informasi yang dapat dijadikan umpan balik pencapaian hasil yang dikomunikasikan ke para tenaga kerja".

Menurut Suseno (2013:20-21) ada 3 komponen dalam kegiatan pengawasan. Adapun komponen pengawasan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Pengawasan terhadap penetapan standard kerja yaitu; seperangkat kebijakan atau peraturan, pengarahan, dan prosedur yang ditetapkan oleh manajemen untuk melaksanakan aktivitas kerja yang juga digunakan sebagai petunjuk bagi semua pegawai dalam melaksanakan tugasnya dengan benar. Penetapan standart kerja dalam penelitian ini meliputi:
 - 1) Adanya sosialisasi peraturan dan kebijakan yang terkait dengan tugas dan tanggung jawab kerja,
 - 2) Pegawai mengetahui peraturan atau prosedur baku dalam melaksankans semua tugas kerjanya,
 - 3) Terdapat kesesuaian antara penerapan peraturan kerja dengan sarana yang mendukung pekerjaan.
2. Pengawasan dalam pelaksanaan operasional yaitu; suatu proses komunikasi dan pelaksanaan kerja sesuai dengan fungsi dan tugas kerja secara terus-menerus dalam jangka waktu tertentu yang dilaksanakan berdasarkan pembagian tugas kerja. Pelaksanaan operasional dalam penelitian ini akan diukur melalui indikator sebagai berikut:
 - 1) Kesiapan dan penjadwalan yang dilakukan pegawai untuk melaksanakantugas-tugasnya,
 - 2) Melakukan evaluasi dalam bentuk komunikasi dengan

- rekan kerja yang berkaitan dengan adanya permasalahan dalam pekerjaan,
- 3) Melaksanakan setiap tugas kerja sesuai dengan jadwal dan prioritas kerja yang sudah direncanakan.
3. Pengawasan dalam pelaksanaan mekanisme kinerja yaitu; aktivitas atau pelaksanaan tugas-tugas fungsional sesuai dengan prosedur kerja yang menekankan pada aspek kedisiplinan, pengaturan waktu, keterlibatan moral, dan komunikasi. Pelaksanaan mekanisme kerja dapat diukur melalui:
- 1) Pegawai melaksanakan perintah kerja sesuai dengan petunjuk atau peraturan kerja dengan tertib,
 - 2) Pegawai melaksanakan prosedur kerja secara tepat dan benar,
 - 3) Pegawai menjalin komunikasi dengan pegawai lainnya sesuai peraturan sistem informasi yang sudah ditetapkan.

5. Kinerja Pegawai

Menurut Robbins (2008:212) menyatakan bahwa “kinerja karyawan sebagai hasil kerja seseorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar, target/sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Oleh karena itu umumnya menyangkut dengan pekerjaan atau macam pekerjaan manusia yang mengerjakan pekerjaan tersebut dan kemampuan/keterampilan serta lingkungan dari pada pekerjaan tersebut”.

Menurut Prawirosentono (dalam Razali, dkk, 2015:213) “kinerja sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. Kinerja karyawan lebih mengarah pada tingkatan prestasi kerja karyawan”.

Menurut Bono dan Judge (dalam Mariam, 2009:51-53) bahwa;

Kinerja karyawan selama kurun waktu tertentu yang diukur dari kualitas dan kuantitas output yang dihasilkan. Variabel kinerja karyawan dibentuk dari delapan indikator yaitu :

- 1) perilaku inovatif,
- 2) pengambilan inisiatif,
- 3) tingkat potensi diri,
- 4) manajemen waktu,
- 5) pencapaian kuantitas dan kualitas pekerjaan,
- 6) kemampuan diri untuk mencapai tujuan,
- 7) hubungan dengan rekan kerja dan pelanggan, dan
- 8) pengetahuan akan produk perusahaannya serta produk pesaing.

Definisi operasional variabel dan indikator-indikatornya dilihat pada

Tabel 3.2.

Tabel 3.2.

Definisi Operasional Variabel dan Indikator-indikatornya

Variabel	Indikator	Pertanyaan Kuesione	Skala
Gaya Kepemimpinan (variabel X_1), Goleman (dalam Siwesdi, 2012:27)	1. Kepemimpinan Koersif (<i>Coersive Style</i>)	1. Kebijakan selalu ditentukan oleh pemimpin. 2. Tidak ada inisiatif atau ide-ide kreatif dari bawahan. 3. Pemimpin menetapkan kontrol yang ketat dan standar yang tinggi.	Skala Likert 1 s.d. 5
	2. Kepemimpinan Otoritatif (<i>Authoritave Style</i>)	4. Pemimpin hanya memberikan tujuan akhir yang harus dicapai. 5. Memberikan kebebasan kepada bawahan untuk berinisiatif dan memberikan ide-ide baru. 6. Memiliki visi yang jelas dan keberanian untuk bertindak. 7. Memiliki kharisma dan percaya diri yangt tinggi 8. Pandai memberi motivasi kepada bawahan.	
	3. Kepemimpinan Afiliatif (<i>Affiliative Style</i>)	9. Memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik 10. Fleksibel dan meningkatkan inovasi 11. Jarang memberikan arahan kepada bawahan 12. Memungkinkan kinerja buruk tidak terkoneksi 13. Cenderung memberikan toleransi yang berlebihan	

Variabel	Indikator	Pertanyaan Kuesione	Skala
Gaya Kepemimpinan (variabel X_1), Goleman (dalam Siwesdi, 2012:27)	4. Kepemimpinan Demokratis (<i>Democratic Leadership</i>)	14. Menghargai pendapat bawahan 15. Fleksibel dan memberikan kebebasan kepada bawahan berinisiatif dan memberikan ide baru 16. Tujuan yang dicapai realistis dan berdasarkan kesepakatan bersama 17. Memungkinkan terjadinya pertemuan-pertemuan secara terus menerus 18. Melakukan pemungutan suara sebagai jalan akhir untuk mendapatkan keputusan	Skala Likert 1 s.d. 5
	5. Kepemimpinan Pacesetting (<i>Pacesetting Leadership</i>)	19. Pemimpin menetapkan standar kinerja yang tinggi 20. Memberi contoh dan melakukan perbaikan terus menerus 21. Tegas terhadap bawahan yang memiliki kinerja tidak baik 22. Memberikan arahan secara terperinci dan tidak fleksibel 23. Tidak ada inisiatif dari bawahan	
	6. Kepemimpinan Coaching (<i>Coaching Leadership</i>)	24. Pemimpin menghargai gagasan bawahan. 25. Pemimpin memberi nasihat kepada bawahan mengenai tugas yang harus dilaksanakan 26. Bersedia untuk mentolelir kegagalan jangka pendek jika kegagalan itu dapat meningkatkan cara kerja bawahan dalam jangka panjang 27. Terbuka terhadap aspirasi atau kritik dari bawahan 28. Memberikan waktu yang cukup lama untuk memberikan pelatihan secara pribadi kepada bawahan.	
Gaya Komunikasi (X_2), Sendjaja (dalam Ariyani, 2014:14)	1. <i>The Controlling style</i>	1. Pimpinan tidak memberikan kesempatan untuk berpendapat 2. Memberikan tekanan berlebihan dalam melaksanakan tugas 3. Memberikan instruksi mengenai pekerjaan dengan sikap memaksa	Skala Likert 1 s.d. 5

Variabel	Indikator	Pertanyaan/Kuesione	Skala
Gaya Komunikasi (X ₂), Sendjaja (dalam Ariyani, 2014:14)	2. <i>The equalitarian style</i>	4. Menciptakan hubungan yang baik 5. Selalu memberikan motivasi terhadap karyawan 6. Memberikan respon positif terhadap hasil kerja	Skala Likert 1 s.d. 5
	3. <i>The structuring style</i>	7. Menjadwalkan pekerjaan yang akan dilakukan 8. Menjaga sesuai dengan jadwal 9. Bekerja sesuai struktur	
	4. <i>The dynamic style</i>	10. Memberikan perintah secara terburu-buru tanpa memperhitungkan kejelasan perintah yang diberikan 11. Menjaga agar pekerjaan dapat diselesaikan dalam waktu yang singkat 12. Mendorong karyawan untuk lbh giat bekerja	
	5. <i>The relinquishing style</i>	13. Secara terbuka menerima saran dari karyawan 14. Mengalihkan tanggungjawab atau pekerjaan kepada karyawan 15. Terburu-buru dalam menyelesaikan pekerjaan	
	6. <i>The withdrawal style</i>	16. Cenderung tertutup dan tidak menerima saran dari karyawan 17. Jarang berkomunikasi dan menjalin hubungan baik dengan karyawan 18. Cenderung melepaskan diri dari tanggungjawab dan pekerjaan	
Motivasi (X ₃), Maslow (dalam Sundarso et-al, 2010:4.9)	1. Kebutuhan fisiologis 2. Kebutuhan Keamanan 3. Kebutuhan Sosial 4. Kebutuhan penghargaan 5. Kebutuhan aktualisasi	1. Saya mendapatkan kebutuhan yang layak 2. Saya merasa aman dalam melakukan pekerjaan 3. Saya memiliki hubungan yang erat dengan semua pegawai 4. Saya sering dan ingin mendapat penghargaan atas pekerjaan yang saya lakukan 5. Saya suka melaksanakan tugas yang menantang	Skala Likert 1 s.d. 5

Variabel	Indikator	Pertanyaan Kuesione	Skala
Pengawasan (Suseno, 2013:20-21)	1. Pengawasan terhadap penetapan standard kerja	1. Adanya sosialisasi peraturan dan kebijakan yang terkait dengan tugas dan tanggung jawab kerja, 2. Pegawai mengetahui peraturan atau prosedur baku dalam melaksanakan semua tugas kerjanya, 3. Terdapat kesesuaian antara penerapan peraturan kerja dengan sarana yang mendukung pekerjaan.	Skala Likert 1 s.d. 5
	2. Pengawasan dalam pelaksanaan operasional	4. Kesiapan dan penjadwalan yang dilakukan pegawai untuk melaksanakan tugas-tugasnya 5. Melakukan evaluasi dalam bentuk komunikasi dengan rekan kerja yang berkaitan dengan adanya permasalahan dalam pekerjaan 6. Melaksanakan setiap tugas kerja sesuai dengan jadwal dan prioritas kerja yang sudah direncanakan.	
	3. Pengawasan dalam pelaksanaan mekanisme kinerja	7. Pegawai melaksanakan perintah kerja sesuai dengan petunjuk atau peraturan kerja dengan tertib 8. Pegawai melaksanakan prosedur kerja secara tepat dan benar 9. Pegawai menjalin komunikasi dengan pegawai lainnya sesuai peraturan sistem informasi yang sudah ditetapkan	
Kinerja Karyawan (Y), Bono dan Judge (dalam Mariam, 2009:51-53)	1. Perilaku Inovatif <ul style="list-style-type: none"> Bekerja melebihi waktu yang diperlukan Bekerja lebih keras 	1. Mau melakukan usaha ekstra dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik 2. Saya berusaha lebih keras dari seharusnya	Skala Likert 1 s.d. 5
	2. Pengambilan Inisiatif <ul style="list-style-type: none"> Orientasi pada pelanggan Inisiatif bekerja mandiri 	3. Berusaha menemukan alternatif terbaik dalam memberikan layanan kepada pelanggan 4. Memberikan inisiatif dan kemandirian dalam bekerja	
	3. Tingkat Potensi Diri <ul style="list-style-type: none"> Mempunyai usaha keras dalam mengembangkan potensi Pengetahuan dan keterampilan 	5. Karyawan berusaha dengan lebih keras untuk mengembangkan diri 6. Menggunakan pengetahuan dan keterampilan dengan baik dalam bekerja	

Variabel	Indikator	Pertanyaan Kuesione	Skala
Kinerja Karyawan (Y), Bono dan Judge (dalam Mariam, 2009:51-53)	4. Manajemen Waktu <ul style="list-style-type: none"> • Tepat waktu • Kerapihan 	7. Ketepatan waktu dalam melaksanakan pekerjaan 8. Melakukan tugas yang diberikan dengan baik seperti menyimpan data dengan tepat, datang tepat waktu dan lain-lain	Skala Likert 1 s.d. 5
	5. Pencapaian Kuantitas dan Kualitas Pekerjaan <ul style="list-style-type: none"> • Kualitas kerja • Menyelesaikan pekerjaan dengan baik 	9. Rata-rata kualitas hasil pekerjaan saya adalah tinggi 10. Saya menyelesaikan tugas yang diberikan dengan baik	
	6. Pengetahuan akan Produk Perusahaannya serta Produk Pesaing <ul style="list-style-type: none"> • Pengetahuan produk • Pengetahuan produk pesaing 	11. Pengetahuan saya akan produk BPS adalah baik 12. Pengetahuan saya akan produk pihak lain adalah baik	
	7. Kemampuan Diri untuk Mencapai Tujuan <ul style="list-style-type: none"> • Pencapaian tujuan • Bekerja sesuai tujuan 	13. Kemampuan saya mencapai tujuan dan sasaran yang ditetapkan adalah baik 14. Saya menyelesaikan pekerjaan dengan baik sesuai dengan tujuan yang ditetapkan	
	8. Hubungan dengan Rekan Kerja dan Pelanggan <ul style="list-style-type: none"> • Bekerjasama • Memahami kebutuhan Pelanggan 	15. Saya dapat bekerja sama dengan staf lain 16. Pemahaman saya akan kebutuhan dan keinginan pelanggan adalah tinggi	

E. Instrumen Penelitian

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner yang berisi sejumlah pertanyaan tertulis yang terstruktur untuk memperoleh informasi dari responden (contoh kuesioner penelitian ada pada lampiran). Pengukuran variabel dalam penelitian ini menggunakan skala *Likert*. Menurut Sugiyono (2009:132) skala *Likert* digunakan untuk mengukur sikap,

pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial.

Dalam skala *Likert*, variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator. Indikator tersebut dijadikan sebagai dasar untuk menyusun item-item instrumen berupa pertanyaan atau pernyataan. Jawaban dari pertanyaan atau pernyataan tersebut diberi skor sebagai berikut:

- Jawaban sangat setuju diberi skor 5
- Jawaban setuju diberi skor 4
- Jawaban biasa saja diberi skor 3
- Jawaban tidak setuju diberi skor 2
- Jawaban sangat tidak setuju diberi skor 1

F. Metode Analisis Data

Penelitian ini menggunakan uji regresi berganda (*multiple regression analysis*). Sebelum mendapatkan persamaan terbaik maka terlebih dahulu data dapat dijamin validitasnya dan keandalan dari setiap pertanyaan yang diajukan dengan melakukan uji kualitas data.

1. Uji Kualitas Data

1.1. Uji Validitas

Alat ukur dalam penelitian ini adalah menggunakan kuesioner sehingga sebelum digunakan dilakukan uji coba terlebih dahulu guna memenuhi syarat reliabilitas dan validitas alat ukur tersebut. Kesahihan (*validity*) alat ukur dalam penelitian ini akan ditentukan melalui validitas konstruk. Validitas konstruk dimaksudkan untuk mencari konsistensi antara komponen-komponen antara komponen konstruk yang satu dengan

yang lainnya dalam suatu konsep. Berdasarkan pada pemilihan jenis validitas tersebut, maka perumusan setiap pertanyaan dalam kuesioner ini didasarkan pada operasional konsep dari masing-masing variabel.

Untuk mengkorelasikan skor faktor dengan skor total penulis menggunakan Korelasi *Rank Spearman*. Menurut Sugiyono (2008:356) menjabarkan Korelasi *Rank Spearman* sebagai berikut: “Korelasi *Rank Spearman* digunakan untuk mencari hubungan atau untuk menguji signifikansi hipotesis asosiatif bila masing-masing variabel yang dihubungkan berbentuk ordinal, dan sumber data antar variabel tidak harus sama”.

Rumus Korelasi *Rank Spearman* adalah sebagai berikut:

$$r_s = 1 - 6 \frac{\sum d_i^2}{n(n^2 - 1)}$$

Dimana:

- r_s : Korelasi rho
- n : Jumlah kasus atau sampel
- d : Selisih ranking antara variabel X dan Y untuk tiap subyek
- -1 & 6 : Angka konstant

Untuk mengetahui tiap instrumen pernyataan valid atau tidak, maka nilai korelasi tersebut dibandingkan dengan 0,3 dimana jika nilai korelasi (r) lebih besar dari 0,3 maka, instrumen tersebut dinyatakan valid, begitu pula sebaliknya.

Valid dan tidaknya suatu data juga dapat dilihat dari signifikansi data (*sign (2 tailed)*) yang didapat dari hasil pengolahan, dimana bila nilai *sign (2 tailed)* dibawah 0,05 atau tingkat kepercayaan 95 persen artinya bahwa data tersebut signifikan sedangkan bila nilai *sign (2 tailed)* diatas

0,05 artinya bahwa data tersebut tidak signifikan. Pengujian validitas selanjutnya dilakukan dengan bantuan alat analisis data program *Statistical for Product and Service Solution (SPSS)* versi 24.0.

1.2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu dikatakan reliabel atau handal jika jawaban dari responden terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Jawaban responden terhadap pertanyaan dikatakan reliabel jika masing-masing pertanyaan dijawab secara konsisten.

Ghozali (2011:47-48) menyatakan bahwa pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu:

1. *Repeated measure* atau pengukuran ulang dilakukan dengan cara memberikan kuesioner (pertanyaan) yang sama pada waktu yang berbeda dan kemudian dilihat apakah responden tetap konsisten dengan jawabannya.
2. *One shot* atau pengukuran sekali saja dilakukan dengan cara hanya sekali saja kuesioner diberikan kepada responden dan kemudian hasilnya dibandingkan pertanyaan lain atau mengukur korelasi antar jawaban pertanyaan.

Pengukuran reliabilitas kuesioner dalam penelitian ini menggunakan *one shot* atau pengukuran sekali saja dan untuk pengujian reliabilitasnya digunakan uji statistik *Cronbach Alpha* (α). Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai (α) > 0,60 (Ghozali, 2011:47-48).

Mengukur reliabilitas dengan uji *Cronbach Alpha* (α) selanjutnya dilakukan dengan bantuan alat analisis data program SPSS versi 24.0.

Statistik *cronbach's alpha* merupakan model pengujian konsistensi internal berdasarkan pada korelasi rata-rata antar item (pernyataan) dalam kuesioner. Secara matematis, reliabilitas didefinisikan sebagai proporsi variabilitas pendapat responden atas suatu kuesioner, yang merupakan hasil dari perbedaan opini responden.

Statistik *cronbach' alpha* sebuah kuesioner dihitung dengan formula sebagai berikut:

$$\alpha = \frac{k (c o v / v a r)}{1 + (k - 1) (c o v / v a r)}$$

Dimana:

α = statistik cronbach's alpha

k = jumlah pertanyaan dalam kuesioner

cov = hubungan pergerakan (kovarians) rata-rata antar pernyataan

var = simpangan kuadrat (varians) rata-rata pernyataan dalam kuesioner

1.3. Uji Asumsi Klasik

Sebelum dilakukan pengujian hipotesis yang menggunakan analisis regresi, maka diperlukan pengujian asumsi klasik yang meliputi:

1. Uji normalitas, yaitu bertujuan untuk melihat apakah residual terdistribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki nilai residual yang terdistribusi normal. Jadi uji normalitas bukan dilakukan pada masing-masing variabel tetapi pada nilai residualnya. Uji normalitas dapat dilakukan dengan berbagai macam uji diantaranya: uji histogram, uji normal P Plot, uji *Chi Square*, *Skewness* dan *Kurtosis* atau uji *Kolmogorov Smirnov*. Tidak ada

metode yang yang paling baik atau tepat. Tipsnya adalah bahwa pengujian dengan metode grafik sering menimbulkan perbedaan persepsi di antara beberapa pengamat. Sehingga penggunaan uji normalitas dengan uji statistik bebas dari keragu-raguan, meskipun tidak ada jaminan bahwa pengujian dengan uji statistik lebih baik dari pada pengujian dengan metode grafik (Pramana, dkk, 2016:125).

Pada penelitian ini penulis menggunakan dengan metode *Kolmogorov-Smirnov (KS)*, jika nilai signifikan lebih besar dari α (tingkat kepercayaan) maka asumsi terpenuhi. Uji normalitas ini dilakukan dengan bantuan analisis data SPSS versi 24.0.

2. Uji Multikolinieritas, diperlukan untuk mengetahui apakah ada tidaknya variabel independen yang memiliki kemiripan dengan variabel independen lain dalam satu model. Selain itu deteksi terhadap multikolinieritas juga bertujuan untuk menghindari kebiasaan dalam proses pengambilan kesimpulan mengenai pengaruh pada uji parsial masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Deteksi multikolinieritas pada suatu model dapat dilihat jika nilai *Variance Inflation Factor (VIF)* tidak lebih dari 10 dan nilai *Tolerance* tidak kurang dari 0,1, maka model tersebut dapat dikatakan terbebas dari multikolinieritas. $VIF = 1/Tolerance$, jika $VIF = 10$ maka $Tolerance = 1/10 = 0,1$ (Ghozali, 2011:105-106). Uji multikolinieritas dilakukan dengan bantuan alat analisis data SPSS versi 24.0.
3. Uji heteroskedastisitas, bertujuan untuk menguji apakah dalam

model regresi terjadi perbedaan *variance residual* suatu periode pengamatan ke periode pengamatan yang lain. Model regresi yang baik adalah model regresi yang memiliki persamaan *variance residual* suatu periode pengamatan dengan periode-periode pengamatan yang lain atau homoskedastisitas dimana $\text{var}(u_i)$ harus sama dengan σ^2 (konstan) atau semua residual atau *error* mempunyai varian yang sama (Ghozali, 2011:139).

Menurut Pramana, dkk (2016:123) model regresi yang memenuhi persyaratan adalah dimana terdapat kesamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap atau disebut homoskedastisitas. Untuk pengujian heteroskedastisitas salah satunya dapat dilakukan dengan menggunakan metode statistik Uji Glejser.

Dasar pengambilan keputusan atas pengujian Uji *Glejser* adalah bila signifikansi data hasil pengolahan $< 0,05$ (5 persen) maka data dikatakan valid atau terdapat masalah heteroskedastisitas. Sedangkan bila signifikansi data $> 0,05$ (5 persen) maka data dikatakan tidak valid atau tidak terdapat masalah heteroskedastisitas. Uji asumsi ini dilakukan bantuan alat analisis data program SPSS versi 24.0.

2. Analisis Deskriptif

Analisis Deskriptif merupakan metode analisis yang bertujuan mendeskripsikan atau menjelaskan sesuatu hal seperti apa adanya (Irawan, 2010:4.7). Analisis deskriptif dalam penelitian ini digunakan untuk mengetahui profil responden seperti: jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, pangkat atau golongan, masa kerja, jabatan/eselon yang

menggunakan data primer serta pendapat responden terhadap indikator kepemimpinan koersif, kepemimpinan otoritatif, kepemimpinan afiliatif, kepemimpinan demokratis, kepemimpinan *pacesetting*, kepemimpinan *coaching*, gaya komunikasi *the controlling style*, *the equalitarian style*, *the structuring style*, *the dynamic style*, *the relinquishing style*, *the withdrawal style*, motivasi kerja terdiri dari kebutuhan fisiologis, kebutuhan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, kebutuhan aktualisas, pengawasan terhadap penetapan standar kerja, pengawasan dalam pelaksanaan operasional dan pengawasan dalam mekanisme kinerja, perilaku inovatif, pengambilan inisiatif, tingkat potensi diri, manajemen waktu, pencapaian kuantitas dan kualitas pekerjaan, kemampuan diri untuk mencapai tujuan, hubungan dengan rekan kerja dan pelanggan, pengetahuan akan produk perusahaan serta produk pesaing. Selanjutnya profil dan pendapat responden tersebut akan ditampilkan dalam bentuk grafik dan tabel.

Untuk menghindari kesalahan dalam proses penghitungan skor sehingga dapat dipertanggung jawabkan secara ilmiah, maka seluruh proses pengolahan menggunakan alat bantu komputer dengan program *Microsoft Excel 2010*. Pertanyaan yang ada dalam kuesioner mengacu pada empat variabel penelitian yang digunakan yaitu gaya kepemimpinan (X_1), gaya komunikasi (X_2), motivasi kerja (X_3) dan pengawasan (X_4) sebagai variabel bebas dan kinerja (Y) sebagai variabel tidak bebas.

Untuk mengetahui penilaian responden dan atasan langsung

responden atas masing-masing item, maka semua jawaban responden dan atasan langsung responden akan dideskripsikan dalam bentuk persentase yang setuju atau tidak setuju sesuai dengan jumlah responden.

3. Analisis Data

3.1. Uji Parsial (Uji_t)

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui apakah gaya kepemimpinan, gaya komunikasi, motivasi kerja dan pengawasan secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai, langkah pengujiannya adalah sebagai berikut:

- Merumuskan hipotesis
 $H_0 : b_1 = 0$, artinya tidak ada pengaruh yang signifikan dari gaya kepemimpinan/gaya komunikasi/motivasi kerja/pengawasan terhadap kinerja pegawai
 $H_1 : b_1 \neq 0$, artinya ada pengaruh yang signifikan dari gaya kepemimpinan/gaya komunikasi/motivasi kerja/pengawasan terhadap kinerja pegawai
- Menentukan tingkat signifikan dan *degrees of freedom (dof) = n-k* guna menetapkan nilai t_{tabel} .
- Menghitung nilai t_{hitung} atau t_{uji} dengan rumus:

$$t_{\text{uji}} = \frac{\hat{\beta}}{\sqrt{\text{var}(\hat{\beta})}}$$

$$\text{dengan, } \text{var}(\hat{\beta}) = \hat{\sigma}^2 (X'X)^{-1}, \text{ dan } \hat{\sigma}^2 = \frac{SSE}{n-k}$$

- Membandingkan hasil t_{uji} dengan t_{tabel} pada taraf signifikan yang telah ditentukan, dengan kriteria sebagai berikut:

$t_{uji} \leq t_{tabel}$, terima H_0 dan $t_{uji} > t_{tabel}$, tolak H_0 .

Atau dengan melihat nilai signifikan data;

Jika hasil Uji t, nilai sig X lebih besar dari nilai probabilitas 0,05 atau signifikan $t > 0,05$, maka H_1 ditolak dan H_0 diterima.

Jika hasil Uji t, nilai sig X lebih kecil dari nilai probabilitas 0,05 atau signifikan $t < 0,05$, maka H_1 diterima dan H_0 ditolak.

- Uji_t ini dilakukan dengan bantuan alat analisis data program SPSS versi 24.0.

3.2. Uji Simultan (Uji_F)

Uji_F dilakukan untuk mengetahui apakah gaya kepemimpinan, gaya komunikasi, motivasi kerja dan pengawasan secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai, tahapan uji_F adalah sebagai berikut:

- Merumuskan hipotesis
 $H_0: b_1 = b_2 = b_3 = b_4 = 0$ artinya secara simultan tidak ada pengaruh yang signifikan dari gaya kepemimpinan/gaya komunikasi/motivasi kerja/pengawasan terhadap kinerja pegawai
 $H_1: b_1 \neq b_2 \neq b_3 \neq b_4 \neq 0$ artinya secara simultan terdapat pengaruh yang signifikan dari gaya kepemimpinan/gaya komunikasi/motivasi kerja/pengawasan terhadap kinerja pegawai.
- Menentukan tingkat signifikan dan *degrees of freedom (dof)* dengan $v_1 = k - 1$ dan $v_2 = n - k$, untuk menetapkan nilai F_{tabel} .

- Menghitung nilai F_{uji} , dengan rumus:

$$F_{uji} = \frac{SSR / (K - 1)}{SSE / (n - k)}$$

$$SSE = Y'Y - \hat{\beta}'(X'Y)$$

dimana:

n = jumlah observasi

SSE = *Sum Square Explained*

SSR = *Sum Square Residual*

k = banyaknya variabel bebas termasuk intersep (β_0),
dimana pada penelitian ini $k=5$

- Membandingkan hasil F_{uji} dengan F_{tabel} , dengan kriteria sebagai berikut:
 - $F_{uji} < F_{tabel}$, terima H_0
 - $F_{uji} > F_{tabel}$, tolak H_0
- Uji F ini dilakukan dengan bantuan alat analisis data program SPSS versi 24.0.

3.3. Uji Statistik Regresi Berganda

Dalam mengkaji hubungan atau pengaruh antara dua atau lebih variabel bebas terhadap variabel tidak bebas, maka model regresi yang digunakan adalah model regresi linier berganda (*multiple linear regression model*) (Pramana, dkk, 2016:115). Selanjutnya menurut Gujarati dalam Pramana, dkk (2016:123) asumsi-asumsi pada model regresi linier berganda antara lain: variasi dari *error* adalah konstan (homoskedastik), tidak terjadi multikolinieritas pada variabel bebas dan *error* berdistribusi normal.

Uji ini dilakukan dengan bantuan alat analisis data program SPSS versi 24.0.

Menurut Pramana, dkk (2016) persamaan regresi berganda tersebut dapat dinyatakan sebagai berikut:

$$Y = \beta + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + e$$

dimana:

Y	= variabel kinerja
β	= konstanta
$\beta_1, \beta_2, \beta_3$ dan β_4	= koefisien regresi
X_1	= variabel gaya kepemimpinan
X_2	= variabel gaya komunikasi
X_3	= variabel motivasi kerja
X_4	= variabel pengawasan
e	= error (variabel bebas lain diluar model regresi)

3.4. Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) adalah angka atau indeks yang digunakan untuk mengetahui besarnya sumbangan sebuah variabel atau lebih (variabel X) terhadap variasi naik/turunnya variabel lain (variabel terikat Y). Semakin besar nilai koefisien determinasi variabel-variabel bebas maka akan semakin besar juga pengaruhnya terhadap variabel tidak bebas.

Menurut Ghazali (2011:97) koefisien determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan sebuah model menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen sangat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi

variabel dependen.

Penghitungan ini dilakukan dengan bantuan alat analisis data program SPSS versi 24.0.

Rumus koefisien determinasi (Kd) yaitu :

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

Keterangan :

Kd = Koefisien Determinasi

r = Koefisien korelasi

Dimana apabila :

Kd = 0, Berarti pengaruh variabel x terhadap variabel y, lemah.

Kd = 1, Berarti pengaruh variabel x terhadap variabel y, kuat

Nilai R^2 adalah positif yaitu antara nol sampai dengan satu.

Semakin dekat nilai koefisien determinasi dengan angka satu menunjukkan semakin kuat model dalam menerangkan variabel bebasnya.

Sebaliknya bila koefisien determinasi mendekati angka nol, maka semakin lemah model tersebut dalam menerangkan variabel tidak bebasnya.

Pengaruh tinggi rendahnya koefisien determinasi tersebut digunakan pedoman yang dikemukakan oleh Guilford yang dikutip oleh Supranto (2001:227) adalah sebagai berikut :

Tabel 3.3.
Pedoman Interpretasi Koefisien Determinasi

Pernyataan	Keterangan
< 4%	Pengaruh Rendah Sekali
5% - 16%	Pengaruh Rendah Tapi Pasti
17% - 49%	Pengaruh Cukup Berarti
50% - 81%	Pengaruh Tinggi atau Kuat
> 80%	Pengaruh Tinggi Sekali

Sumber : Supranto (2001:227)

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Profil Badan Pusat Statistik Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

Badan Pusat Statistik (BPS) adalah Lembaga Pemerintah Non Kementerian (LPNK) yang berada di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada Presiden. BPS dipimpin oleh seorang Kepala BPS dan memiliki kantor perwakilan tingkat provinsi dan kabupaten/kota yang masing-masing dipimpin oleh seorang Kepala BPS Provinsi dan Kepala BPS Kabupaten/ Kota.

Visi BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung sejalan dengan Visi BPS yaitu “Pelopor Data Statistik Terpercaya untuk Semua”. Misi BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung adalah:

1. Menyediakan data statistik berkualitas melalui kegiatan statistik yang terintegrasi dan berstandar nasional maupun internasional;
2. Memperkuat Sistem Statistik Nasional yang berkesinambungan melalui pembinaan dan koordinasi di bidang statistik; dan
3. Membangun insan statistik yang profesional, berintegritas dan amanah untuk kemajuan perstatistikan.

Dalam rangka mengantisipasi lingkungan strategis yang berkembang, BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung berperan aktif dalam pembangunan statistik yang dilakukan melalui reformasi birokrasi dengan menerapkan program *Statcap Cerdas (Statistical Capacity Building–Change and Reform for Development of Statistics in Indonesia)*. Empat pilar reformasi birokrasi

dilakukan BPS RI dalam tempo 2015-2019, meliputi: (i). Peningkatan kualitas data; (ii). Pembinaan dan peningkatan kualitas sumber daya manusia; (iii). Penguatan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) serta sarana kerja; dan (iv). Penguatan kelembagaan dan hubungan dengan sumber data dan pengguna data.

Kedudukan, tugas pokok, fungsi, kewenangan dan struktur organisasi Badan Pusat Statistik Provinsi Kepulauan Bangka Belitung adalah sebagai berikut:

1. Kedudukan

Berdasarkan Keputusan Kepala Badan Pusat Statistik (BPS) Nomor 121 Tahun 2001 tentang Organisasi dan Tata Kerja Perwakilan BPS di Daerah, BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung adalah Perwakilan BPS di Daerah yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala BPS. BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dipimpin oleh seorang Kepala.

Wilayah Administrasi Kerja BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung yang menjadi tanggung jawab pengawasan dan pembinaan dalam penyelenggaraan kegiatan statistik adalah : 6 kabupaten dan 1 kota, terdiri dari Kabupaten Bangka, Kabupaten Bangka Barat, Kabupaten Bangka Tengah, Kabupaten Bangka Selatan, Kabupaten Belitung, Kabupaten Belitung Timur, dan Kota Pangkalpinang.

