



**TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)**

**PENGARUH KOMPETENSI DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP  
KINERJA PEGAWAI DI DINAS PEKERJAAN UMUM PROVINSI  
KEPULAUAN BANGKA BELITUNG**



**UNIVERSITAS TERBUKA**

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

**Disusun Oleh :**

**SUHARLI**

**NIM. 015533931**

**PROGRAM PASCASARJANA**

**UNIVERSITAS TERBUKA**

**JAKARTA**

**2019**

## ABSTRAK

### **Pengaruh Kompetensi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Dinas Pekerjaan Umum Propinsi Kepulauan Bangka Belitung**

**Suharli**  
**Universitas Terbuka**  
**suharlibabel@gmail.com**

#### **Kata Kunci: Kompetensi, Kepemimpinan, dan Kinerja Pegawai**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kompetensi dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dinas Pekerjaan Umum Propinsi Kepulauan Bangka Belitung. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan teknik analisis korelasional, dengan jumlah populasi sebanyak 217 orang. Adapun teknik sampling yang digunakan adalah teknik *disproportionate stratified random sampling*.

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari 2 variabel bebas, yaitu kompetensi (X1) dan kepemimpinan (X2), serta 1 variabel terikat, yaitu kinerja pegawai (Y), yang tertuang dalam 21 dimensi dan diuraikan menjadi 51 pernyataan. Skala pengukuran terhadap jawaban responden menggunakan skala *Likert* yang kisaran skornya antara 1-5. Analisis data menggunakan analisis regresi sederhana dan berganda.

Hasil penelitian ditemukan (1) Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompetensi terhadap kinerja pegawai, dengan pengaruh sebesar 45,50%. (2) Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, dengan pengaruh sebesar 28,40%. (3) Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompetensi dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai secara simultan, dengan pengaruh sebesar 51,80%.

Dari hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa kompetensi dan kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dinas Pekerjaan Umum Propinsi Bangka Belitung. Untuk itu, diperlukan perhatian serius dalam hal kompetensi pegawai dan kepemimpinan yang ada, sehingga tercapai kinerja pegawai yang tinggi.

**ABSTRACT****The Influence of Competence and Leadership  
To Employee Performance at PU Office  
In Bangka Belitung Islands Province**

**Suharli**  
**Universitas Terbuka**  
**suharlibabel@gmail.com**

**Key Word: Competence, Leadership, and Employee Performance**

This research intends to reveal competence and leadership functions would affect employee performance at PU Office, Bangka Belitung Islands Province. This research is quantitative research, with correlation analysis technique, and taking 217 people. The research uses the disproportionate stratified random sampling technique.

The variable consist of 2 independent ones; these are competence ( $X_1$ ) and leadership ( $X_2$ ), 1 dependent variable is employee performance ( $Y$ ), written down in 21 dimension and elaborated into 51 questions. Measuring respondent answers is using Likert scale, scored 1 to 5. Analysis of data used the Simple and Multiple Linear Regression.

The results of this research are (1) Finding a significant and positive influence between competence and employee performance, (2) Finding a significant and positive influence between leadership and employee performance, and (3) Finding a significant and positive influence among competence, leadership and employee performance variables are simultaneously.

Based on the result above, there is influence of competence and leadership to employee at PU Office, Bangka Belitung Islands Province. For that, it needs serious attention in terms of employee competence and leadership, so that employees who achieve high performance.

## PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Pengaruh Kompetensi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

Penyusun TAPM : Suharli

NIM : 015533931

Program Studi : Magister Administrasi Publik

Hari/Tanggal : Minggu, 30 Januari 2011

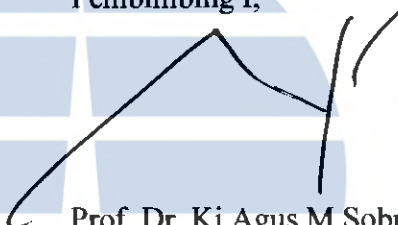
Menyetujui,

Pembimbing II,

Pembimbing I,



Dra. Suci Madiarti Isman, MA., Ph.D  
NIP. 196310021987032001

  
Prof. Dr. Ki Agus M Sobri, M.Si  
NIP. 196311061990031001

Penguji Ahli,


  
Prof. Dr. Azhar Kasim, MPA  
Nip.

Mengetahui,

Ketua Pascasarjana Humum, Sosial, dan Politik,      Dekan Fakultas Ilmu Sosial Ilmu Politik,



Dr. Darmanto, M. Ed  
NIP. 195910271986031003

  
Dr. Sofjan Arifin, M. Si  
NIP. 196606191992031002

**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

**PENGESAHAN**

Nama : Suharli  
 NIM : 015533931  
 Program Studi : Magister Administrasi Publik  
 Judul TAPM : Pengaruh Kompetensi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

TAPM telah dipertahankan di hadapan Sidang Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM), Program Pascasarjana Universitas Terbuka pada:

Hari/tanggal : Minggu, 30 Januari 2011  
 Waktu : 14.30-16.00

dan telah dinyatakan LULUS

**PANITIA PENGUJI TAPM**

Ketua Komisi Penguji

Dr. Ir. Sri Harijati, MA

: 

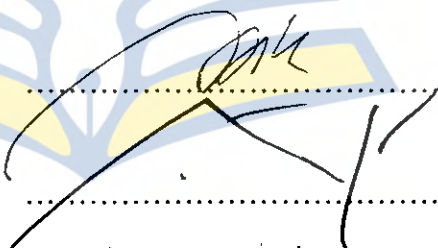
Penguji Ahli

Prof. Dr. Azhar Kasim, MPA

: 

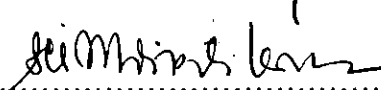
Pembimbing I

Prof. Dr. Ki Agus M Sobri, M.Si

: 

Pembimbing II

Dra. Suci Madiarti Isman, MA., Ph.D

: 

**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

**PERNYATAAN**

TAPM yang berjudul Pengaruh Kompetensi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pekerjaan Umum 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, Januari 2019

Yang Menyatakan,

METERAI  
TEMPEL  
55008AEF407945580

6000  
RUPIAH

(Suharli)

NIM. 015533931

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillahirabbil ‘aalamin, segala puji dan syukur bagi Allah SWT semata, karena dengan Rahmat dan Hidayah-Nya jualah tesis ini bisa diselesaikan. Demikian pula kedamaian dan kesejahteraan dari-Nya semoga selalu tercurah bagi baginda Rasulullah SAW. beserta keluarga, sahabat dan pengikutnya.

Penulisan tesis dengan judul “Pengaruh Kompetensi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja pegawai Pada Kantor Dinas Pekerjaan Umum Propinsi Bangka Belitung”, merupakan sebagian persyaratan untuk meraih gelar Magister Sains dalam Ilmu Administrasi bidang Minat Administrasi Publik pada Universitas Terbuka (UT). Penulis pun menyadari bahwa dalam penyelesaian tesis ini tidak akan terwujud tanpa bantuan, bimbingan, dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu dengan segala kerendahan dan ketulusan hati, pada kesempatan ini penulis haturkan rasa terima kasih dan hormat kepada:

1. Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka.
2. Kepala UPBJJ-UT Pangkal Pinang, selaku penyelenggara Program Pascasarjana.
3. Para pembimbing tesis, yang telah bersedia meluangkan waktunya untuk memberikan bimbingan, pengarahan dan koreksi yang sarat dengan sentuhan nilai akademik serta sangat berharga bagi penyelesaian tesis ini.
4. Gubernur Propinsi Kep. Bangka Belitung, Kepala Dinas PU serta jajarannya.
5. Para Dosen dan civitas akademika UT, yang telah banyak memberikan ilmu pengetahuan, serta melayani kebutuhan dalam proses perkuliahan.

6. Ayahanda dan Ibunda tercinta, serta Istri dan anak-anakku tersayang yang tak kenal lelah memberikan dorongan dan do'a hingga selesainya perkuliahan dan tesis ini.
7. Rekan-rekan perkuliahan dan rekan-rekan kerja yang telah tulus memberikan motivasi, sumbangan pemikiran dan tenaga hingga selesainya tesis ini.

Ibarat pepatah, “tak ada gading yang tak retak”, demikianlah tesis ini adanya, banyak kekurangan di sana sini. Namun demikian, terlepas dari berbagai kelemahan dan kekurangan, besar harapan penyusun, tesis ini bisa bermanfaat. Akhirnya saran dan kritik yang membangun penulis harapkan demi perbaikan dan pengembangan tesis ini.



Pangkalpinang, Februari 2011

Penulis

**SUHARLI**



## DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK .....	i
LEMBAR PERSETUJUAN .....	iii
LEMBAR PENGESAHAN .....	iv
LEMBAR PERNYATAAN .....	v
KATA PENGANTAR .....	vi
DAFTAR ISI .....	viii
DAFTAR TABEL .....	xii
DAFTAR GAMBAR .....	xv
DAFTAR LAMPIRAN .....	xvi
<b>BAB I    PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Permasalahan .....	1
B. Pokok Permasalahan .....	6
C. Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	7
1. Tujuan Penelitian .....	7
2. Manfaat Penelitian .....	7
a. Manfaat Terhadap Dunia Akademik .....	8
b. Manfaat Terhadap Dunia Praktis .....	8
<b>BAB II    KOMPETENSI, KEPEMIMPINAN DAN KINERJA</b>	
<b>PEGAWAI</b>	
A. Tinjauan Teori dan Konsep Kunci .....	9

1. Kompetensi .....	9
a. Pengertian Kompetensi .....	9
b. Karakteristik Kompetensi .....	10
2. Kepemimpinan .....	11
a. Pengertian Kepemimpinan .....	11
b. Karakteristik Kepemimpinan .....	13
3. Kinerja Pegawai .....	14
a. Pengertian Kinerja .....	14
b. Karakteristik Pegawai .....	16
c. Level Kinerja .....	17
d. Pengukuran Kinerja .....	18
B. Kerangka Pemikiran .....	22
C. Hipotesis .....	26
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN</b>	
A. Metode Penelitian .....	27
B. Definisi Konsep dan Operasional .....	27
C. Populasi, Sampel dan Teknik Sampling .....	31
D. Teknik Pengumpulan Data .....	32
E. Instrumen Penelitian dan Uji Instrumen .....	33
1. Instrumen Penelitian .....	33
2. Uji Instrumen .....	35
a. Uji Validitas .....	35
b. Uji Reliabilitas .....	37

c.	Transformasi Data Ordinal menjadi Interval .....	39
F.	Teknik Pengolahan dan Analisis Data .....	40
1.	Teknik Pengolahan Data .....	40
2.	Teknik Analisis Data .....	42
a.	Analisis Deskriptif .....	41
b.	Uji Normalitas Data .....	42
c.	Pengujian Hipótesis .....	42
1)	Korelasi Sederhana .....	43
2)	Korelasi Ganda .....	44
3)	Regresi Sederhana .....	46
4)	Regresi Ganda .....	47
<b>BAB IV</b>	<b>HASIL PENELITIAN</b>	
A.	Deskripsi Data Penelitian .....	48
1.	Deskripsi Lokasi Penelitian .....	48
a.	Gambaran Umum .....	48
b.	Visi dan Misi Dinas Pekerjaan Umum .....	49
2.	Deskripsi Hasil Penelitian .....	50
a.	Profil Responden .....	50
b.	Data penelitian .....	52
B.	Pengujian Hipotesis .....	80
1.	Uji Normalitas .....	80
2.	Hasil Pengujian Hipotesis .....	81
a.	Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai ..	82

b. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai .....	84
c. Pengaruh Kompetensi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai .....	86
C. Pembahasan Hasil dan Keterbatasan Penelitian .....	88
1. Pembahasan Penelitian .....	88
a. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai ..	88
b. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai .....	89
c. Pengaruh Kompetensi dan Kepemimpinan terhadap Efektivitas Pelaksanaan anggaran .....	91
2. Keterbatasan Penelitian .....	93
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
A. Kesimpulan .....	94
B. Saran .....	96
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN</b>	

## DAFTAR TABEL

Nomor	Halaman
1.1 Kelemahan Kinerja Pegawai .....	3
3.1 Jumlah Sampel pada Masing-Masing Bidang .....	32
3.2 Rekapitulasi Hasil Uji Validitas Kompetensi .....	36
3.3 Rekapitulasi Hasil Uji Validitas Kepemimpinan .....	36
3.4 Rekapitulasi Hasil Uji Validitas Kinerja Pegawai .....	37
3.5 Rekapitulasi Hasil Uji Reliabilitas .....	39
3.6 Pedoman Interpretasi Koefisien Korelasi .....	43
4.1 Jumlah Pegawai pada Masing-Masing Bidang .....	49
4.2 Profil Responden Penelitian .....	50
4.3 Distribusi Tanggapan Responden Variabel Kompetensi .....	53
4.4 Distribusi Tanggapan Responden Dimensi Watak .....	54
4.5 Distribusi Tanggapan Responden Dimensi Motif .....	55
4.6 Distribusi Tanggapan Responden Dimensi Bawaan .....	56
4.7 Distribusi Tanggapan Responden Dimensi Pengetahuan .....	57
4.8 Distribusi Tanggapan Responden Dimensi Keterampilan .....	58
4.9 Rekapitulasi Distribusi Tanggapan Responden Variabel Kompetensi .....	59
4.10 Distribusi Tanggapan Responden Variabel Kepemimpinan .....	60
4.11 Distribusi Tanggapan Responden Dimensi Inovatif .....	61
4.12 Distribusi Tanggapan Responden Dimensi Asli dari Pemimpin ...	62