2. Tugas Pokok

BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung mempunyai tugas melaksanakan penyelenggaraan statistik dasar di Provinsi Kepulauan Bangka

Belitung sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

3. Fungsi

Dalam melaksanakan tugas tersebut, BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung menyelenggarakan fungsi :

- a. Penyelenggaraan statistik dasar di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung;
- b. Koordinasi kegiatan fungsional dalam pelaksanaan tugas BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung;
- c. Pelancaran dan pembinaan terhadap kegiatan instansi pemerintah di bidang kegiatan statistik di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung;
- d. Penyelenggaraan pembinaan dan pelayanan administrasi umum di bidang perencanaan umum, ketatausahaan, organisasi dan tata laksana, kepegawaian, keuangan, kearsipan, persandian, perlengkapan, dan rumah tangga BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

4. Kewenangan

Dalam menyelenggarakan fungsi tersebut, Badan Pusat Statistik Provinsi Kepulauan Bangka Belitung mempunyai kewenangan:

1. Penyusunan rencana daerah di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung secara makro di bidang statistik;
2. Perumusan kebijakan di bidang statistik untuk mendukung pembangunan daerah di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung;
3. Penetapan sistem informasi statistik di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung;

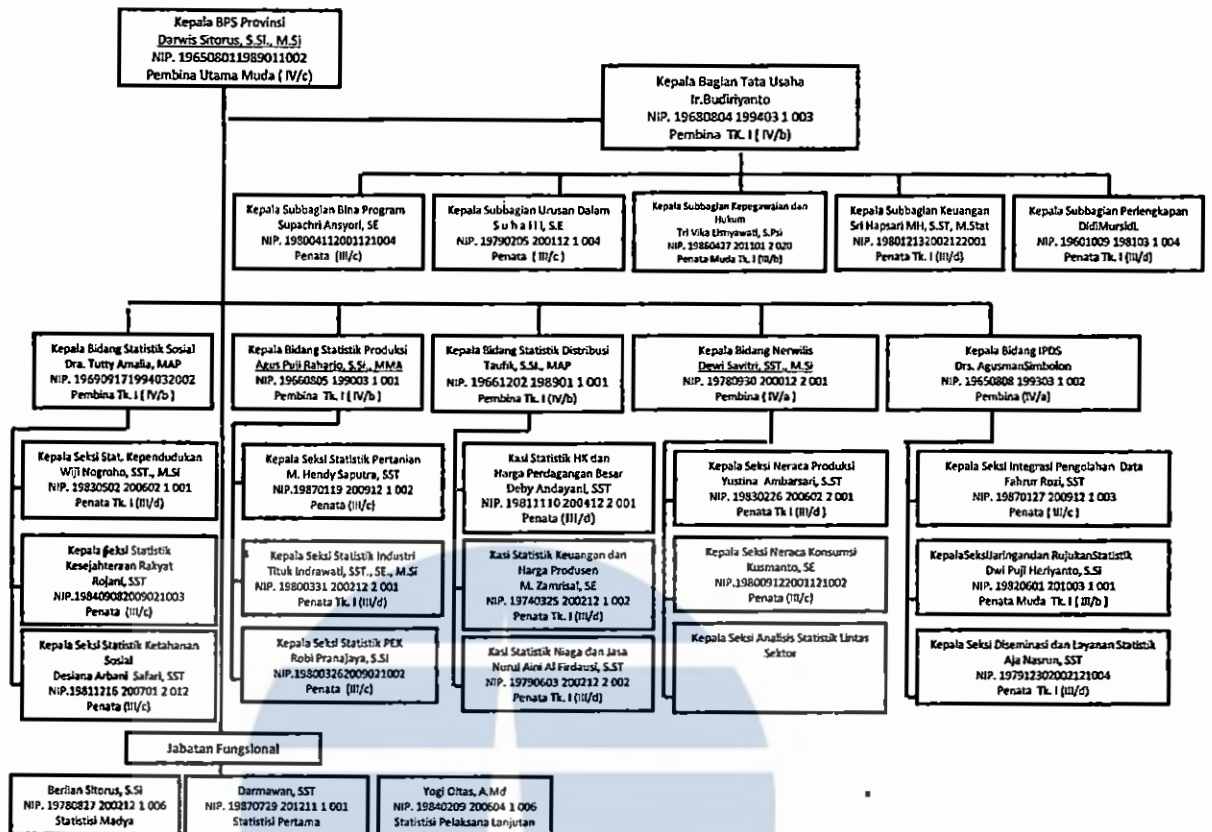
4. Penetapan dan penyelenggaraan statistik nasional di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung;
5. Kewenangan lain yang melekat dan telah dilaksanakan sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

5. Susunan Organisasi

Untuk melaksanakan tugas, fungsi, kewenangan, susunan organisasi dan tata kerja tersebut, sesuai Peraturan Kepala BPS RI No. 10 Tahun 2017 tanggal 9 Januari 2017 tentang Perubahan atas Keputusan Kepala BPS Nomor 121 Tahun 2001 tentang Organisasi dan Tata Kerja Perwakilan Badan Pusat Statistik di Daerah, telah ditentukan struktur organisasi Badan Pusat Statistik Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, yaitu :

- a. Kepala;
- b. Bagian Tata Usaha;
- c. Bidang Statistik Sosial;
- d. Bidang Statistik Produksi;
- e. Bidang Statistik Distribusi;
- f. Bidang Neraca Wilayah dan Analisis Statistik;
- g. Bidang Integrasi Pengolahan dan Diseminasi Statistik.

Secara rinci struktur organisasi BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dapat dilihat dalam bagan berikut ini:



Gambar 4.1. Struktur Organisasi

B. Karakteristik Umum Sampel Penelitian

Untuk mengetahui karakteristik umum responden atau sampel penelitian maka akan diuraikan beberapa gambaran umum mengenai 47 orang responden atau sampel penelitian tersebut.

1. Jenis Kelamin

Klasifikasi dari karakteristik jenis kelamin terbagi dalam dua jenis kelamin yaitu laki-laki dan perempuan. Ditinjau dari klasifikasi jenis kelamin, jumlah responden laki-laki sebanyak 26 orang atau sebesar 55,32 persen dan jumlah responden perempuan sebanyak 21 orang atau sebesar 44,68 persen. Klasifikasi jenis kelamin responden dapat digambarkan pada Tabel 4.1.

Tabel 4.1.
Jenis Kelamin Responden pada Badan Pusat Statistik
Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Laki-Laki	26	55,32
Perempuan	21	44,68
Jumlah	47	100

Sumber: Hasil Olahan Data Primer, 2017

2. Usia

Berdasarkan hasil pengolahan data terhadap 47 responden menunjukkan bahwa responden yang berusia antara 21-30 tahun sebanyak 16 orang atau sebesar 34,04 persen, responden yang berusia 31-40 tahun sebanyak 25 orang atau 53,19 persen, responden yang berusia 41-50 tahun sebanyak 2 orang atau 4,26 persen dan responden yang berusia diatas 50 tahun sebanyak 4 orang atau 8,51 persen. Klasifikasi usia responden dapat digambarkan pada Tabel 4.2.

Tabel 4.2.
Usia Responden pada Badan Pusat Statistik
Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

Umur	Frekuensi	Persentase
21 – 30 Tahun	16	34,04
31 – 40 Tahun	25	53,19
41 – 50 Tahun	2	4,26
> 50 Tahun	4	8,51
Jumlah	47	100

Sumber: Hasil Olahan Data Primer, 2017

3. Pendidikan Terakhir

Klasifikasi dari karakteristik pendidikan terakhir responden dibagi dalam 4 kelompok yaitu kelompok responden yang berpendidikan terakhir SLTA, kelompok responden yang berpendidikan terakhir Diploma I-III,

kelompok responden yang berpendidikan terakhir Diploma IV/Sarjana (S1) dan kelompok responden yang berpendidikan terakhir Pasca Sarjana (S2). Klasifikasi pendidikan terakhir responden dapat dilihat pada Tabel 4.14.

Tabel 4.3.
Pendidikan Terakhir Responden pada
Badan Pusat Statistik Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Persentase
SLTA	2	4,26
Diploma I- III	1	2,13
Diploma IV/Sarjana (S1)	32	68,09
Pasca Sarjana (S2/S3)	12	25,53
Jumlah	47	100

Sumber: Hasil Olahan Data Primer, 2017

Berdasarkan hasil pengolahan data terhadap 47 responden menunjukkan bahwa responden yang berpendidikan terakhir SLTA sebanyak 2 orang atau sebesar 4,26 persen, responden yang berpendidikan terakhir Diploma I-III sebanyak 1 orang atau sebesar 2,13 persen, responden yang berpendidikan terakhir Diploma IV/S1 sebanyak 32 orang atau sebesar 68,09 persen dan responden yang berpendidikan terakhir Pasca Sarjana (S2/S3) sebanyak 12 orang atau sebesar 25,53 persen.

4. Pangkat atau Golongan

Klasifikasi dari karakteristik pangkat/golongan responden dibagi dalam 3 kelompok yaitu kelompok responden yang berpangkat atau golongan II, kelompok responden yang berpangkat atau golongan III dan kelompok responden yang berpangkat atau golongan IV.

Berdasarkan hasil pengolahan data terhadap 47 responden menunjukkan bahwa responden yang berpangkat atau golongan II sebanyak 2

orang atau sebesar 4,26 persen, responden yang berpangkat atau golongan III sebanyak 39 orang atau sebesar 82,98 persen dan responden yang berpangkat atau golongan IV sebanyak 6 orang atau sebesar 12,77 persen. Klasifikasi pangkat atau golongan responden dapat digambarkan pada Tabel 4.4.

Tabel 4.4.
Pangkat atau Golongan Responden pada
Badan Pusat Statistik Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

Pangkat/Golongan	Frekuensi	Persentase
II	2	4,26
III	39	82,98
IV	6	12,77
Jumlah	47	100

Sumber: Hasil Olahan Data Primer, 2017

5. Masa Kerja

Klasifikasi dari karakteristik masa kerja responden dibagi dalam 5 kelompok yaitu kelompok responden yang mempunyai masa kerja 1-7 tahun, kelompok responden yang mempunyai masa kerja 8-14 tahun, kelompok responden yang mempunyai masa kerja 15-21 tahun, kelompok responden yang mempunyai masa kerja 21-28 tahun dan kelompok responden yang mempunyai masa kerja diatas 28 tahun.

Berdasarkan hasil pengolahan data terhadap 47 responden menunjukkan bahwa responden yang mempunyai masa kerja 1-7 tahun sebanyak 19 orang atau sebesar 40,43 persen, responden yang mempunyai masa kerja 8-14 tahun sebanyak 16 orang atau sebesar 34,04 persen, responden yang mempunyai masa kerja 15-21 tahun sebanyak 7 orang atau sebesar 14,89 persen, responden yang mempunyai masa kerja 22-28 tahun

sebanyak 4 orang atau sebesar 8,51 persen dan responden yang mempunyai masa kerja diatas 28 tahun sebanyak 4 orang atau sebesar 8,51 persen. Klasifikasi masa kerja responden dapat digambarkan pada Tabel 4.5.

Tabel 4.5.
Masa Kerja Responden pada
Badan Pusat Statistik Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

Masa Kerja	Frekuensi	Persentase
1-7 Tahun	19	40,43
8- 14 Tahun	16	34,04
15-21 Tahun	7	14,89
22-28 Tahun	4	8,51
>28 Tahun	1	2,13
Jumlah	47	100

Sumber: Hasil Olahan Data Primer, 2017

6. Jabatan

Klasifikasi dari karakteristik Jabatan responden dibagi dalam 3 kelompok yaitu kelompok responden yang menjabat sebagai Kepala Bidang (Kabid) atau yang setara dengan Eselon III, kelompok responden yang menjabat sebagai Kepala Subbagian (Kasubbag) atau Kepala Seksi (Kasie) yang setara dengan eselon IV dan kelompok responden yang menjabat sebagai staf. Klasifikasi jabatan responden dapat digambarkan pada Tabel 4.6.

Berdasarkan hasil pengolahan data terhadap 47 responden menunjukkan bahwa responden yang menjabat sebagai Kepala Bidang (Kabid) sebanyak 5 orang atau sebesar 10,64 persen, responden yang menjabat sebagai Kepala Subbagian (Kasubbag) atau Kepala Seksi (Kasie) sebanyak 19 orang atau sebesar 40,43 persen dan responden sebagai staf sebanyak 23 orang atau sebesar 48,94 persen.

Tabel 4.6.
Jabatan Responden pada Badan Pusat Statistik
Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

Jabatan	Frekuensi	Persentase
Kabid	5	10,64
Kasubbag/Kasie	19	40,43
Staf	23	48,94
Jumlah	47	100

Sumber: Hasil Olahan Data Primer, 2017

C. Hasil Pengujian Kualitas Data

Sebelum dilakukan pendeskripsian data hasil penelitian, terlebih dahulu dilakukan pengujian kualitas data. Pengujian kualitas data yang digunakan pada penelitian ini adalah dengan uji validitas dan reliabilitas. Data yang digunakan dalam uji ini adalah seluruh hasil pengisian kuesioner oleh 47 orang responden yang merupakan sampel dalam penelitian ini.

Uji validitas dan reliabilitas digunakan untuk melihat konsistensi alat ukur dan validitas dari masing-masing kuesioner. Untuk mendapatkan hasil penghitungan yang akurat, penghitungan dilakukan dengan menggunakan program komputer SPSS versi 24.0. Hasil penelitian tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Uji Validitas

Suatu instrumen dikatakan valid apabila instrumen yang digunakan untuk menggali informasi dari suatu data akan menghasilkan informasi yang mempunyai validitas tinggi. Dalam penelitian ini pengujian validitas instrumen atau alat pengukur data yang digunakan adalah korelasi *Spearman* (*Spearman correlation*).

Berdasarkan tabel r seperti pada lampiran dapat dilihat bahwa untuk penelitian dengan jumlah 47 orang/sampel dan $\alpha = 0,05$ didapat r_{tabel} sebesar 0,288 sehingga bila $r_{\text{hitung}} < r_{\text{tabel}}$ maka butir kuesioner tersebut tidak valid. Sedangkan bila $r_{\text{hitung}} > r_{\text{tabel}}$ atau bila $r_{\text{hitung}} >$ dari 0,288 maka dapat dikatakan butir kuesioner tersebut valid (dapat digunakan). Semakin banyak sampel maka r_{tabel} nya semakin mempunyai nilai yang semakin kecil. Valid dan tidaknya suatu data juga dapat dilihat dari signifikansi data *sign (2 tailed)* yang didapat dari hasil pengolahan dengan program SPSS versi 24.0, bila nilai *sign (2 tailed)* kurang dari 0,05 atau tingkat kepercayaan 95 persen artinya data tersebut signifikan sedangkan bila nilai *sign (2 tailed)* di atas 0,05 artinya bahwa data tersebut tidak signifikan. Nilai-nilai koefisien korelasi untuk uji validitas instrumen setiap variabel dapat dilihat pada uraian berikut:

1.1. Variabel Gaya Kepemimpinan (X_1)

Nilai-nilai koefisien korelasi *Spearman* uji validitas untuk variabel gaya kepemimpinan (X_1) dapat dilihat pada Tabel 4.7.

Tabel. 4.7.
Korelasi *Spearman* Masing-masing Indikator
Gaya Kepemimpinan (X_1)

Indikator	Butir Pertanyaan	Koefisien Korelasi r	<i>Sign</i> (2 tailed)	Simpulan
Kepemimpinan <i>Koersif</i>	X111	.818**	0,000	Valid
	X112	.451**	0,001	Valid
	X113	.645**	0,000	Valid
Kepemimpinan <i>Otoritatif</i>	X121	.339*	0,020	Valid
	X122	.555**	0,000	Valid
	X123	.747**	0,000	Valid
	X124	.796**	0,000	Valid
	X125	.795**	0,000	Valid
Kepemimpinan <i>Afiliatif</i>	X131	.190	0,201	Tidak Valid
	X132	.177	0,235	Tidak Valid
	X133	.495**	0,000	Valid

Indikator	Butir Pertanyaan	Koefisien Korelasi r	Sign (2-tailed)	Simpulan
Kepemimpinan Afiliatif	X134	.568**	0,000	Valid
	X135	.500**	0,000	Valid
Kepemimpinan Demokratis	X141	.735**	0,000	Valid
	X142	.731**	0,000	Valid
	X143	.625**	0,000	Valid
	X144	.709**	0,000	Valid
	X145	.671**	0,000	Valid
Kepemimpinan <i>Pacesetting</i>	X151	.686**	0,000	Valid
	X152	.687**	0,000	Valid
	X153	.685**	0,000	Valid
	X154	.770**	0,000	Valid
	X155	.182	0,220	Tidak Valid
Kepemimpinan <i>Coaching</i>	X161	.583**	0,000	Valid
	X162	.753**	0,000	Valid
	X163	.581**	0,000	Valid
	X164	.518**	0,000	Valid
	X165	.686**	0,000	Valid

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

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

Sumber: Diolah dengan SPSS versi 24.0

Hasil pengolahan menggunakan program SPSS versi 24.0 didapat ada 3 butir pertanyaan yang nilai r_{hitung} di bawah 0,288 atau didapat bahwa nilai signifikansi data di atas 0,05 (5 persen), sehingga dapat dikatakan bahwa ada 3 pertanyaan dalam variabel ini tidak valid, artinya dari 28 pertanyaan hanya 25 butir pertanyaan dapat dikatakan valid.

Sementara nilai-nilai koefisien korelasi *Spearman* uji validitas antar indikator dalam variabel gaya kepemimpinan (X_1) dapat dilihat pada Tabel 4.8.

Tabel. 4.8.
Korelasi *Spearman* Antar Indikator
dalam Variabel Gaya Kepemimpinan (X_1)

Variabel	Indikator	Koefisien Korelasi r	Sign (2-tailed)	Simpulan
Gaya Kepemimpinan	X11	.481**	0,001	Valid
	X12	.879**	0,000	Valid
	X13	.341*	0,019	Valid

Variabel	Indikator	Koefisien Korelasi r	Sign (2 tailed)	Simpulan
Gaya Kepemimpinan	X14	.722**	0,000	Valid
	X15	.744**	0,000	Valid
	X16	.606**	0,000	Valid

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

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

Sumber: Diolah dengan SPSS versi 24.0

Hasil pengolahan menggunakan program SPSS versi 24.0 didapat bahwa setiap r_{hitung} untuk setiap indikator dalam variabel gaya kepemimpinan (X_1) diatas 0,288 atau didapat bahwa nilai signifikansi data kurang dari 0,05 (5 persen). Sehingga dapat dikatakan bahwa seluruh indikator dapat dikatakan valid.

1.2. Variabel Gaya Komunikasi (X_2)

Nilai-nilai koefisien korelasi spearman uji validitas untuk gaya komunikasi (X_2) dapat dilihat pada Tabel 4.9.

Tabel 4.9.
Korelasi Spearman
Masing-masing Indikator Gaya Komunikasi (X_2)

Indikator	Butir Pertanyaan	Koefisien Korelasi r	Sign (2 tailed)	Simpulan
<i>The Controlling style</i>	X211	.799**	0,000	Valid
	X212	.854**	0,000	Valid
	X213	.872**	0,000	Valid
<i>The Equalitarian style</i>	X221	.901**	0,000	Valid
	X222	.937**	0,000	Valid
	X223	.872**	0,000	Valid
<i>The Structuring style</i>	X231	.886**	0,000	Valid
	X232	.886**	0,000	Valid
	X233	.841**	0,000	Valid
<i>The Dynamic style</i>	X241	.491**	0,000	Valid
	X242	.723**	0,000	Valid
	X243	.678**	0,000	Valid
<i>The Relinquishing style</i>	X251	-.074	0,622	Tidak Valid
	X252	.861**	0,000	Valid
	X253	.767**	0,000	Valid
<i>The Withdrawal style</i>	X261	.605**	0,000	Valid
	X262	.352**	0,000	Valid
	X263	.652**	0,000	Valid

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

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

Sumber: Diolah dengan SPSS versi 24.0

Hasil pengolahan menggunakan program SPSS versi 24.0 didapat ada 1 butir pertanyaan yang nilai r_{hitung} di bawah 0,288 atau didapat bahwa nilai signifikansi data di atas 0,05 (5 persen), sehingga dapat dikatakan bahwa ada 1 pertanyaan dalam variabel ini tidak valid, artinya dari 18 pertanyaan sebanyak 17 butir pertanyaan dapat dikatakan valid.

Sementara nilai-nilai koefisien korelasi *Spearman* uji validitas antar indikator dalam variabel gaya komunikasi (X_2) dapat dilihat pada Tabel 4.10.

Tabel. 4.10.
Korelasi *Spearman* Antar Indikator
dalam Variabel Gaya Komunikasi (X_2)

Variabel	Indikator	Koefisien Korelasi r	Sign (2 tailed)	Simpulan
Gaya Komunikasi	X21	.534**	0,000	Valid
	X22	.149	0,316	Tidak Valid
	X23	.385*	0,008	Valid
	X24	.465**	0,001	Valid
	X25	.465**	0,001	Valid
	X26	.449**	0,002	Valid

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

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

Sumber: Diolah dengan SPSS versi 24.0

Hasil pengolahan menggunakan program SPSS versi 24.0 didapat ada 1 indikator dalam variabel gaya komunikasi yang nilai r_{hitung} di bawah 0,288 atau didapat bahwa nilai signifikansi data di atas 0,05 (5 persen), sehingga dapat dikatakan bahwa 1 indikator dalam variabel ini tidak valid, artinya dari 6 indikator ada sebanyak 5 indikator dapat dikatakan valid. Sehingga secara keseluruhan jumlah pertanyaan yang valid menjadi sebanyak 14 pertanyaan.

1.3. Variabel Motivasi Kerja (X_3)

Nilai-nilai koefisien korelasi *Spearman* uji validitas untuk motivasi kerja (X_3) dapat dilihat pada Tabel 4.11.

Tabel. 4.11.
Korelasi *Spearman*
Masing-masing Indikator Motivasi Kerja (X_3)

Indikator	Butir Pertanyaan	Koefisien Korelasi r	Sign (2 tailed)	Simpulan
Kebutuhan Fisiologis	X311	.673**	0,000	Valid
Kebutuhan Keamanan	X321	.668**	0,000	Valid
Kebutuhan Sosial	X331	.753**	0,000	Valid
Kebutuhan Penghargaan	X341	.765**	0,000	Valid
Kebutuhan Aktualisasi	X351	.676**	0,000	Valid

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

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

Sumber: Diolah dengan SPSS versi 24.0

Hasil pengolahan menggunakan program SPSS versi 24.0 didapat bahwa setiap r_{hitung} untuk setiap butir pertanyaan motivasi kerja (X_3) di atas 0,288 atau didapat bahwa nilai signifikansi data di bawah 0,05 (5 persen), sehingga dapat dikatakan bahwa seluruh instrumen sebanyak 5 butir seluruhnya dapat dikatakan valid.

Sementara nilai-nilai koefisien korelasi *Spearman* uji validitas antar indikator dalam variabel motivasi kerja (X_3) dapat dilihat pada Tabel 4.12.

Tabel. 4.12.
Korelasi *Spearman* Antar Indikator
dalam Variabel Motivasi Kerja (X_3)

Variabel	Indikator	Koefisien Korelasi r	Sign (2 tailed)	Simpulan
Motivasi Kerja	X31	.673**	0,001	Valid
	X32	.668**	0,000	Valid
	X33	.753*	0,019	Valid
	X34	.765**	0,000	Valid
	X35	.676**	0,000	Valid

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

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

Sumber: Diolah dengan SPSS versi 24.0

Hasil pengolahan menggunakan program SPSS versi 24.0 didapat bahwa setiap r_{hitung} untuk setiap indikator dalam variabel motivasi kerja (X_3) di atas 0,288 atau didapat bahwa nilai signifikansi data di bawah 0,05 (5 persen), sehingga dapat dikatakan bahwa seluruh indikator dapat dikatakan valid.

1.4. Variabel Pengawasan (X_4)

Nilai-nilai koefisien korelasi *Spearman* uji validitas untuk Pengawasan (X_4) dapat dilihat pada Tabel 4.13.

Tabel. 4.13.
Korelasi *Spearman*
Masing-masing Indikator Pengawasan (X_4)

Indikator	Butir Pertanyaan	Koefisien Korelasi r	Sign (2 tailed)	Simpulan
Penetapan standard kerja	X411	.920**	0,000	Valid
	X412	.837**	0,000	Valid
	X413	.670**	0,000	Valid
Pelaksanaan operasional	X411	.841**	0,000	Valid
	X412	.722**	0,000	Valid
	X413	.923**	0,000	Valid
Pelaksanaan mekanisme kinerja	X411	.909**	0,000	Valid
	X412	.861**	0,000	Valid
	X413	.717**	0,000	Valid

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

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

Sumber: Diolah dengan SPSS versi 24.0

Hasil pengolahan menggunakan program SPSS versi 24.0 didapat bahwa setiap r_{hitung} untuk setiap butir pertanyaan pengawasan (X_4) di atas 0,288 atau didapat bahwa nilai signifikansi data di bawah 0,05 (5 persen), sehingga dapat dikatakan bahwa seluruh instrumen sebanyak 9 butir seluruhnya dapat dikatakan valid.

Sementara nilai-nilai koefisien korelasi *Spearman* uji validitas antar indikator dalam variabel pengawasan (X_4) dapat dilihat pada Tabel 4.14.

Tabel. 4.14.
Korelasi *Spearman* Antar Indikator
dalam Variabel Pengawasan (X_4)

Variabel	Indikator	Koefisien Korelasi r	Sign (2 tailed)	Simpulan
Pengawasan	X41	.780**	0,000	Valid
	X42	.807**	0,000	Valid
	X43	.826**	0,000	Valid

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

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

Sumber: Diolah dengan SPSS versi 24.0

Hasil pengolahan menggunakan program SPSS versi 24.0 didapat bahwa setiap r_{hitung} untuk setiap sub faktor dalam variabel pengawasan (X_4) di atas 0,288 atau didapat bahwa nilai signifikansi data di bawah 0,05 (5 persen), sehingga dapat dikatakan bahwa seluruh indikator dapat dikatakan valid.

1.5. Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Nilai-nilai koefisien korelasi *Spearman* uji validitas untuk kinerja (Y) dapat dilihat pada Tabel 4.15.

Tabel. 4.15.
Korelasi *Spearman*
Masing-masing Indikator Kinerja (Y)

Indikator	Butir Pertanyaan	Koefisien Korelasi r	Sign (2 tailed)	Simpulan
Perilaku Inovatif	Y111	.963**	0,000	Valid
	Y112	.970**	0,000	Valid
Pengambilan Inisiatif	Y121	.927**	0,000	Valid
	Y122	.970**	0,000	Valid
Tingkat Potensi Diri	Y131	.984**	0,000	Valid
	Y132	.946**	0,000	Valid
Manajemen Waktu	Y141	.887**	0,000	Valid
	Y142	.950**	0,000	Valid
Kuantitas dan Kualitas	Y151	.968**	0,000	Valid
	Y152	.961**	0,000	Valid
Kemampuan Mencapai Tujuan	Y161	.964**	0,000	Valid
	Y162	.939**	0,000	Valid
Hubungan Rekan Kerja dan Pelanggan	Y171	.958**	0,000	Valid
	Y172	.946**	0,000	Valid
Pengetahuan akan Produk	Y181	.942**	0,000	Valid
	Y182	.960**	0,000	Valid

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

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

Sumber: Diolah dengan SPSS versi 24.0

Hasil pengolahan menggunakan program SPSS versi 24.0 didapat bahwa setiap r_{hitung} setiap butir pertanyaan dalam variabel kinerja (Y) di atas 0,288 atau didapat bahwa nilai signifikansi data di bawah 0,05 (5 persen) sehingga seluruh indikator sebanyak 8 butir dapat dikatakan valid.

Sementara nilai-nilai koefisien korelasi *Spearman* uji validitas antar indikator dalam variabel kinerja (Y) dapat dilihat pada Tabel 4.16.

Tabel. 4.16.
Korelasi *Spearman* Antar Indikator
dalam Variabel Kinerja (Y)

Variabel	Indikator	Koefisien Korelasi r	Sign (2 tailed)	Simpulan
Kinerja Pegawai	Y11	.807**	0,000	Valid
	Y12	.807**	0,000	Valid
	Y13	.807**	0,000	Valid
	Y14	.807**	0,000	Valid
	Y15	.807**	0,000	Valid
	Y16	.807**	0,000	Valid
	Y17	.807**	0,000	Valid
	Y18	.807**	0,000	Valid

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

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

Sumber: Diolah dengan SPSS versi 24.0

Hasil pengolahan menggunakan program SPSS versi 24.0 didapat bahwa setiap r_{hitung} untuk setiap indikator dalam variabel kinerja (Y) di atas 0,288 atau didapat bahwa nilai signifikansi data di bawah 0,05 (5 persen), sehingga dapat dikatakan bahwa seluruh indikator dapat dikatakan valid.

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan metode *Cronbach Alpha* yang membandingkan dan mengukur korelasi antar jawaban responden. Kuesioner dikatakan reliabel bila nilai *Cronbach Alpha* terhitung lebih besar dari 0,60 atau bila hasil penghitungan mendekati 1,00 maka kuesioner dapat dikatakan handal dan layak digunakan.

Koefisien reliabilitas masing-masing variabel bebas adalah gaya kepemimpinan (X_1) dengan nilai *Cronbach Alpha* 0,810, gaya komunikasi (X_2) dengan nilai *Cronbach Alpha* 0,777, motivasi kerja (X_3) dengan nilai *Cronbach Alpha* 0,738, pengawasan (X_4) dengan nilai *Cronbach Alpha* 0,878

dan kinerja (Y) dengan nilai *Cronbach Alpha* 0,957. Penghitungan dengan bantuan program SPSS versi 24.0 diperoleh koefisien reliabilitas *Cronbach Alpha* seperti pada Tabel 4.17.

Tabel 4.17.
Koefisien Reliability Gaya kepemimpinan (X_1), Gaya komunikasi (X_2), Motivasi kerja (X_3), Pengawasan (X_4) dan Kinerja (Y)

<i>Reliability Statistics</i>			
Variabel	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Butirs	N of Butirs
Gaya kepemimpinan (X_1)	.810	.840	25
Gaya komunikasi (X_2)	.777	.760	14
Motivasi kerja (X_3)	.738	.757	5
Pengawasan (X_4)	.878	.889	9
Kinerja (Y)	.957	.957	16

Sumber: Diolah dengan SPSS versi 24.0

Dengan melihat hasil koefisien reliabilitas (*Cronbach Alpha*) yang terlihat pada tabel di atas bahwa nilai *Cronbach Alpha* untuk keempat variabel bebas yaitu gaya kepemimpinan (X_1), gaya komunikasi (X_2), motivasi kerja (X_3) dan pengawasan (X_4) serta variabel tidak bebas (Y) mempunyai *Cronbach Alpha* nilai di atas 0,60. Sehingga dapat dikatakan bahwa instrumen yang digunakan reliabel artinya semua instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah termasuk baik.

3. Uji Asumsi Klasik

3.1. Uji Normalitas

Pengujian normalitas data dapat dilakukan dengan melihat nilai signifikan yang dihasilkan dari metode *Kolmogorov-Smirnov (KS)*. Jika nilai signifikan lebih besar dari α (tingkat kepercayaan=0,05) maka asumsi terpenuhi.

Hasil pengolahan data dengan program SPSS versi 24.0 didapat dilihat pada Tabel 4.18.

Tabel. 4.18.
Hasil Pengujian *Kolmogorov-Smirnov (KS)*

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		47
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	7.93905220
	Most Extreme Differences	
	Absolute	.160
	Positive	.160
	Negative	-.100
Test Statistic		.160
Asymp. Sig. (2-tailed)		.004 ^c
a. Test distribution is Normal.		
b. Calculated from data.		
c. Lilliefors Significance Correction.		

Sumber : Pengolahan dengan SPSS versi 24.0

Berdasarkan Tabel 4.18 terlihat bahwa nilai signifikan hasil uji *Kolmogorov-Smirnov (KS)* sebesar 0,004 atau lebih kecil dari α (tingkat kepercayaan=0,05), maka asumsi tidak terpenuhi sehingga dapat disimpulkan bahwa distribusi data adalah tidak normal.

Menurut Pramana, dkk (2016:125-126) jika residual tidak normal tetapi dekat dengan nilai kritis maka dapat dicoba dengan metode lain yang mungkin memberikan justifikasi normal. Tetapi jika jauh dari normal, maka dapat dilakukan dengan beberapa langkah antara lain melakukan transformasi data. Transformasi data salah satunya dapat dilakukan ke dalam bentuk Logaritma natural.

Hasil pengolahan data dengan program SPSS versi 24.0 setelah dilakukan transformasi data ke dalam bentuk logaritma natural didapat dilihat pada Tabel 4.19.

Tabel. 4.19.
Hasil Pengujian *Kolmogorov-Smirnov (KS)* setelah Dilakukan Transformasi Data dalam Bentuk Logaritma Natural

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		47
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.11955314
Most Extreme Differences	Absolute	.123
	Positive	.123
	Negative	-.088
Test Statistic		.123
Asymp. Sig. (2-tailed)		.072 ^c
a. Test distribution is Normal.		
b. Calculated from data.		
c. Lilliefors Significance Correction.		

Sumber : Pengolahan dengan SPSS versi 24.0

Berdasarkan Tabel 4.19 terlihat bahwa nilai signifikan hasil uji *Kolmogorov-Smirnov (KS)* sebesar 0,072 atau lebih besar dari α (tingkat kepercayaan=0,05), maka asumsi terpenuhi sehingga dapat disimpulkan bahwa distribusi data adalah normal.

3.2.Uji Multikolinieritas

Uji multikolinearitas digunakan untuk mengetahui apakah terjadi korelasi yang kuat di antara variabel-variabel bebas yang diikutsertakan dalam pembentukan model. Cara yang digunakan adalah dengan menghitung *tolerance* dan VIF. Deteksi multikolinieritas pada suatu model dapat dilihat

jika nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) tidak lebih dari 10 dan nilai *Tolerance* tidak kurang dari 0,1, maka model tersebut dapat dikatakan terbebas dari multikolinieritas. $VIF = 1/Tolerance$, jika $VIF = 10$ maka $Tolerance = 1/10 = 0,1$ (Ghozali, 2011:105-106).

Dasar pengambilan keputusan adalah bila nilai *tollerance* mendekati angka 1,000 atau angka VIF di bawah 10, maka dapat dikatakan bahwa model regresi diindikasikan tidak memiliki gejala multikolinieritas atau dapat dikatakan bahwa tidak ada hubungan nyata dalam masing-masing variabel bebas.

Berdasarkan hasil pengolahan komputer dengan program SPSS versi 24.0 diperoleh angka *tolerance* dan VIF sebagai berikut:

Tabel 4.20.
Hasil Pengolahan *Tolerance*-VIF

Coefficients ^a								
Model		Unstandardize d Coefficients		Standardize d Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	4.351	1.094		3.977	.000		
	lnx1	.059	.237	.045	.250	.804	.705	1.419
	lnx2	-.046	.163	-.049	-.279	.781	.748	1.336
	lnx3	.180	.206	.191	.874	.387	.484	2.065
	lnx4	-.216	.265	-.180	-.817	.418	.479	2.090

a. Dependent Variable: lny

Sumber: Diolah dengan SPSS versi 24.0

Hasil pengolahan komputer dengan menggunakan program SPSS versi 24.0 pada gaya kepemimpinan diperoleh nilai *tolerance* sebesar 0,705 dan nilai VIF sebesar 1,419, pada gaya komunikasi nilai *tolerance* sebesar 0,748 dan nilai VIF sebesar 1,336, pada motivasi kerja nilai *tolerance* sebesar 0,484

dan nilai VIF sebesar 2,065 dan pada pengawasan nilai *tolerance* sebesar 0,479 dan nilai VIF sebesar 2,090. Sesuai dengan kriteria pengambilan keputusan di atas bahwa nilai *tolerance* mendekati angka 1,000 dan nilai VIF di bawah 10. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pada keempat variabel bebas tersebut tidak terdapat gejala multikolinieritas.

3.3. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi perbedaan *variance residual* suatu periode pengamatan ke periode pengamatan yang lain. Model regresi yang baik adalah model regresi yang memiliki persamaan *variance residual* suatu periode pengamatan dengan periode-periode pengamatan yang lain atau homoskedastisitas dimana $\text{var}(u_i)$ harus sama dengan σ^2 (konstan) atau semua residual atau *error* mempunyai varian yang sama (Ghozali, 2011:139).

Menurut Pramana, dkk (2016:123) model regresi yang memenuhi persyaratan adalah di mana terdapat kesamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap atau disebut homoskedastisitas. Untuk pengujian heteroskedastisitas salah satunya dapat dilakukan dengan menggunakan metode statistik Uji Glejser.

Dasar pengambilan keputusan atas pengujian Uji Glejser adalah bila signifikansi data hasil pengolahan $< 0,05$ (5 persen) maka data dikatakan valid atau terdapat masalah heteroskedastisitas. Sedangkan bila signifikansi data $> 0,05$ (5 persen) maka data dikatakan tidak valid atau tidak terdapat masalah heteroskedastisitas.

Pada Tabel 4.90 dapat dilihat bahwa signifikansi data gaya kepemimpinan adalah sebesar 0,543 atau lebih besar dari 0,05 sehingga gaya kepemimpinan dapat dikatakan tidak terdapat masalah heteroskedastisitas. Gaya komunikasi mempunyai nilai signifikansi sebesar 0,795 lebih besar dari 0,05 sehingga gaya komunikasi dapat dikatakan tidak terdapat masalah heteroskedastisitas. Motivasi kerja mempunyai nilai signifikansi sebesar 0,358 lebih besar dari 0,05 sehingga motivasi kerja dapat dikatakan tidak terdapat masalah heteroskedastisitas. Pengawasan mempunyai nilai signifikansi sebesar 0,935 lebih besar dari 0,05 sehingga pengawasan dapat dikatakan tidak terdapat masalah heteroskedastisitas. Nilai seluruh variabel bebas (X) tidak ada yang signifikan secara statistik sehingga dapat disimpulkan bahwa model ini tidak mengalami masalah heteroskedastisitas.