4.13	Distribusi Tanggapan Responden Dimensi Mengembangkan .....	63
4.14	Distribusi Tanggapan Responden Dimensi Terkonsentrasi pada Manusia .....	64
4.15	Distribusi Tanggapan Responden Dimensi Menghidupkan Rasa Percaya .....	65
4.16	Distribusi Tanggapan Responden Dimensi Memiliki Perspektif Jangka Panjang .....	66
4.17	Distribusi Tanggapan Responden Dimensi Menanyakan Apa dan Mengapa .....	67
4.18	Distribusi Tanggapan Responden Dimensi Berpandangan Sama pada Sesama .....	68
4.19	Distribusi Tanggapan Responden Dimensi Memiliki Keaslian ....	69
4.20	Distribusi Tanggapan Responden Dimensi Menentang Kemapanan .....	70
4.21	Distribusi Tanggapan Responden Dimensi Mengakui Tanggung Jawab .....	71
4.22	Distribusi Tanggapan Responden Dimensi Mengerjakan yang Benar .....	72
4.23	Rekapitulasi Distribusi Tanggapan Responden Variabel Kepemimpinan .....	73
4.24	Distribusi Tanggapan Responden Variabel Kinerja Pegawai .....	74
4.25	Distribusi Tanggapan Responden Dimensi Kualitas .....	75
4.26	Distribusi Tanggapan Responden Dimensi Kuantitas .....	76

4.27	Distribusi Tanggapan Responden Dimensi Waktu Kerja .....	77
4.28	Distribusi Tanggapan Responden Dimensi Kerja Sama .....	78
4.29	Rekapitulasi Distribusi Tanggapan Responden Variabel Kinerja Pegawai .....	79
4.30	Hasil Uji Normalitas .....	80
4.31	Rekapitulasi Koefisien Korelasi .....	81
4.32	Rekapitulasi Koefisien Regresi .....	81



**DAFTAR GAMBAR**

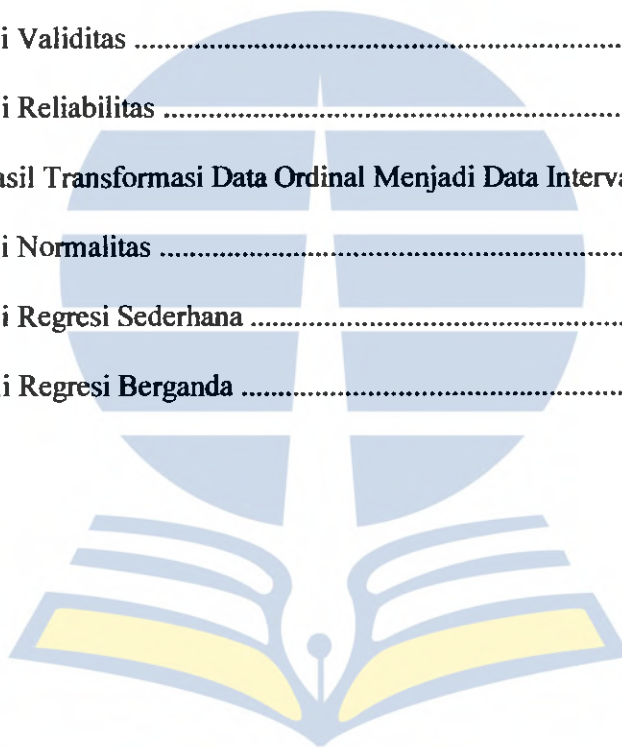
<b>Nomor</b>		<b>Halaman</b>
2.1	<b>Kerangka Pemikiran .....</b>	<b>25</b>
4.1	<b>Persentase Kriteria Interpretasi Skor .....</b>	<b>52</b>
4.5	<b>Model Hasil Penelitian .....</b>	<b>87</b>





**DAFTAR LAMPIRAN**

Nomor	Halaman
1. Matrik Pengembangan Instrumen .....	101
2. Kisi-Kisi Penyusunan Instrumen .....	102
3. Kuesioner .....	105
4. Data Mentah Variabel X1, X2 dan Y .....	112
5. Uji Validitas .....	121
6. Uji Reliabilitas .....	123
7. Hasil Transformasi Data Ordinal Menjadi Data Interval .....	127
8. Uji Normalitas .....	129
9. Uji Regresi Sederhana .....	133
10. Uji Regresi Berganda .....	135



## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang Permasalahan

Abad XXI merupakan ruang bagi setiap organisasi untuk berkembang dan bersaing penuh secara kompetitif. Organisasi dituntut supaya tetap *survive* di tengah-tengah persaingan antar organisasi yang dari waktu ke waktu dirasakan semakin ketat dan kompleks. Keberhasilan suatu organisasi sangat ditentukan oleh perilaku anggota organisasinya. Apabila suatu organisasi mampu mengelola organisasi dengan efektif, maka akan mudah mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan. Manusia sebagai salah satu penentu faktor keberhasilan menjadi prioritas utama organisasi untuk dikembangkan secara terus menerus (*sustainable*) supaya dapat memberikan kemajuan yang signifikan (*progresif*) bagi organisasi.

Kantor Dinas Pekerjaan Umum Propinsi Kepulauan Bangka Belitung merupakan organisasi pemerintah yang berperan besar terhadap penyedia layanan fasilitas umum dalam meningkatkan pelayanan dan kesejahteraan masyarakat di Kepulauan Bangka Belitung. Untuk mencapai tujuan organisasi tersebut diperlukan pegawai dengan karakteristik kinerja yang tinggi. Menurut Miner (Sutrisno, 2010:172), secara umum terdapat empat aspek dari kinerja, yaitu:

- 1). Kualitas yang dihasilkan, menerangkan tentang jumlah kesalahan, waktu, dan ketetapan dalam melakukan tugas.
- 2). Kuantitas yang dihasilkan, berkenaan dengan berapa jumlah produk atau jasa yang dapat dihasilkan.
- 3). Waktu kerja, menerangkan akan berapa jumlah absen, keterlambatan, serta masa kerja yang telah dijalani individu pegawai tersebut.
- 4). Kerja sama, menerangkan bagaimana individu membantu atau menghambat usaha dari teman sekerjanya.

Pegawai dengan kinerja yang tinggi dapat mempermudah pencapaian visi Kantor Dinas Pekerjaan Umum Propinsi Bangka Belitung, yakni tersedianya sarana dan prasarana infrastruktur bidang pekerjaan umum yang handal guna mendukung tercapainya kesejahteraan masyarakat di Propinsi Kepulauan Bangka Belitung. Namun, realita yang ada adalah kondisi sarana dan prasarana infrastruktur bidang pekerjaan umum belum sepenuhnya handal. Masih terdapat hasil pekerjaan yang belum mendukung ketercapaian visi dari Kantor Dinas Pekerjaan Umum Propinsi Bangka Belitung. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa masih terdapat kelemahan kinerja pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum Propinsi Bangka Belitung.

Jika memperhatikan karakteristik kinerja pegawai menurut Miner (Sutrisno, 2010:172) di atas, dan berdasarkan apa yang terjadi di lapangan pada Kantor Dinas Pekerjaan Umum Propinsi Kepulauan Bangka Belitung diindikasikan masih terdapat kelemahan kinerja pegawai. Melalui observasi berperanserta (*participant observation*) peneliti selama bekerja di Kantor Dinas Pekerjaan Umum Propinsi Kepulauan Bangka Belitung yang terlibat langsung dalam pekerjaan terlihat kinerja pegawai masih rendah. Secara umum kelemahan kinerja pegawai diuraikan secara ringkas melalui tabel 1.1.

**Tabel 1.1**  
**Kelemahan Kinerja Pegawai**

1.	Kualitas	Masih terdapat pegawai yang tidak dapat menyelesaikan tugasnya tepat pada waktunya dan tidak sesuai dengan hasil yang diharapkan. Hal ini menunjukkan masih rendahnya kualitas dari hasil pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai tersebut.
2.	Kuantitas	Masih sedikit jumlah pekerjaan yang dihasilkan oleh pegawai bila dibandingkan dengan waktu pelaksanaan pekerjaan yang diberikan.
3.	Waktu kerja	Salah satu yang sering terlihat pada diri pegawai secara umum adalah seringnya pegawai menyia-nyaiakan waktu pekerjaan untuk hal-hal yang tidak bermanfaat bagi organisasi, seperti: saat jam kerja, masih ada pegawai yang terlambat masuk.
4.	Kerja sama	Masih terdapat pegawai yang tidak bisa bekerja sama antara pegawai satu dengan yang lainnya, seperti: tidak mau membantu temannya yang sedang membutuhkan bantuan dalam bekerja, padahal hal tersebut untuk kemajuan organisasi yang dinaunginya bersama.

\*<sup>1)</sup>Sutrisno, 2010:172

Dari Tabel 1.1 terlihat masih lemahnya kinerja pegawai pada Kantor Dinas Pekerjaan Umum Propinsi Kepulauan Bangka Belitung disebabkan beberapa faktor, yaitu:

1. Kurangnya pemahaman pegawai tentang tugas pokok dan fungsi dari pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, seperti: seorang pegawai pada jabatan struktural dalam melaksanakan pekerjaannya lebih dominan melaksanakan kegiatan proyek. Padahal, pekerjaan tersebut bagian dari pekerjaan seorang pegawai dari jabatan fungsional. Kondisi tersebut

berimplikasi terhadap lambannya pencapaian visi misi dan tujuan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Propinsi Kepulauan Bangka Belitung.

2. Minimnya tenaga ahli di kantor, seperti untuk tenaga pengawas lapangan masih dilakukan oleh pegawai yang belum memiliki kualifikasi pendidikan dari teknik sipil, sehingga berimplikasi terhadap pelaksanaan pekerjaan atau hasil yang dicapai, baik secara kualitas maupun kuantitas kurang maksimal.
3. Masih kurangnya perhatian dan dorongan dari pimpinan terhadap bawahannya untuk bekerja dengan loyal dan memiliki integritas yang tinggi.

Seperti pendapat Miner (Sutrisno, 2010:172), salah satu sebab pokok lemahnya kinerja pegawai dikarenakan kurangnya kemampuan (kompetensi) pegawai dalam melakukan pekerjaannya. Selain ditentukan oleh kompetensi, kinerja pegawai ditentukan oleh kepemimpinan pada organisasi, dan permasalahan tersebut mungkin terjadi di Dinas Pekerjaan Umum Propinsi Kepulauan Bangka Belitung.

Kompetensi merupakan potensi yang dimiliki oleh pegawai pada suatu organisasi. Potensi tersebut sebagai modal dalam bekerja yang dapat dikembangkan oleh masing-masing pegawai. Organisasi dengan pegawai yang memiliki kompetensi tinggi dalam bekerja, akan terdorong untuk berkinerja tinggi. Untuk itu, organisasi harus lebih selektif dan sesuai dalam menempatkan pegawai pada masing-masing bidang pekerjaan.

Secara umum, kompetensi perilaku lebih menekankan pada perilaku produktif yang harus dimiliki serta diperagakan oleh seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan agar dapat berprestasi luar biasa (Hutapea dan

Thoha, 2008:5). Pernyataan tersebut mengindikasikan bahwa kompetensi pegawai yang tinggi akan mempengaruhi kinerja pegawai. Semakin tinggi kompetensi yang dimiliki oleh pegawai, maka semakin baik kinerja pegawai dalam suatu organisasi.

Untuk memiliki pegawai dengan kompetensi yang tinggi pada Dinas Pekerjaan Umum Propinsi Kepulauan Bangka Belitung, maka diperlukan adanya dukungan dan partisipasi dari semua anggota yang ada dalam lingkup organisasi tersebut. Para pegawai harus mampu mengembangkan potensi yang ada. Menurut Spenser dan Spenser (Hutapea dan Thoha, 2008:28) ada tiga komponen utama pembentuk kompetensi, yaitu pengetahuan yang dimiliki seseorang, keterampilan, dan perilaku individu, yang mana ketiga komponen tersebut dipengaruhi oleh konsep diri, sifat bawaan diri (*trait*), dan motif.

Supaya pegawai semakin memiliki kinerja tinggi diperlukan kepemimpinan yang ideal pada suatu organisasi. Kepemimpinan akan membantu anggota organisasi dalam menggerakkan bawahannya untuk dapat bekerja dengan penuh prestasi. Figur pimpinan yang baik akan mendukung pegawai dalam meraih kinerja yang tinggi. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan Wibowo (2009:111): “Kinerja dipekerjaan dipengaruhi oleh: a) pengetahuan, kemampuan, dan sikap, b) gaya kerja, kepribadian, kepentingan/minat, dasar-dasar, nilai sikap, kepercayaan, dan gaya kepemimpinan”.