Tabel 4.21.
Hasil Pengolahan Uji Glejser
Gaya kepemimpinan (X₁), Gaya Komunikasi (X₂),
Motivasi Kerja (X₃) dan Pengawasan (X₄)

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.005	.606		.009	.993
	lnx1	.080	.131	.110	.614	.543
	lnx2	.024	.090	.045	.261	.795
	lnx3	-.106	.114	-.201	-.930	.358
	lnx4	-.012	.146	-.018	-.082	.935

a. Dependent Variable: RES2

Sumber: Diolah dengan SPSS versi 24.0

D. Deskripsi Variabel Penelitian

Teknik pengumpulan data yang dilakukan pada penelitian ini adalah dengan menyebarkan kuesioner yang diberikan pada seluruh pegawai BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung sebanyak 47 (empat puluh tujuh) orang responden diluar peneliti dan Kepala BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung serta 3 orang pegawai yang sedang tugas belajar. Seluruh proses pengolahan menggunakan alat bantu komputer untuk menghindari kesalahan dalam proses penghitungan skor sehingga dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah. Pertanyaan yang ada dalam kuesioner mengacu pada empat variabel penelitian yang digunakan yaitu gaya kepemimpinan (X_1), gaya komunikasi (X_2), motivasi kerja (X_3) dan pengawasan (X_4) sebagai variabel bebas dan kinerja (Y) sebagai variabel tidak bebas.

Untuk mengetahui penilaian responden dan atasan langsung responden atas masing-masing butir, maka semua jawaban responden dan atasan langsung responden akan dideskripsikan dalam bentuk persentase yang setuju atau tidak setuju sesuai dengan jumlah responden. Untuk memberi gambaran yang lebih jelas, deskripsi variabel penelitian/hasil penelitian dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Variabel Gaya Kepemimpinan (X_1)

Hasil pengolahan data penelitian yang didapat dengan program SPSS versi 24.0 terlihat bahwa gaya kepemimpinan memiliki *Mean* 90,19, *Std. Error of Mean* 1,238, *Median* 89,00, *Std. Deviation* 8,484, *Variance* 71,984,

Minimum 74 dan *Maximum* 108. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Tabel 4.22.

Tabel 4.22.
Deskripsi Data Gaya kepemimpinan (X_1)

Statistics		
Gaya Kepemimpinan		
N	Valid	47
	Missing	0
Mean		90.19
Std. Error of Mean		1.238
Median		89.00
Mode		83
Std. Deviation		8.484
Variance		71.984
Range		34
Minimum		74
Maximum		108
Sum		4239

Sumber : Pengolahan dengan SPSS versi 24.0

Gambaran hasil penelitian dapat dilihat dari distribusi frekuensi yang dihasilkan dari penelitian masing-masing variabel. Distribusi frekuensi gaya kepemimpinan (X_1) diolah dan disajikan dalam bentuk data berkelompok seperti pada Tabel 4.23.

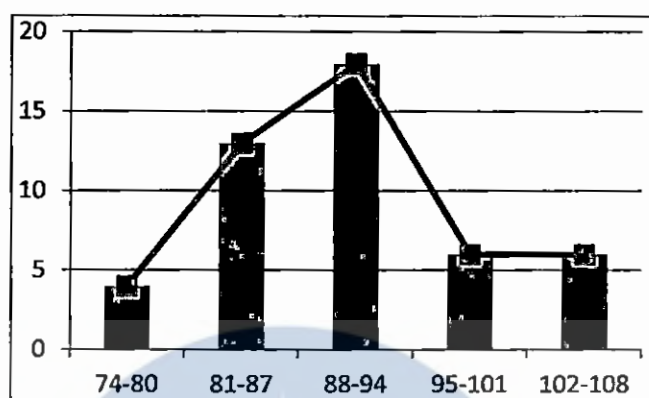
Tabel 4.23.
Distribusi Frekuensi Data Gaya Kepemimpinan (X_1)

No	Kelompok Skor	Frekuensi	Persentase (%)	Kumulatif Persen (%)
1	74-80	4	8,51	8,51
2	81-87	13	27,66	36,17
3	88-94	18	38,30	74,47
4	95-101	6	12,77	87,23
5	102-108	6	12,77	100,00
	Total	47	100	

Sumber: Data diolah kembali dari hasil pengolahan SPSS versi 24.0

Berdasarkan Tabel 4.23 terlihat bahwa 17 responden atau 36,17 persen berada pada kelompok dibawah rata-rata, 18 responden atau 38,30 persen

berada pada kelompok rata-rata dan 12 responden atau 25,53 persen berada pada kelompok di atas rata-rata. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar histogram frekuensi pada Gambar 4.2.



Gambar 4.2. Histogram Frekuensi Gaya Kepemimpinan (X_1)

Ada 25 (dua puluh lima) pertanyaan yang digunakan untuk mengukur variabel gaya kepemimpinan di kantor BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung yang dibagi dalam 6 (enam) indikator yaitu: kepemimpinan *koersif* (3 butir pertanyaan), kepemimpinan otoritatif (5 butir pertanyaan), kepemimpinan afiliatif (3 butir pertanyaan), kepemimpinan demokratis (5 butir pertanyaan), kepemimpinan *pacesetting* (4 butir pertanyaan), kepemimpinan *coaching* (5 butir pertanyaan). Penjelasan tanggapan responden untuk setiap butir pertanyaan adalah sebagai berikut:

a. Gaya Kepemimpinan Koersif (*Coersive Style*)

Ada 3 (tiga) butir pertanyaan dalam kuesioner yang digunakan untuk mengukur gaya kepemimpinan koersif. Berdasarkan penyebaran kuesioner kepada 47 orang pegawai/ASN, didapatkan hasil sebagai berikut:

Berdasarkan Tabel 4.24 terlihat bahwa sebagian besar responden (19 orang) atau 40 persen menyatakan setuju terhadap pernyataan kebijakan selalu ditentukan oleh pemimpin.

Tabel 4.24.
Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan 1
Indikator Gaya Kepemimpinan Koersif
di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

Kategori	Skor (N)	Frekuensi (F)	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	7	15
Setuju	4	19	40
Biasa Saja	3	6	13
Tidak Setuju	2	11	23
Sangat Tidak Setuju	1	4	9
Jumlah		47	100

Sumber: Data diolah kembali dari hasil pengolahan SPSS versi 24.0

Berdasarkan Tabel 4.25 terlihat bahwa sebagian besar responden (29 orang) atau 62 persen menyatakan tidak setuju terhadap pernyataan tidak ada inisiatif atau ide-ide kreatif dari bawahan.

Tabel 4.25.
Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan 2
Indikator Gaya Kepemimpinan Koersif
di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

Kategori	Skor (N)	Frekuensi (F)	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	0	0
Setuju	4	3	6
Biasa Saja	3	1	2
Tidak Setuju	2	29	62
Sangat Tidak Setuju	1	14	30
Jumlah		47	100

Sumber: Data diolah kembali dari hasil pengolahan SPSS versi 24.0

Berdasarkan Tabel 4.26 terlihat bahwa sebagian besar responden (24 orang) atau 51 persen menyatakan setuju terhadap pernyataan pemimpin menetapkan kontrol yang ketat dan standar yang tinggi.

Tabel 4.26.
Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan 3
Indikator Gaya Kepemimpinan Koersif
di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

Kategori	Skor (N)	Frekuensi (F)	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	4	9
Setuju	4	24	51
Biasa Saja	3	14	30
Tidak Setuju	2	3	6
Sangat Tidak Setuju	1	2	4
Jumlah		47	100

Sumber: Data diolah kembali dari hasil pengolahan SPSS versi 24.0

b. Gaya Kepemimpinan Otoritatif (*Authoritative Style*)

Ada 5 (lima) butir pertanyaan dalam kuesioner yang digunakan untuk mengukur gaya kepemimpinan otoritatif. Berdasarkan penyebaran kuesioner kepada 47 orang pegawai/ASN, didapatkan hasil sebagai berikut:

Berdasarkan Tabel 4.27 terlihat bahwa sebagian besar responden (24 orang) atau 51 persen menyatakan tidak setuju terhadap pernyataan pemimpin hanya memberikan tujuan akhir yang harus dicapai.

Tabel 4.27.
Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan 1
Indikator Gaya Kepemimpinan Otoritatif
di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

Kategori	Skor (N)	Frekuensi (F)	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	2	4
Setuju	4	7	15
Biasa Saja	3	12	26
Tidak Setuju	2	24	51
Sangat Tidak Setuju	1	2	4
Jumlah		47	100

Sumber: Data diolah kembali dari hasil pengolahan SPSS versi 24.0

Berdasarkan Tabel 4.28 terlihat bahwa sebagian besar responden (25 orang) atau 53 persen menyatakan setuju terhadap pernyataan pemimpin

memberikan kebebasan kepada bawahan untuk berinisiatif dan memberikan ide-ide baru.

Tabel 4.28.
Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan 2
Indikator Gaya Kepemimpinan Otoritatif
di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

Kategori	Skor (N)	Frekuensi (F)	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	20	43
Setuju	4	25	53
Biasa Saja	3	1	2
Tidak Setuju	2	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	1	2
Jumlah		47	100

Sumber: Data diolah kembali dari hasil pengolahan SPSS versi 24.0

Berdasarkan Tabel 4.29 terlihat bahwa sebagian besar responden (23 orang) atau 49 persen menyatakan setuju terhadap pernyataan pemimpin memiliki visi yang jelas dan keberanian untuk bertindak.

Tabel 4.29.
Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan 3
Indikator Gaya Kepemimpinan Otoritatif
di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

Kategori	Skor (N)	Frekuensi (F)	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	19	40
Setuju	4	23	49
Biasa Saja	3	4	9
Tidak Setuju	2	1	2
Sangat Tidak Setuju	1	0	0
Jumlah		47	100

Sumber: Data diolah kembali dari hasil pengolahan SPSS versi 24.0

Berdasarkan Tabel 4.29 terlihat bahwa sebagian besar responden (19 orang) atau 40 persen menyatakan sangat setuju terhadap pernyataan pemimpin memiliki kharisma dan percaya diri yang tinggi.

Tabel 4.30.
Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan 4
Indikator Gaya Kepemimpinan Otoritatif
di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

Kategori	Skor (N)	Frekuensi (F)	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	19	40
Setuju	4	17	36
Biasa Saja	3	9	19
Tidak Setuju	2	2	4
Sangat Tidak Setuju	1	0	0
Jumlah		47	100

Sumber: Data diolah kembali dari hasil pengolahan SPSS versi 24.0

Berdasarkan Tabel 4.31 terlihat bahwa sebagian besar responden (22 orang) atau 47 persen menyatakan setuju terhadap pernyataan pemimpin pandai memberi motivasi kepada bawahan.

Tabel 4.31.
Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan 5
Indikator Gaya Kepemimpinan Otoritatif
di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

Kategori	Skor (N)	Frekuensi (F)	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	20	43
Setuju	4	22	47
Biasa Saja	3	5	11
Tidak Setuju	2	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0
Jumlah		47	100

Sumber: Data diolah kembali dari hasil pengolahan SPSS versi 24.0

c. Gaya Kepemimpinan Afiliatif (*Affiliative Style*)

Ada 3 (tiga) butir pertanyaan dalam kuesioner yang digunakan untuk mengukur gaya kepemimpinan afiliatif. Dari penyebaran kuesioner kepada 47 orang pegawai/ASN, didapatkan hasil sebagai berikut:

Berdasarkan Tabel 4.32 terlihat bahwa sebagian besar responden (21 orang) atau 45 persen menyatakan tidak setuju terhadap pernyataan pemimpin jarang memberikan arahan kepada bawahan.

Tabel 4.32.
Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan 3
Indikator Gaya Kepemimpinan Afiliatif
di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

Kategori	Skor (N)	Frekuensi (F)	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	1	2
Setuju	4	2	4
Biasa Saja	3	10	21
Tidak Setuju	2	21	45
Sangat Tidak Setuju	1	13	28
Jumlah		47	100

Sumber: Data diolah kembali dari hasil pengolahan SPSS versi 24.0

Berdasarkan Tabel 4.33 terlihat bahwa sebagian besar responden (19 orang) atau 40 persen menyatakan tidak setuju terhadap pernyataan memungkinkan kinerja buruk tidak terkoneksi.

Tabel 4.33.
Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan 4
Indikator Gaya Kepemimpinan Afiliatif
di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

Kategori	Skor (N)	Frekuensi (F)	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	1	2
Setuju	4	3	6
Biasa Saja	3	18	38
Tidak Setuju	2	19	40
Sangat Tidak Setuju	1	6	13
Jumlah		47	100

Sumber: Data diolah kembali dari hasil pengolahan SPSS versi 24.0

Berdasarkan Tabel 4.34 terlihat bahwa sebagian besar responden (26 orang) atau 55 persen menyatakan tidak setuju terhadap pernyataan pemimpin cenderung memberikan toleransi yang berlebihan.

Tabel 4.34.
Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan 5
Indikator Gaya Kepemimpinan Afiliatif
di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

Kategori	Skor (N)	Frekuensi (F)	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	1	2
Setuju	4	3	6
Biasa Saja	3	15	32
Tidak Setuju	2	26	55
Sangat Tidak Setuju	1	2	4
Jumlah		47	100

Sumber: Data diolah kembali dari hasil pengolahan SPSS versi 24.0

d. Gaya Kepemimpinan Demokratis (*Democratic Leadership*)

Ada 5 (lima) butir pertanyaan dalam kuesioner yang digunakan untuk mengukur gaya kepemimpinan demokratis. Berdasarkan penyebaran kuesioner kepada 47 orang pegawai/ASN, didapatkan hasil sebagai berikut:

Berdasarkan Tabel 4.35 terlihat bahwa sebagian besar responden (26 orang) atau 55 persen menyatakan setuju terhadap pernyataan pemimpin menghargai pendapat bawahan.

Tabel 4.35.
Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan 1
Indikator Gaya Kepemimpinan Demokratis
di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

Kategori	Skor (N)	Frekuensi (F)	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	19	40
Setuju	4	26	55
Biasa Saja	3	2	4
Tidak Setuju	2	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0
Jumlah		47	100

Sumber: Data diolah kembali dari hasil pengolahan SPSS versi 24.0

Berdasarkan Tabel 4.36 terlihat bahwa sebagian besar responden (27 orang) atau 57 persen menyatakan setuju terhadap pernyataan pemimpin fleksibel dan memberikan kebebasan kepada bawahan berinisiatif dan memberikan ide baru.

Tabel 4.36.
Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan 2
Indikator Gaya Kepemimpinan Demokratis
di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

Kategori	Skor (N)	Frekuensi (F)	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	18	38
Setuju	4	27	57
Biasa Saja	3	2	4
Tidak Setuju	2	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0
Jumlah		47	100

Sumber: Data diolah kembali dari hasil pengolahan SPSS versi 24.0

Berdasarkan Tabel 4.37 terlihat bahwa sebagian besar responden (26 orang) atau 55 persen menyatakan setuju terhadap pernyataan tujuan yang dicapai realistis dan berdasarkan kesepakatan bersama.

Tabel 4.37.
Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan 3
Indikator Gaya Kepemimpinan Demokratis
di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

Kategori	Skor (N)	Frekuensi (F)	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	16	34
Setuju	4	26	55
Biasa Saja	3	5	11
Tidak Setuju	2	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0
Jumlah		47	100

Sumber: Data diolah kembali dari hasil pengolahan SPSS versi 24.0

Berdasarkan Tabel 4.38 terlihat bahwa sebagian besar responden (24 orang) atau 51 persen menyatakan setuju terhadap pernyataan memungkinkan terjadinya pertemuan-pertemuan secara terus menerus.

Tabel 4.38.
Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan 4
Indikator Gaya Kepemimpinan Demokratis
di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

Kategori	Skor (N)	Frekuensi (F)	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	9	19
Setuju	4	24	51
Biasa Saja	3	10	21
Tidak Setuju	2	4	9
Sangat Tidak Setuju	1	0	0
Jumlah		47	100

Sumber: Data diolah kembali dari hasil pengolahan SPSS versi 24.0

Berdasarkan Tabel 4.39 terlihat bahwa sebagian besar responden (19 orang) atau 40 persen menyatakan setuju terhadap pernyataan melakukan pemungutan suara sebagai jalan akhir untuk mendapatkan keputusan.

Tabel 4.39.
Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan 5
Indikator Gaya Kepemimpinan Demokratis
di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

Kategori	Skor (N)	Frekuensi (F)	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	6	13
Setuju	4	19	40
Biasa Saja	3	13	28
Tidak Setuju	2	8	17
Sangat Tidak Setuju	1	1	2
Jumlah		47	100

Sumber: Data diolah kembali dari hasil pengolahan SPSS versi 24.0

e. Gaya Kepemimpinan Pacesetting (*Pacesetting Leadership*)

Ada 4 (empat) butir pertanyaan dalam kuesioner yang digunakan untuk mengukur gaya kepemimpinan *pacesetting*. Berdasarkan penyebaran kuesioner kepada 47 orang pegawai/ASN, didapatkan hasil sebagai berikut:

Berdasarkan Tabel 4.40 terlihat bahwa sebagian besar responden (21 orang) atau 45 persen menyatakan setuju terhadap pernyataan pemimpin menetapkan standar kinerja yang tinggi.

Tabel 4.40.
Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan 1
Indikator Gaya Kepemimpinan *Pacesetting*
di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

Kategori	Skor (N)	Frekuensi (F)	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	8	17
Setuju	4	21	45
Biasa Saja	3	14	30
Tidak Setuju	2	3	6
Sangat Tidak Setuju	1	1	2
Jumlah	15	47	100

Sumber: Data diolah kembali dari hasil pengolahan SPSS versi 24.0

Berdasarkan Tabel 4.41 terlihat bahwa sebagian besar responden (24 orang) atau 53 persen menyatakan setuju terhadap pernyataan pemimpin memberi contoh dan melakukan perbaikan terus menerus.

Tabel 4.41.
Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan 2
Indikator Gaya Kepemimpinan *Pacesetting*
di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

Kategori	Skor (N)	Frekuensi (F)	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	15	32
Setuju	4	25	53
Biasa Saja	3	6	13
Tidak Setuju	2	1	2
Sangat Tidak Setuju	1	0	0
Jumlah	15	47	100

Sumber: Data diolah kembali dari hasil pengolahan SPSS versi 24.0

Berdasarkan Tabel 4.42 terlihat bahwa sebagian besar responden (21 orang) atau 45 persen menyatakan setuju terhadap pernyataan tegas terhadap bawahan yang memiliki kinerja tidak baik” .

Tabel 4.42.
Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan 3
Indikator Gaya Kepemimpinan *Pacesetting*
di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

Kategori	Skor (N)	Frekuensi (F)	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	10	21
Setuju	4	21	45
Biasa Saja	3	13	28
Tidak Setuju	2	3	6
Sangat Tidak Setuju	1	0	0
Jumlah	15	47	100

Sumber: Data diolah kembali dari hasil pengolahan SPSS versi 24.0

Berdasarkan Tabel 4.43 terlihat bahwa sebagian besar responden (17 orang) atau 36 persen menyatakan biasa saja terhadap pernyataan pemimpin memberikan arahan secara terperinci dan tidak fleksibel.

Tabel 4.43.
Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan 4
Indikator Gaya Kepemimpinan *Pacesetting*
di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

Kategori	Skor (N)	Frekuensi (F)	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	3	6
Setuju	4	13	28
Biasa Saja	3	17	36
Tidak Setuju	2	14	30
Sangat Tidak Setuju	1	0	0
Jumlah		47	100

Sumber: Data diolah kembali dari hasil pengolahan SPSS versi 24.0

f. Gaya Kepemimpinan *Coaching* (*Coaching Leadership*)

Ada 5 (lima) butir pertanyaan dalam kuesioner yang digunakan untuk mengukur gaya kepemimpinan *coaching*. Berdasarkan penyebaran kuesioner kepada 47 orang pegawai/ASN, didapatkan hasil sebagai berikut:

Berdasarkan Tabel 4.44 terlihat bahwa sebagian besar responden (24 orang) atau 51 persen menyatakan setuju terhadap pernyataan pemimpin menghargai gagasan bawahan.

Tabel 4.44.
Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan 1
Indikator Gaya Kepemimpinan *Coaching*
di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

Kategori	Skor (N)	Frekuensi (F)	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	22	47
Setuju	4	24	51
Biasa Saja	3	1	2
Tidak Setuju	2	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0
Jumlah		47	100

Sumber: Data diolah kembali dari hasil pengolahan SPSS versi 24.0

Berdasarkan Tabel 4.45 terlihat bahwa sebagian besar responden (29 orang) atau 62 persen menyatakan setuju terhadap pernyataan pemimpin memberi nasihat kepada bawahan mengenai tugas yang harus dilaksanakan.

Tabel 4.45.
Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan 2
Indikator Gaya Kepemimpinan *Coaching*
di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

Kategori	Skor (N)	Frekuensi (F)	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	16	34
Setuju	4	29	62
Biasa Saja	3	2	4
Tidak Setuju	2	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0
Jumlah		47	100

Sumber: Data diolah kembali dari hasil pengolahan SPSS versi 24.0

Berdasarkan Tabel 4.46 terlihat bahwa sebagian besar responden (31 orang) atau 66 persen menyatakan setuju terhadap pernyataan bersedia untuk mentolelir kegagalan jangka pendek jika kegagalan itu dapat meningkatkan cara kerja bawahan dalam jangka panjang.

Tabel 4.46.
Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan 3
Indikator Gaya Kepemimpinan *Coaching*
di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

Kategori	Skor (N)	Frekuensi (F)	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	6	13
Setuju	4	31	66
Biasa Saja	3	8	17
Tidak Setuju	2	2	4
Sangat Tidak Setuju	1	0	0
Jumlah		47	100

Sumber: Data diolah kembali dari hasil pengolahan SPSS versi 24.0

Berdasarkan Tabel 4.47 terlihat bahwa sebagian besar responden (32 orang) atau 68 persen menyatakan setuju terhadap pernyataan terbuka terhadap aspirasi atau kritik dari bawahan.

Tabel 4.47.
Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan 4
Indikator Gaya Kepemimpinan *Coaching*
di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

Kategori	Skor (N)	Frekuensi (F)	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	11	23
Setuju	4	32	68
Biasa Saja	3	4	9
Tidak Setuju	2	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0
Jumlah		47	100

Sumber: Data diolah kembali dari hasil pengolahan SPSS versi 24.0

Berdasarkan Tabel 4.48 terlihat bahwa sebagian besar responden (23 orang) atau 49 persen menyatakan biasa saja terhadap pernyataan memberikan waktu yang cukup lama untuk memberikan pelatihan secara pribadi kepada bawahan.

Tabel 4.48.
Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan 5
Indikator Gaya Kepemimpinan *Coaching*
di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

Kategori	Skor (N)	Frekuensi (F)	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	1	2
Setuju	4	14	30
Biasa Saja	3	23	49
Tidak Setuju	2	7	15
Sangat Tidak Setuju	1	2	4
Jumlah		47	100

Sumber: Data diolah kembali dari hasil pengolahan SPSS versi 24.0

2. Variabel Gaya Komunikasi (X_2)

Hasil pengolahan data penelitian yang didapat dengan program SPSS versi 24.0 terlihat bahwa gaya komunikasi memiliki *Mean* 37,70, *Std. Error of Mean* 0,777, *Median* 37,00, *Std. Deviation* 5,324, *Variance* 28,344, *Minimum* 30 dan *Maximum* 61. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Tabel 4.49.

Tabel 4.49.
Deskripsi Data Gaya Komunikasi (X_2)

Statistics		
Gaya Komunikasi		
N	Valid	47
	Missing	0
Mean		37.70
Std. Error of Mean		.777
Median		37.00
Mode		35
Std. Deviation		5.324
Variance		28.344
Range		31
Minimum		30
Maximum		61
Sum		1772

Sumber : Pengolahan dengan SPSS versi 24.0

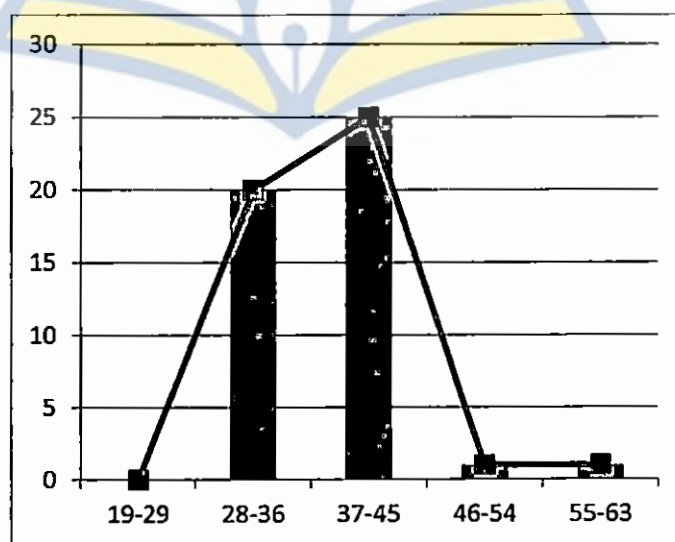
Gambaran hasil penelitian dapat dilihat dari distribusi frekuensi yang dihasilkan dari penelitian masing-masing variabel. Distribusi frekuensi gaya komunikasi (X_2) diolah dan disajikan dalam bentuk data berkelompok seperti pada Tabel 4.50.

Tabel 4.50.
Distribusi Frekuensi Data Gaya Komunikasi (X_2)

No	Kelompok Skor	Frekuensi	Persentase (%)	Kumulatif Persen (%)
1	19-29	0	-	-
2	28-36	20	42,55	42,55
3	37-45	25	53,19	95,74
4	46-54	1	2,13	97,87
5	55-63	1	2,13	100,00
	Total	47	100	

Sumber: Data diolah kembali dari hasil pengolahan SPSS versi 24.0

Berdasarkan Tabel 4.50 terlihat bahwa 20 responden atau 42,55 persen berada pada kelompok dibawah rata-rata, 25 responden atau 53,19 persen berada pada kelompok rata-rata dan 2 responden atau 4,26 persen berada pada kelompok diatas rata-rata. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar histogram frekuensi pada Gambar 4.3.



Gambar 4.3. Histogram Frekuensi Gaya Komunikasi (X_2)

Ada 14 (empat belas) pertanyaan yang digunakan untuk mengukur variabel gaya komunikasi di kantor BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung yang di bagi dalam 5 (lima) indikator yaitu: *the controlling style* (3 butir pertanyaan), *the structuring style* (3 butir pertanyaan), *the dynamic style* (3 butir pertanyaan), *the relinquishing style* (2 butir pertanyaan) dan *the withdrawal style* (3 butir pertanyaan). Penjelasan tanggapan responden untuk setiap butir pertanyaan adalah sebagai berikut:

a. Gaya Komunikasi *The Controlling Style*

Ada 3 (tiga) butir pertanyaan dalam kuesioner yang digunakan untuk mengukur gaya komunikasi *the controlling style*. Dari penyebaran kuesioner kepada 47 orang pegawai/ASN, didapatkan hasil sebagai berikut:

Berdasarkan Tabel 4.51 terlihat bahwa sebagian besar responden (23 orang) atau 49 persen menyatakan tidak setuju terhadap pernyataan pimpinan tidak memberikan kesempatan untuk berpendapat.

Tabel 4.51.

Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan 1
Indikator Gaya Komunikasi *The Controlling Style*
di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

Kategori	Skor (N)	Frekuensi (F)	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	0	0
Setuju	4	1	2
Biasa Saja	3	3	6
Tidak Setuju	2	23	49
Sangat Tidak Setuju	1	20	43
Jumlah		47	100

Sumber: Data diolah kembali dari hasil pengolahan SPSS versi 24.0

Berdasarkan Tabel 4.52 terlihat bahwa sebagian besar responden (26 orang) atau 55 persen menyatakan tidak setuju terhadap pernyataan memberikan tekanan berlebihan dalam melaksanakan tugas.

Tabel 4.52.
Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan 2
Indikator Gaya Komunikasi *The Controlling Style*
di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

Kategori	Skor (N)	Frekuensi (F)	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	0	0
Setuju	4	1	2
Biasa Saja	3	6	13
Tidak Setuju	2	26	55
Sangat Tidak Setuju	1	14	30
Jumlah		47	100

Sumber: Data diolah kembali dari hasil pengolahan SPSS versi 24.0

Berdasarkan Tabel 4.53 terlihat bahwa sebagian besar responden (23 orang) atau 49 persen menyatakan tidak setuju terhadap pernyataan memberikan instruksi mengenai pekerjaan dengan sikap memaksa.

Tabel 4.53.
Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan 3
Indikator Gaya Komunikasi *The Controlling Style*
di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

Kategori	Skor (N)	Frekuensi (F)	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	0	0
Setuju	4	2	4
Biasa Saja	3	6	13
Tidak Setuju	2	23	49
Sangat Tidak Setuju	1	16	34
Jumlah		47	100

Sumber: Data diolah kembali dari hasil pengolahan SPSS versi 24.0

b. Gaya Komunikasi *The Structuring Style*

Ada 3 (tiga) butir pertanyaan dalam kuesioner yang digunakan untuk mengukur gaya komunikasi *the structuring style*. Berdasarkan penyebaran kuesioner kepada 47 orang pegawai/ASN, didapatkan hasil sebagai berikut:

Berdasarkan Tabel 4.54 terlihat bahwa sebagian besar responden (28 orang) atau 60 persen menyatakan setuju terhadap pernyataan menjadwalkan pekerjaan yang akan dilakukan.

Tabel 4.54.
Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan 1
Indikator Gaya Komunikasi *The Structuring Style*
di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

Kategori	Skor (N)	Frekuensi (F)	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	13	28
Setuju	4	28	60
Biasa Saja	3	6	13
Tidak Setuju	2	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0
Jumlah		47	100

Sumber: Data diolah kembali dari hasil pengolahan SPSS versi 24.0

Berdasarkan Tabel 4.55 terlihat bahwa sebagian besar responden (28 orang) atau 60 persen menyatakan setuju terhadap pernyataan menjaga sesuai dengan jadwal.

Tabel 4.55.
Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan 2
Indikator Gaya Komunikasi *The Structuring Style*
di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

Kategori	Skor (N)	Frekuensi (F)	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	13	28
Setuju	4	28	60
Biasa Saja	3	6	13
Tidak Setuju	2	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0
Jumlah		47	100

Sumber: Data diolah kembali dari hasil pengolahan SPSS versi 24.0

Berdasarkan Tabel 4.56 terlihat bahwa sebagian besar responden (26 orang) atau 55 persen menyatakan setuju terhadap pernyataan pimpinan bekerja sesuai struktur

Tabel 4.56.
Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan 3
Indikator Gaya komunikasi *The Structuring Style*
di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

Kategori	Skor (N)	Frekuensi (F)	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	13	28
Setuju	4	26	55
Biasa Saja	3	7	15
Tidak Setuju	2	1	2
Sangat Tidak Setuju	1	0	0
Jumlah		47	100

Sumber: Data diolah kembali dari hasil pengolahan SPSS versi 24.0

c. Gaya Komunikasi *The Dynamic Stylee*

Ada 3 (tiga) butir pertanyaan dalam kuesioner yang digunakan untuk mengukur gaya komunikasi *the dynamic style*. Berdasarkan penyebaran kuesioner kepada 47 orang pegawai/ASN, didapatkan hasil sebagai berikut:

Berdasarkan Tabel 4.57 terlihat bahwa sebagian besar responden (24 orang) atau 51 persen menyatakan tidak setuju terhadap pernyataan memberikan perintah secara terburu-buru tanpa memperhitungkan kejelasan perintah yang diberikan.

Tabel 4.57.
Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan 1
Indikator Gaya Komunikasi *The Dynamic Style*
di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

Kategori	Skor (N)	Frekuensi (F)	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	1	2
Setuju	4	1	2
Biasa Saja	3	12	26
Tidak Setuju	2	24	51
Sangat Tidak Setuju	1	9	19
Jumlah		47	100

Sumber: Data diolah kembali dari hasil pengolahan SPSS versi 24.0

Berdasarkan Tabel 4.58 terlihat bahwa sebagian besar responden (20 orang) atau 43 persen menyatakan biasa saja terhadap pernyataan menjaga agar pekerjaan dapat diselesaikan dalam waktu yang singkat.

Tabel 4.58.
Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan 2
Indikator Gaya Komunikasi *The Dynamic Style*
di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

Kategori	Skor (N)	Frekuensi (F)	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	3	6
Setuju	4	18	38
Biasa Saja	3	20	43
Tidak Setuju	2	6	13
Sangat Tidak Setuju	1	0	0
Jumlah		47	100

Sumber: Data diolah kembali dari hasil pengolahan SPSS versi 24.0

Berdasarkan Tabel 4.59 terlihat bahwa sebagian besar responden (31 orang) atau 66 persen menyatakan setuju terhadap pernyataan mendorong karyawan untuk lebih giat bekerja.

Tabel 4.59.
Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan 3
Indikator Gaya Komunikasi *The Dynamic Style*
di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

Kategori	Skor (N)	Frekuensi (F)	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	10	21
Setuju	4	31	66
Biasa Saja	3	6	13
Tidak Setuju	2	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0
Jumlah		47	100

Sumber: Data diolah kembali dari hasil pengolahan SPSS versi 24.0

d. Gaya Komunikasi *The Relinquishing Style*

Ada 2 (dua) butir pertanyaan dalam kuesioner yang digunakan untuk mengukur gaya komunikasi *the relinquishing style*. Berdasarkan penyebaran kuesioner kepada 47 orang pegawai/ASN, didapatkan hasil sebagai berikut:

Berdasarkan Tabel 4.60 terlihat bahwa sebagian besar responden (23 orang) atau 49 persen menyatakan tidak setuju terhadap pernyataan mengalihkan tanggungjawab atau pekerjaan kepada karyawan.

Tabel 4.60.
Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan 2
Indikator Gaya komunikasi *The Relinquishing Style*
di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

Kategori	Skor (N)	Frekuensi (F)	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	2	4
Setuju	4	3	6
Biasa Saja	3	14	30
Tidak Setuju	2	23	49
Sangat Tidak Setuju	1	5	11
Jumlah		47	100

Sumber: Data diolah kembali dari hasil pengolahan SPSS versi 24.0

Berdasarkan Tabel 4.61 terlihat bahwa sebagian besar responden (22 orang) atau 47 persen menyatakan setuju terhadap pernyataan terburu-buru dalam menyelesaikan pekerjaan.

Tabel 4.61.
Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan 3
Indikator Gaya komunikasi *The Relinquishing Style*
di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

Kategori	Skor (N)	Frekuensi (F)	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	0	0
Setuju	4	2	4
Biasa Saja	3	13	28
Tidak Setuju	2	22	47
Sangat Tidak Setuju	1	10	21
Jumlah		47	100

Sumber: Data diolah kembali dari hasil pengolahan SPSS versi 24.0

e. Gaya Komunikasi *The Withdrawal Style*

Ada 3 (tiga) butir pertanyaan dalam kuesioner yang digunakan untuk mengukur gaya komunikasi *the withdrawal style*. Berdasarkan penyebaran kuesioner kepada 47 orang pegawai/ASN, didapatkan hasil sebagai berikut:

Berdasarkan Tabel 4.62 terlihat bahwa sebagian besar responden (27 orang) atau 57 persen menyatakan tidak setuju terhadap pernyataan cenderung tertutup dan tidak menerima saran dari karyawan.

Tabel 4.62.
Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan 1
Indikator Gaya Komunikasi *The Withdrawal Style*
di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

Kategori	Skor (N)	Frekuensi (F)	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	0	0
Setuju	4	1	2
Biasa Saja	3	5	11
Tidak Setuju	2	27	57
Sangat Tidak Setuju	1	14	30
Jumlah		47	100

Sumber: Data diolah kembali dari hasil pengolahan SPSS versi 24.0

Berdasarkan Tabel 4.63 terlihat bahwa sebagian besar responden (23 orang) atau 49 persen menyatakan tidak setuju terhadap pernyataan jarang berkomunikasi dan menjalin hubungan baik dengan karyawan.

Tabel 4.63.
Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan 2
Indikator Gaya Komunikasi *The Withdrawal Style*
di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

Kategori	Skor (N)	Frekuensi (F)	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	0	0
Setuju	4	3	6
Biasa Saja	3	6	13
Tidak Setuju	2	23	49
Sangat Tidak Setuju	1	15	32
Jumlah		47	100

Sumber: Data diolah kembali dari hasil pengolahan SPSS versi 24.0

Berdasarkan Tabel 4.64 terlihat bahwa sebagian besar responden (25 orang) atau 53 persen menyatakan tidak setuju terhadap pernyataan cenderung melepaskan diri dari tanggungjawab dan pekerjaan.