Pernyataan tersebut mengindikasikan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh dua variabel, yakni variabel kemampuan (kompetensi) dan kepemimpinan. Faktor kompetensi pegawai sangat penting untuk menjamin seluruh pekerjaan

dilaksanakan sesuai dengan aturan-aturan yang berlaku. Selain untuk menaati aturan yang berlaku, pelaksanaan pekerjaan yang baik merupakan bentuk dari pertanggungjawaban pada masyarakat.

Untuk mengetahui penyebab kinerja pegawai yang rendah, harus dilihat kompetensi pegawai dalam bekerja dan maksimalnya kepemimpinan yang diterapkan. Kompetensi dan faktor kepemimpinan merupakan unsur yang sangat penting dan saling keterkaitan dalam mencapai kinerja pegawai yang tinggi. Di era reformasi birokrasi saat ini, suatu organisasi memerlukan pegawai yang memiliki kompetensi tinggi dan memerlukan figur pimpinan yang ideal dalam melaksanakan visi misi dan mewujudkan tujuan organisasi.

Untuk itu, diperlukan suatu penelitian mengenai permasalahan untuk mengkaji pengaruh kompetensi dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dinas Pekerjaan Umum Propinsi Kepulauan Bangka Belitung.

## **B. Pokok Permasalahan**

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang telah diuraikan, pokok permasalahan penelitian ini adalah:

1. Seberapa besar pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dinas Pekerjaan Umum Propinsi Kepulauan Bangka Belitung.
2. Seberapa besar pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dinas Pekerjaan Umum Propinsi Kepulauan Bangka Belitung.

3. Seberapa besar pengaruh kompetensi dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dinas Pekerjaan Umum Propinsi Kepulauan Bangka Belitung.

## **C. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

### **1. Tujuan Penelitian**

Dari latar belakang dan pokok permasalahan di atas, tujuan penelitian yang ingin dicapai adalah:

- a. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dinas Pekerjaan Umum Propinsi Kepulauan Bangka Belitung.
- b. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dinas Pekerjaan Umum Propinsi Kepulauan Bangka Belitung.
- c. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kompetensi dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dinas Pekerjaan Umum Propinsi Kepulauan Bangka Belitung.

### **2. Manfaat Penelitian**

Setelah penelitian ini berakhir, diharapkan hasil dari penelitian dapat memberikan manfaat untuk:

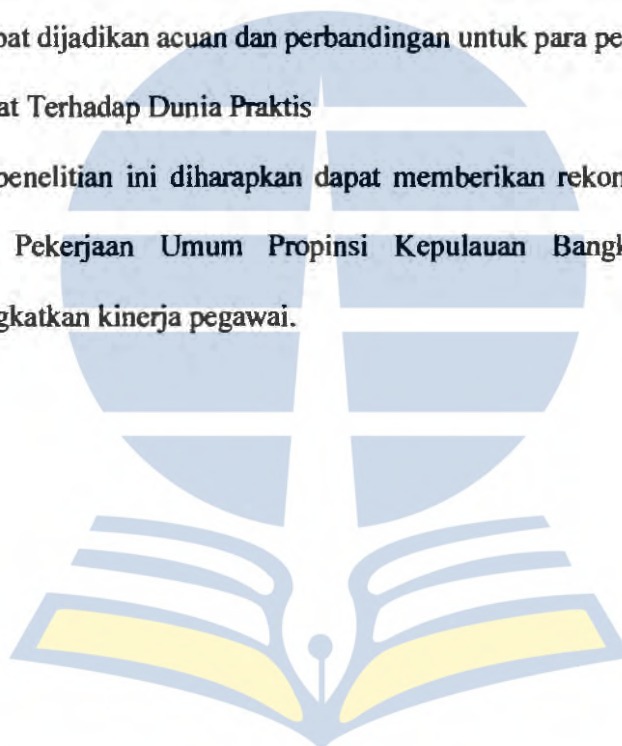


**a. Manfaat Terhadap Dunia Akademik**

- 1) Dengan mengetahui pengaruh kompetensi dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dinas Pekerjaan Umum Propinsi Kepulauan Bangka Belitung, diharapkan dapat memperkaya pemahaman teori dalam bidang pengelolaan sumber daya manusia.
- 2) Sebagai sumbangan penting dan memperluas wawasan bagi kajian ilmu manajemen administrasi publik dalam mengelola organisasi, sehingga dapat dijadikan acuan dan perbandingan untuk para peneliti berikutnya.

**b. Manfaat Terhadap Dunia Praktis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi bagi Kantor Dinas Pekerjaan Umum Propinsi Kepulauan Bangka Belitung dalam meningkatkan kinerja pegawai.



## **BAB II**

### **KOMPETENSI, KEPEMIMPINAN DAN KINERJA PEGAWAI**

#### **A. Tinjauan Teori**

##### **1. Kompetensi**

###### **a. Pengertian Kompetensi**

Secara etimologi kompetensi berasal dari bahasa Inggris "*competence*", yang berarti kemampuan atau kapabilitas. Secara luas, kompetensi diartikan berbeda-beda oleh para pakar. Miller, dkk (Hutapea dan Thoha, 2008:3), mendefinisikan kompetensi sebagai gambaran tentang apa yang harus diketahui atau dilakukan seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Wibowo (2009:110) menyatakan kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut.

Spencer dan Spencer (Wibowo, 2010:267), mengemukakan pengertian kompetensi sebagai suatu karakteristik dasar dari seorang individu yang secara sebab akibat berhubungan dengan *criterion-referenced effective* (referensi ukuran efektif), atau kinerja yang tinggi sekali dalam suatu pekerjaan atau situasi. Boyatzis (Sudarmanto, 2009:46) menyatakan kompetensi adalah karakteristik-karakteristik yang berhubungan dengan kinerja unggul dan efektif di dalam pekerjaan. Konsep kompetensi secara sederhana menurut Zwell (Sudarmanto, 2009:47) adalah cara yang baik untuk memecahkan perilaku ke dalam komponen-

komponennya. Hal ini terkait dengan penggunaan kompetensi untuk membantu menyelesaikan atau mencapai sasaran organisasi.

Kompetensi menurut Moehariono (2009:4), didefinisikan sebagai karakteristik dasar yang terdiri atas keterampilan (*skills*), pengetahuan (*knowledge*) serta atribut personal (*personal attributes*) lainnya yang mampu membedakan seseorang hanya yang melakukan dan tidak melakukan. Sedarmayanti (2009: 125) menyimpulkan kompetensi adalah 1) konsep luas, memuat kemampuan mentransfer keahlian dan kemampuan kepada situasi baru dalam wilayah kerja, 2) kemampuan dan kemauan melakukan tugas, serta 3) dimensi perilaku yang mempengaruhi kinerja.

#### **b. Karakteristik Kompetensi**

Moehariono (2009: 13), menyatakan karakteristik kompetensi dasar adalah:

- 1). Watak (*traits*), yaitu yang membuat seseorang mempunyai sikap perilaku atau bagaimanakah orang tersebut merespons sesuatu dengan cara tertentu, misalnya percaya diri (*self-confidence*), control diri (*self-control*), ketabahan atau daya tahan (*hardiness*).
- 2). Motif (*motive*), yaitu sesuatu yang diinginkan seseorang atau secara konsisten dipikirkan dan didinginkan yang mengakibatkan suatu tindakan atau dasar dari dalam yang bersangkutan untuk melakukan suatu tindakan.
- 3). Bawaan (*self-concept*), yaitu sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang.
- 4). Pengetahuan (*knowledge*), yaitu informasi yang dimiliki seseorang pada bidang tertentu atau pada area tertentu.

5). Keterampilan atau keahlian (*skill*), yaitu kemampuan untuk melaksanakan tugas tertentu, baik secara fisik maupun mental.

Hutapea dan Thoha (2008:28), mengutip pendapat Spenser dan Spenser, terdapat tiga komponen utama pembentuk kompetensi, yaitu pengetahuan yang dimiliki seseorang, keterampilan, dan perilaku individu, yang mana ketiga komponen tersebut dipengaruhi oleh konsep diri, sifat bawaan diri (*trait*), dan motif.

Seluruh karakteristik atau komponen utama kompetensi tersebut merupakan esensi dari kompetensi pegawai dalam suatu organisasi. Untuk mengetahui kompetensi pegawai pada organisasi pemerintahan dapat digunakan karakteristik-karakteristik tersebut.

Kompetensi dapat dideskripsikan sebagai potensi yang dimiliki oleh pegawai berupa pengetahuan, keterampilan dan kecakapan dalam menyelesaikan pekerjaan dan berhubungan dengan sesama anggota organisasi. Kompetensi yang digunakan dalam penelitian ini mengacu kepada Moehariono (2009:13), yakni dimensi watak, motif, bawaan, pengetahuan dan dimensi keterampilan serta keahlian.

## **2. Kepemimpinan**

### **a. Pengertian Kepemimpinan**

Kepemimpinan menurut Haris (2009:1) adalah suatu seni (*art*) kesanggupan (*ability*) atau teknik untuk membuat sekelompok orang-orang mengikuti atau mentaati segala apa yang dikehendakinya dan membuat mereka antusias mengikutinya. Jacobs dan Jacques (Haris, 2009:1) menyatakan

kepemimpinan adalah sebuah proses memberi arti terhadap usaha kolektif, dan yang mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan untuk mencapai sasaran. Gibson, dkk. (1997:263), menyatakan kepemimpinan dapat dinyatakan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi kelompok ke arah tercapainya tujuan.

Tampubolon (2008:120), menyatakan terdapat empat proporsi kepemimpinan, yaitu: 1) kepemimpinan adalah bagian biasa dari pekerjaan setiap manajer, 2) kepemimpinan kelompok dapat berakibat menyolok pada hasilnya, 3) kepemimpinan dapat dipelajari, dan 4) kepemimpinan timbul dari perpaduan faktor-faktor dan bukan semata-mata berasal dari bakat atau kepribadian seseorang. Pada bagian akhir dari proporsi ini, berkaitan dengan faktor-faktor dan bukan semata-mata berasal dari bakat atau kepribadian seseorang. Armstrong (Sudarmanto, 2009:133) menyatakan kepemimpinan adalah proses memberi inspirasi kepada semua karyawan agar bekerja sebaik-baiknya untuk mencapai hasil yang diharapkan.

Handoko (1986:294) menegaskan kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang-orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Dubrin (Thoyib, 2005) mempertajam pengertian kepemimpinan, yakni kemampuan untuk menanamkan keyakinan dan memperoleh dukungan dari anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

## b. Karakteristik Kepemimpinan

Menurut Luthans (Thoyib, 2005), karakteristik kepemimpinan bagi seorang pemimpin di abad 21 adalah: 1) *Innovates* (menciptakan sesuatu yang baru), 2) *An original* (asli dari pemimpin), 3) *Develops* (mengembangkan), 4) *Focuses on people* (terkonsentrasi pada manusia), 5) *Inspires trust* (menghidupkan rasa percaya), 6) *Long-range perspective* (memiliki perspektif jangka panjang), 7) *asks what and why* (ia menanyakan apa dan mengapa), 8) *Eye on the horizon* (berpandangan sama pada sesamanya), 9) *Originates* (memiliki keaslian), 10) *Challenges the Status Quo* (menentang kemapanan), 11) *Own person* (mengakui tanggung jawab ada pada pimpinan), 12) *Does the right thing* (mengerjakan yang benar).

Uraian mengenai karakteristik kepemimpinan tersebut menunjukkan besarnya tanggung jawab seorang pemimpin dalam suatu organisasi. Seorang pemimpin dituntut untuk selalu berinovasi dalam melakukan pekerjaannya. Jika pemimpin suatu organisasi mampu menjalaninya, maka akan mudah dalam mencapai tujuan organisasi dan akan meningkatkan kinerja anggota organisasi.

Dari uraian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah suatu seni yang dilakukan oleh seorang pemimpin melalui proses untuk mempengaruhi anggota organisasi dan kelompok dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Sedangkan untuk mengukur kepemimpinan dalam penelitian ini menggunakan ukuran yang dikemukakan oleh Luthans (Thoyib, 2005).

### 3. Kinerja Pegawai

#### a. Pengertian Kinerja

Kinerja (*performance*) secara sempit diartikan sebagai prestasi kerja, produktivitas, atau efektivitas kerja. Dapat diartikan dari pengertian tersebut, kinerja merupakan tingkat pencapaian suatu organisasi. Seperti yang dinyatakan oleh Simanjuntak (2005:1), kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Namun, secara luas pengertian kinerja mengalami banyak pengembangan yang sesuai dengan perkembangan zaman. Untuk memahami tentang kinerja secara luas, berikut diuraikan secara jelas menurut pendapat beberapa ahli dan penulis.