Tabel 4.64.
Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan 3
Indikator Gaya Komunikasi *The Withdrawal Style*
di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

Kategori	Skor (N)	Frekuensi (F)	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	0	0
Setuju	4	2	4
Biasa Saja	3	5	11
Tidak Setuju	2	25	53
Sangat Tidak Setuju	1	15	32
Jumlah		47	100

Sumber: Data diolah kembali dari hasil pengolahan SPSS versi 24.0

3. Variabel Motivasi Kerja (X_3)

Hasil pengolahan data penelitian yang didapat dengan program SPSS versi 24.0 terlihat bahwa motivasi kerja memiliki *Mean* 19,06, *Std. Error of Mean* 0,359, *Median* 19,00, *Std. Deviation* 2,462, *Variance* 6,061, *Minimum* 15 dan *Maximum* 25. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Tabel 4.65.

Tabel 4.65.
Deskripsi Data Motivasi Kerja (X_3)

Statistics		
Motivasi Kerja		
N	Valid	47
	Missing	0
Mean		19.06
Std. Error of Mean		.359
Median		19.00
Mode		20
Std. Deviation		2.462
Variance		6.061
Range		10
Minimum		15
Maximum		25
Sum		896

Sumber : Pengolahan dengan SPSS versi 24.0

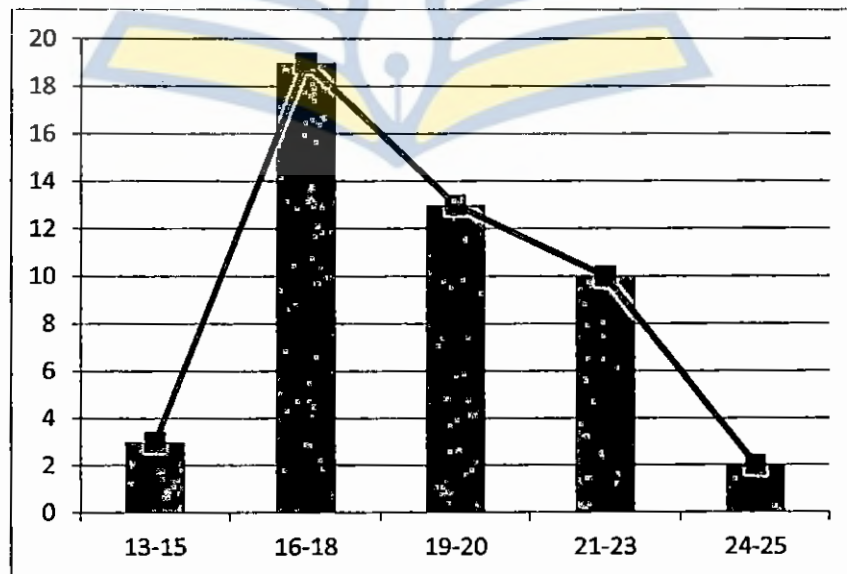
Gambaran hasil penelitian dapat dilihat dari distribusi frekuensi yang dihasilkan dari penelitian masing-masing variabel. Distribusi frekuensi motivasi kerja (X_3) diolah dan disajikan dalam bentuk data berkelompok seperti pada Tabel 4.66.

Tabel 4.66.
Distribusi Frekuensi Data Motivasi Kerja (X_4)

No	Kelompok Skor	Frekuensi	Persen (%)	Kumulatif Persen (%)
1	13-15	3	6,38	6,38
2	16-18	19	40,43	46,81
3	19-20	13	27,66	74,47
4	21-23	10	21,28	95,74
5	24-25	2	4,26	100,00
	Total	47	100	

Sumber: Data diolah kembali dari hasil pengolahan SPSS versi 24.0

Dari Tabel 4.66 terlihat bahwa 22 responden atau 46,81 persen berada pada kelompok di bawah rata-rata, 13 responden atau 27,66 persen berada pada kelompok rata-rata dan 12 responden atau 25,53 persen berada pada kelompok diatas rata-rata. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar histogram frekuensi pada Gambar 4.4.



Gambar 4.4. Histogram Frekuensi Motivasi Kerja (X_3)

Ada 5 (lima) pertanyaan yang digunakan untuk mengukur variabel motivasi kerja di kantor BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung yang di bagi dalam 5 (lima) indikator yaitu: kebutuhan fisiologis, kebutuhan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan dan kebutuhan aktualisasi. Penjelasan tanggapan responden untuk setiap butir pertanyaan adalah sebagai berikut:

a. Kebutuhan Fisiologis

Ada 1 (satu) butir pertanyaan dalam kuesioner yang digunakan untuk mengukur kebutuhan fisiologis. Berdasarkan penyebaran kuesioner kepada 47 orang pegawai/ASN, didapatkan hasil seperti pada Tabel 4.67.

Berdasarkan Tabel 4.67 terlihat bahwa sebagian besar responden (30 orang) atau 64 persen menyatakan setuju terhadap pernyataan saya mendapatkan kebutuhan yang layak.

Tabel 4.67.
Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan 1
Indikator Kebutuhan Fisiologis
di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

Kategori	Skor (N)	Frekuensi (F)	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	6	13
Setuju	4	30	64
Biasa Saja	3	11	23
Tidak Setuju	2	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0
Jumlah		47	100

Sumber: Data diolah kembali dari hasil pengolahan SPSS versi 24.0

b. Kebutuhan Keamanan

Ada 1 (satu) butir pertanyaan dalam kuesioner yang digunakan untuk mengukur kebutuhan fisiologis. Dari penyebaran kuesioner kepada 47 orang pegawai/ASN, didapatkan hasil seperti pada Tabel 4.68.

Berdasarkan Tabel 4.68 terlihat bahwa sebagian besar responden (30 orang) atau 64 persen menyatakan setuju terhadap pernyataan saya merasa aman dalam melakukan pekerjaan.

Tabel 4.68.
Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan 1
Indikator Kebutuhan Keamanan
di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

Kategori	Skor (N)	Frekuensi (F)	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	10	21
Setuju	4	30	64
Biasa Saja	3	7	15
Tidak Setuju	2	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0
Jumlah		47	100

Sumber: Data diolah kembali dari hasil pengolahan SPSS versi 24.0

c. Kebutuhan Sosial

Ada 1 (satu) butir pertanyaan dalam kuesioner yang digunakan untuk mengukur kebutuhan fisiologis. Berdasarkan penyebaran kuesioner kepada 47 orang pegawai/ASN, didapatkan hasil seperti pada Tabel 4.69.

Berdasarkan Tabel 4.69 terlihat bahwa sebagian besar responden (28 orang) atau 60 persen menyatakan setuju terhadap pernyataan saya memiliki hubungan yang erat dengan semua pegawai.

Tabel 4.69.
Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan 1
Indikator Kebutuhan Sosial
di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

Kategori	Skor (N)	Frekuensi (F)	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	8	17
Setuju	4	28	60
Biasa Saja	3	11	23
Tidak Setuju	2	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0
Jumlah		47	100

Sumber: Data diolah kembali dari hasil pengolahan SPSS versi 24.0

d. Kebutuhan Penghargaan

Ada 1 (satu) butir pertanyaan dalam kuesioner yang digunakan untuk mengukur kebutuhan fisiologis. Berdasarkan penyebaran kuesioner kepada 47 orang pegawai/ASN, didapatkan hasil seperti pada Tabel 4.70.

Berdasarkan Tabel 4.70 terlihat bahwa sebagian besar responden (18 orang) atau 38 persen menyatakan biasa saja terhadap pernyataan saya sering dan ingin mendapat penghargaan atas pekerjaan yang saya lakukan.

Tabel 4.70.
Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan 1
Indikator Kebutuhan Penghargaan
di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

Kategori	Skor (N)	Frekuensi (F)	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	4	9
Setuju	4	17	36
Biasa Saja	3	18	38
Tidak Setuju	2	6	13
Sangat Tidak Setuju	1	2	4
Jumlah		47	100

Sumber: Data diolah kembali dari hasil pengolahan SPSS versi 24.0

e. Kebutuhan Aktualisasi

Ada 1 (satu) butir pertanyaan dalam kuesioner yang digunakan untuk mengukur kebutuhan fisiologis. Berdasarkan penyebaran kuesioner kepada 47 orang pegawai/ASN, didapatkan hasil seperti pada Tabel 4.71.

Berdasarkan Tabel 4.71 terlihat bahwa sebagian besar responden (26 orang) atau 55 persen menyatakan setuju terhadap pernyataan saya suka melaksanakan tugas yang menantang.

Tabel 4.71.
Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan 1
Indikator Kebutuhan Aktualisasi
di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

Kategori	Skor (N)	Frekuensi (F)	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	7	15
Setuju	4	26	55
Biasa Saja	3	14	30
Tidak Setuju	2	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0
Jumlah		47	100

Sumber: Data diolah kembali dari hasil pengolahan SPSS versi 24.0

4. Variabel Pengawasan (X₄)

Hasil pengolahan data penelitian yang didapat dengan program SPSS versi 24.0 terlihat bahwa pengawasan memiliki *Mean* 36,81, *Std. Error of Mean* 0,544, *Median* 36,00, *Std. Deviation* 3,728, *Variance* 13,897, *Minimum* 29 dan *Maximum* 45. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Tabel 4.72.

Tabel 4.72.
Deskripsi Data Pengawasan (X_4)

Statistics		
Pengawasan		
N	Valid	47
	Missing	0
Mean		36.81
Std. Error of Mean		.544
Median		36.00
Mode		36
Std. Deviation		3.728
Variance		13.897
Range		16
Minimum		29
Maximum		45
Sum		1730

Sumber : Pengolahan dengan SPSS versi 24.0

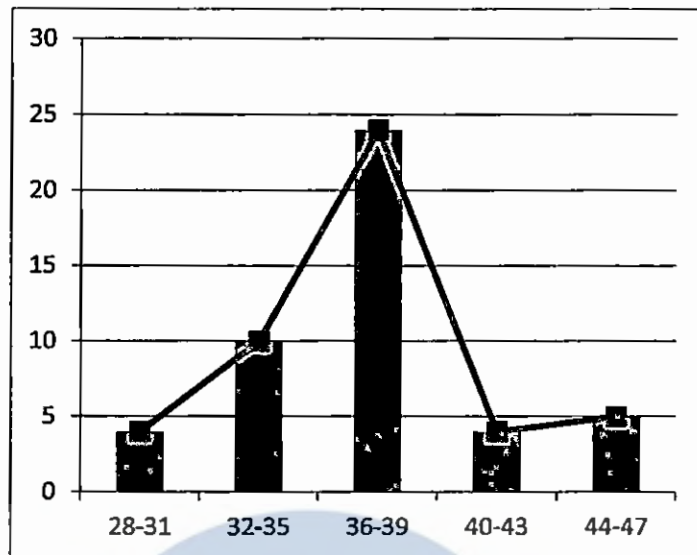
Gambaran hasil penelitian dapat dilihat dari distribusi frekuensi yang dihasilkan dari penelitian masing-masing variabel. Distribusi frekuensi pengawasan (X_4) diolah dan disajikan dalam bentuk data berkelompok seperti pada Tabel 4.73.

Tabel 4.73.
Distribusi Frekuensi Data Pengawasan (X_4)

No	Kelompok Skor	Frekuensi	Persentase (%)	Kumulatif Persen (%)
1	28-31	4	8,51	8,51
2	32-35	10	21,28	29,79
3	36-39	24	51,06	80,85
4	40-43	4	8,51	89,36
5	44-47	5	10,64	100,00
	Total	47	100	

Sumber: Data diolah kembali dari hasil pengolahan SPSS versi 24.0

Dari Tabel 4.73 terlihat bahwa 4 responden atau 8,51 persen berada pada kelompok di bawah rata-rata, 14 responden atau 29,79 persen berada pada kelompok rata-rata, 24 responden atau 51,06 persen berada pada kelompok di atas rata-rata dan 9 responden atau 19,15 persen berada pada kelompok di atas rata-rata. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar histogram frekuensi dibawah ini:



Gambar 4.5. Histogram Frekuensi Pengawasan (X_4)

Ada 9 (sembilan) pertanyaan yang digunakan untuk mengukur variabel pengawasan di kantor BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung yang di bagi dalam 3 (tiga) indikator yaitu: pengawasan terhadap penetapan standar kerja, pengawasan dalam pelaksanaan operasional dan pengawasan dalam mekanisme kinerja yang masing-masing memiliki 3 butir pertanyaan. Penjelasan tanggapan responden untuk setiap butir pertanyaan adalah sebagai berikut:

a. Penetapan Standar Kerja

Ada 3 (tiga) butir pertanyaan dalam kuesioner yang digunakan untuk mengukur pengawasan terhadap penetapan standar kerja. Berdasarkan penyebaran kuesioner kepada 47 orang pegawai/ASN, didapatkan hasil sebagai berikut:

Berdasarkan Tabel 4.74 terlihat bahwa sebagian besar responden (27 orang) atau 57 persen menyatakan setuju terhadap pernyataan adanya

sosialisasi peraturan dan kebijakan yang terkait dengan tugas dan tanggung jawab kerja.

Tabel 4.74.
Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan 1
Indikator Penetapan Standar Kerja
di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

Kategori	Skor (N)	Frekuensi (F)	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	7	15
Setuju	4	27	57
Biasa Saja	3	11	23
Tidak Setuju	2	1	2
Sangat Tidak Setuju	1	1	2
Jumlah		47	100

Sumber: Data diolah kembali dari hasil pengolahan SPSS versi 24.0

Berdasarkan Tabel 4.75 terlihat bahwa sebagian besar responden (32 orang) atau 68 persen menyatakan setuju terhadap pernyataan pegawai mengetahui peraturan atau prosedur baku dalam melaksanakan semua tugas kerjanya.

Tabel 4.75.
Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan 2
Indikator Penetapan Standar Kerja
di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

Kategori	Skor (N)	Frekuensi (F)	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	10	21
Setuju	4	32	68
Biasa Saja	3	4	9
Tidak Setuju	2	1	2
Sangat Tidak Setuju	1	0	0
Jumlah		47	100

Sumber: Data diolah kembali dari hasil pengolahan SPSS versi 24.0

Berdasarkan Tabel 4.76 terlihat bahwa sebagian besar responden (35 orang) atau 74 persen menyatakan setuju terhadap pernyataan terdapat kesesuaian antara penerapan peraturan kerja dengan sarana yang mendukung pekerjaan.

Tabel 4.76.
Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan 3
Indikator Penetapan Standar Kerja
di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

Kategori	Skor (N)	Frekuensi (F)	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	6	13
Setuju	4	35	74
Biasa Saja	3	6	13
Tidak Setuju	2	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0
Jumlah		47	100

Sumber: Data diolah kembali dari hasil pengolahan SPSS versi 24.0

b. Pelaksanaan Operasional

Ada 3 (tiga) butir pertanyaan dalam kuesioner yang digunakan untuk mengukur pengawasan dalam pelaksanaan operasional. Berdasarkan penyebaran kuesioner kepada 47 orang pegawai/ASN, didapatkan hasil sebagai berikut:

Berdasarkan Tabel 4.77 terlihat bahwa sebagian besar responden (34 orang) atau 72 persen menyatakan setuju terhadap pernyataan terdapat kesiapan dan penjadwalan yang dilakukan pegawai untuk melaksanakan tugas-tugasnya.

Tabel 4.77.
Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan 1
Indikator Pelaksanaan Operasional
di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

Kategori	Skor (N)	Frekuensi (F)	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	10	21
Setuju	4	34	72
Biasa Saja	3	3	6
Tidak Setuju	2	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0
Jumlah		47	100

Sumber: Data diolah kembali dari hasil pengolahan SPSS versi 24.0

Berdasarkan Tabel 4.78 terlihat bahwa sebagian besar responden (39 orang) atau 83 persen menyatakan setuju terhadap pernyataan melakukan evaluasi dalam bentuk komunikasi dengan rekan kerja yang berkaitan dengan adanya permasalahan dalam pekerjaan.

Tabel 4.78.
Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan 2
Indikator Pelaksanaan Operasional
di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

Kategori	Skor (N)	Frekuensi (F)	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	7	15
Setuju	4	39	83
Biasa Saja	3	1	2
Tidak Setuju	2	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0
Jumlah		47	100

Sumber: Data diolah kembali dari hasil pengolahan SPSS versi 24.0

Berdasarkan Tabel 4.79 terlihat bahwa sebagian besar responden (30 orang) atau 64 persen menyatakan setuju terhadap pernyataan melaksanakan setiap tugas kerja sesuai dengan jadwal dan prioritas kerja yang sudah direncanakan.

Tabel 4.79.
Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan 3
Indikator Pelaksanaan Operasional
di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

Kategori	Skor (N)	Frekuensi (F)	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	14	30
Setuju	4	30	64
Biasa Saja	3	3	6
Tidak Setuju	2	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0
Jumlah		47	100

Sumber: Data diolah kembali dari hasil pengolahan SPSS versi 24.0

c. Mekanisme Kinerja

Ada 3 (tiga) butir pertanyaan dalam kuesioner yang digunakan untuk mengukur pengawasan dalam mekanisme kinerja. Berdasarkan penyebaran kuesioner kepada 47 orang pegawai/ASN, didapatkan hasil sebagai berikut:

Berdasarkan Tabel 4.80 terlihat bahwa sebagian besar responden (30 orang) atau 64 persen menyatakan setuju terhadap pernyataan pegawai melaksanakan perintah kerja sesuai dengan petunjuk atau peraturan kerja dengan tertib.

Tabel 4.80.
Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan 1
Indikator Mekanisme Kinerja
di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

Kategori	Skor (N)	Frekuensi (F)	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	13	28
Setuju	4	30	64
Biasa Saja	3	4	9
Tidak Setuju	2	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0
Jumlah		47	100

Sumber: Data diolah kembali dari hasil pengolahan SPSS versi 24.0

Berdasarkan Tabel 4.81 terlihat bahwa sebagian besar responden (30 orang) atau 64 persen menyatakan setuju terhadap pernyataan pegawai melaksanakan prosedur kerja secara tepat dan benar.

Tabel 4.81.
Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan 2
Indikator Mekanisme Kinerja
di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

Kategori	Skor (N)	Frekuensi (F)	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	13	28
Setuju	4	30	64
Biasa Saja	3	4	9
Tidak Setuju	2	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0
Jumlah		47	100

Sumber: Data diolah kembali dari hasil pengolahan SPSS versi 24.0

Berdasarkan Tabel 4.82 terlihat bahwa sebagian besar responden (33 orang) atau 70 persen menyatakan setuju terhadap pernyataan pegawai menjalin komunikasi dengan pegawai lainnya sesuai peraturan sistem informasi yang sudah ditetapkan.

Tabel 4.82.
Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan 3
Indikator Mekanisme Kinerja
di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

Kategori	Skor (N)	Frekuensi (F)	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	8	17
Setuju	4	33	70
Biasa Saja	3	5	11
Tidak Setuju	2	1	2
Sangat Tidak Setuju	1	0	0
Jumlah		47	100

Sumber: Data diolah kembali dari hasil pengolahan SPSS versi 24.0

5. Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Ada 16 (enam belas) pertanyaan yang digunakan untuk mengukur variabel kinerja pegawai di kantor BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung yang di bagi dalam 8 (delapan) indikator yaitu: perilaku inovatif, pengambilan inisiatif, tingkat potensi diri, manajemen waktu, pencapaian kuantitas dan kualitas pekerjaan, kemampuan diri untuk mencapai tujuan,

hubungan dengan rekan kerja dan pelanggan, pengetahuan akan produk perusahaan serta produk pesaing yang masing-masing memiliki 2 butir pertanyaan. Penjelasan tanggapan responden untuk setiap butir pertanyaan adalah sebagai berikut:

a. Perilaku Inovatif

Ada 2 (dua) butir pertanyaan dalam kuesioner yang digunakan untuk mengukur kinerja pegawai dari sisi perilaku inovatif. Berdasarkan penyebaran kuesioner kepada 47 orang pegawai/ASN, didapatkan hasil sebagai berikut:

Berdasarkan Tabel 4.83 terlihat bahwa sebagian besar responden (21 orang) atau 45 persen menyatakan setuju 21 orang atau 45 persen menyatakan sangat setuju dan terhadap pernyataan mau melakukan usaha ekstra dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

Tabel 4.83.
Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan 1
Indikator Perilaku Inovatif
di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

Kategori	Skor (N)	Frekuensi (F)	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	21	45
Setuju	4	21	45
Biasa Saja	3	5	11
Tidak Setuju	2	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0
Jumlah		47	100

Sumber: Data diolah kembali dari hasil pengolahan SPSS versi 24.0

Berdasarkan Tabel 4.84 terlihat bahwa sebagian besar responden (23 orang) atau 49 persen menyatakan setuju terhadap pernyataan pegawai berusaha lebih keras dari seharusnya.

Tabel 4.84.
Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan 2
Indikator Perilaku Inovatif
di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

Kategori	Skor (N)	Frekuensi (F)	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	17	36
Setuju	4	23	49
Biasa Saja	3	7	15
Tidak Setuju	2	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0
Jumlah		47	100

Sumber: Data diolah kembali dari hasil pengolahan SPSS Versi 24.0

b. Pengambilan Inisiatif

Ada 2 (dua) butir pertanyaan dalam kuesioner yang digunakan untuk mengukur kinerja pegawai dari sisi pengambilan inisiatif. Berdasarkan penyebaran kuesioner kepada 47 orang pegawai/ASN, didapatkan hasil sebagai berikut:

Berdasarkan Tabel 4.85 terlihat bahwa sebagian besar responden (28 orang) atau 60 persen menyatakan setuju terhadap pernyataan berusaha menemukan alternatif terbaik dalam memberikan layanan kepada pelanggan.

Tabel 4.85.
Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan 1
Indikator Pengambilan Inisiatif
di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

Kategori	Skor (N)	Frekuensi (F)	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	14	30
Setuju	4	28	60
Biasa Saja	3	4	9
Tidak Setuju	2	1	2
Sangat Tidak Setuju	1	0	0
Jumlah		47	100

Sumber: Data diolah kembali dari hasil pengolahan SPSS Versi 24.0

Berdasarkan Tabel 4.86 terlihat bahwa sebagian besar responden (23 orang) atau 49 persen menyatakan setuju terhadap pernyataan memberikan inisiatif dan kemandirian dalam bekerja.

Tabel 4.86.
Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan 2
Indikator Pengambilan Inisiatif
di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

Kategori	Skor (N)	Frekuensi (F)	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	17	36
Setuju	4	23	49
Biasa Saja	3	7	15
Tidak Setuju	2	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0
Jumlah		47	100

Sumber: Data diolah kembali dari hasil pengolahan SPSS Versi 24.0

c. Tingkat Potensi Diri

Ada 2 (dua) butir pertanyaan dalam kuesioner yang digunakan untuk mengukur kinerja pegawai dari sisi tingkat potensi diri. Berdasarkan penyebaran kuesioner kepada 47 orang pegawai/ASN, didapatkan hasil sebagai berikut:

Berdasarkan Tabel 4.87 terlihat bahwa sebagian besar responden (22 orang) atau 47 persen menyatakan setuju terhadap pernyataan pegawai berusaha dengan lebih keras untuk mengembangkan diri.

Tabel 4.87.
Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan 1 Indikator
Perilaku Tingkat Potensi Diri
di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

Kategori	Skor (N)	Frekuensi (F)	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	18	38
Setuju	4	22	47
Biasa Saja	3	7	15
Tidak Setuju	2	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0
Jumlah		47	100

Sumber: Data diolah kembali dari hasil pengolahan SPSS Versi 24.0

Berdasarkan Tabel 4.88 terlihat bahwa sebagian besar responden (26 orang) atau 55 persen menyatakan setuju terhadap pernyataan menggunakan pengetahuan dan keterampilan dengan baik dalam bekerja.

Tabel 4.88.
Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan 2
Indikator Perilaku Tingkat Potensi Diri
di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

Kategori	Skor (N)	Frekuensi (F)	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	18	38
Setuju	4	26	55
Biasa Saja	3	2	4
Tidak Setuju	2	1	2
Sangat Tidak Setuju	1	0	0
Jumlah		47	100

Sumber: Data diolah kembali dari hasil pengolahan SPSS Versi 24.0

d. Manajemen Waktu

Ada 2 (dua) butir pertanyaan dalam kuesioner yang digunakan untuk mengukur kinerja pegawai dari sisi manajemen waktu. Berdasarkan penyebaran kuesioner kepada 47 orang pegawai/ASN, didapatkan hasil sebagai berikut:

Berdasarkan Tabel 4.89 terlihat bahwa sebagian besar responden (32 orang) atau 68 persen menyatakan setuju terhadap pernyataan ketepatan waktu dalam melaksanakan pekerjaan.

Tabel 4.89.
Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan 1 Indikator
Manajemen Waktu di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

Kategori	Skor (N)	Frekuensi (F)	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	13	28
Setuju	4	32	68
Biasa Saja	3	1	2
Tidak Setuju	2	1	2
Sangat Tidak Setuju	1	0	0
Jumlah		47	100

Sumber: Data diolah kembali dari hasil pengolahan SPSS Versi 24.0

Berdasarkan Tabel 4.90 terlihat bahwa sebagian besar responden (28 orang) atau 60 persen menyatakan setuju terhadap pernyataan melakukan tugas yang diberikan dengan baik seperti menyimpan data dengan tepat, datang tepat waktu dan lain-lain.

Tabel 4.90.
Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan 2
Indikator Manajemen Waktu
di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

Kategori	Skor (N)	Frekuensi (F)	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	15	32
Setuju	4	28	60
Biasa Saja	3	3	6
Tidak Setuju	2	1	2
Sangat Tidak Setuju	1	0	0
Jumlah		47	100

Sumber: Data diolah kembali dari hasil pengolahan SPSS Versi 24.0

e. Pencapaian Kuantitas dan Kualitas Pekerjaan

Ada 2 (dua) butir pertanyaan dalam kuesioner yang digunakan untuk mengukur kinerja pegawai dari sisi pencapaian kuantitas dan kualitas pekerjaan. Berdasarkan penyebaran kuesioner kepada 47 orang pegawai/ASN, didapatkan hasil sebagai berikut:

Berdasarkan Tabel 4.91 terlihat bahwa sebagian besar responden (28 orang) atau 60 persen menyatakan setuju terhadap pernyataan rata-rata kualitas hasil pekerjaan adalah tinggi.

Tabel 4.91.
Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan 1 Indikator
Pencapaian Kuantitas dan Kualitas Pekerjaan
di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

Kategori	Skor (N)	Frekuensi (F)	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	12	26
Setuju	4	30	64
Biasa Saja	3	4	9
Tidak Setuju	2	1	2
Sangat Tidak Setuju	1	0	0
Jumlah		47	100

Sumber: Data diolah kembali dari hasil pengolahan SPSS Versi 24.0

Berdasarkan Tabel 4.92 terlihat bahwa sebagian besar responden (30 orang) atau 64 persen menyatakan setuju terhadap pernyataan pegawai menyelesaikan tugas yang diberikan dengan baik.

Tabel 4.92.
Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan 2 Indikator
Pencapaian Kuantitas dan Kualitas Pekerjaan
di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

Kategori	Skor (N)	Frekuensi (F)	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	14	30
Setuju	4	30	64
Biasa Saja	3	2	4
Tidak Setuju	2	1	2
Sangat Tidak Setuju	1	0	0
Jumlah		47	100

Sumber: Data diolah kembali dari hasil pengolahan SPSS Versi 24.0

f. Kemampuan Diri untuk Mencapai Tujuan

Ada 2 (dua) butir pertanyaan dalam kuesioner yang digunakan untuk mengukur kinerja pegawai dari sisi kemampuan diri untuk mencapai tujuan. Berdasarkan penyebaran kuesioner kepada 47 orang pegawai/ASN, didapatkan hasil sebagai berikut:

Berdasarkan Tabel 4.93 terlihat bahwa sebagian besar responden (27 orang) atau 57 persen menyatakan setuju terhadap pernyataan kemampuan pegawai mencapai tujuan dan sasaran yang ditetapkan adalah baik.

Tabel 4.93.
Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan 1 Indikator
Kemampuan Diri untuk Mencapai Tujuan
di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

Kategori	Skor (N)	Frekuensi (F)	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	14	30
Setuju	4	27	57
Biasa Saja	3	6	13
Tidak Setuju	2	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0
Jumlah		47	100

Sumber: Data diolah kembali dari hasil pengolahan SPSS Versi 24.0

Berdasarkan Tabel 4.94 terlihat bahwa sebagian besar responden (29 orang) atau 62 persen menyatakan setuju terhadap pernyataan pegawai menyelesaikan pekerjaan dengan baik sesuai dengan tujuan yang ditetapkan.

Tabel 4.94.
Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan 2 Indikator
Kemampuan Diri untuk Mencapai Tujuan
di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

Kategori	Skor (N)	Frekuensi (F)	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	13	28
Setuju	4	29	62
Biasa Saja	3	5	11
Tidak Setuju	2	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0
Jumlah		47	100

Sumber: Data diolah kembali dari hasil pengolahan SPSS Versi 24.0

g. Hubungan dengan Rekan Kerja dan Pelanggan

Ada 2 (dua) butir pertanyaan dalam kuesioner yang digunakan untuk mengukur kinerja pegawai dari sisi hubungan dengan rekan kerja dan pelanggan. Berdasarkan penyebaran kuesioner kepada 47 orang pegawai/ASN, didapatkan hasil sebagai berikut:

Berdasarkan Tabel 4.95 terlihat bahwa sebagian besar responden (24 orang) atau 51 persen menyatakan setuju terhadap pernyataan pegawai dapat bekerja sama dengan staf lain.

Tabel 4.95.
Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan 1 Indikator
Hubungan dengan Rekan Kerja dan Pelanggan
di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

Kategori	Skor (N)	Frekuensi (F)	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	20	43
Setuju	4	24	51
Biasa Saja	3	3	6
Tidak Setuju	2	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0
Jumlah		47	100

Sumber: Data diolah kembali dari hasil pengolahan SPSS Versi 24.0

Berdasarkan Tabel 4.96 terlihat bahwa sebagian besar responden (27 orang) atau 57 persen menyatakan setuju terhadap pernyataan pemahaman pegawai akan kebutuhan dan keinginan pelanggan adalah tinggi.

Tabel 4.96.
Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan 2 Indikator
Hubungan dengan Rekan Kerja dan Pelanggan
di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

Kategori	Skor (N)	Frekuensi (F)	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	16	34
Setuju	4	27	57
Biasa Saja	3	4	9
Tidak Setuju	2	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0
Jumlah		47	100

Sumber: Data diolah kembali dari hasil pengolahan SPSS Versi 24.0

h. Pengetahuan akan Produk

Ada 2 (dua) butir pertanyaan dalam kuesioner yang digunakan untuk mengukur kinerja pegawai dari sisi Pengetahuan akan Produk. Berdasarkan penyebaran kuesioner kepada 47 orang pegawai/ASN, didapatkan hasil sebagai berikut:

Berdasarkan Tabel 4.97 terlihat bahwa sebagian besar responden (29 orang) atau 62 persen menyatakan setuju terhadap pernyataan pengetahuan pegawai akan produk BPS adalah baik.

Tabel 4.97.
Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan 1
Indikator Pengetahuan akan Produk
di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

Kategori	Skor (N)	Frekuensi (F)	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	13	28
Setuju	4	29	62
Biasa Saja	3	5	11
Tidak Setuju	2	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0
Jumlah		47	100

Sumber: Data diolah kembali dari hasil pengolahan SPSS Versi 24.0

Berdasarkan Tabel 4.98 terlihat bahwa sebagian besar responden (28 orang) atau 60 persen menyatakan setuju terhadap pernyataan pengetahuan pegawai akan produk pihak lain adalah baik.

Tabel 4.98.
Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan 2 Indikator
Pengetahuan akan Produk di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

Kategori	Skor (N)	Frekuensi (F)	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	10	21
Setuju	4	28	60
Biasa Saja	3	9	19
Tidak Setuju	2	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0
Jumlah		47	100

Sumber: Data diolah kembali dari hasil pengolahan SPSS Versi 24.0

E. Analisis Data

Pengujian hipotesis pada penelitian ini dilakukan secara parsial (Uji t) dan secara simultan (Uji F). Pengujian secara parsial (Uji t) dimaksudkan untuk mengetahui apakah secara individual gaya kepemimpinan, gaya komunikasi, motivasi kerja dan pengawasan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Sedangkan pengujian hipotesis secara simultan (uji F) dimaksudkan untuk mengetahui apakah gaya kepemimpinan, gaya komunikasi, motivasi kerja dan pengawasan secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Masing-masing uji tersebut akan diuraikan sebagai berikut:

1. Uji Parsial (Uji t)

Uji pengaruh variabel gaya kepemimpinan, gaya komunikasi, motivasi kerja dan pengawasan secara parsial dapat dilihat pada uraian berikut:

1.1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja

Hasil penghitungan Uji t dengan bantuan program SPSS versi 24.0 untuk melihat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja dapat dilihat pada Tabel 4.99.

Berdasarkan Tabel 4.99 dapat diperoleh koefisien regresi X_1 (Gaya Kepemimpinan) bernilai positif 0,050 artinya bahwa pengaruh gaya kepemimpinan masih searah dengan kinerja pegawai BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Hal ini menunjukkan gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Dengan kata lain apabila semakin meningkatnya BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung mengelola

gaya kepemimpinan, maka kinerja PNS BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung akan semakin meningkat.

Tabel 4.99.
Tabel Uji t Gaya kepemimpinan (X_1)

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.976	.874		4.552	.000
	lnx1	.050	.194	.039	.260	.796

a. Dependent Variable: lny

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS Versi 24.0

Uji t dilakukan untuk menguji parameter penelitian yang merupakan hipotesis penelitian yaitu apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Berdasarkan hasil penghitungan uji t pada Tabel 4.99 diperoleh nilai sig untuk gaya kepemimpinan adalah 0,796 lebih besar dari nilai probabilitas 0,05 atau signifikan t ($0,796 > 0,05$), maka H_1 ditolak dan H_0 diterima. Variabel X_1 mempunyai nilai t_{hitung} sebesar 0,260 dengan t_{tabel} sebesar 1,6787 (pada taraf nyata 0,05 dengan derajat bebas 46) atau $t_{hitung} < t_{tabel}$ dapat disimpulkan bahwa variabel X_1 tidak memiliki kontribusi terhadap Y , artinya hipotesis penelitian tidak terbukti atau dengan kata lain gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

Berdasarkan Tabel 4.100 dapat diketahui bahwa rata-rata skor tanggapan responden terhadap pertanyaan pada variabel gaya kepemimpinan yang setuju dan sesuai tertinggi pada indikator gaya kepemimpinan demokratis dengan rata-rata skor 4,04 (sangat sesuai). Kemudian diikuti gaya

kepemimpinan *coaching* 3,97 (sesuai), gaya kepemimpinan *otoritatif* 3,94 (sesuai) dan gaya kepemimpinan *pacesetting* 3,69 (sesuai). Sementara yang tidak setuju dan tidak sesuai adalah gaya kepemimpinan *koersif* dengan skor 2,89 (tidak sesuai) dan gaya kepemimpinan *afiliatif* dengan skor 2,33 (tidak sesuai).

Tabel 4.100.
Rata-rata Skor Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan
pada Variabel Gaya Kepemimpinan
di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

No.	Gaya Kepemimpinan	Rata-rata Skor.	Keterangan
1.	Kepemimpinan Koersif	2,89	Tidak Sesuai
2.	Kepemimpinan Otoritatif	3,94	Sesuai
3.	Kepemimpinan Afiliatif	2,33	Tidak Sesuai
4.	Kepemimpinan Demokratis	4,04	Sangat Sesuai
5.	Kepemimpinan <i>Pacesetting</i>	3,69	Sesuai
6.	Kepemimpinan <i>Coaching</i>	3,97	Sesuai
	Rata-rata	3,48	Sesuai

Sumber: Data diolah kembali dari hasil pengolahan SPSS versi 24.0

Diperlukan gaya kepemimpinan yang paling sesuai digunakan agar kinerja pegawai semakin membaik. Jika dilihat hasil pengolahan data dapat diketahui gaya kepemimpinan yang paling cocok penggunaannya adalah gaya kepemimpinan demokratis. Hal ini terlihat dari tingginya skor yang diperoleh gaya kepemimpinan ini yakni sebesar 4,04 (sangat sesuai).

1.2. Pengaruh Gaya Komunikasi terhadap Kinerja

Hasil penghitungan Uji t dengan bantuan program SPSS versi 24.0 untuk melihat pengaruh gaya komunikasi terhadap kinerja dapat dilihat pada Tabel 4.101.

Berdasarkan Tabel 4.101 dapat diperoleh koefisien regresi X_2 (Gaya Komunikasi) bernilai negatif 0,036 artinya bahwa pengaruh gaya

komunikasi tidak searah dengan kinerja pegawai BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Hal ini menunjukkan gaya komunikasi berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai. Dengan kata lain apabila semakin meningkatnya BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung mengelola gaya komunikasi, maka kinerja PNS BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung akan semakin menurun.

Tabel 4.101.
Tabel Uji t Gaya Komunikasi (X_2)

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.333	.500		8.659	.000
	lnx2	-.036	.138	-.039	-.260	.796

a. Dependent Variable: lny

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS Versi 24.0

Uji t dilakukan untuk menguji parameter penelitian yang merupakan hipotesis penelitian yaitu apakah terdapat pengaruh gaya komunikasi terhadap kinerja pegawai pada BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Berdasarkan hasil penghitungan uji t pada Tabel 4.101 diperoleh nilai sig untuk gaya komunikasi adalah 0,796 lebih besar dari nilai probabilitas 0,05 atau signifikan t ($0,796 > 0,05$), maka H_2 ditolak dan H_0 diterima. Variabel X_2 mempunyai nilai t_{hitung} sebesar 0,260 dengan t_{tabel} sebesar 1,6787 (pada taraf nyata 0,05 dengan derajat bebas 46) atau $t_{hitung} < t_{tabel}$ dapat disimpulkan bahwa variabel X_2 tidak memiliki kontribusi terhadap Y, artinya hipotesis penelitian tidak terbukti atau dengan kata lain gaya komunikasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

Berdasarkan Tabel 4.102 dapat diketahui bahwa rata-rata skor tanggapan responden terhadap pertanyaan pada variabel gaya komunikasi yang setuju dan sesuai pada indikator gaya komunikasi *the structuring style* dengan rata-rata skor 4,13 (sangat sesuai) kemudian diikuti gaya komunikasi *the dynamic style* 3,21 (sesuai). Sementara yang tidak setuju dan tidak sesuai adalah gaya komunikasi *the relinquishing style* dengan skor 2,30 (tidak sesuai), gaya komunikasi *the withdrawal style* dengan skor 1,89 (sangat tidak sesuai) dan gaya komunikasi *the controlling style* dengan skor 1,89 (sangat tidak sesuai).

Tabel 4.102.
Rata-rata Skor Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan
pada Variabel Gaya Komunikasi
di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

No.	Gaya Komunikasi	Rata-rata Skor	Keterangan
1.	<i>The Controlling style</i>	1,81	Sangat Tidak Sesuai
2.	<i>The Structuring style</i>	4,13	Sangat Sesuai
3.	<i>The Dynamic style</i>	3,21	Sesuai
4.	<i>The Relinquishing style</i>	2,30	Tidak Sesuai
5.	<i>The Withdrawal style</i>	1,89	Sangat Tidak Sesuai
	Rata-rata	2,67	Tidak Sesuai

Sumber: Data diolah kembali dari hasil pengolahan SPSS versi 24.0

Diperlukan gaya komunikasi yang paling sesuai digunakan agar kinerja pegawai semakin membaik. Jika dilihat hasil pengolahan data dapat diketahui gaya komunikasi yang paling cocok penggunaannya adalah gaya komunikasi *the structuring style*. Hal ini terlihat dari tingginya skor yang diperoleh gaya komunikasi ini yakni sebesar 4,13 (sangat sesuai).

1.3. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja

Hasil penghitungan Uji t dengan bantuan program SPSS versi 24.0 untuk melihat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja dapat dilihat pada Tabel 4.103.

Berdasarkan Tabel 4.103 dapat diperoleh koefisien regresi X_3 (Motivasi Kerja) bernilai positif 0,091 artinya bahwa pengaruh motivasi kerja masih searah dengan kinerja pegawai BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Hal ini menunjukkan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Dengan kata lain apabila semakin meningkatnya BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung mengelola motivasi kerja, maka kinerja PNS BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung akan semakin meningkat.

Tabel 4.103.
Tabel Uji t Motivasi Kerja (X_3)

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.936	.411		9.578	.000
	lnx3	.091	.140	.097	.651	.518

a. Dependent Variable: lny

Sumber: Pengolahan dengan SPSS versi 24.0

Uji t dilakukan untuk menguji parameter penelitian yang merupakan hipotesis penelitian yaitu apakah terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Berdasarkan hasil penghitungan uji t pada Tabel 4.103 diperoleh nilai sig untuk motivasi kerja adalah 0,518 lebih besar dari nilai probabilitas 0,05 atau signifikan t ($0,518 > 0,05$), maka H_3 ditolak dan H_0 diterima. Variabel X_3 mempunyai nilai t_{hitung} sebesar 0,651 dengan t_{tabel} sebesar 1,6787 (pada taraf nyata

0,05 dengan derajat bebas 46) atau $t_{hitung} < t_{tabel}$ dapat disimpulkan bahwa variabel X_3 tidak memiliki kontribusi terhadap Y , artinya hipotesis penelitian tidak terbukti atau dengan kata lain motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

Berdasarkan Tabel 4.104 dapat diketahui bahwa rata-rata skor tanggapan responden terhadap pertanyaan pada variabel motivasi kerja yang setuju dan sesuai pada indikator kebutuhan keamanan dengan rata-rata skor 4,06 (sangat sesuai). Kemudian diikuti kebutuhan sosial dengan skor 3,94 (sesuai), kebutuhan fisiologis 3,89 (sesuai), kebutuhan aktualisasi 3,85 (sesuai), dan kebutuhan penghargaan dengan skor 3,32 (sesuai).

Tabel 4.104.
Rata-rata Skor Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan
pada Variabel Motivasi Kerja
di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

No.	Motivasi Kerja	Rata-rata Skor	Keterangan
1.	Kebutuhan Fisiologis	3,89	Sesuai
2.	Kebutuhan Keamanan	4,06	Sangat Sesuai
3.	Kebutuhan Sosial	3,94	Sesuai
4.	Kebutuhan Penghargaan	3,32	Sesuai
5.	Kebutuhan Aktualisasi	3,85	Sesuai
	Rata-rata	3,81	Sesuai

Sumber: Data diolah kembali dari hasil pengolahan SPSS versi 24.0

Diperlukan motivasi kerja yang paling sesuai yang digunakan agar kinerja pegawai semakin membaik. Jika dilihat hasil pengolahan data dapat diketahui motivasi kerja yang paling cocok penggunaannya adalah kebutuhan akan keamanan. Hal ini terlihat dari tingginya skor yang diperoleh kebutuhan keamanan ini yakni sebesar 4,06 (sangat sesuai).

1.4. Pengaruh Pengawasan terhadap Kinerja

Hasil penghitungan Uji t dengan bantuan program SPSS versi 24.0 untuk melihat pengaruh pengawasan terhadap kinerja dapat dilihat pada Tabel 4.105.

Berdasarkan Tabel 4.105 dapat diperoleh koefisien regresi X_4 (Pengawasan) bernilai negatif 0,019 artinya bahwa pengaruh pengawasan tidak searah dengan kinerja pegawai BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Hal ini menunjukkan pengawasan berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai. Dengan kata lain apabila semakin meningkatnya BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung mengelola pengawasan, maka kinerja PNS BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung akan semakin menurun.

Tabel 4.105.
Tabel Uji t Pengawasan (X_4)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.273	.645		6.624	.000
	lnx4	-.019	.179	-.016	-.109	.914

a. Dependent Variable: lny

Sumber: Pengolahan dengan SPSS versi 24.0

Uji t dilakukan untuk menguji parameter penelitian yang merupakan hipotesis penelitian yaitu apakah terdapat pengaruh pengawasan terhadap kinerja pegawai pada BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Berdasarkan hasil penghitungan uji t pada Tabel 4.105 diperoleh nilai sig untuk pengawasan adalah 0,914 lebih besar dari nilai probabilitas 0,05 atau signifikan t ($0,914 > 0,05$), maka H_1 ditolak dan H_0 diterima. Variabel X_4

mempunyai nilai t_{hitung} sebesar 0,109 dengan t_{tabel} sebesar 1,6787 (pada taraf nyata 0,05 dengan derajat bebas 46) atau $t_{hitung} < t_{tabel}$ dapat disimpulkan bahwa variabel X_4 tidak memiliki kontribusi terhadap Y , artinya hipotesis penelitian tidak terbukti atau dengan kata lain pengawasan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

Berdasarkan Tabel 4.106 dapat diketahui bahwa rata-rata skor tanggapan responden terhadap pertanyaan pada variabel pengawasan yang setuju dan sesuai ada pada indikator pengawasan dalam pelaksanaan operasional dengan rata-rata skor 4,17 (sangat sesuai). Kemudian diikuti Pengawasan dalam pelaksanaan mekanisme kinerja dengan skor 4,13 (sangat sesuai) dan Pengawasan terhadap penetapan standard kerja 3,96 (sesuai).

Tabel 4.106.
Rata-rata Skor Tanggapan Responden terhadap Pertanyaan pada Variabel Pengawasan di BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

No.	Pengawasan	Rata-rata Skor	Keterangan
1.	Pengawasan terhadap penetapan standard kerja	3,96	Sesuai
2.	Pengawasan dalam pelaksanaan operasional	4,17	Sangat Sesuai
3.	Pengawasan dalam pelaksanaan mekanisme kinerja	4,13	Sangat Sesuai
	Rata-rata	4,09	Sangat Sesuai

Sumber: data data diolah kembali dari hasil pengolahan SPSS versi 24.0

Diperlukan pengawasan yang paling sesuai yang digunakan agar kinerja pegawai semakin membaik. Jika dilihat hasil pengolahan data dapat diketahui pengawasan yang paling cocok penggunaannya adalah pengawasan dalam pelaksanaan operasional. Hal ini terlihat dari tingginya skor yang diperoleh pengawasan ini yakni sebesar 4,17 (sangat sesuai).

2. Uji Simultan (Uji F)

Hasil penghitungan uji F dengan bantuan program SPSS versi 24.0 untuk melihat pengaruh gaya kepemimpinan, gaya komunikasi, motivasi kerja dan pengawasan terhadap variabel kinerja dapat dilihat pada tabel 4.103.

Berdasarkan hasil penghitungan Uji Simultan (Uji F) pada Tabel 4.107 diperoleh sig adalah 0,896 lebih besar dari nilai probabilitas 0,05 atau signifikan F ($0,896 > 0,05$), nilai F_{hitung} sebesar 0,270 sedangkan nilai F_{tabel} pada taraf nyata 0,05 dengan derajat bebas ($df N1 = 4, df N2 = 42$) adalah sebesar 2,59 atau $F_{hitung} < F_{tabel}$. Dengan demikian dengan membandingkan nilai baik F_{hitung} maupun signifikansinya maka keputusannya adalah H_0 diterima artinya hipotesis tidak terbukti atau dengan kata lain variabel gaya kepemimpinan, gaya komunikasi, motivasi kerja dan pengawasan secara simultan tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Tabel 4.107.
Tabel Uji Simultan (Uji F)

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.017	4	.004	.270	.896 ^b
	Residual	.657	42	.016		
	Total	.674	46			
a. Dependent Variable: lny						
b. Predictors: (Constant), lnx4, lnx2, lnx1, lnx3						

Sumber : Pengolahan dengan SPSS versi 24.0

Berdasarkan hasil penelitian menyatakan bahwa gaya kepemimpinan, gaya komunikasi, motivasi kerja dan pengawasan secara simultan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

3. Analisis Regresi Berganda

Persamaan regresi sederhana merupakan model persamaan garis untuk melihat pengaruh variabel bebas terhadap variabel tidak bebas.

Tabel 4.108.
Tabel Hasil Regresi Berganda

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.351	1.094		3.977	.000
	lnx1	.059	.237	.045	.250	.804
	lnx2	-.046	.163	-.049	-.279	.781
	lnx3	.180	.206	.191	.874	.387
	lnx4	-.216	.265	-.180	-.817	.418

a. Dependent Variable: lny

Sumber : Pengolahan dengan SPSS versi 24.0

Berdasarkan Tabel 4.108 dapat diketahui model persamaan regresi berganda terbaik dalam penelitian ini adalah:

$$Y = 4,351 + 0,059 X_1 - 0,046 X_2 + 0,180 X_3 - 0,216 X_4 + e$$

Koefisien konstanta bernilai positif (4,351) artinya bahwa dengan mengasumsikan ketiadaan variabel gaya kepemimpinan, gaya komunikasi, motivasi kerja dan pengawasan maka kinerja pegawai cenderung mengalami peningkatan.

Koefisien regresi X_1 (Gaya Kepemimpinan) bernilai positif (0,059) artinya bahwa pengaruh variabel ini searah dengan kinerja pegawai BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Dengan kata lain gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja, bila variabel gaya kepemimpinan (X_1) meningkat 1 satuan maka kinerja pegawai (Y) juga akan mengalami peningkatan sebesar 0,059 satuan. Demikian juga

sebaliknya apabila (X_1) menurun 1 satuan maka kinerja pegawai (Y) juga akan mengalami penurunan sebesar 0,059, dengan mengasumsikan ketiadaan variabel independen lainnya.

Koefisien regresi X_2 (Gaya Komunikasi) bernilai negatif (0,046) artinya bahwa pengaruh variabel ini tidak searah dengan kinerja pegawai BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Dengan kata lain gaya komunikasi berpengaruh negatif terhadap kinerja, bila variabel gaya komunikasi (X_2) meningkat 1 satuan maka kinerja pegawai (Y) akan mengalami penurunan sebesar 0,046 satuan. Demikian juga sebaliknya apabila (X_2) menurun 1 satuan maka kinerja pegawai (Y) akan mengalami peningkatan sebesar 0,046, dengan mengasumsikan ketiadaan variabel independen lainnya.

Koefisien regresi X_3 (Motivasi Kerja) bernilai positif (0,180) artinya bahwa pengaruh variabel ini searah dengan kinerja pegawai BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Dengan kata lain motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja, bila variabel motivasi kerja (X_3) meningkat 1 satuan maka kinerja pegawai (Y) juga akan mengalami peningkatan sebesar 0,180 satuan. Demikian juga sebaliknya apabila (X_3) menurun 1 satuan maka kinerja pegawai (Y) juga akan mengalami penurunan sebesar 0,180 satuan, dengan mengasumsikan ketiadaan variabel independen lainnya.

Koefisien regresi X_4 (Pengawasan) bernilai negatif (0,216) artinya bahwa pengaruh variabel ini tidak searah dengan kinerja pegawai BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Dengan kata lain pengawasan

berpengaruh negatif terhadap kinerja, bila variabel pengawasan (X_4) meningkat 1 satuan maka kinerja pegawai (Y) akan mengalami penurunan sebesar 0,216 satuan. Demikian juga sebaliknya apabila (X_4) menurun maka kinerja pegawai (Y) akan mengalami peningkatan sebesar 0,216 satuan, dengan mengasumsikan ketiadaan variabel independen lainnya.

Berdasarkan keempat variabel bebas tersebut koefisien regresi X_3 (motivasi kerja) 0,180 mempunyai pengaruh yang terbesar terhadap kinerja pegawai.

4. Koefisien Determinasi (R^2)

Pada Tabel 4.109 dapat diuraikan bahwa nilai koefisien determinasi/*R Square* (R^2) sebesar 0,025. Angka koefisien determinasi tersebut dikalikan 100 persen sehingga menjadi 2,5 persen, yang diartikan bahwa sumbangan variabel bebas yaitu gaya kepemimpinan (X_1), gaya komunikasi (X_2), motivasi kerja (X_3) dan pengawasan (X_4) dalam pengaruhnya naik atau turun kinerja pegawai (Y) sebesar 2,5 persen. Sedangkan sisanya 97,5 persen merupakan sumbangan dari variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini, yang tergabung dalam variabel pengganggu (e) dalam model regresi linier berganda yang dipakai dalam penelitian ini. Variabel tersebut antara lain: interaksi, orientasi tujuan, dan keputusan.

Tabel 4.109.
Tabel Koefisien Determinasi (R^2) Gaya Kepemimpinan,
Gaya Komunikasi, Motivasi Kerja dan Pengawasan
terhadap Variabel Kinerja

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.158 ^a	.025	-.068	.12512

a. Predictors: (Constant), lnx4, lnx2, lnx1, lnx3

Sumber : Pengolahan dengan SPSS versi 24.0



BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai pengaruh gaya kepemimpinan, gaya komunikasi, motivasi kerja dan pengawasan terhadap kinerja pegawai pada BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, maka kesimpulan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Hasil pengujian hipotesis telah membuktikan bahwa variabel gaya kepemimpinan secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Berdasarkan hasil pengolahan diperoleh nilai sig untuk gaya kepemimpinan adalah 0,796 lebih besar dari nilai probabilitas 0,05 atau signifikan t ($0,796 > 0,05$), maka H_1 ditolak dan H_0 diterima.

Hal ini tidak mendukung penelitian yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya Lestari (2015) bahwa gaya kepemimpinan secara simultan dan parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan Koperasi Pegawai Negeri. Demikian juga dengan hasil penelitian Minarsih (2014) dengan kombinasi gaya kepemimpinan dan motivasi menunjukkan secara simultan dan parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Kediri.

Diperlukan gaya kepemimpinan yang paling sesuai digunakan agar kinerja pegawai semakin membaik. Jika dilihat hasil pengolahan data dapat diketahui gaya kepemimpinan yang paling cocok penggunaannya adalah

gaya kepemimpinan demokratis. Hal ini terlihat dari tingginya skor yang diperoleh gaya kepemimpinan ini yakni sebesar 4,04 (sangat sesuai).

2. Hasil pengujian hipotesis telah membuktikan bahwa variabel gaya komunikasi secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Berdasarkan hasil pengolahan diperoleh nilai sig untuk gaya komunikasi adalah 0,796 lebih besar dari nilai probabilitas 0,05 atau signifikan $t (0,796 > 0,05)$, maka H_2 ditolak dan H_0 diterima.

Hal ini tidak mendukung penelitian yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya Hartono dan Rotinsulu (2015) yang menyatakan gaya komunikasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Demikian juga dengan penelitian Sehfudin (2011) yang menunjukkan gaya komunikasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Studi pada PT. Bak Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Semarang) .

Diperlukan gaya komunikasi yang paling sesuai digunakan agar kinerja pegawai semakin membaik. Jika dilihat hasil pengolahan data dapat diketahui gaya komunikasi yang paling cocok penggunaannya adalah gaya komunikasi *the structuring style*. Hal ini terlihat dari tingginya skor yang diperoleh gaya komunikasi ini yakni sebesar 4,13 (sangat sesuai).

3. Hasil pengujian hipotesis telah membuktikan bahwa variabel motivasi kerja secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Berdasarkan hasil pengolahan diperoleh nilai sig untuk motivasi kerja adalah 0,518

lebih besar dari nilai probabilitas 0,05 atau signifikan $t (0,518 > 0,05)$, maka H_3 ditolak dan H_0 diterima.

Hal ini tidak mendukung penelitian yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya Suranto dan Lestari (2014) menunjukkan bahwa variabel motivasi secara simultan dan parsial memiliki berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada KPPN Percontohan Jambi, Bangko dan Muaro Bungo. Demikian juga penelitian yang dilakukan Mariyanto dan Baihaki (2013) yang menunjukkan bahwa variabel motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di SMK Negeri 1 Ngasem Kabupaten Kediri.

Diperlukan motivasi kerja yang paling sesuai yang digunakan agar kinerja pegawai semakin membaik. Jika dilihat hasil pengolahan data dapat diketahui motivasi kerja yang paling cocok penggunaannya adalah kebutuhan akan keamanan. Hal ini terlihat dari tingginya skor yang diperoleh kebutuhan keamanan ini yakni sebesar 4,06 (sangat sesuai).

4. Hasil pengujian hipotesis telah membuktikan bahwa variabel pengawasan secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Berdasarkan hasil pengolahan diperoleh nilai sig untuk pengawasan adalah 0,914 lebih besar dari nilai probabilitas 0,05 atau signifikan $t (0,914 > 0,05)$, maka H_1 ditolak dan H_0 diterima.

Hal ini tidak mendukung penelitian Hasanuddin (2014) menunjukkan pengawasan secara simultan dan parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendapatan dan Pengelola Keuangan Daerah

Provinsi Banten. Demikian juga dengan penelitian Suseno (2013) yang menunjukkan bahwa penetapan standar kerja, pelaksanaan operasional kerja, dan pelaksanaan mekanisme kerja secara parsial dan bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Inspektorat Kabupaten Jember.

Diperlukan pengawasan yang paling sesuai yang digunakan agar kinerja pegawai semakin membaik. Jika dilihat hasil pengolahan data dapat diketahui pengawasan yang paling cocok penggunaannya adalah pengawasan dalam pelaksanaan operasional. Hal ini terlihat dari tingginya skor yang diperoleh pengawasan ini yakni sebesar 4,17 (sangat sesuai).

5. Variabel gaya kepemimpinan, gaya komunikasi, motivasi kerja dan pengawasan secara simultan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

B. Saran

Dengan segala keterbatasan yang telah diungkapkan dan dari hasil kesimpulan penelitian yang peneliti dapatkan, maka peneliti memberikan saran sebagai berikut :

1. Bagi peneliti/akademisi agar dalam penelitian selanjutnya memperluas objek penelitian hingga ke beberapa BPS Kabupaten/Kota serta menambah variabel bebas baru seperti interaksi, orientasi tujuan, dan keputusan. Sehingga diharapkan tingkat generalisasi dari analisis akan lebih akurat.
2. Bagi Badan Pusat Statistik Provinsi Kepulauan Bangka Belitung agar selalu memperhatikan variabel yang mempengaruhi kinerja yaitu:

- a. Variabel gaya kepemimpinan yaitu meningkatkan gaya kepemimpinan demokratis dengan lebih menghargai pendapat bawahan (pertanyaan nomor 1). Hal ini dapat dilihat dari hasil deskripsi hasil penelitian, dimana 26 responden atau 55 persen menyatakan setuju dan 19 responden (40 persen) menyatakan sangat setuju terhadap pernyataan pemimpin menghargai pendapat bawahan.
- b. Variabel gaya komunikasi yaitu meningkatkan gaya komunikasi *the structuring style* dengan menjadwalkan pekerjaan yang akan dilakukan lebih baik lagi (pertanyaan nomor 1). Hal ini dapat dilihat dari hasil deskripsi hasil penelitian, dimana 28 responden atau 60 persen dan 13 responden (28 persen) menyatakan sangat setuju terhadap pernyataan menjadwalkan pekerjaan yang akan dilakukan.
- c. Variabel motivasi kerja yaitu meningkatkan tingkat kebutuhan keamanan sehingga pegawai merasa aman dalam melakukan pekerjaan (pertanyaan nomor 1). Hal ini dapat dilihat dari hasil deskripsi hasil penelitian, dimana 30 responden atau 64 persen menyatakan setuju dan 10 responden (21 persen) menyatakan sangat setuju terhadap pernyataan saya merasa aman dalam melakukan pekerjaan.
- d. Variabel pengawasan yaitu meningkatkan pengawasan dalam pelaksanaan operasional agar melaksanakan setiap tugas kerja sesuai dengan jadwal dan prioritas kerja yang sudah direncanakan (pertanyaan nomor 3). Hal ini dapat dilihat dari hasil deskripsi hasil penelitian, dimana 30 responden atau 64 persen menyatakan setuju

dan 14 responden (30 persen) menyatakan sangat setuju terhadap pernyataan melaksanakan setiap tugas kerja sesuai dengan jadwal dan prioritas kerja yang sudah direncanakan.



DAFTAR PUSTAKA

- Aprianita, R. (2013). *Pengaruh Pengawasan, Komitmen dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Pasaman*. Padang: Skripsi, Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.
- Arikunto, S. (2010). *Metodelogi Penelitian*. Yogyakarta: Bina Aksara.
- Ariyani, R (2013). *Tanggapan Karyawan terhadap Gaya Komunikasi Pimpinan PT. Perkebunan Nusantara XIV (Persero)*. Makasar: Skripsi, Jurusan Ilmu Komunikasi dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin.
- Ardansyah dan Wasilawati (2014). *Pengawasan, Disiplin Kerja dan Kinerja Pegawai pada BPS Kabupaten Lampung Tengah*. *JMK*, ISSN 1411-1438, Vol. 16, No. 2, 153-162.
- As'ad, M. 2000. *Psikolgi Industri*. Yogyakarta: Lembaga Manajemen Akademi Manajemen Perusahaan YKPN.
- Badan Pusat Statistik Provinsi Kepulauan Bangka Belitung (2016). *Reviu Rencana Strategis BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung (2015-2019)*. Pangkalpinang: Badan Pusat Statistik Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.
- Badan Pusat Statistik (2015). *Laporan Reformasi Birokrasi Badan Pusat Statistik*. Jakarta: BPS RI.
- DeVito, J. 2011. *Komunikasi Antarmanusia*. Tangerang: Karisma Publishing Group.
- Elu, B. W dan Purwanto, A. J. (2014). *Inovasi dan Perubahan Organisasi*. Cetakan ke-7. Tangerang Selatan: Universitas Terbuka.
- Fajra, F. K. (2011). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Agam*. Padang: Skripsi, Fakultas Ekonomi Universitas Andalas.
- Ghozali, I. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program IBM SPSS 19*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gitosudarmo, S. 2000. *Perilaku Keorganisasian Edisi Pertama*. Yogyakarta. BPFE.
- Griffin. 2003. *A First Look at Communication Theory*. New York : McGraw – Hill Companies.

- Handayani, A. (2010). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Tenaga Kerja Provinsi Lampung. *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik dan Pembangunan*, ISSN 2087-0825, Vol. 1, No. 1, 84-92.
- Hartono, W. F. Dan Rotinsulu, J. J. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi dan Pembagian Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Prima Inti Citra Rasa Manado. *Jurnal EMBA*, ISSN 2303-1174, Vol. 3, No. 2, 908-916.
- Hasanuddin, R. (2014). *Pengaruh Pengawasan terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pendapatan dan Pengelola Keuangan Daerah Provinsi Banten*. Banten: Skripsi, Fakultas Ekonomi Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Bina Bangsa.
- Inspektorat Utama Badan Pusat Statistik (2016). *Laporan Hasil Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Tahun 2014-2015*. Jakarta: BPS RI.
- Isnaini, M. (2011). *Komunikasi Organisasi di Perpustakaan Perguruan Tinggi (Studi Kasus pada Unit Pelaksana Teknis Perpustakaan Perguruan Tinggi XY)*. Jakarta: Tesis, Program Magister Ilmu Perpustakaan Universitas Indonesia.
- Irawan, P. (2010). *Metodologi Penelitian Administrasi*. Tangerang Selatan: Universitas Terbuka.
- Kartono, K. 2003. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Cetakan Kesebelas. Jakarta: PT. Grafindo Persada.
- Kreitner, R dan Kinicki, A. 2003. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill Company, Inc.
- Larasati, S. dan Gilang, A. (2014). Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Telkom Jawa Barat Utara (Witel Bekasi). *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, Vol V, No. 3, 200-213.
- Lestari, D. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Prestasi Kerja Karyawan (Studi pada Koperasi Pegawai Negeri). *Jurnal JIBEKA*, Volume 9, Nomor 1, 23-28.
- Manullang. 1996. *Dasar-Dasar Manajemen*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Mangkunegara A.P, 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mariam, R. (2009). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja Karyawan sebagai Variabel Intervening (Studi pada Kantor Pusat PT. Asuransi Jasa*

- Indonesia Persero*). Semarang: Tesis, Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Diponegoro.
- Margareth, H. (2012). *Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Kasus pada Divisi Network Management PT. Indosat, Tbk.)*. Jakarta: Tugas Akhir, Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Bakri.
- Mariyanto, E. dan Baihaki, I. (2013). Pengaruh Motivasi, Disiplin dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai di SMK Negeri 1 Ngasem Kabupaten Kediri. *Jurnal Ilmu Manajemen REVITALISASI*, Volume 2, No. 2, 59-71.
- Masmuh, A. 2010. *Komunikasi Organisasi dalam Perspektif Teori dan Praktek. Cetakan 2*. Malang: Universitas Muhammadiyah Malang.
- Mathis, R. L dan Jackson, J. H. 2006. *Human Resource Mangement (Alih Bahasa)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Murti, H. dan Srimulyani, V. A. (2013). Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Variabel Pemeditasi Kepuasan Kerja pada PDAM Kota Madiun. *Jurnal Riset Manajemen dan Akutansi*, Vol. 1, No.1, 10-17.
- Minarsih (2014). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Kantor Disnakertrans Kabupaten Kediri). *Jurnal Ilmu Manajemen, revitalisasi*, Vol. 3, Nomor 2, 111-127
- Pramana, S., Yordani, R. Kurniawan. R. Dan Yuniarto, B. (2016). *Dasar-Dasar Statistika dengan Doftware R Konsep dan Aplikasi*. Bogor: IN MEDIA.
- Rakhmat, J 1994. *Psikologi Komunikasi*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Razali,. Yunus, M. dan Putra, T. R. I. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompensasi dan Kompetensi terhadap Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja serta Dampaknya terhadap Kinerja Pegawai Biro Kesra Setda Aceh. *Jurnal Manajemen Universitas Syiah Kuala*, ISSN 2302-0199, Volume 4, No. 2, 211-220.
- Ridwan (2007). *Metode & Teknik Menyusun Tesis*. Bandung: Alfabeta.
- Rizondra (2013). *Pengaruh Motivasi Kerja, Gaya Kepimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan kepuasan Kerja Pegawai sebagai Intervening Variabel pada Dipertahornaknub Kabupateb Pesisir Selatan*. Padang: Tesis, Program Studi Magister Sains Manajemen Pogram Pascasarjana Universitas Bung Hatta.
- Rivai, V. 2006. *Manajemen Sumberdaya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

- Robbins, S. P. (2008). *Perilaku .Organisasi*. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Robbins, S. P. (2006). *Perilaku .Organisasi*. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Rorimpandey, L. (2013). Kepemimpinan Transformasional, Transaksional, Situasional, Pelayanan dan Autentik terhadap Kinerja Pegawai Kelurahan di Kecamatan Bunaken Kota Manado, *Jurnal EMBA*, ISSN 2303-1174, Voume 1, No. 4, 2233-2244.
- Romadani, S (2014). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompensasi dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus pada PT. Cursor Media)*. Jakarta: Skripsi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islama Negeri Syarif Hidayatullah. Jakarta.
- Santoso (2000). *Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Safitri, H. M., Amri dan Shabri, M. (2012). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kerjasama Tim dan Gaya Komunikasi terhadap Kepuasan Kerja serta Dampaknya terhadap Kinerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Sabang. *Jurnal Manajemen Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*. ISSN 2302-0199, Volume 2, No, 1, 1-17.
- Sehfudin, A. (2011). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Bak Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Semarang)*. Semarang: Tugas Akhir, Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.
- Sendjaja, D. 2002. *Teori Komunikasi*. Tangerang Selatan: Universitas Terbuka.
- Siagian, S. P. (2002). *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Siwesdi, I. M. (2012). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat*. Bandung: Tugas Akhir, Fakultas Bisnis dan Manajamen Universitas Widyatama.
- Sondole, E. M. R., Nelwan, O. S. dan Palandeng, I. D. (2015). Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi dan Pengawasan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pertamina (Persero) Unit Pemasaran VII Terminal BBM Bitung. *Jurnal EMBA*, Vol. 3, No. 3, 650-659.
- Sri, D. P. (2011). *Pengaruh Dispilin dan Pengawasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Karyadeksa Alam Lestari Semarang*. Semarang: Skripsi, Fakultas Ekonomi Universitas Negeri.

- Sugiyono (2008). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono (2009). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta
- Sulaiman, Yunus, M. dan Amri (2014). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Gaya Komunikasi terhadap Kinerja Pegawai serta Dampaknya pada Kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Pidie Jaya. *Jurnal Manajemen Pascasarjana Syiah Kuala*. ISSN 2302-0199, Volume 3, No. 2, 78-84.
- Sumarsan, T. 2013. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Indeks.
- Supranto, J. (2001). *Statistik Teori dan Aplikasi*. Cetakan Kedua. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Sundarso, dkk. (2010). *Teori Administrasi*. Tangerang Selatan: Universitas Terbuka
- Suranto dan Lestari, E. P. (2014). Pengaruh Motivasi, Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada KPPN Percontohan Jambi, Bangko dan Muaro Bungo. *Jurnal Organisasi dan Manajemen*, Volume 10, Nomor 2, 148-160.
- Suseno, S. S. (2013). *Pengaruh Pengawasan terhadap Kinerja Pegawai Inspektorat Jember*. Jember: Skripsi, Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
- Wijonarko, R. W. N. (2014). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Agen*. Yogyakarta: Tugas Akhir, Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta.
- Wayne, P. R dan Faules, D.F. 2001. *Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Peraturan dan Perundang-undangan

- Peraturan Kepala BPS Nomor 40 Tahun 2015 tentang Rencana Strategis Badan Pusat Statistik Tahun Tahun 2015-2019.
- Peraturan Menpan-RB Nomor 20 Tahun 2010 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi 2010-2014. Jakarta: Kemenpan-RB RI.
- Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP).
- Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025.

Lampiran 1. Surat Pengantar Penelitian

**SURAT PENGANTAR**

Perihal : Permohonan Pengisian Kuesioner

Kepada Yth
Bapak/Ibu/Sdr.Sdri.....

di
Tempat

Dengan hormat,

Sehubungan dengan penulisan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) saya yang berjudul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Gaya Komunikasi, Motivasi Kerja dan Pengawasan terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung”**, dengan ini saya mohon kepada Bapak/Ibu/Sdr/Sdri untuk menjawab beberapa pertanyaan pada kuesioner yang telah disediakan, dan diharapkan jawaban Bapak/Ibu/Sdr/Sdri diisi apa adanya.

Kuesioner ini bukan tes psikologi dari atasan atau dari pihak manapun yang artinya semua jawaban Bapak/Ibu/Sdr/Sdri adalah benar adanya dan jawaban yang diminta sesuai dengan kondisi yang dirasakan, karena itu data dan identitas Bapak/Ibu/Sdr/Sdri akan dirahasiakan dan tidak akan mempengaruhi status Bapak/Ibu/Sdr/Sdri sebagai Aparatur Sipil Negara (ASN).


Hasil pengisian kuesioner ini akan digunakan secara ilmiah untuk penyelesaian studi saya pada Universitas Terbuka-PBJJ Pangkalpinang Program Pascasarjana Program Studi Magister Ilmu Administrasi Bidang Minat Administrasi Publik. Disamping sebagai masukan kepada Pimpinan BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, hasil penelitian ini juga dapat digunakan untuk perbaikan sistem penilaian kinerja ASN pada BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

Demikian saya sampaikan atas perhatian dan kerjasamanya diucapkan terimakasih.