Wibowo (2009:7) menyatakan kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut, atau tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Otley (Mahmudi, 2007:6) menjelaskan bahwa kinerja mengacu pada sesuatu yang terkait dengan kegiatan melakukan pekerjaan, yaitu meliputi hasil yang dicapai kerja tersebut. Armstrong dan Baron (Wibowo, 2009:7) menjelaskan bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan pelanggan dan memberikan kontribusi pada ekonomi.

Aparatur pemerintah yang berkinerja tinggi menurut Makmur (2009:234) adalah aparatur yang mempunyai komitmen, terutama pada dirinya sendiri, maupun terhadap aparatur lainnya, juga suka bekerja keras dan senantiasa tidak memiliki kamus menyerah karena tantangan pekerjaan seberat apapun selalu dihadapi dengan senyum dan tawa. Mangkunegara (Koesmono, 2005), kinerja

dapat didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Mempertegas definisi tersebut, Sutrisno (2010:172) menyatakan kinerja karyawan adalah hasil kerja karyawan dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerja sama untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan oleh organisasi.

Moeheriono (2009:61) mendefinisikan kinerja sebagai berikut:

Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Rivai, dkk. (2008:17) menegaskan bahwa pada hakikatnya kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya atau pekerjaannya sesuai dengan standar dan kriteria yang ditetapkan untuk pekerjaan itu.

Kemudian Cascio (Koesmono, 2005) menyatakan bahwa kinerja merupakan prestasi karyawan dari tugas-tuganya yang telah ditetapkan. Soeprihantono (Koesmono, 2005), mendefinisikan kinerja adalah hasil pekerjaan seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standard, sasaran yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Sedangkan menurut Suwarni (2009) kinerja anggota organisasi di dalam suatu institusi adalah hasil perpaduan antara kemampuan, komitmen terhadap profesi dan motivasi berprestasi tinggi.



## **b. Karakteristik Pegawai yang Memiliki Kinerja Tinggi**

Makmur (2009:235) menyatakan bahwa karakteristik aparatur pemerintah yang dapat dikategorikan memiliki kinerja tinggi dapat diukur melalui:

- a) **Prestasi.** Salah satu ukuran aparatur pemerintah memiliki kinerja tinggi kaitannya dengan menyelesaikan tugas atau kewenangan yang dipercayakan kepadanya adalah melalui prestasi kerja.
- b) **Percaya diri.** Tidak ada aparatur pemerintah yang memiliki kinerja tinggi jika percaya diri tidak kuat, karena percaya diri merupakan dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu mencapai predikat terpuji.
- c) **Pengendalian diri.** Kematangan perilaku atau kesabaran aparatur pemerintah merupakan gambaran kemampuan mengendalikan diri dari berbagai gangguan emosi sehingga dapat melahirkan kinerja yang tinggi.
- d) **Kompetensi.** Kemahiran atau kematangan ilmu pengetahuan dan teknologi merupakan sumber utama untuk menciptakan aparatur pemerintah dapat memiliki kinerja yang tinggi.

Kinerja pegawai dapat diketahui melalui prestasi, percaya diri, pengendalian diri dan kompetensi pegawai. Jika seluruh komponen tersebut dimiliki oleh pegawai pada suatu organisasi, akan memudahkan pegawai dalam mencapai tujuan individu dan organisasi.

Miner (Sutrisno, 2010:172) menyatakan secara umum terdapat empat aspek dari kinerja, yaitu:

- a. Kualitas yang dihasilkan, menerangkan tentang jumlah kesalahan, waktu, dan ketetapan dalam melakukan tugas.
- b. Kuantitas yang dihasilkan, berkenaan dengan berapa jumlah produk atau jasa yang dapat dihasilkan.
- c. Waktu kerja, menerangkan akan berapa jumlah absen, keterlambatan, serta masa kerja yang telah dijalani individu pegawai tersebut.
- d. Kerja sama, menerangkan akan bagaimana individu membantu atau menghambat usaha dari teman sekerjanya.

Berdasarkan aspek kinerja di atas, dapat dipahami bahwa untuk melihat kinerja seseorang dapat dilihat melalui kualitas, kuantitas, waktu kerja dan kerja sama. Jadi, beberapa aspek atau karakteristik tersebut perlu dipahami dan diimplementasikan oleh setiap pegawai pemerintahan dalam bekerja.

### **c. Level Kinerja**

Terkait dengan konsep kinerja, Rummler dan Brache (Sudarmanto, 2009:7) mengemukakan ada tiga level kinerja, yaitu:

- a) Kinerja Organisasi yang merupakan pencapaian hasil (*outcome*) pada level atau unit analisis organisasi.
- b) Kinerja proses yang merupakan kinerja pada proses tahapan dalam menghasilkan produk atau pelayanan.
- c) Kinerja individu yang merupakan pencapaian atau efektivitas pada tingkat pegawai atau pekerjaan.

Level kinerja yang digunakan dalam penelitian ini adalah level kinerja individu atau kinerja pegawai. Kinerja pegawai dapat diketahui melalui karakteristik pegawai dengan kinerja tinggi, di antaranya: kualitas dan kuantitas hasil kerja, waktu kerja, serta kerja sama dalam melakukan pekerjaan.

#### **d. Pengukuran Kinerja**

Wibowo (2009:344) menjelaskan bahwa pengukuran kinerja yang tepat dapat dilakukan dengan cara:

- a) Memastikan bahwa persyaratan yang diinginkan pelanggan telah terpenuhi;
- b) Mengusahakan standar kinerja untuk menciptakan perbandingan;
- c) Mengusahakan jarak bagi orang untuk memonitor tingkat kinerja;
- d) Menetapkan arti penting masalah kualitas dan menentukan apa yang perlu prioritas perhatian;
- e) Menghindari konsekuensi dan rendahnya kuaalitas;
- f) Mempertimbangkan penggunaan sumber daya;
- g) Mengusahakan umpan balik untuk mendorong usaha perbaikan.

Sudarmanto (2009:11) menyatakan standar pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan mengukur empat hal, yakni:

- a) Pengukuran kinerja dikaitkan dengan analisis pekerjaan atau uraian pekerjaan.
- b) Pengukuran kinerja dengan mengukur sifat atau karakter pribadi (*traits*).
- c) Pengukuran kinerja dengan mengukur hasil dari pekerjaan yang dicapai, dan
- d) Pengukuran kinerja dilakukan dengan mengukur perilaku atau tindakan-tindakan dalam mencapai hasil.