Hormat Saya,

BUDIRIYANTO

Lampiran 2. Kuesioner Penelitian

	No. Kues : <input type="text"/>					
	RAHASIA					
DAFTAR PERTANYAAN (KUESIONER) PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, GAYA KOMUNIKASI, MOTIVASI KERJA DAN PENGAWASAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA KANTOR BADAN PUSAT STATISTIK PROVINSI KEPULAUAN BANGKA BELITUNG						
I. IDENTITAS RESPONDEN						
1. Nama Responden :						
2. Jenis Kelamin : <input type="checkbox"/> 1. Laki-laki <input type="checkbox"/> 2. Perempuan						
3. Usia :						
4. Pendidikan Terakhir Yang Ditamatkan:						
<input type="checkbox"/> 1. SLTA Ke bawah		<input type="checkbox"/> 3. D4/S1				
<input type="checkbox"/> 2. D1/D2/D3		<input type="checkbox"/> 4. S2/S3				
5. Pangkat/Golongan :						
6. Masa Kerja :						
7. Jabatan :						
II. GAYA KEPEMIMPINAN (X₁)						
Bagaimana pendapat anda tentang GAYA KEPEMIMPINAN yang diberikan oleh atasan langsung anda di Bagian/Bidang/Subbag/Seksi pada BPS Prov. Kepulauan Bangka Belitung, yang diharapkan dapat meningkatkan kinerja anda, adapun hal-hal tersebut tertera di bawah ini :						
No.	PERTANYAAN	ALTERNATIF JAWABAN				
		SS	S	B	TS	STS
1. Kepemimpinan Koersif (<i>Coersive Style</i>)						
1.	Kebijakan selalu ditentukan oleh pemimpin.	5	4	3	2	1
2.	Tidak ada inisiatif atau ide-ide kreatif dari bawahan.	5	4	3	2	1
3.	Pemimpin menetapkan kontrol yang ketat dan standar yang tinggi.	5	4	3	2	1
2. Kepemimpinan Otoritatif (<i>Authoritative Style</i>)						
1.	Pemimpin hanya memberikan tujuan akhir yang harus dicapai.	5	4	3	2	1
2.	Memberikan kebebasan kepada bawahan untuk berinisiatif dan memberikan ide-ide baru.	5	4	3	2	1
3.	Memiliki visi yang jelas dan keberanian untuk bertindak.	5	4	3	2	1
4.	Memiliki kharisma dan percaya diri yang tinggi	5	4	3	2	1
5.	Pandai memberi motivasi kepada bawahan.	5	4	3	2	1
3. Kepemimpinan Afiliatif (<i>Affiliative Style</i>)						
1.	Memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik	5	4	3	2	1
2.	Fleksibel dan meningkatkan inovasi	5	4	3	2	1
3.	Jarang memberikan arahan kepada bawahan	5	4	3	2	1
4.	Memungkinkan kinerja buruk tidak terkoneksi	5	4	3	2	1
5.	Cenderung memberikan toleransi yang berlebihan	5	4	3	2	1

4. Kepemimpinan Demokratis (<i>Democratic Leadership</i>)						
1.	Menghargai pendapat bawahan	5	4	3	2	1
2.	Fleksibel dan memberikan kebebasan kepada bawahan berinisiatif dan memberikan ide baru	5	4	3	2	1
3.	Tujuan yang dicapai realistis dan berdasarkan kesepakatan bersama	5	4	3	2	1
4.	Memungkinkan terjadinya pertemuan-pertemuan secara terus menerus	5	4	3	2	1
5.	Melakukan pemungutan suara sebagai jalan akhir untuk mendapatkan keputusan	5	4	3	2	1
5. Kepemimpinan Pacesetting (<i>Pacesetting Leadership</i>)						
1.	Pemimpin menetapkan standar kinerja yang tinggi	5	4	3	2	1
2.	Memberi contoh dan melakukan perbaikan terus menerus	5	4	3	2	1
3.	Tegas terhadap bawahan yang memiliki kinerja tidak baik	5	4	3	2	1
4.	Memberikan arahan secara terperinci dan tidak fleksibel	5	4	3	2	1
5.	Tidak ada inisiatif dari bawahan	5	4	3	2	1
6. Kepemimpinan Coaching (<i>Coaching Leadership</i>)						
1.	Pemimpin menghargai gagasan bawahan.	5	4	3	2	1
2.	Pemimpin memberi nasihat kepada bawahan mengenai tugas yang harus dilaksanakan	5	4	3	2	1
3.	Bersedia untuk mentolelir kegagalan jangka pendek jika kegagalan itu dapat meningkatkan cara kerja bawahan dalam jangka panjang	5	4	3	2	1
4.	Terbuka terhadap aspirasi atau kritik dari bawahan	5	4	3	2	1
5.	Memberikan waktu yang cukup lama untuk memberikan pelatihan secara pribadi kepada bawahan.	5	4	3	2	1
II.2. GAYA KOMUNIKASI (X₂)						
Bagaimana pendapat anda tentang GAYA KOMUNIKASI yang diberikan oleh atasan langsung anda di Bagian/Bidang/Subbag/Seksi pada Badan Pusat Statistik, yang diharapkan dapat meningkatkan kinerja anda, adapun hal-hal tersebut tertera di bawah ini :						
No.	PERTANYAAN	ALTERNATIF JAWABAN				
		SS	S	B	TS	STS
1. The Controlling style						
1.	Pimpinan tidak memberikan kesempatan untuk berpendapat	5	4	3	2	1
2.	Memberikan tekanan berlebihan dalam melaksanakan tugas	5	4	3	2	1
3.	Memberikan instruksi mengenai pekerjaan dengan sikap memaksa	5	4	3	2	1
2. The Equalitarian style						
1.	Menciptakan hubungan yang baik	5	4	3	2	1
2.	Selalu memberikan motivasi terhadap karyawan	5	4	3	2	1
3.	Memberikan respon positif terhadap hasil kerja	5	4	3	2	1

3. The Structuring style						
1.	Menjadwalkan pekerjaan yang akan dilakukan	5	4	3	2	1
2.	Menjaga sesuai dengan jadwal	5	4	3	2	1
3.	Bekerja sesuai struktur	5	4	3	2	1
4. The Dynamic style						
1.	Memberikan perintah secara terburu-buru tanpa memperhitungkan kejelasan perintah yang diberikan	5	4	3	2	1
2.	Menjaga agar pekerjaan dapat diselesaikan dalam waktu yang singkat	5	4	3	2	1
3.	Mendorong karyawan untuk lebih giat bekerja	5	4	3	2	1
5. The Relinquishing style						
1.	Secara terbuka menerima saran dari karyawan	5	4	3	2	1
2.	Mengalihkan tanggungjawab atau pekerjaan kepada karyawan	5	4	3	2	1
3.	Terburu-buru dalam menyelesaikan pekerjaan	5	4	3	2	1
6. The Withdrawal style						
1.	Cenderung tertutup dan tidak menerima saran dari karyawan	5	4	3	2	1
2.	Jarang berkomunikasi dan menjalin hubungan baik dengan karyawan	5	4	3	2	1
3.	Cenderung melepaskan diri dari tanggungjawab dan pekerjaan	5	4	3	2	1
II.3. MOTIVASI KERJA (X₃)						
Bagaimana pendapat anda tentang MOTIVASI KERJA yang diberikan oleh atasan langsung anda di Bagian/Bidang/Subbag/Seksi pada Badan Pusat Statistik, yang diharapkan dapat meningkatkan kinerja anda, adapun hal-hal tersebut tertera di bawah ini :						
No.	PERTANYAAN	ALTERNATIF JAWABAN				
		SS	S	B	TS	STS
1. Kebutuhan Fisiologis						
1.	Saya mendapatkan kebutuhan yang layak	5	4	3	2	1
2. Kebutuhan Keamanan						
1.	Saya merasa aman dalam melakukan pekerjaan	5	4	3	2	1
3. Kebutuhan Sosial						
1.	Saya memiliki hubungan yang erat dengan semua pegawai	5	4	3	2	1
4. Kebutuhan Penghargaan						
1.	Saya sering dan ingin mendapat penghargaan atas pekerjaan yang saya lakukan	5	4	3	2	1
5. Kebutuhan Aktualisasi						
1.	Saya suka melaksanakan tugas yang menantang	5	4	3	2	1

II.4. PENGAWASAN (X ₄)						
Bagaimana pendapat anda tentang PENGAWASAN yang diberikan oleh atasan langsung anda di Bagian/Bidang/Subbag/Seksi pada Badan Pusat Statistik, yang diharapkan dapat meningkatkan kinerja anda, adapun hal-hal tersebut tertera di bawah ini :						
No.	PERTANYAAN	ALTERNATIF JAWABAN				
		SS	S	B	TS	STS
1. Pengawasan terhadap penetapan standard kerja						
1.	Adanya sosialisasi peraturan dan kebijakan yang terkait dengan tugas dan tanggung jawab kerja,	5	4	3	2	1
2.	Pegawai mengetahui peraturan atau prosedur baku dalam melaksanakan semua tugas kerjanya,	5	4	3	2	1
3.	Terdapat kesesuaian antara penerapan peraturan kerja dengan sarana yang mendukung pekerjaan.	5	4	3	2	1
2. Pengawasan dalam pelaksanaan operasional						
1.	Kesiapan dan penjadwalan yang dilakukan pegawai untuk melaksanakan tugas-tugasnya	5	4	3	2	1
2.	Melakukan evaluasi dalam bentuk komunikasi dengan rekan kerja yang berkaitan dengan adanya permasalahan dalam pekerjaan	5	4	3	2	1
3.	Melaksanakan setiap tugas kerja sesuai dengan jadwal dan prioritas kerja yang sudah direncanakan.	5	4	3	2	1
3. Pengawasan dalam pelaksanaan mekanisme kinerja						
1.	Pegawai melaksanakan perintah kerja sesuai dengan petunjuk atau peraturan kerja dengan tertib	5	4	3	2	1
2.	Pegawai melaksanakan prosedur kerja secara tepat dan benar	5	4	3	2	1
3.	Pegawai menjalin komunikasi dengan pegawai lainnya sesuai peraturan sistem informasi yang sudah ditetapkan	5	4	3	2	1
Keterangan: SS : Sangat Setuju S : Setuju B : Biasa Saja TS : Tidak Setuju STS : Sangat Tidak Setuju						
<i>Terima kasih</i>						
Tanda Tangan Responden:						

No. Kues: <input type="text"/>						
Nama Pejabat yang Menilai :					RAHASIA	
Nama Pegawai yang Dinilai :						
II.4. KINERJA PEGAWAI						
Bagaimana pendapat anda tentang KINERJA PEGAWAI yang dilaksanakan oleh bawahan anda di Bagian/Bidang/Subbag/Seksi pada Badan Pusat Statistik, yang diharapkan dapat meningkatkan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah, adapun hal-hal tersebut tertera di bawah ini :						
No.	PERTANYAAN	ALTERNATIF JAWABAN				
		SS	S	B	TS	STS
1. Perilaku Inovatif						
1.	Mau melakukan usaha ekstra dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik	5	4	3	2	1
2.	Pegawai berusaha lebih keras dari seharusnya	5	4	3	2	1
2. Pengambilan Inisiatif						
1.	Berusaha menemukan alternatif terbaik dalam memberikan layanan kepada pelanggan	5	4	3	2	1
2.	Memberikan inisiatif dan kemandirian dalam bekerja	5	4	3	2	1
3. Tingkat Potensi Diri						
1.	Pegawai berusaha dengan lebih keras untuk mengembangkan diri	5	4	3	2	1
2.	Menggunakan pengetahuan dan keterampilan dengan baik dalam bekerja	5	4	3	2	1
4. Manajemen Waktu						
1.	Ketepatan waktu dalam melaksanakan pekerjaan	5	4	3	2	1
2.	Melakukan tugas yang diberikan dengan baik seperti menyimpan data dengan tepat, datang tepat waktu dan lain-lain	5	4	3	2	1
5. Pencapaian Kuantitas dan Kualitas Pekerjaan						
1.	Rata-rata kualitas hasil pekerjaan adalah tinggi	5	4	3	2	1
2.	Pegawai menyelesaikan tugas yang diberikan dengan baik	5	4	3	2	1
6. Kemampuan Diri untuk Mencapai Tujuan						
1.	Kemampuan pegawai mencapai tujuan dan sasaran yang ditetapkan adalah baik	5	4	3	2	1
2.	Pegawai menyelesaikan pekerjaan dengan baik sesuai dengan tujuan yang ditetapkan	5	4	3	2	1
7. Hubungan dengan Rekan Kerja dan Pelanggan						
1.	Pegawai dapat bekerja sama dengan staf lain	5	4	3	2	1
2.	Pemahaman pegawai akan kebutuhan dan keinginan pelanggan adalah tinggi	5	4	3	2	1
8. Pengetahuan akan Produk Perusahaannya serta Produk Pesaing						
1.	Pengetahuan pegawai akan produk BPS adalah baik	5	4	3	2	1
2.	Pengetahuan pegawai akan produk pihak lain adalah baik	5	4	3	2	1
Keterangan:						
SS : Sangat Setuju			TS : Tidak Setuju			
S : Setuju			STS : Sangat Tidak Setuju			
B : Biasa Saja						
Terima kasih						
Tanda Tangan Pejabat Penilai:						

Lampiran 3. Uji Validitas

Correlations						
			X11	X111	X112	X113
Spearman's rho	X11	Correlation Coefficient	1.000	.818**	.451**	.645**
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.001	.000
		N	47	47	47	47
	X111	Correlation Coefficient	.818**	1.000	.228	.281
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.123	.055
		N	47	47	47	47
	X112	Correlation Coefficient	.451**	.228	1.000	.032
		Sig. (2-tailed)	.001	.123	.	.833
		N	47	47	47	47
	X113	Correlation Coefficient	.645**	.281	.032	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.055	.833	.
		N	47	47	47	47

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

Correlations								
		X12	X121	X122	X123	X124	X125	
Spearman's rho	X12	Correlation Coefficient	1.000	.339*	.555**	.747**	.796**	.795**
		Sig. (2-tailed)	.	.020	.000	.000	.000	.000
		N	47	47	47	47	47	47
	X121	Correlation Coefficient	.339*	1.000	-.108	-.001	.013	.091
		Sig. (2-tailed)	.020	.	.471	.994	.930	.545
		N	47	47	47	47	47	47
	X122	Correlation Coefficient	.555**	-.108	1.000	.488**	.356*	.383**
		Sig. (2-tailed)	.000	.471	.	.001	.014	.008
		N	47	47	47	47	47	47
	X123	Correlation Coefficient	.747**	-.001	.488**	1.000	.600**	.516**
		Sig. (2-tailed)	.000	.994	.001	.	.000	.000
		N	47	47	47	47	47	47
	X124	Correlation Coefficient	.796**	.013	.356*	.600**	1.000	.594**
		Sig. (2-tailed)	.000	.930	.014	.000	.	.000
		N	47	47	47	47	47	47
	X125	Correlation Coefficient	.795**	.091	.383**	.516**	.594**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.545	.008	.000	.000	.
		N	47	47	47	47	47	47

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

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

Correlations			X13	X131	X132	X133	X134	X135
Spearman's rho	X13	Correlation Coefficient	1.000	.190	.177	.495**	.568**	.500**
		Sig. (2-tailed)	.	.201	.235	.000	.000	.000
		N	47	47	47	47	47	47
	X131	Correlation Coefficient	.190	1.000	.566**	-.385**	-.190	-.332
		Sig. (2-tailed)	.201	.	.000	.008	.202	.023
		N	47	47	47	47	47	47
	X132	Correlation Coefficient	.177	.566**	1.000	-.489**	-.366*	-.233
		Sig. (2-tailed)	.235	.000	.	.000	.011	.115
		N	47	47	47	47	47	47
	X133	Correlation Coefficient	.495**	-.385**	-.489**	1.000	.423**	.443**
		Sig. (2-tailed)	.000	.008	.000	.	.003	.002
		N	47	47	47	47	47	47
	X134	Correlation Coefficient	.568**	-.190	-.366*	.423**	1.000	.326*
		Sig. (2-tailed)	.000	.202	.011	.003	.	.025
		N	47	47	47	47	47	47
	X135	Correlation Coefficient	.500**	-.332	-.233	.443**	.326*	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.023	.115	.002	.025	.
		N	47	47	47	47	47	47
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).								
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).								

Correlations			X14	X141	X142	X143	X144	X145
Spearman's rho	X14	Correlation Coefficient	1.000	.735**	.731**	.625**	.709**	.671**
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000	.000	.000
		N	47	47	47	47	47	47
	X141	Correlation Coefficient	.735**	1.000	.854**	.567**	.377**	.241
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.009	.102
		N	47	47	47	47	47	47
	X142	Correlation Coefficient	.731**	.854**	1.000	.696**	.381**	.183
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000	.008	.219
		N	47	47	47	47	47	47
	X143	Correlation Coefficient	.625**	.567**	.696**	1.000	.205	.207
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.	.166	.162
		N	47	47	47	47	47	47
	X144	Correlation Coefficient	.709**	.377**	.381**	.205	1.000	.428**
		Sig. (2-tailed)	.000	.009	.008	.166	.	.003
		N	47	47	47	47	47	47
	X145	Correlation Coefficient	.671**	.241	.183	.207	.428**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.102	.219	.162	.003	.
		N	47	47	47	47	47	47
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).								

Correlations								
			X15	X151	X152	X153	X154	X155
Spearman's rho	X15	Correlation Coefficient	1.000	.686**	.687**	.685**	.770**	.182
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000	.000	.220
		N	47	47	47	47	47	47
	X151	Correlation Coefficient	.686**	1.000	.541**	.394**	.370**	-.214
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.006	.010	.148
		N	47	47	47	47	47	47
	X152	Correlation Coefficient	.687**	.541**	1.000	.505**	.282	-.106
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000	.055	.479
		N	47	47	47	47	47	47
	X153	Correlation Coefficient	.685**	.394**	.505**	1.000	.382**	-.074
		Sig. (2-tailed)	.000	.006	.000	.	.008	.622
		N	47	47	47	47	47	47
	X154	Correlation Coefficient	.770**	.370**	.282	.382**	1.000	.134
		Sig. (2-tailed)	.000	.010	.055	.008	.	.368
		N	47	47	47	47	47	47
	X155	Correlation Coefficient	.182	-.214	-.106	-.074	.134	1.000
		Sig. (2-tailed)	.220	.148	.479	.622	.368	.
		N	47	47	47	47	47	47
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).								
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).								

Correlations								
			X16	X161	X162	X163	X164	X165
Spearman's rho	X16	Correlation Coefficient	1.000	.583**	.753**	.581**	.518**	.686**
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000	.000	.000
		N	47	47	47	47	47	47
	X161	Correlation Coefficient	.583**	1.000	.538**	.210	.183	.186
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.157	.219	.210
		N	47	47	47	47	47	47
	X162	Correlation Coefficient	.753**	.538**	1.000	.313	.476**	.366
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.032	.001	.011
		N	47	47	47	47	47	47
	X163	Correlation Coefficient	.581**	.210	.313	1.000	.451**	.135
		Sig. (2-tailed)	.000	.157	.032	.	.001	.365
		N	47	47	47	47	47	47
	X164	Correlation Coefficient	.518**	.183	.476**	.451**	1.000	.150
		Sig. (2-tailed)	.000	.219	.001	.001	.	.315
		N	47	47	47	47	47	47
	X165	Correlation Coefficient	.686**	.186	.366	.135	.150	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.210	.011	.365	.315	.
		N	47	47	47	47	47	47
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).								
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).								

Correlations						
			X21	X211	X212	X213
Spearman's rho	X21	Correlation Coefficient	1.000	.799**	.854**	.872**
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000
		N	47	47	47	47
	X211	Correlation Coefficient	.799**	1.000	.556**	.552**
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000
		N	47	47	47	47
	X212	Correlation Coefficient	.854**	.556**	1.000	.701**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000
		N	47	47	47	47
	X213	Correlation Coefficient	.872**	.552**	.701**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.
		N	47	47	47	47

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

Correlations						
			X22	X221	X222	X223
Spearman's rho	X22	Correlation Coefficient	1.000	.901**	.937**	.872**
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000
		N	47	47	47	47
	X221	Correlation Coefficient	.901**	1.000	.750**	.782**
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000
		N	47	47	47	47
	X222	Correlation Coefficient	.937**	.750**	1.000	.728**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000
		N	47	47	47	47
	X223	Correlation Coefficient	.872**	.782**	.728**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.
		N	47	47	47	47

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

Correlations						
			X23	X231	X232	X233
Spearman's rho	X23	Correlation Coefficient	1.000	.886**	.886**	.841**
		Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
		N	47	47	47	47
	X231	Correlation Coefficient	.886**	1.000	.786**	.654**
		Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
		N	47	47	47	47
	X232	Correlation Coefficient	.886**	.786**	1.000	.654**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
		N	47	47	47	47
	X233	Correlation Coefficient	.841**	.654**	.654**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
		N	47	47	47	47

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

Correlations						
			X24	X241	X242	X243
Spearman's rho	X24	Correlation Coefficient	1.000	.491**	.723**	.678**
		Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
		N	47	47	47	47
	X241	Correlation Coefficient	.491**	1.000	-.056	.078
		Sig. (2-tailed)	.000		.708	.600
		N	47	47	47	47
	X242	Correlation Coefficient	.723**	-.056	1.000	.398**
		Sig. (2-tailed)	.000	.708		.006
		N	47	47	47	47
	X243	Correlation Coefficient	.678**	.078	.398**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.600	.006	
		N	47	47	47	47

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

Correlations						
			X25	X251	X252	X253
Spearman's rho	X25	Correlation Coefficient	1.000	-.074	.861**	.767**
		Sig. (2-tailed)	.	.622	.000	.000
		N	47	47	47	47
	X251	Correlation Coefficient	-.074	1.000	-.286	-.456**
		Sig. (2-tailed)	.622	.	.051	.001
		N	47	47	47	47
	X252	Correlation Coefficient	.861**	-.286	1.000	.558**
		Sig. (2-tailed)	.000	.051	.	.000
		N	47	47	47	47
	X253	Correlation Coefficient	.767**	-.456**	.558**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.
		N	47	47	47	47

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

Correlations						
			X26	X261	X262	X263
Spearman's rho	X26	Correlation Coefficient	1.000	.873**	.917**	.882**
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000
		N	47	47	47	47
	X261	Correlation Coefficient	.873**	1.000	.711**	.682**
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000
		N	47	47	47	47
	X262	Correlation Coefficient	.917**	.711**	1.000	.734**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000
		N	47	47	47	47
	X263	Correlation Coefficient	.882**	.682**	.734**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.
		N	47	47	47	47

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

		Correlations						
		X3	X31	X32	X33	X34	X35	
Spearman's rho	X3	Correlation Coefficient	1.000	.673**	.668**	.753**	.765**	.676**
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000	.000	.000
		N	47	47	47	47	47	47
	X31	Correlation Coefficient	.673**	1.000	.613**	.380**	.461**	.168
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.008	.001	.260
		N	47	47	47	47	47	47
	X32	Correlation Coefficient	.668**	.613**	1.000	.350*	.297*	.309*
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.016	.043	.034
		N	47	47	47	47	47	47
	X33	Correlation Coefficient	.753**	.380**	.350*	1.000	.419**	.597**
		Sig. (2-tailed)	.000	.008	.016	.	.003	.000
		N	47	47	47	47	47	47
	X34	Correlation Coefficient	.765**	.461**	.297*	.419**	1.000	.370*
		Sig. (2-tailed)	.000	.001	.043	.003	.	.010
		N	47	47	47	47	47	47
	X35	Correlation Coefficient	.676**	.168	.309*	.597**	.370*	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.260	.034	.000	.010	.
		N	47	47	47	47	47	47
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).								
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).								

		Correlations				
		X41	X411	X412	X413	
Spearman's rho	X41	Correlation Coefficient	1.000	.920**	.837**	.670**
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000
		N	47	47	47	47
	X411	Correlation Coefficient	.920**	1.000	.697**	.533**
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000
		N	47	47	47	47
	X412	Correlation Coefficient	.837**	.697**	1.000	.520**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000
		N	47	47	47	47
	X413	Correlation Coefficient	.670**	.533**	.520**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.
		N	47	47	47	47
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).						

Correlations						
		X42	X421	X422	X423	
Spearman's rho	X42	Correlation Coefficient	1.000	.841**	.722**	.923**
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000
		N	47	47	47	47
	X421	Correlation Coefficient	.841**	1.000	.660**	.626**
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000
		N	47	47	47	47
	X422	Correlation Coefficient	.722**	.660**	1.000	.650**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000
		N	47	47	47	47
	X423	Correlation Coefficient	.923**	.626**	.650**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.
		N	47	47	47	47

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

Correlations						
		X43	X431	X432	X433	
Spearman's rho	X43	Correlation Coefficient	1.000	.909**	.861**	.717**
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000
		N	47	47	47	47
	X431	Correlation Coefficient	.909**	1.000	.805**	.536**
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000
		N	47	47	47	47
	X432	Correlation Coefficient	.861**	.805**	1.000	.467**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.001
		N	47	47	47	47
	X433	Correlation Coefficient	.717**	.536**	.467**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.
		N	47	47	47	47

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

Correlations					
			Y11	Y111	Y112
Spearman's rho	Y11	Correlation Coefficient	1.000	.963**	.970**
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.000
		N	47	47	47
	Y111	Correlation Coefficient	.963**	1.000	.872**
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000
		N	47	47	47
	Y112	Correlation Coefficient	.970**	.872**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.
		N	47	47	47

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

Correlations					
			Y12	Y121	Y122
Spearman's rho	Y12	Correlation Coefficient	1.000	.927**	.970**
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.000
		N	47	47	47
	Y121	Correlation Coefficient	.927**	1.000	.819**
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000
		N	47	47	47
	Y122	Correlation Coefficient	.970**	.819**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.
		N	47	47	47

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

Correlations					
			Y13	Y131	Y132
Spearman's rho	Y13	Correlation Coefficient	1.000	.984**	.946**
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.000
		N	47	47	47
	Y131	Correlation Coefficient	.984**	1.000	.886**
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000
		N	47	47	47
	Y132	Correlation Coefficient	.946**	.886**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.
		N	47	47	47

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

Correlations					
			Y14	Y141	Y142
Spearman's rho	Y14	Correlation Coefficient	1.000	.887**	.950**
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.000
		N	47	47	47
	Y141	Correlation Coefficient	.887**	1.000	.728**
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000
		N	47	47	47
	Y142	Correlation Coefficient	.950**	.728**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.
		N	47	47	47

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

Correlations					
			Y15	Y151	Y152
Spearman's rho	Y15	Correlation Coefficient	1.000	.968**	.961**
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.000
		N	47	47	47
	Y151	Correlation Coefficient	.968**	1.000	.889**
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000
		N	47	47	47
	Y152	Correlation Coefficient	.961**	.889**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.
		N	47	47	47

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

Correlations					
			Y16	Y161	Y162
Spearman's rho	Y16	Correlation Coefficient	1.000	.964**	.939**
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.000
		N	47	47	47
	Y161	Correlation Coefficient	.964**	1.000	.840**
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000
		N	47	47	47
	Y162	Correlation Coefficient	.939**	.840**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.
		N	47	47	47

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

Correlations					
			Y17	Y171	Y172
Spearman's rho	Y17	Correlation Coefficient	1.000	.958**	.946**
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.000
		N	47	47	47
	Y171	Correlation Coefficient	.958**	1.000	.828**
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000
		N	47	47	47
	Y172	Correlation Coefficient	.946**	.828**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.
		N	47	47	47

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

Correlations					
			Y18	Y181	Y182
Spearman's rho	Y18	Correlation Coefficient	1.000	.942**	.960**
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.000
		N	47	47	47
	Y181	Correlation Coefficient	.942**	1.000	.835**
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000
		N	47	47	47
	Y182	Correlation Coefficient	.960**	.835**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.
		N	47	47	47

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

Correlations									
			X1	X11	X12	X13	X14	X15	X16
Spearman's rho	X1	Correlation Coefficient	1.000	.481*	.879**	.341	.722**	.774**	.606**
		Sig. (2-tailed)	.	.001	.000	.019	.000	.000	.000
		N	47	47	47	47	47	47	47
	X11	Correlation Coefficient	.481*	1.000	.380**	.077	.056	.385**	.176
		Sig. (2-tailed)	.001	.	.008	.605	.711	.007	.237
		N	47	47	47	47	47	47	47
	X12	Correlation Coefficient	.879**	.380**	1.000	.232	.686**	.630**	.346**
		Sig. (2-tailed)	.000	.008	.	.117	.000	.000	.017
		N	47	47	47	47	47	47	47
	X13	Correlation Coefficient	.341	.077	.232	1.000	.131	.088	.116
		Sig. (2-tailed)	.019	.605	.117	.	.381	.556	.437
		N	47	47	47	47	47	47	47
	X14	Correlation Coefficient	.722**	.056	.686**	.131	1.000	.456**	.497**
		Sig. (2-tailed)	.000	.711	.000	.381	.	.001	.000
		N	47	47	47	47	47	47	47
	X15	Correlation Coefficient	.774**	.385**	.630**	.088	.456**	1.000	.448**
		Sig. (2-tailed)	.000	.007	.000	.556	.001	.	.002
		N	47	47	47	47	47	47	47
	X16	Correlation Coefficient	.606**	.176	.346**	.116	.497**	.448**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.237	.017	.437	.000	.002	.
		N	47	47	47	47	47	47	47

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

Correlations									
		X2	X21	X22	X23	X24	X25	X26	
Spearman's rho	X2	Correlation Coefficient	1.000	.534**	.149	.385**	.465**	.465**	.449**
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.316	.008	.001	.001	.002
		N	47	47	47	47	47	47	47
	X21	Correlation Coefficient	.534**	1.000	-.406**	-.292	-.046	.362	.753**
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.005	.047	.760	.013	.000
		N	47	47	47	47	47	47	47
	X22	Correlation Coefficient	.149	-.406**	1.000	.696**	.158	-.259	-.571**
		Sig. (2-tailed)	.316	.005	.	.000	.288	.079	.000
		N	47	47	47	47	47	47	47
	X23	Correlation Coefficient	.385**	-.292	.696**	1.000	.241	-.220	-.325
		Sig. (2-tailed)	.008	.047	.000	.	.103	.137	.026
		N	47	47	47	47	47	47	47
	X24	Correlation Coefficient	.465**	-.046	.158	.241	1.000	.171	-.074
		Sig. (2-tailed)	.001	.760	.288	.103	.	.250	.622
		N	47	47	47	47	47	47	47
	X25	Correlation Coefficient	.465**	.362	-.259	-.220	.171	1.000	.370
		Sig. (2-tailed)	.001	.013	.079	.137	.250	.	.010
		N	47	47	47	47	47	47	47
	X26	Correlation Coefficient	.449**	.753**	-.571**	-.325	-.074	.370	1.000
		Sig. (2-tailed)	.002	.000	.000	.026	.622	.010	.
		N	47	47	47	47	47	47	47
	**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).								
	*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).								



Correlations								
		X3	X31	X32	X33	X34	X35	
Spearman's rho	X3	Correlation Coefficient	1.000	.673**	.668**	.753**	.765**	.676**
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000	.000	.000
		N	47	47	47	47	47	47
	X31	Correlation Coefficient	.673**	1.000	.613**	.380**	.461**	.168
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.008	.001	.260
		N	47	47	47	47	47	47
	X32	Correlation Coefficient	.668**	.613**	1.000	.350*	.297	.309
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.016	.043	.034
		N	47	47	47	47	47	47
	X33	Correlation Coefficient	.753**	.380**	.350*	1.000	.419**	.597**
		Sig. (2-tailed)	.000	.008	.016	.	.003	.000
		N	47	47	47	47	47	47
	X34	Correlation Coefficient	.765**	.461**	.297	.419**	1.000	.370
		Sig. (2-tailed)	.000	.001	.043	.003	.	.010
		N	47	47	47	47	47	47
X35	Correlation Coefficient	.676**	.168	.309	.597**	.370	1.000	
	Sig. (2-tailed)	.000	.260	.034	.000	.010	.	
	N	47	47	47	47	47	47	
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).								
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).								

Correlations						
		X4	X41	X42	X43	
Spearman's rho	X4	Correlation Coefficient	1.000	.780**	.807**	.826**
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000
		N	47	47	47	47
	X41	Correlation Coefficient	.780**	1.000	.452**	.516**
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.001	.000
		N	47	47	47	47
	X42	Correlation Coefficient	.807**	.452**	1.000	.677**
		Sig. (2-tailed)	.000	.001	.	.000
		N	47	47	47	47
	X43	Correlation Coefficient	.826**	.516**	.677**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.
		N	47	47	47	47
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).						

Correlations												
			Y1	Y11	Y12	Y13	Y14	Y15	Y16	Y17	Y18	
Spearman's rho	Y11	Correlation Coefficient	1.000	.801**	.798**	.882**	.730**	.832**	.882**	.709**	.828**	
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
		N	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47
	Y11	Correlation Coefficient	.801**	1.000	.621**	.678**	.545**	.651**	.720**	.478**	.572**	
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	
		N	47	47	47	47	47	47	47	47	47	
	Y12	Correlation Coefficient	.798**	.621**	1.000	.723**	.603**	.672**	.627**	.508**	.628**	
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
		N	47	47	47	47	47	47	47	47	47	
	Y13	Correlation Coefficient	.882**	.678**	.723**	1.000	.603**	.747**	.735**	.602**	.698**	
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000	
		N	47	47	47	47	47	47	47	47	47	
	Y14	Correlation Coefficient	.730**	.545**	.603**	.603**	1.000	.731**	.693**	.424**	.501**	
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000	.003	.000	
		N	47	47	47	47	47	47	47	47	47	
	Y15	Correlation Coefficient	.832**	.651**	.672**	.747**	.731**	1.000	.805**	.583**	.573**	
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000	
		N	47	47	47	47	47	47	47	47	47	
	Y16	Correlation Coefficient	.882**	.720**	.627**	.735**	.693**	.805**	1.000	.679**	.685**	
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000	
		N	47	47	47	47	47	47	47	47	47	
	Y17	Correlation Coefficient	.709**	.478**	.508**	.602**	.424**	.583**	.679**	1.000	.678**	
		Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.000	.003	.000	.000	.	.000	
		N	47	47	47	47	47	47	47	47	47	
	Y18	Correlation Coefficient	.828**	.572**	.628**	.698**	.501**	.573**	.685**	.678**	1.000	
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.	
		N	47	47	47	47	47	47	47	47	47	

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

Lampiran 4. Uji Reliabilitas

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	47	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	47	100.0

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

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.810	.840	25

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X111	86.89	66.097	.218	.	.815
X112	88.34	69.708	.137	.	.813
X113	86.66	65.360	.397	.	.801
X121	87.55	67.383	.240	.	.810
X122	85.85	66.869	.383	.	.802
X123	85.91	64.427	.616	.	.793
X124	86.09	61.601	.709	.	.785
X125	85.85	65.260	.581	.	.795
X133	88.11	72.184	-.067	.	.825
X134	87.74	73.020	-.120	.	.826
X135	87.72	71.161	.017	.	.818
X141	85.83	66.144	.597	.	.796
X142	85.85	65.564	.670	.	.794
X143	85.96	65.520	.592	.	.795
X144	86.36	66.366	.358	.	.803
X145	86.77	65.488	.342	.	.805
X151	86.51	65.299	.397	.	.801
X152	86.04	63.172	.723	.	.788
X153	86.38	64.763	.475	.	.798
X154	87.09	65.036	.414	.	.800
X161	85.74	67.586	.459	.	.801
X162	85.89	65.749	.667	.	.795
X163	86.32	68.744	.247	.	.808
X164	86.04	68.911	.303	.	.806
X165	87.09	70.210	.076	.	.816

Scale Statistics			
Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
90.19	71.984	8.484	25

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	47	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	47	100.0

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

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.777	.760	14

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X211	36.02	23.804	.598	.715	.746
X212	35.83	23.188	.680	.748	.738
X213	35.83	23.014	.614	.689	.742
X231	33.55	28.079	-.019	.696	.794
X232	33.55	27.861	.014	.676	.791
X233	33.62	28.241	-.054	.643	.800
X241	35.53	23.472	.510	.546	.752
X242	34.32	27.179	.064	.364	.794
X243	33.62	27.807	.032	.435	.789
X252	35.26	22.455	.572	.513	.744
X253	35.55	23.513	.534	.645	.750
X261	35.85	23.303	.684	.752	.738
X262	35.77	23.096	.559	.710	.746
X263	35.83	23.014	.642	.742	.739

Scale Statistics			
Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
37.70	28.344	5.324	14

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	47	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	47	100.0

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

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.738	.757	5

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X31	15.17	4.318	.557	.495	.677
X32	15.00	4.435	.495	.425	.696
X33	15.13	4.114	.593	.444	.661
X34	15.74	3.455	.474	.273	.729
X35	15.21	4.345	.467	.397	.704

Scale Statistics			
Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
19.06	6.061	2.462	5

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	47	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	47	100.0

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

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.878	.889	9

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X411	33.00	10.696	.492	.683	.885
X412	32.72	10.726	.687	.698	.859
X413	32.81	11.506	.615	.503	.866
X421	32.66	11.447	.635	.586	.865
X422	32.68	11.918	.666	.605	.866
X423	32.57	10.902	.725	.686	.856
X431	32.62	10.807	.728	.779	.856
X432	32.62	11.111	.639	.682	.864
X433	32.79	11.215	.569	.457	.870

Scale Statistics			
Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
36.81	13.897	3.728	9

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	47	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	47	100.0

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

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.957	.957	16

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y111	63.04	56.085	.774		.953
Y112	63.17	56.188	.737		.954
Y121	63.21	56.823	.694		.955
Y122	63.17	56.101	.746		.954
Y131	63.15	55.521	.795		.953
Y132	63.09	56.297	.767		.954
Y141	63.17	59.057	.541		.958
Y142	63.17	56.188	.778		.953
Y151	63.26	55.933	.820		.953
Y152	63.17	56.449	.795		.953
Y161	63.21	55.519	.881		.951
Y162	63.21	56.693	.798		.953
Y171	63.02	57.891	.654		.956
Y172	63.13	57.636	.682		.955
Y181	63.21	57.475	.707		.955
Y182	63.36	56.758	.735		.954

Scale Statistics			
Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
67.38	64.285	8.018	16

Lampiran 5. Tabel Frekuensi

Frequencies

Statistics		
Gaya Kepemimpinan		
N	Valid	47
	Missing	0
Mean		90.19
Std. Error of Mean		1.238
Median		89.00
Mode		83
Std. Deviation		8.484
Variance		71.984
Range		34
Minimum		74
Maximum		108
Sum		4239

Gaya Kepemimpinan					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	74	1	2.1	2.1	2.1
	75	1	2.1	2.1	4.3
	79	1	2.1	2.1	6.4
	80	1	2.1	2.1	8.5
	81	2	4.3	4.3	12.8
	83	6	12.8	12.8	25.5
	84	3	6.4	6.4	31.9
	85	1	2.1	2.1	34.0
	86	1	2.1	2.1	36.2
	88	4	8.5	8.5	44.7
	89	5	10.6	10.6	55.3
	90	1	2.1	2.1	57.4
	91	2	4.3	4.3	61.7
	92	3	6.4	6.4	68.1
	94	3	6.4	6.4	74.5
	95	2	4.3	4.3	78.7
	96	1	2.1	2.1	80.9
	98	1	2.1	2.1	83.0
	100	1	2.1	2.1	85.1
	101	1	2.1	2.1	87.2
103	1	2.1	2.1	89.4	
105	1	2.1	2.1	91.5	
106	1	2.1	2.1	93.6	
107	2	4.3	4.3	97.9	
108	1	2.1	2.1	100.0	
Total		47	100.0	100.0	

Frequencies

Statistics		
Gaya Komunikasi		
N	Valid	47
	Missing	0
Mean		37.70
Std. Error of Mean		.777
Median		37.00
Mode		35
Std. Deviation		5.324
Variance		28.344
Range		31
Minimum		30
Maximum		61
Sum		1772

Gaya Komunikasi					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	30	2	4.3	4.3	4.3
	31	3	6.4	6.4	10.6
	32	1	2.1	2.1	12.8
	33	1	2.1	2.1	14.9
	34	4	8.5	8.5	23.4
	35	8	17.0	17.0	40.4
	36	1	2.1	2.1	42.6
	37	6	12.8	12.8	55.3
	38	4	8.5	8.5	63.8
	39	3	6.4	6.4	70.2
	40	1	2.1	2.1	72.3
	41	6	12.8	12.8	85.1
	42	2	4.3	4.3	89.4
	43	1	2.1	2.1	91.5
	45	2	4.3	4.3	95.7
	47	1	2.1	2.1	97.9
	61	1	2.1	2.1	100.0
Total		47	100.0	100.0	

Frequencies

Statistics		
Motivasi Kerja		
N	Valid	47
	Missing	0
Mean		19.06
Std. Error of Mean		.359
Median		19.00
Mode		20
Std. Deviation		2.462
Variance		6.061
Range		10
Minimum		15
Maximum		25
Sum		896

Motivasi Kerja					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	15	3	6.4	6.4	6.4
	16	5	10.6	10.6	17.0
	17	5	10.6	10.6	27.7
	18	9	19.1	19.1	46.8
	19	3	6.4	6.4	53.2
	20	10	21.3	21.3	74.5
	21	5	10.6	10.6	85.1
	22	2	4.3	4.3	89.4
	23	3	6.4	6.4	95.7
	24	1	2.1	2.1	97.9
	25	1	2.1	2.1	100.0
	Total		47	100.0	100.0

Frequencies

Statistics		
Pengawasan		
N	Valid	47
	Missing	0
Mean		36.81
Std. Error of Mean		.544
Median		36.00
Mode		36
Std. Deviation		3.728
Variance		13.897
Range		16
Minimum		29
Maximum		45
Sum		1730

Pengawasan					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	29	2	4.3	4.3	4.3
	31	2	4.3	4.3	8.5
	32	1	2.1	2.1	10.6
	33	1	2.1	2.1	12.8
	34	2	4.3	4.3	17.0
	35	6	12.8	12.8	29.8
	36	15	31.9	31.9	61.7
	37	3	6.4	6.4	68.1
	38	2	4.3	4.3	72.3
	39	4	8.5	8.5	80.9
	40	2	4.3	4.3	85.1
	41	2	4.3	4.3	89.4
	44	3	6.4	6.4	95.7
	45	2	4.3	4.3	100.0
	Total		47	100.0	100.0

Lampiran 6. Uji Asumsi Klasik

1. Normalitas

Metode *One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test*

NPar Tests

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		Unstandardized Residual
N		47
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	7.93905220
Most Extreme Differences	Absolute	.160
	Positive	.160
	Negative	-.100
Test Statistic		.160
Asymp. Sig. (2-tailed)		.004 ^c
a. Test distribution is Normal.		
b. Calculated from data.		
c. Lilliefors Significance Correction.		

```

COMPUTE lnx1=LN(X1) .
EXECUTE.
COMPUTE lnx2=LN(X2) .
EXECUTE.
COMPUTE lnx3=LN(X3) .
EXECUTE.
COMPUTE lnx4=LN(X4) .
EXECUTE.
COMPUTE lny=LN(y) .
EXECUTE.
REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT lny
  /METHOD=ENTER lnx1 lnx2 lnx3 lnx4
  /SAVE RESID.

```

NPar Tests

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		47
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.11955314
Most Extreme Differences	Absolute	.123
	Positive	.123
	Negative	-.088
Test Statistic		.123
Asymp. Sig. (2-tailed)		.072 ^c
a. Test distribution is Normal.		
b. Calculated from data.		
c. Lilliefors Significance Correction.		

2. Multikolinieritas

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	4.351	1.094		3.977	.000		
	lnx1	.059	.237	.045	.250	.804	.705	1.419
	lnx2	-.046	.163	-.049	-.279	.781	.748	1.336
	lnx3	.180	.206	.191	.874	.387	.484	2.065
	lnx4	-.216	.265	-.180	-.817	.418	.479	2.090

a. Dependent Variable: lny

3. Uji Heterokedastisitas

Metode Uji Glejser

```

COMPUTE RES2=ABS_RES (RES_1) .
EXECUTE.
REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN (.05) POUT (.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT RES2
  /METHOD=ENTER lnx1 lnx2 lnx3 lnx4
  /SAVE RESID.

```


Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.005	.606		.009	.993
	lnx1	.080	.131	.110	.614	.543
	lnx2	.024	.090	.045	.261	.795
	lnx3	-.106	.114	-.201	-.930	.358
	lnx4	-.012	.146	-.018	-.082	.935

a. Dependent Variable: RES2



Lampiran 7. Uji t dan Uji F, Regresi Berganda dan Koefisien Determinasi (R^2)**Regression**

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Inx1 ^b		Enter
a. Dependent Variable: Iny			
b. All requested variables entered.			

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.039 ^a	.002	-.021	.12233
a. Predictors: (Constant), Inx1				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.001	1	.001	.068	.796 ^b
	Residual	.673	45	.015		
	Total	.674	46			
a. Dependent Variable: Iny						
b. Predictors: (Constant), Inx1						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.976	.874		4.552	.000
	Inx1	.050	.194	.039	.260	.796
a. Dependent Variable: Iny						

Regression

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Inx2 ^b		Enter
a. Dependent Variable: Iny			
b. All requested variables entered.			

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.039 ^a	.001	-.021	.12233

a. Predictors: (Constant), ln_x2

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.001	1	.001	.068	.796 ^b
	Residual	.673	45	.015		
	Total	.674	46			

a. Dependent Variable: ln_y
b. Predictors: (Constant), ln_x2

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.333	.500		8.659	.000
	ln _x 2	-.036	.138	-.039	-.260	.796

a. Dependent Variable: ln_y

Regression

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	ln _x 3 ^b		Enter

a. Dependent Variable: ln_y
b. All requested variables entered.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.097 ^a	.009	-.013	.12185

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.006	1	.006	.424	.518 ^b
	Residual	.668	45	.015		
	Total	.674	46			
a. Dependent Variable: lny						
b. Predictors: (Constant), lnx3						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.936	.411		9.578	.000
	lnx3	.091	.140	.097	.651	.518
a. Dependent Variable: lny						

Regression

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	lnx4 ^b		Enter
a. Dependent Variable: lny			
b. All requested variables entered.			

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.016 ^a	.000	-.022	.12240
a. Predictors: (Constant), lnx4				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.000	1	.000	.012	.914 ^b
	Residual	.674	45	.015		
	Total	.674	46			
a. Dependent Variable: lny						
b. Predictors: (Constant), lnx4						

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.000	1	.000	.012	.914 ^b
	Residual	.674	45	.015		
	Total	.674	46			
a. Dependent Variable: Iny						
b. Predictors: (Constant), Inx4						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.273	.645		6.624	.000
	Inx4	-.019	.179	-.016	-.109	.914
a. Dependent Variable: Iny						

Regression

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Inx4, Inx2, Inx1, Inx3 ^b		Enter
a. Dependent Variable: Iny			
b. All requested variables entered.			

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.158 ^a	.025	-.068	.12512
a. Predictors: (Constant), Inx4, Inx2, Inx1, Inx3				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.017	4	.004	.270	.896 ^b
	Residual	.657	42	.016		
	Total	.674	46			
a. Dependent Variable: Iny						
b. Predictors: (Constant), Inx4, Inx2, Inx1, Inx3						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.351	1.094		3.977	.000
	Inx1	.059	.237	.045	.250	.804
	Inx2	-.046	.163	-.049	-.279	.781
	Inx3	.180	.206	.191	.874	.387
	Inx4	-.216	.265	-.180	-.817	.418
a. Dependent Variable: Iny						



Lampiran 8. Data Hasil Penelitian

Var.	Pertanyaan/No. Responden	1	2	3	4	5	6	7	8	9
X1	Gaya Kepemimpinan	97	120	103	83	105	94	98	105	106
X11	Kepemimpinan Koersif (<i>Coersive Style</i>)	9	12	8	9	8	8	7	11	8
X111	Kebijakan selalu ditentukan oleh pemimpin	3	5	4	4	2	3	2	4	5
X112	Tidak ada inisiatif atau ide-ide kreatif dari bawahan.	2	2	1	2	2	2	1	2	2
X113	Pemimpin menetapkan kontrol yang ketat dan standar yang tinggi.	4	5	3	3	4	3	4	5	1
X12	Kepemimpinan Otoritatif (<i>Authoritative Style</i>)	18	25	21	15	21	16	19	22	20
X121	Pemimpin hanya memberikan tujuan akhir yang harus dicapai.	3	5	2	2	3	2	2	4	2
X122	Memberikan kebebasan kepada bawahan untuk berinisiatif dan memberikan ide-ide baru.	4	5	5	4	5	4	5	4	4
X123	Memiliki visi yang jelas dan keberanian untuk bertindak.	4	5	5	3	4	3	4	4	5
X124	Memiliki kharisma dan percaya diri yang tinggi	3	5	4	2	4	4	4	5	5
X125	Pandai memberi motivasi kepada bawahan.	4	5	5	4	5	3	4	5	4
X13	Kepemimpinan Afiliatif (<i>Affiliative Style</i>)	15	19	15	14	14	15	15	15	18
X131	Memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik	3	5	5	3	5	4	4	5	5
X132	Fleksibel dan meningkatkan inovasi	4	3	5	3	4	3	4	4	4
X133	Jarang memberikan arahan kepada bawahan	2	3	1	2	1	2	2	2	3
X134	Memungkinkan kinerja buruk tidak terkoneksi	3	4	2	3	2	3	3	2	4
X135	Cenderung memberikan toleransi yang berlebihan	3	4	2	3	2	3	2	2	2
X14	Kepemimpinan Demokratis (<i>Democratic Leadership</i>)	20	22	20	16	24	17	20	21	19
X141	Menghargai pendapat bawahan	4	5	5	4	5	4	5	4	4
X142	Fleksibel dan memberikan kebebasan kepada bawahan berinisiatif dan memberikan ide baru	4	5	5	3	5	4	5	4	4
X143	Tujuan yang dicapai realistis dan berdasarkan kesepakatan bersama	4	5	3	3	4	3	4	4	4
X144	Memungkinkan terjadinya pertemuan-pertemuan secara terus menerus	4	5	4	4	5	4	4	5	4
X145	Melakukan pemungutan suara sebagai jalan akhir untuk mendapatkan keputusan	4	2	3	2	5	2	2	4	3
X15	Kepemimpinan Pacesetting (<i>Pacesetting Leadership</i>)	15	22	20	13	18	18	17	16	19
X151	Pemimpin menetapkan standar kinerja yang tinggi	3	5	5	3	5	4	4	5	4
X152	Memberi contoh dan melakukan perbaikan terus menerus	4	5	5	3	5	4	4	4	4
X153	Tegas terhadap bawahan yang memiliki kinerja tidak baik	3	5	5	3	4	3	4	2	4
X154	Memberikan arahan secara terperinci dan tidak fleksibel	3	3	3	2	3	4	3	3	4

X155	Tidak ada inisiatif dari bawahan	2	4	2	2	1	3	2	2	3
X16	Keperimpinan Coaching (<i>Coaching Leadership</i>)	20	20	19	16	20	20	20	20	22
X161	Pemimpin menghargai gagasan bawahan.	4	5	5	4	5	4	5	5	4
X162	Pemimpin memberi nasihat kepada bawahan mengenai tugas yang harus dilaksanakan	4	5	4	3	5	4	4	4	5
X163	Bersedia untuk mentolelir kegagalan jangka pendek jika kegagalan itu dapat meningkatkan cara kerja bawahan dalam jangka panjang	4	4	3	3	2	4	4	4	4
X164	Terbuka terhadap aspirasi atau kritik dari bawahan	4	3	4	3	4	4	4	4	5
X165	Memberikan waktu yang cukup lama untuk memberikan pelatihan secara pribadi kepada bawahan.	4	3	3	3	4	4	3	3	4
X2	Gaya Komunikasi	54	80	59	54	54	56	53	61	57
X21	<i>The Controlling style</i>	6	12	6	9	3	7	5	7	5
X211	Pimpinan tidak memberikan kesempatan untuk berpendapat	2	4	3	2	1	2	1	2	2
X212	Memberikan tekanan berlebihan dalam melaksanakan tugas	2	4	2	3	1	2	2	2	2
X213	Memberikan instruksi mengenai pekerjaan dengan sikap memaksa	2	4	1	4	1	3	2	3	1
X22	<i>The Equalitarian style</i>	12	15	14	9	15	10	12	15	12
X221	Menciptakan hubungan yang baik	4	5	5	3	5	3	4	5	4
X222	Selalu memberikan motivasi terhadap karyawan	4	5	4	3	5	3	4	5	4
X223	Memberikan respon positif terhadap hasil kerja	4	5	5	3	5	4	4	5	4
X23	<i>The Structuring style</i>	12	15	13	8	15	11	12	15	12
X231	Menjadwalkan pekerjaan yang akan dilakukan	4	5	4	3	5	4	4	5	4
X232	Menjaga sesuai dengan jadwal	4	5	4	3	5	4	4	5	4
X233	Bekerja sesuai struktur	4	5	5	2	5	3	4	5	4
X24	<i>The Dynamic style</i>	10	13	9	9	11	9	10	10	9
X241	Memberikan perintah secara terburu-buru tanpa memperhitungkan kejelasan perintah yang diberikan	3	4	2	2	2	2	2	2	2
X242	Menjaga agar pekerjaan dapat diselesaikan dalam waktu yang singkat	3	4	3	3	4	3	4	4	3
X243	Mendorong karyawan untuk lebih giat bekerja	4	5	4	4	5	4	4	4	4
X25	<i>The Relinquishing style</i>	8	13	8	10	7	10	8	10	11
X251	Secara terbuka menerima saran dari karyawan	4	4	4	4	5	4	4	5	4
X252	Mengalihkan tanggungjawab atau pekerjaan kepada karyawan	2	5	2	3	1	3	2	2	4
X253	Terburu-buru dalam menyelesaikan pekerjaan	2	4	2	3	1	3	2	3	3
X26	<i>The Withdrawal style</i>	6	12	9	9	3	9	6	4	8
X261	Cenderung tertutup dan tidak menerima saran dari karyawan	2	4	2	3	1	3	2	2	3

X262	Jarang berkomunikasi dan menjalin hubungan baik dengan karyawan	2	4	4	2	1	3	2	1	3
X263	Cenderung melepaskan diri dari tanggungjawab dan pekerjaan	2	4	3	4	1	3	2	1	2
X3	Motivasi Kerja	20	20	18	16	21	18	20	20	17
X31	Kebutuhan Fisologis	4	4	3	3	4	4	4	4	3
X311	Saya mendapatkan kebutuhan yang layak	4	4	3	3	4	4	4	4	3
X32	Kebutuhan Keamanan	4	4	4	3	5	3	4	4	4
X321	Saya merasa aman dalam melakukan pekerjaan	4	4	4	3	5	3	4	4	4
X33	Kebutuhan Sosial	4	4	4	3	4	4	4	4	4
X331	Saya memiliki hubungan yang erat dengan semua pegawai	4	4	4	3	4	4	4	4	4
X34	Kebutuhan Penghargaan	4	4	2	3	4	3	4	4	2
X341	Saya sering dan ingin mendapat penghargaan atas pekerjaan yang saya lakukan	4	4	2	3	4	3	4	4	2
X35	Kebutuhan Aktualisasi	4	4	5	4	4	4	4	4	4
X351	Saya suka melaksanakan tugas yang menantang	4	4	5	4	4	4	4	4	4
X4	Pengawasan	35	36	41	29	37	36	39	41	34
X41	Pengawasan terhadap penetapan standard kerja	12	12	11	10	12	12	14	13	11
X411	Adanya sosialisasi peraturan dan kebijakan yang terkait dengan tugas dan tanggung jawab kerja,	4	4	3	3	4	4	5	4	4
X412	Pegawai mengetahui peraturan atau prosedur baku dalam melaksanakan semua tugas kerjanya,	4	4	4	4	4	4	5	5	3
X413	Terdapat kesesuaian antara penerapan peraturan kerja dengan sarana yang mendukung pekerjaan.	4	4	4	3	4	4	4	4	4
X42	Pengawasan dalam pelaksanaan operasional	12	13	15	10	13	12	12	14	11
X421	Kesiapan dan penjadwalan yang dilakukan pegawai untuk melaksanakan tugas-tugasnya	4	5	5	3	5	4	4	4	4
X422	Melakukan evaluasi dalam bentuk komunikasi dengan rekan kerja yang berkaitan dengan adanya permasalahan dalam pekerjaan	4	4	5	4	4	4	4	5	4
X423	Melaksanakan setiap tugas kerja sesuai dengan jadwal dan prioritas kerja yang sudah direncanakan	4	4	5	3	4	4	4	5	3
X43	Pengawasan dalam pelaksanaan mekanisme kinerja	11	11	15	9	12	12	13	14	12
X431	Pegawai melaksanakan perintah kerja sesuai dengan petunjuk atau peraturan kerja dengan tertib	4	4	5	3	4	4	4	5	4
X432	Pegawai melaksanakan prosedur kerja secara tepat dan benar	3	4	5	3	5	4	4	5	4
X433	Pegawai menjalin komunikasi dengan pegawai lainnya sesuai peraturan sistem informasi yang sudah ditetapkan	4	3	5	3	3	4	5	4	4
Y1	Kinerja Pegawai	72	64	74	74	66	68	71	66	64

Y11	Perilaku Inovatif	10	8	10	10	10	8	9	8	8
Y111	Mau melakukan usaha ekstra dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik	5	4	5	5	5	4	5	4	4
Y112	Pegawai berusaha lebih keras dari seharusnya	5	4	5	5	5	4	4	4	4
Y12	Pengambilan Inisiatif	10	8	10	8	8	8	9	10	8
Y121	Berusaha menemukan alternatif terbaik dalam memberikan layanan kepada pelanggan	5	4	5	4	4	4	4	5	4
Y122	Memberikan inisiatif dan kemandirian dalam bekerja	5	4	5	4	4	4	5	5	4
Y13	Tingkat Potensi Diri	10	8	8	10	8	8	10	8	8
Y131	Pegawai berusaha dengan lebih keras untuk mengembangkan diri	5	4	4	5	4	4	5	4	4
Y132	Menggunakan pengetahuan dan keterampilan dengan baik dalam bekerja	5	4	4	5	4	4	5	4	4
Y14	Manajemen Waktu	10	8	8	8	8	10	9	8	8
Y141	Ketepatan waktu dalam melaksanakan pekerjaan	5	4	4	4	4	5	4	4	4
Y142	Melakukan tugas yang diberikan dengan baik seperti menyimpan data dengan tepat, datang tepat waktu dan lain-lain	5	4	4	4	4	5	5	4	4
Y15	Pencapaian Kuantitas dan Kualitas Pekerjaan	8	8	8	8	8	9	8	8	8
Y151	Rata-rata kualitas hasil pekerjaan adalah tinggi	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Y152	Pegawai menyelesaikan tugas yang diberikan dengan baik	4	4	4	4	4	5	4	4	4
Y16	Kemampuan Diri untuk Mencapai Tujuan	8	8	10	10	8	9	9	8	8
Y161	Kemampuan pegawai mencapai tujuan dan sasaran yang ditetapkan adalah baik	4	4	5	5	4	4	5	4	4
Y162	Pegawai menyelesaikan pekerjaan dengan baik sesuai dengan tujuan yang ditetapkan	4	4	5	5	4	5	4	4	4
Y17	Hubungan dengan Rekan Kerja dan Pelanggan	8	8	10	10	8	8	9	8	8
Y171	Pegawai dapat bekerja sama dengan staf lain	4	4	5	5	4	4	5	4	4
Y172	Pemahaman pegawai akan kebutuhan dan keinginan pelanggan adalah tinggi	4	4	5	5	4	4	4	4	4
Y18	Pengetahuan akan Produk Perusahaannya serta Produk Pesaing	8	8	10	10	8	8	8	8	8
Y181	Pengetahuan pegawai akan produk BPS adalah baik	4	4	5	5	4	4	4	4	4
Y182	Pengetahuan pegawai akan produk pihak lain adalah baik	4	4	5	5	4	4	4	4	4

Var.	Pertanyaan/No. Responden	10	11	12	13	14	15	16	17	18
X1	Gaya Kepemimpinan	110	118	99	116	102	112	114	100	94
X11	Kepemimpinan Koersif (<i>Coersive Style</i>)	9	9	12	12	9	9	11	12	9
X111	Kebijakan selalu ditentukan oleh pemimpin	3	2	4	4	4	4	5	4	4
X112	Tidak ada inisiatif atau ide-ide kreatif dari bawahan.	2	2	4	4	1	1	2	4	2
X113	Pemimpin menetapkan kontrol yang ketat dan standar yang tinggi.	4	5	4	4	4	4	4	4	3
X12	Kepemimpinan Otoritatif (<i>Authoritative Style</i>)	22	22	20	23	19	22	22	20	19
X121	Pemimpin hanya memberikan tujuan akhir yang harus dicapai.	2	2	4	4	3	2	3	2	4
X122	Memberikan kebebasan kepada bawahan untuk berinisiatif dan memberikan ide-ide baru.	5	5	4	4	4	5	5	4	4
X123	Memiliki visi yang jelas dan keberanian untuk bertindak.	5	5	4	5	4	5	5	4	4
X124	Memiliki kharisma dan percaya diri yang tinggi	5	5	4	5	4	5	5	5	3
X125	Pandai memberi motivasi kepada bawahan.	5	5	4	5	4	5	4	5	4
X13	Kepemimpinan Afiliatif (<i>Affiliative Style</i>)	15	18	15	18	17	13	16	15	16
X131	Memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik	5	5	3	4	4	5	4	5	4
X132	Fleksibel dan meningkatkan inovasi	5	5	3	4	4	5	5	4	4
X133	Jarang memberikan arahan kepada bawahan	1	2	3	4	2	1	2	2	2
X134	Memungkinkan kinerja buruk tidak terkoneksi	2	2	3	2	4	1	2	2	3
X135	Cenderung memberikan toleransi yang berlebihan	2	4	3	4	3	1	3	2	3
X14	Kepemimpinan Demokratis (<i>Democratic Leadership</i>)	23	24	17	25	20	25	23	17	15
X141	Menghargai pendapat bawahan	5	5	3	5	4	5	5	4	3
X142	Fleksibel dan memberikan kebebasan kepada bawahan berinisiatif dan memberikan ide baru	5	5	4	5	4	5	5	4	3
X143	Tujuan yang dicapai realistis dan berdasarkan kesepakatan bersama	5	5	4	5	4	5	5	5	3
X144	Memungkinkan terjadinya pertemuan-pertemuan secara terus menerus	4	5	2	5	4	5	4	2	3
X145	Melakukan pemungutan suara sebagai jalan akhir untuk mendapatkan keputusan	4	4	4	5	4	5	4	2	3
X15	Kepemimpinan Pacesetting (<i>Pacesetting Leadership</i>)	20	22	20	17	17	19	20	17	15
X151	Pemimpin menetapkan standar kinerja yang tinggi	4	5	4	3	3	4	4	4	3
X152	Memberi contoh dan melakukan perbaikan terus menerus	5	5	4	5	4	5	5	4	3
X153	Tegas terhadap bawahan yang memiliki kinerja tidak baik	5	5	4	3	4	5	5	4	3
X154	Memberikan arahan secara terperinci dan tidak fleksibel	4	5	4	3	4	4	4	3	3

X155	Tidak ada inisiatif dari bawahan	2	2	4	3	2	1	2	2	3
X16	Kepemimpinan Coaching (<i>Coaching Leadership</i>)	21	23	15	21	20	24	22	19	20
X161	Pemimpin menghargai gagasan bawahan.	5	5	3	4	4	5	5	5	4
X162	Pemimpin memberi nasihat kepada bawahan mengenai tugas yang harus dilaksanakan	5	5	3	5	4	5	5	4	4
X163	Bersedia untuk mentolelir kegagalan jangka pendek jika kegagalan itu dapat meningkatkan cara kerja bawahan dalam jangka panjang	4	4	3	4	4	5	4	4	4
X164	Terbuka terhadap aspirasi atau kritik dari bawahan	4	5	3	4	4	5	5	4	4
X165	Memberikan waktu yang cukup lama untuk memberikan pelatihan secara pribadi kepada bawahan.	3	4	3	4	4	4	3	2	4
X2	Gaya Komunikasi	58	55	57	63	51	53	55	52	54
X21	<i>The Controlling style</i>	5	3	7	9	6	3	6	6	9
X211	Pimpinan tidak memberikan kesempatan untuk berpendapat	1	1	2	3	1	1	2	2	3
X212	Memberikan tekanan berlebihan dalam melaksanakan tugas	2	1	2	3	3	1	2	2	3
X213	Memberikan instruksi mengenai pekerjaan dengan sikap memaksa	2	1	3	3	2	1	2	2	3
X22	<i>The Equalitarian style</i>	15	15	11	12	12	15	15	12	9
X221	Menciptakan hubungan yang baik	5	5	4	4	4	5	5	4	3
X222	Selalu memberikan motivasi terhadap karyawan	5	5	3	4	4	5	5	4	3
X223	Memberikan respon positif terhadap hasil kerja	5	5	4	4	4	5	5	4	3
X23	<i>The Structuring style</i>	13	15	12	12	12	15	12	12	9
X231	Menjadwalkan pekerjaan yang akan dilakukan	5	5	4	4	4	5	4	4	3
X232	Menjaga sesuai dengan jadwal	4	5	4	4	4	5	4	4	3
X233	Bekerja sesuai struktur	4	5	4	4	4	5	4	4	3
X24	<i>The Dynamic style</i>	12	11	10	9	9	10	9	8	9
X241	Memberikan perintah secara terburu-buru tanpa memperhitungkan kejelasan perintah yang diberikan	3	1	3	3	2	1	1	2	3
X242	Menjaga agar pekerjaan dapat diselesaikan dalam waktu yang singkat	4	5	3	3	3	4	4	2	3
X243	Mendorong karyawan untuk lebih giat bekerja	5	5	4	3	4	5	4	4	3
X25	<i>The Relinquishing style</i>	9	8	8	12	8	7	9	8	9
X251	Secara terbuka menerima saran dari karyawan	4	5	3	4	4	5	5	4	4
X252	Mengalihkan tanggungjawab atau pekerjaan kepada karyawan	2	2	3	4	2	1	2	2	3
X253	Terburu-buru dalam menyelesaikan pekerjaan	3	1	2	4	2	1	2	2	2
X26	<i>The Withdrawal style</i>	4	3	9	9	4	3	4	6	9

X261	Cenderung tertutup dan tidak menerima saran dari karyawan	1	1	3	3	1	1	2	2	2
X262	Jarang berkomunikasi dan menjalin hubungan baik dengan karyawan	1	1	3	3	2	1	1	2	4
X263	Cenderung melepaskan diri dari tanggungjawab dan pekerjaan	2	1	3	3	1	1	1	2	3
X3	Motivasi Kerja	18	21	15	16	18	23	20	22	17
X31	Kebutuhan Fisologis	4	5	3	4	4	5	4	4	4
X311	Saya mendapatkan kebutuhan yang layak	4	5	3	4	4	5	4	4	4
X32	Kebutuhan Keamanan	4	5	3	3	4	5	4	4	4
X321	Saya merasa aman dalam melakukan pekerjaan	4	5	3	3	4	5	4	4	4
X33	Kebutuhan Sosial	4	4	3	3	4	5	4	5	4
X331	Saya memiliki hubungan yang erat dengan semua pegawai	4	4	3	3	4	5	4	5	4
X34	Kebutuhan Penghargaan	2	2	3	3	3	4	4	5	2
X341	Saya sering dan ingin mendapat penghargaan atas pekerjaan yang saya lakukan	2	2	3	3	3	4	4	5	2
X35	Kebutuhan Aktualisasi	4	5	3	3	3	4	4	4	3
X351	Saya suka melaksanakan tugas yang menantang	4	5	3	3	3	4	4	4	3
X4	Pengawasan	39	44	29	36	35	44	36	38	36
X41	Pengawasan terhadap penetapan standard kerja	13	15	9	12	11	15	12	12	12
X411	Adanya sosialisasi peraturan dan kebijakan yang terkait dengan tugas dan tanggung jawab kerja,	4	5	3	4	3	5	4	4	4
X412	Pegawai mengetahui peraturan atau prosedur baku dalam melaksanakan semua tugas kerjanya,	5	5	3	4	4	5	4	4	4
X413	Terdapat kesesuaian antara penerapan peraturan kerja dengan sarana yang mendukung pekerjaan.	4	5	3	4	4	5	4	4	4
X42	Pengawasan dalam pelaksanaan operasional	13	15	9	12	12	14	12	14	12
X421	Kesiapan dan penjadwalan yang dilakukan pegawai untuk melaksanakan tugas-tugasnya	4	5	3	4	4	5	4	5	4
X422	Melakukan evaluasi dalam bentuk komunikasi dengan rekan kerja yang berkaitan dengan adanya permasalahan dalam pekerjaan	4	5	3	4	4	4	4	4	4
X423	Melaksanakan setiap tugas kerja sesuai dengan jadwal dan prioritas kerja yang sudah direncanakan	5	5	3	4	4	5	4	5	4
X43	Pengawasan dalam pelaksanaan mekanisme kinerja	13	14	11	12	12	15	12	12	12
X431	Pegawai melaksanakan perintah kerja sesuai dengan petunjuk atau peraturan kerja dengan tertib	5	5	3	4	4	5	4	4	4
X432	Pegawai melaksanakan prosedur kerja secara tepat dan benar	4	5	4	4	4	5	4	4	4

X433	Pegawai menjalin komunikasi dengan pegawai lainnya sesuai peraturan sistem informasi yang sudah ditetapkan	4	4	4	4	4	5	4	4	4
Y1	Kinerja Pegawai	64	73	58	49	80	79	64	65	53
Y11	Perilaku Inovatif	8	9	10	6	10	10	8	8	6
Y111	Mau melakukan usaha ekstra dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik	4	5	5	3	5	5	4	4	3
Y112	Pegawai berusaha lebih keras dari seharusnya	4	4	5	3	5	5	4	4	3
Y12	Pengambilan Inisiatif	8	9	8	6	10	10	8	8	5
Y121	Berusaha menemukan alternatif terbaik dalam memberikan layanan kepada pelanggan	4	5	4	3	5	5	4	4	2
Y122	Memberikan inisiatif dan kemandirian dalam bekerja	4	4	4	3	5	5	4	4	3
Y13	Tingkat Potensi Diri	8	10	6	8	10	10	8	9	7
Y131	Pegawai berusaha dengan lebih keras untuk mengembangkan diri	4	5	3	4	5	5	4	5	3
Y132	Menggunakan pengetahuan dan keterampilan dengan baik dalam bekerja	4	5	3	4	5	5	4	4	4
Y14	Manajemen Waktu	8	8	8	5	10	10	8	8	7
Y141	Ketepatan waktu dalam melaksanakan pekerjaan	4	4	4	3	5	5	4	4	4
Y142	Melakukan tugas yang diberikan dengan baik seperti menyimpan data dengan tepat, datang tepat waktu dan lain-lain	4	4	4	2	5	5	4	4	3
Y15	Pencapaian Kuantitas dan Kualitas Pekerjaan	8	10	8	5	10	9	8	8	7
Y151	Rata-rata kualitas hasil pekerjaan adalah tinggi	4	5	4	2	5	4	4	4	3
Y152	Pegawai menyelesaikan tugas yang diberikan dengan baik	4	5	4	3	5	5	4	4	4
Y16	Kemampuan Diri untuk Mencapai Tujuan	8	8	6	7	10	10	8	8	6
Y161	Kemampuan pegawai mencapai tujuan dan sasaran yang ditetapkan adalah baik	4	4	3	3	5	5	4	4	3
Y162	Pegawai menyelesaikan pekerjaan dengan baik sesuai dengan tujuan yang ditetapkan	4	4	3	4	5	5	4	4	3
Y17	Hubungan dengan Rekan Kerja dan Pelanggan	8	10	6	6	10	10	8	8	8
Y171	Pegawai dapat bekerja sama dengan staf lain	4	5	3	3	5	5	4	4	4
Y172	Pemahaman pegawai akan kebutuhan dan keinginan pelanggan adalah tinggi	4	5	3	3	5	5	4	4	4
Y18	Pengetahuan akan Produk Perusahaannya serta Produk Pesaing	8	9	6	6	10	10	8	8	7
Y181	Pengetahuan pegawai akan produk BPS adalah baik	4	5	3	3	5	5	4	4	4
Y182	Pengetahuan pegawai akan produk pihak lain adalah baik	4	4	3	3	5	5	4	4	3

Var.	Pertanyaan/No. Responden	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
X1	Gaya Kepemimpinan	98	94	97	108	101	99	96	102	93	117
X11	Kepemimpinan Koersif (<i>Coersive Style</i>)	7	8	6	10	8	10	8	9	9	12
X111	Kebijakan selalu ditentukan oleh pemimpin	3	2	1	5	3	4	2	4	4	5
X112	Tidak ada inisiatif atau ide-ide kreatif dari bawahan.	2	2	1	2	2	2	2	1	1	3
X113	Pemimpin menetapkan kontrol yang ketat dan standar yang tinggi.	2	4	4	3	3	4	4	4	4	4
X12	Kepemimpinan Otoritatif (<i>Authoritative Style</i>)	18	20	20	22	20	20	18	19	17	21
X121	Pemimpin hanya memberikan tujuan akhir yang harus dicapai.	2	2	2	2	2	4	2	1	2	3
X122	Memberikan kebebasan kepada bawahan untuk berinisiatif dan memberikan ide-ide baru.	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4
X123	Memiliki visi yang jelas dan keberanian untuk bertindak.	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4
X124	Memiliki kharisma dan percaya diri yang tinggi	3	5	5	5	4	4	4	5	3	5
X125	Pandai memberi motivasi kepada bawahan.	3	4	5	5	5	4	4	4	4	5
X13	Kepemimpinan Afiliatif (<i>Affiliative Style</i>)	14	12	15	16	15	15	13	16	15	15
X131	Memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4
X132	Fleksibel dan meningkatkan inovasi	3	4	5	5	5	4	4	4	4	3
X133	Jarang memberikan arahan kepada bawahan	2	1	1	1	1	2	1	3	2	3
X134	Memungkinkan kinerja buruk tidak terkoneksi	3	1	2	3	3	2	2	3	3	3
X135	Cenderung memberikan toleransi yang berlebihan	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2
X14	Kepemimpinan Demokratis (<i>Democratic Leadership</i>)	21	18	21	22	20	18	19	18	18	24
X141	Menghargai pendapat bawahan	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5
X142	Fleksibel dan memberikan kebebasan kepada bawahan berinisiatif dan memberikan ide baru	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5
X143	Tujuan yang dicapai realistis dan berdasarkan kesepakatan bersama	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5
X144	Memungkinkan terjadinya pertemuan-pertemuan secara terus menerus	4	3	4	4	3	3	3	3	3	5
X145	Melakukan pemungutan suara sebagai jalan akhir untuk mendapatkan keputusan	3	3	2	4	4	3	4	3	3	4
X15	Kepemimpinan Pacesetting (<i>Pacesetting Leadership</i>)	17	17	17	18	15	17	17	19	15	21
X151	Pemimpin menetapkan standar kinerja yang tinggi	2	4	3	4	3	4	3	5	3	5
X152	Memberi contoh dan melakukan perbaikan terus menerus	3	4	5	5	4	4	4	5	4	5
X153	Tegas terhadap bawahan yang memiliki kinerja tidak baik	5	4	4	3	4	3	4	4	4	5

X154	Memberikan arahan secara terperinci dan tidak fleksibel	4	3	3	4	2	4	4	3	2	3
X155	Tidak ada inisiatif dari bawahan	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3
X16	Kepemimpinan Coaching (Coaching Leadership)	21	19	18	20	23	19	21	21	19	24
X161	Pemimpin menghargai gagasan bawahan.	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5
X162	Pemimpin memberi nasihat kepada bawahan mengenai tugas yang harus dilaksanakan	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5
X163	Bersedia untuk mentoleir kegagalan jangka pendek jika kegagalan itu dapat meningkatkan cara kerja bawahan dalam jangka panjang	5	4	2	4	4	4	4	3	4	5
X164	Terbuka terhadap aspirasi atau kritik dari bawahan	3	4	4	4	5	4	4	4	4	5
X165	Memberikan waktu yang cukup lama untuk memberikan pelatihan secara pribadi kepada bawahan.	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4
X2	Gaya Komunikasi	49	53	50	49	48	55	56	53	51	64
X21	<i>The Controlling style</i>	3	5	3	3	4	6	6	3	5	6
X211	Pimpinan tidak memberikan kesempatan untuk berpendapat	1	2	1	1	1	2	2	1	2	2
X212	Memberikan tekanan berlebihan dalam melaksanakan tugas	1	2	1	1	2	2	2	1	1	2
X213	Memberikan instruksi mengenai pekerjaan dengan sikap memaksa	1	1	1	1	1	2	2	1	2	2
X22	<i>The Equalitarian style</i>	13	11	15	15	13	12	15	14	12	15
X221	Menciptakan hubungan yang baik	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5
X222	Selalu memberikan motivasi terhadap karyawan	4	3	5	5	5	4	5	5	4	5
X223	Memberikan respon positif terhadap hasil kerja	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5
X23	<i>The Structuring style</i>	11	12	15	12	12	12	13	13	12	15
X231	Menjadwalkan pekerjaan yang akan dilakukan	3	4	5	4	4	4	4	5	4	5
X232	Menjaga sesuai dengan jadwal	3	4	5	4	4	4	5	4	4	5
X233	Bekerja sesuai struktur	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5
X24	<i>The Dynamic style</i>	10	10	8	9	7	11	8	9	7	12
X241	Memberikan perintah secara terburu-buru tanpa memperhitungkan kejelasan perintah yang diberikan	3	2	1	2	1	3	2	2	2	3
X242	Menjaga agar pekerjaan dapat diselesaikan dalam waktu yang singkat	2	3	3	3	3	4	2	3	2	4
X243	Mendorong karyawan untuk lebih giat bekerja	5	5	4	4	3	4	4	4	3	5
X25	<i>The Relinquishing style</i>	9	9	6	7	8	8	8	8	9	9
X251	Secara terbuka menerima saran dari karyawan	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4
X252	Mengalihkan tanggungjawab atau pekerjaan kepada karyawan	3	3	1	2	2	2	2	2	2	3
X253	Terburu-buru dalam menyelesaikan pekerjaan	1	2	1	1	2	2	2	1	3	2
X26	<i>The Withdrawal style</i>	3	6	3	3	4	6	6	6	6	7
X261	Cenderung tertutup dan tidak menerima saran dari karyawan	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2

X262	Jarang berkomunikasi dan menjalin hubungan baik dengan karyawan	1	2	1	1	1	2	2	2	2	3
X263	Cenderung melepaskan diri dari tanggungjawab dan pekerjaan	1	2	1	1	1	2	2	2	2	2
X3	Motivasi Kerja	18	18	23	21	19	20	16	20	18	21
X31	Kebutuhan Fisologis	3	4	5	4	4	4	3	4	4	3
X311	Saya mendapatkan kebutuhan yang layak	3	4	5	4	4	4	3	4	4	3
X32	Kebutuhan Keamanan	3	4	5	5	3	4	4	4	4	4
X321	Saya merasa aman dalam melakukan pekerjaan	3	4	5	5	3	4	4	4	4	4
X33	Kebutuhan Sosial	5	4	5	5	4	4	3	4	4	5
X331	Saya memiliki hubungan yang erat dengan semua pegawai	5	4	5	5	4	4	3	4	4	5
X34	Kebutuhan Penghargaan	2	3	4	3	4	4	3	4	3	4
X341	Saya sering dan ingin mendapat penghargaan atas pekerjaan yang saya lakukan	2	3	4	3	4	4	3	4	3	4
X35	Kebutuhan Aktualisasi	5	3	4	4	4	4	3	4	3	5
X351	Saya suka melaksanakan tugas yang menantang	5	3	4	4	4	4	3	4	3	5
X4	Pengawasan	44	33	45	38	35	35	36	35	36	40
X41	Pengawasan terhadap penetapan standard kerja	14	9	15	12	12	11	12	11	12	12
X411	Adanya sosialisasi peraturan dan kebijakan yang terkait dengan tugas dan tanggung jawab kerja,	5	3	5	4	4	3	4	3	4	4
X412	Pegawai mengetahui peraturan atau prosedur baku dalam melaksanakan semua tugas kerjanya,	5	3	5	4	4	4	4	4	4	4
X413	Terdapat kesesuaian antara penerapan peraturan kerja dengan sarana yang mendukung pekerjaan.	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4
X42	Pengawasan dalam pelaksanaan operasional	15	12	15	13	11	12	12	12	12	13
X421	Kesiapan dan penjadwalan yang dilakukan pegawai untuk melaksanakan tugas-tugasnya	5	4	5	4	3	4	4	4	4	4
X422	Melakukan evaluasi dalam bentuk komunikasi dengan rekan kerja yang berkaitan dengan adanya permasalahan dalam pekerjaan	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4
X423	Melaksanakan setiap tugas kerja sesuai dengan jadwal dan prioritas kerja yang sudah direncanakan	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5
X43	Pengawasan dalam pelaksanaan mekanisme kinerja	15	12	15	13	12	12	12	12	12	15
X431	Pegawai melaksanakan perintah kerja sesuai dengan petunjuk atau peraturan kerja dengan tertib	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5
X432	Pegawai melaksanakan prosedur kerja secara tepat dan benar	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5
X433	Pegawai menjalin komunikasi dengan pegawai lainnya sesuai peraturan sistem informasi yang sudah ditetapkan	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5
Y1	Kinerja Pegawai	60	66	64	64	60	77	64	71	52	63
Y11	Perilaku Inovatif	8	8	8	8	7	9	9	10	6	6

Y111	Mau melakukan usaha ekstra dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik	4	4	4	4	4	5	5	5	3	3
Y112	Pegawai berusaha lebih keras dari seharusnya	4	4	4	4	3	4	4	5	3	3
Y12	Pengambilan Inisiatif	8	8	8	8	8	9	8	8	7	9
Y121	Berusaha menemukan alternatif terbaik dalam memberikan layanan kepada pelanggan	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Y122	Memberikan inisiatif dan kemandirian dalam bekerja	4	4	4	4	4	5	4	4	3	5
Y13	Tingkat Potensi Diri	7	9	8	8	7	10	8	10	5	8
Y131	Pegawai berusaha dengan lebih keras untuk mengembangkan diri	3	4	4	4	3	5	4	5	3	4
Y132	Menggunakan pengetahuan dan keterampilan dengan baik dalam bekerja	4	5	4	4	4	5	4	5	2	4
Y14	Manajemen Waktu	8	8	8	8	8	10	8	9	7	10
Y141	Ketepatan waktu dalam melaksanakan pekerjaan	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5
Y142	Melakukan tugas yang diberikan dengan baik seperti menyimpan data dengan tepat, datang tepat waktu dan lain-lain	4	4	4	4	4	5	4	4	3	5
Y15	Pencapaian Kuantitas dan Kualitas Pekerjaan	7	8	8	8	8	10	8	10	5	8
Y151	Rata-rata kualitas hasil pekerjaan adalah tinggi	3	4	4	4	4	5	4	5	3	4
Y152	Pegawai menyelesaikan tugas yang diberikan dengan baik	4	4	4	4	4	5	4	5	2	4
Y16	Kemampuan Diri untuk Mencapai Tujuan	7	8	8	8	8	10	8	9	6	7
Y161	Kemampuan pegawai mencapai tujuan dan sasaran yang ditetapkan adalah baik	3	4	4	4	4	5	4	5	3	4
Y162	Pegawai menyelesaikan pekerjaan dengan baik sesuai dengan tujuan yang ditetapkan	4	4	4	4	4	5	4	4	3	3
Y17	Hubungan dengan Rekan Kerja dan Pelanggan	8	8	8	8	8	10	8	7	8	7
Y171	Pegawai dapat bekerja sama dengan staf lain	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4
Y172	Pemahaman pegawai akan kebutuhan dan keinginan pelanggan adalah tinggi	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3
Y18	Pengetahuan akan Produk Perusahaannya serta Produk Pesaing	7	9	8	8	6	9	7	8	8	8
Y181	Pengetahuan pegawai akan produk BPS adalah baik	4	5	4	4	3	5	4	4	4	4
Y182	Pengetahuan pegawai akan produk pihak lain adalah baik	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4

Var.	Pertanyaan/No. Responden	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38
X1	Gaya Kepemimpinan	93	89	89	106	82	102	98	91	93	101
X11	Kepemimpinan Koersif (<i>Coersive Style</i>)	7	8	9	8	6	11	7	9	8	10
X111	Kebijakan selalu ditentukan oleh pemimpin	2	4	4	2	2	5	2	4	3	4
X112	Tidak ada inisiatif atau ide-ide kreatif dari bawahan.	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2
X113	Pemimpin menetapkan kontrol yang ketat dan standar yang tinggi.	3	2	3	4	3	4	3	4	3	4
X12	Kepemimpinan Otoritatif (<i>Authoritative Style</i>)	19	17	16	24	13	20	20	15	19	21
X121	Pemimpin hanya memberikan tujuan akhir yang harus dicapai.	3	3	2	4	2	2	3	2	4	2
X122	Memberikan kebebasan kepada bawahan untuk berinisiatif dan memberikan ide-ide baru.	4	4	4	5	4	4	4	1	4	5
X123	Memiliki visi yang jelas dan keberanian untuk bertindak.	4	4	3	5	2	5	4	4	4	5
X124	Memiliki kharisma dan percaya diri yang tinggi	4	3	3	5	2	4	4	4	3	5
X125	Pandai memberi motivasi kepada bawahan.	4	3	4	5	3	5	5	4	4	4
X13	Kepemimpinan Afiliatif (<i>Affiliative Style</i>)	15	14	15	14	15	14	17	14	16	14
X131	Memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik	4	3	4	5	3	4	4	4	4	4
X132	Fleksibel dan meningkatkan inovasi	4	3	4	4	3	5	4	4	4	3
X133	Jarang memberikan arahan kepada bawahan	3	2	2	1	3	1	3	2	3	2
X134	Memungkinkan kinerja buruk tidak terkoneksi	2	3	3	2	3	1	3	2	2	3
X135	Cenderung memberikan toleransi yang berlebihan	2	3	2	2	3	3	3	2	3	2
X14	Kepemimpinan Demokratis (<i>Democratic Leadership</i>)	19	19	18	21	18	21	20	19	19	20
X141	Menghargai pendapat bawahan	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
X142	Fleksibel dan memberikan kebebasan kepada bawahan berinisiatif dan memberikan ide baru	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
X143	Tujuan yang dicapai realistis dan berdasarkan kesepakatan bersama	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4
X144	Memungkinkan terjadinya pertemuan-pertemuan secara terus menerus	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4

X145	Melakukan pemungutan suara sebagai jalan akhir untuk mendapatkan keputusan	3	3	2	4	3	4	4	3	3	4
X15	Kepemimpinan Pacesetting (Pacesetting Leadership)	15	14	12	20	10	16	16	16	13	18
X151	Pemimpin menetapkan standar kinerja yang tinggi	3	3	3	4	2	4	4	4	3	4
X152	Memberi contoh dan melakukan perbaikan terus menerus	4	3	3	4	2	4	4	4	3	4
X153	Tegas terhadap bawahan yang memiliki kinerja tidak baik	4	3	2	5	2	4	3	4	3	4
X154	Memberikan arahan secara terperinci dan tidak fleksibel	2	3	2	5	2	2	3	2	2	4
X155	Tidak ada inisiatif dari bawahan	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
X16	Kepemimpinan Coaching (Coaching Leadership)	18	17	19	19	20	20	18	18	18	18
X161	Pemimpin menghargai gagasan bawahan.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
X162	Pemimpin memberi nasihat kepada bawahan mengenai tugas yang harus dilaksanakan	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
X163	Bersedia untuk mentolelir kegagalan jangka pendek jika kegagalan itu dapat meningkatkan cara kerja bawahan dalam jangka panjang	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4
X164	Terbuka terhadap aspirasi atau kritik dari bawahan	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
X165	Memberikan waktu yang cukup lama untuk memberikan pelatihan secara pribadi kepada bawahan.	2	2	3	2	4	3	3	2	3	2
X2	Gaya Komunikasi	53	55	50	55	49	48	59	53	52	51
X21	The Controlling style	6	6	6	6	5	3	8	5	5	6
X211	Pimpinan tidak memberikan kesempatan untuk berpendapat	2	2	2	2	2	1	2	1	1	2
X212	Memberikan tekanan berlebihan dalam melaksanakan tugas	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2
X213	Memberikan instruksi mengenai pekerjaan dengan sikap memaksa	2	2	2	2	1	1	3	2	2	2
X22	The Equalitarian style	12	12	12	13	11	14	14	12	11	12
X221	Menciptakan hubungan yang baik	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4
X222	Selalu memberikan motivasi terhadap karyawan	4	4	4	5	3	5	5	4	3	4
X223	Memberikan respon positif terhadap hasil kerja	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
X23	The Structuring style	11	12	10	12	9	13	12	12	10	11
X231	Menjadwalkan pekerjaan yang akan dilakukan	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4

X232	Menjaga sesuai dengan jadwal	3	4	3	4	3	5	4	4	4	4
X233	Bekerja sesuai struktur	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3
X24	<i>The Dynamic style</i>	10	11	8	10	8	9	9	10	10	9
X241	Memberikan perintah secara terburu-buru tanpa memperhitungkan kejelasan perintah yang diberikan	2	3	2	2	2	1	2	2	3	2
X242	Menjaga agar pekerjaan dapat diselesaikan dalam waktu yang singkat	4	4	2	4	3	4	3	4	3	3
X243	Mendorong karyawan untuk lebih giat bekerja	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
X25	<i>The Relinquishing style</i>	8	8	8	8	10	6	10	8	10	8
X251	Secara terbuka menerima saran dari karyawan	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
X252	Mengalihkan tanggungjawab atau pekerjaan kepada karyawan	2	2	2	2	3	1	3	2	3	2
X253	Terburu-buru dalam menyelesaikan pekerjaan	2	2	2	2	3	1	3	2	3	2
X26	<i>The Withdrawal style</i>	6	6	6	6	6	3	6	6	6	5
X261	Cenderung tertutup dan tidak menerima saran dari karyawan	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2
X262	Jarang berkomunikasi dan menjalin hubungan baik dengan karyawan	2	2	2	2	2	1	2	3	2	2
X263	Cenderung melepaskan diri dari tanggungjawab dan pekerjaan	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1
X3	Motivasi Kerja	15	16	17	24	17	19	18	20	19	16
X31	Kebutuhan Fisologis	3	3	4	5	4	4	3	4	4	4
X311	Saya mendapatkan kebutuhan yang layak	3	3	4	5	4	4	3	4	4	4
X32	Kebutuhan Keamanan	3	4	4	5	4	5	4	4	4	4
X321	Saya merasa aman dalam melakukan pekerjaan	3	4	4	5	4	5	4	4	4	4
X33	Kebutuhan Sosial	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4
X331	Saya memiliki hubungan yang erat dengan semua pegawai	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4
X34	Kebutuhan Penghargaan	3	3	3	5	3	3	3	4	3	1
X341	Saya sering dan ingin mendapat penghargaan atas pekerjaan yang saya lakukan	3	3	3	5	3	3	3	4	3	1
X35	Kebutuhan Aktualisasi	3	3	3	5	3	4	4	4	4	3
X351	Saya suka melaksanakan tugas yang menantang	3	3	3	5	3	4	4	4	4	3
X4	Pengawasan	34	35	36	40	36	37	31	36	36	32
X41	Pengawasan terhadap penetapan standard kerja	11	11	11	13	12	13	9	12	12	12
X411	Adanya sosialisasi peraturan dan kebijakan yang terkait dengan tugas dan tanggung jawab kerja,	3	3	3	5	4	4	3	4	4	4

X412	Pegawai mengetahui peraturan atau prosedur baku dalam melaksanakan semua tugas kerjanya,	4	4	4	5	4	5	3	4	4	4
X413	Terdapat kesesuaian antara penerapan peraturan kerja dengan sarana yang mendukung pekerjaan.	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4
X42	Pengawasan dalam pelaksanaan operasional	12	12	13	12	12	12	12	12	12	12
X421	Kesiapan dan penjadwalan yang dilakukan pegawai untuk melaksanakantugas-tugasnya	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
X422	Melakukan evaluasi dalam bentuk komunikasi dengan rekan kerja yang berkaitan dengan adanya permasalahan dalam pekerjaan	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
X423	Melaksanakan setiap tugas kerja sesuai dengan jadwal dan prioritas kerja yang sudah direncanakan	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
X43	Pengawasan dalam pelaksanaan mekanisme kinerja	11	12	12	15	12	12	10	12	12	8
X431	Pegawai melaksanakan perintah kerja sesuai dengan petunjuk atau peraturan kerja dengan tertib	4	4	4	5	4	4	3	4	4	3
X432	Pegawai melaksanakan prosedur kerja secara tepat dan benar	4	4	4	5	4	4	3	4	4	3
X433	Pegawai menjalin komunikasi dengan pegawai lainnya sesuai peraturan sistem informasi yang sudah ditetapkan	3	4	4	5	4	4	4	4	4	2
Y1	Kinerja Pegawai	64	64	72	62	61	64	74	55	78	80
Y11	Perilaku Inovatif	8	8	8	8	7	8	10	6	10	10
Y111	Mau melakukan usaha ekstra dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik	4	4	4	4	4	4	5	3	5	5
Y112	Pegawai berusaha lebih keras dari seharusnya	4	4	4	4	3	4	5	3	5	5
Y12	Pengambilan Inisiatif	6	8	10	6	6	8	10	8	9	10
Y121	Berusaha menemukan alternatif terbaik dalam memberikan layanan kepada pelanggan	3	4	5	3	3	4	5	4	4	5
Y122	Memberikan inisiatif dan kemandirian dalam bekerja	3	4	5	3	3	4	5	4	5	5
Y13	Tingkat Potensi Diri	8	8	10	8	6	8	10	8	10	10
Y131	Pegawai berusaha dengan lebih keras untuk mengembangkan diri	4	4	5	4	3	4	5	4	5	5
Y132	Menggunakan pengetahuan dan keterampilan dengan baik dalam bekerja	4	4	5	4	3	4	5	4	5	5
Y14	Manajemen Waktu	9	8	8	8	8	8	8	5	9	10

Y141	Ketepatan waktu dalam melaksanakan pekerjaan	5	4	4	4	4	4	4	2	4	5
Y142	Melakukan tugas yang diberikan dengan baik seperti menyimpan data dengan tepat, datang tepat waktu dan lain-lain	4	4	4	4	4	4	4	3	5	5
Y15	Pencapaian Kuantitas dan Kualitas Pekerjaan	8	8	10	8	8	8	8	6	10	10
Y151	Rata-rata kualitas hasil pekerjaan adalah tinggi	4	4	5	4	4	4	4	3	5	5
Y152	Pegawai menyelesaikan tugas yang diberikan dengan baik	4	4	5	4	4	4	4	3	5	5
Y16	Kemampuan Diri untuk Mencapai Tujuan	8	8	8	8	8	8	8	6	10	10
Y161	Kemampuan pegawai mencapai tujuan dan sasaran yang ditetapkan adalah baik	4	4	4	4	4	4	4	3	5	5
Y162	Pegawai menyelesaikan pekerjaan dengan baik sesuai dengan tujuan yang ditetapkan	4	4	4	4	4	4	4	3	5	5
Y17	Hubungan dengan Rekan Kerja dan Pelanggan	9	8	10	10	10	8	10	8	10	10
Y171	Pegawai dapat bekerja sama dengan staf lain	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5
Y172	Pemahaman pegawai akan kebutuhan dan keinginan pelanggan adalah tinggi	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5
Y18	Pengetahuan akan Produk Perusahaannya serta Produk Pesaing	8	8	8	6	8	8	10	8	10	10
Y181	Pengetahuan pegawai akan produk BPS adalah baik	4	4	4	3	4	4	5	4	5	5
Y182	Pengetahuan pegawai akan produk pihak lain adalah baik	4	4	4	3	4	4	5	4	5	5

Var.	Pertanyaan/No. Responden	39	40	41	42	43	44	45	46	47
X1	Gaya Kepemimpinan	99	92	90	91	118	106	97	115	93
X11	Kepemimpinan Koersif (<i>Coersive Style</i>)	5	10	6	3	11	10	9	7	5
X111	Kebijakan selalu ditentukan oleh pemimpin	1	4	2	1	5	4	4	2	1
X112	Tidak ada inisiatif atau ide-ide kreatif dari bawahan.	1	2	2	1	1	2	1	2	1
X113	Pemimpin menetapkan kontrol yang ketat dan standar yang tinggi.	3	4	2	1	5	4	4	3	3
X12	Kepemimpinan Otoritatif (<i>Authoritative Style</i>)	20	16	18	18	25	20	22	23	19
X121	Pemimpin hanya memberikan tujuan akhir yang harus dicapai.	1	3	2	3	5	2	3	3	2
X122	Memberikan kebebasan kepada bawahan untuk berinisiatif dan memberikan ide-ide baru.	5	3	4	5	5	5	5	5	5
X123	Memiliki visi yang jelas dan keberanian untuk bertindak.	5	4	4	3	5	4	5	5	4
X124	Memiliki kharisma dan percaya diri yang tinggi	4	3	4	3	5	4	4	5	4
X125	Pandai memberi motivasi kepada bawahan.	5	3	4	4	5	5	5	5	4
X13	Kepemimpinan Afiliatif (<i>Affiliative Style</i>)	16	14	14	13	13	14	14	25	15
X131	Memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik	4	4	4	3	5	5	3	5	4
X132	Fleksibel dan meningkatkan inovasi	5	3	4	3	5	5	4	5	4
X133	Jarang memberikan arahan kepada bawahan	2	3	2	2	1	1	4	5	2
X134	Memungkinkan kinerja buruk tidak terkoneksi	3	2	2	2	1	1	1	5	2
X135	Cenderung memberikan toleransi yang berlebihan	2	2	2	3	1	2	2	5	3
X14	Kepemimpinan Demokratis (<i>Democratic Leadership</i>)	22	18	20	20	25	20	18	25	20
X141	Menghargai pendapat bawahan	5	4	4	4	5	5	5	5	4
X142	Fleksibel dan memberikan kebebasan kepada bawahan berinisiatif dan memberikan ide baru	4	4	4	4	5	5	5	5	4
X143	Tujuan yang dicapai realistis dan berdasarkan kesepakatan bersama	4	3	4	4	5	5	5	5	4
X144	Memungkinkan terjadinya pertemuan-pertemuan secara terus menerus	4	4	4	4	5	3	2	5	4
X145	Melakukan pemungutan suara sebagai jalan akhir untuk mendapatkan keputusan	5	3	4	4	5	2	1	5	4
X15	Kepemimpinan Pacesetting (<i>Pacesetting Leadership</i>)	16	16	14	17	21	17	15	16	14
X151	Pemimpin menetapkan standar kinerja yang tinggi	4	3	2	4	5	4	4	1	4
X152	Memberi contoh dan melakukan perbaikan terus menerus	5	4	4	4	5	4	4	5	4
X153	Tegas terhadap bawahan yang memiliki kinerja tidak baik	4	4	4	3	5	4	4	3	3
X154	Memberikan arahan secara terperinci dan tidak fleksibel	2	3	2	4	5	3	2	2	2
X155	Tidak ada inisiatif dari bawahan	1	2	2	2	1	2	1	5	1

X16	Keperimpinan Coaching (Coaching Leadership)	20	18	18	20	23	25	19	19	20
X161	Pemimpin menghargai gagasan bawahan.	5	4	4	4	5	5	4	5	5
X162	Pemimpin memberi nasihat kepada bawahan mengenai tugas yang harus dilaksanakan	4	4	4	4	5	5	4	5	4
X163	Bersedia untuk mentolelir kegagalan jangka pendek jika kegagalan itu dapat meningkatkan cara kerja bawahan dalam jangka panjang	4	3	4	4	5	5	5	4	4
X164	Terbuka terhadap aspirasi atau kritik dari bawahan	4	4	4	5	5	5	5	4	4
X165	Memberikan waktu yang cukup lama untuk memberikan pelatihan secara pribadi kepada bawahan.	3	3	2	3	3	5	1	1	3
X2	Gaya Komunikasi	54	55	53	51	58	51	53	56	59
X21	The Controlling style	5	6	6	3	3	3	4	6	5
X211	Pimpinan tidak memberikan kesempatan untuk berpendapat	2	2	2	1	1	1	1	1	1
X212	Memberikan tekanan berlebihan dalam melaksanakan tugas	1	2	2	1	1	1	1	3	2
X213	Memberikan instruksi mengenai pekerjaan dengan sikap memaksa	2	2	2	1	1	1	2	2	2
X22	The Equalitarian style	14	11	12	12	15	15	13	7	13
X221	Menciptakan hubungan yang baik.	4	4	4	4	5	5	4	3	5
X222	Selalu memberikan motivasi terhadap karyawan	5	3	4	4	5	5	5	2	4
X223	Memberikan respon positif terhadap hasil kerja	5	4	4	4	5	5	4	2	4
X23	The Structuring style	13	14	12	12	15	11	15	11	15
X231	Menjadwalkan pekerjaan yang akan dilakukan	4	5	4	4	5	4	5	3	5
X232	Menjaga sesuai dengan jadwal	4	5	4	4	5	4	5	4	5
X233	Bekerja sesuai struktur	5	4	4	4	5	3	5	4	5
X24	The Dynamic style	8	9	8	10	11	10	9	15	11
X241	Memberikan perintah secara terburu-buru tanpa memperhitungkan kejelasan perintah yang diberikan	1	2	2	3	1	2	1	5	3
X242	Menjaga agar pekerjaan dapat diselesaikan dalam waktu yang singkat	3	4	2	3	5	4	4	5	4
X243	Mendorong karyawan untuk lebih giat bekerja	4	3	4	4	5	4	4	5	4
X25	The Relinquishing style	9	9	9	10	11	9	7	11	10
X251	Secara terbuka menerima saran dari karyawan	5	4	4	4	5	4	5	4	4
X252	Mengalihkan tanggungjawab atau pekerjaan kepada karyawan	2	3	3	3	5	2	1	4	3
X253	Terburu-buru dalam menyelesaikan pekerjaan	2	2	2	3	1	3	1	3	3
X26	The Withdrawal style	5	6	6	4	3	3	5	6	5
X261	Cenderung tertutup dan tidak menerima saran dari karyawan	1	2	2	1	1	1	1	2	2
X262	Jarang berkomunikasi dan menjalin hubungan baik dengan karyawan	2	2	2	1	1	1	2	2	1
X263	Cenderung melepaskan diri dari tanggungjawab dan pekerjaan	2	2	2	2	1	1	2	2	2
X3	Motivasi Kerja	22	21	18	20	25	20	23	15	17

X31	Kebutuhan Fisologis	5	4	4	4	5	4	4	3	4
X311	Saya mendapatkan kebutuhan yang layak	5	4	4	4	5	4	4	3	4
X32	Kebutuhan Keamanan	5	5	4	4	5	4	4	4	4
X321	Saya merasa aman dalam melakukan pekerjaan	5	5	4	4	5	4	4	4	4
X33	Kebutuhan Sosial	4	4	4	4	5	4	5	3	3
X331	Saya memiliki hubungan yang erat dengan semua pegawai	4	4	4	4	5	4	5	3	3
X34	Kebutuhan Penghargaan	4	4	3	4	5	4	5	1	3
X341	Saya sering dan ingin mendapat penghargaan atas pekerjaan yang saya lakukan	4	4	3	4	5	4	5	1	3
X35	Kebutuhan Aktualisasi	4	4	3	4	5	4	5	4	3
X351	Saya suka melaksanakan tugas yang menantang	4	4	3	4	5	4	5	4	3
X4	Pengawasan	39	37	36	36	45	36	39	31	36
X41	Pengawasan terhadap penetapan standard kerja	13	13	12	12	15	12	10	6	12
X411	Adanya sosialisasi peraturan dan kebijakan yang terkait dengan tugas dan tanggung jawab kerja,	4	4	4	4	5	4	2	1	4
X412	Pegawai mengetahui peraturan atau prosedur baku dalam melaksanakan semua tugas kerjanya,	4	4	4	4	5	4	4	2	4
X413	Terdapat kesesuaian antara penerapan peraturan kerja dengan sarana yang mendukung pekerjaan.	5	5	4	4	5	4	4	3	4
X42	Pengawasan dalam pelaksanaan operasional	13	12	12	12	15	12	15	12	12
X421	Kesiapan dan penjadwalan yang dilakukan pegawai untuk melaksanakan tugas-tugasnya	4	4	4	4	5	4	5	4	4
X422	Melakukan evaluasi dalam bentuk komunikasi dengan rekan kerja yang berkaitan dengan adanya permasalahan dalam pekerjaan	4	4	4	4	5	4	5	4	4
X423	Melaksanakan setiap tugas kerja sesuai dengan jadwal dan prioritas kerja yang sudah direncanakan	5	4	4	4	5	4	5	4	4
X43	Pengawasan dalam pelaksanaan mekanisme kinerja	13	12	12	12	15	12	14	13	12
X431	Pegawai melaksanakan perintah kerja sesuai dengan petunjuk atau peraturan kerja dengan tertib	4	4	4	4	5	4	5	5	4
X432	Pegawai melaksanakan prosedur kerja secara tepat dan benar	5	4	4	4	5	4	5	5	4
X433	Pegawai menjalin komunikasi dengan pegawai lainnya sesuai peraturan sistem informasi yang sudah ditetapkan	4	4	4	4	5	4	4	3	4
Y1	Kinerja Pegawai	65	61	76	77	80	62	67	80	80
Y11	Perilaku Inovatif	10	8	10	10	10	8	8	10	10
Y111	Mau melakukan usaha ekstra dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik	5	4	5	5	5	4	4	5	5
Y112	Pegawai berusaha lebih keras dari seharusnya	5	4	5	5	5	4	4	5	5
Y12	Pengambilan Inisiatif	7	8	10	10	10	8	8	10	10

Y121	Berusaha menemukan alternatif terbaik dalam memberikan layanan kepada pelanggan	4	4	5	5	5	4	4	5	5
Y122	Memberikan inisiatif dan kemandirian dalam bekerja	3	4	5	5	5	4	4	5	5
Y13	Tingkat Potensi Diri	8	7	10	10	10	8	8	10	10
Y131	Pegawai berusaha dengan lebih keras untuk mengembangkan diri	4	3	5	5	5	4	4	5	5
Y132	Menggunakan pengetahuan dan keterampilan dengan baik dalam bekerja	4	4	5	5	5	4	4	5	5
Y14	Manajemen Waktu	8	8	9	9	10	8	10	10	10
Y141	Ketepatan waktu dalam melaksanakan pekerjaan	4	4	4	4	5	4	5	5	5
Y142	Melakukan tugas yang diberikan dengan baik seperti menyimpan data dengan tepat, datang tepat waktu dan lain-lain	4	4	5	5	5	4	5	5	5
Y15	Pencapaian Kuantitas dan Kualitas Pekerjaan	8	8	10	10	10	8	8	10	10
Y151	Rata-rata kualitas hasil pekerjaan adalah tinggi	4	4	5	5	5	4	4	5	5
Y152	Pegawai menyelesaikan tugas yang diberikan dengan baik	4	4	5	5	5	4	4	5	5
Y16	Kemampuan Diri untuk Mencapai Tujuan	8	8	10	10	10	8	8	10	10
Y161	Kemampuan pegawai mencapai tujuan dan sasaran yang ditetapkan adalah baik	4	4	5	5	5	4	4	5	5
Y162	Pegawai menyelesaikan pekerjaan dengan baik sesuai dengan tujuan yang ditetapkan	4	4	5	5	5	4	4	5	5
Y17	Hubungan dengan Rekan Kerja dan Pelanggan	8	7	9	10	10	8	9	10	10
Y171	Pegawai dapat bekerja sama dengan staf lain	4	4	5	5	5	4	5	5	5
Y172	Pemahaman pegawai akan kebutuhan dan keinginan pelanggan adalah tinggi	4	3	4	5	5	4	4	5	5
Y18	Pengetahuan akan Produk Perusahaannya serta Produk Pesaing	8	7	8	8	10	6	8	10	10
Y181	Pengetahuan pegawai akan produk BPS adalah baik	4	4	4	4	5	3	4	5	5
Y182	Pengetahuan pegawai akan produk pihak lain adalah baik	4	3	4	4	5	3	4	5	5