Dari uraian mengenai cara pengukuran kinerja yang tepat dan standar ukuran kinerja tersebut, menunjukkan bahwa dalam melakukan pengukuran kinerja pada organisasi, terdapat langkah-langkah dan standar yang harus disiapkan organisasi. Langkah-langkah dan standar pengukuran kinerja perlu dijadikan referensi bagi manajemen organisasi yang bertujuan untuk mempermudah manajemen organisasi dalam menetapkan ukuran kinerja bagi organisasi. Standar pengukuran kinerja harus ditetapkan secara tepat, sesuai dengan beban kerja pada masing-masing pekerjaan.

Lebih lanjut Moehariono (2009:61) menyimpulkan beberapa aspek yang mendasar dan paling pokok dari pengukuran kinerja, yakni:

- a) Menetapkan tujuan, sasaran dan strategi organisasi, dengan menetapkan secara umum apa yang diinginkan oleh organisasi sesuai dengan tujuan, visi dan misinya.
- b) Merumuskan dimensi kinerja dan ukuran kinerja, yang mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung, sedangkan dimensi kinerja mengacu pada pengukuran kinerja secara langsung yang berbentuk keberhasilan utama (*critical success factors*) dan dimensi kinerja kunci (*key performance indicator*).
- c) Mengukur tingkat capaian tujuan dan sasaran organisasi, menganalisis hasil pengukuran kinerja yang dapat diimplementasikan dengan membandingkan tingkat capaian tujuan dan sasaran organisasi.
- d) Mengevaluasi kinerja dengan menilai kemajuan organisasi dan pengambilan keputusan yang berkualitas, memberikan gambaran atau hasil kepada

organisasi seberapa besar tingkat keberhasilan tersebut dan mengevaluasi langkah apa yang diambil organisasi selanjutnya.

Dari uraian aspek dasar pengukuran kinerja di atas, ditegaskan bahwa aspek pengukuran kinerja tidak terlepas dari fungsi manajemen, baik mengenai perencanaan maupun pengawasan. Untuk mengukur kinerja pegawai dan organisasi terlebih dahulu dilakukan penetapan tujuan yang mendukung tujuan organisasi, hingga dilakukan pengawasan untuk melihat hasil yang diukur, apakah sudah sesuai dengan rumusan awal.

Kemudian, Bernandin dan Russel (Kodrat, 2007), mengemukakan ada enam kriteria primer yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja karyawan, yaitu:

- a) *Quality*, yang merupakan tingkat sejauh mana, proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.
- b) *Quantity*, yang merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, jumlah unit atau jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.
- c) *Timeliness*, yang merupakan lamanya suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan memperhatikan jumlah *output* lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.
- d) *Cost effectiveness*, yaitu besarnya penggunaan sumber daya organisasi guna mencapai hasil yang maksimal atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.

- e) *Need for supervision*, kemampuan karyawan untuk dapat melaksanakan fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang tidak diinginkan, dan
- f) *Interpersonal impact*, kemampuan seorang karyawan untuk memelihara harga diri, nama baik dan kemampuan kerja sama di antara rekan kerja dan bawahan.

Mengenai peranannya bagi manajemen organisasi, menurut Sedarmayanti (2009:195) pengukuran kinerja perlu dilakukan untuk:

- a) Memastikan pemahaman pelaksana akan ukuran yang digunakan untuk mencapai kinerja.
- b) Memastikan tercapainya rencana kinerja yang disepakati.
- c) Memantau dan mengevaluasi pelaksanaan kinerja dan membandingkannya dengan rencana kerja serta melakukan tindakan untuk memperbaiki kinerja.
- d) Memberi penghargaan dan hukuman yang obyektif atas kinerja pelaksana yang telah diukur sesuai sistem pengukuran kinerja yang disepakati.
- e) Menjadi alat komunikasi antar karyawan dan pimpinan dalam upaya memperbaiki kinerja organisasi.
- f) Mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi.
- g) Membantu memahami proses kegiatan organisasi.
- h) Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara obyektif.
- i) Menunjukkan peningkatan yang perlu dilakukan, dan
- j) Mengungkapkan permasalahan yang terjadi.

Dari uraian di atas, dapat dipahami bahwa kinerja pegawai adalah suatu proses kerja selama periode tertentu yang dilakukan oleh pegawai dengan menggunakan keahlian, kerja keras dan bertanggung jawab untuk mencapai hasil yang telah ditetapkan organisasi. Hasil yang dicapai dapat dilihat baik secara kuantitas maupun kualitas. Pengukuran kinerja pegawai yang dipilih untuk penelitian ini adalah kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerja sama pegawai, dikarenakan memiliki relevansi dengan kegiatan yang ada di Dinas Pekerjaan Umum (Miner dalam Sutrisno, 2010:172).

## **B. Kerangka Pemikiran**

### **1. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai**

Untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai, terlebih dahulu dilakukan pengkajian dan telaah terhadap hasil penelitian terdahulu dan teori-teori yang relevan dengan variabel penelitian. Menurut Stoner dan Freeman (Soemanagara, 2006), kinerja seseorang dipengaruhi oleh tiga variabel utama, yaitu motivasi, kemampuan, dan persepsi peran.

Simanjuntak (2005:10), menyatakan kinerja setiap orang dipengaruhi oleh banyak faktor yang dapat digolongkan dalam tiga kelompok, yaitu kompetensi individu orang yang bersangkutan, dukungan organisasi, dan dukungan manajemen. Sepadan dengan penegasan tersebut, Rivai, dkk (2008:16) menyatakan kinerja pada dasarnya ditentukan oleh tiga hal, yaitu: a) kemampuan, b) keinginan, dan c) lingkungan.

Ketiga penelitian di atas pada umumnya mengkaji hanya tiga aspek kompetensi yang mempengaruhi kinerja, penelitian ini menggunakan teori Moeheriono (2009: 13), yakni karakteristik kompetensi dasar terdiri dari aspek watak, motif, bawaan, pengetahuan, dan keterampilan, karena dianggap relevan dengan kondisi pegawai di Kantor Dinas Pekerjaan Umum Propinsi Kepulauan Bangka Belitung. Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Jika pegawai memiliki kompetensi yang tinggi, diharapkan pegawai tersebut memiliki kinerja yang tinggi.

## **2. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil penelitian Zulkamain (2007) menunjukkan bahwa variabel bebas kepemimpinan secara parsial berpengaruh positif dan cukup (sedang) terhadap kinerja pegawai. Thoyib (2005) menyimpulkan kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sedangkan Sudarmanto (2009:133) menyatakan kepemimpinan merupakan salah satu dimensi kompetensi yang sangat menentukan terhadap kinerja atau keberhasilan organisasi.

Fiedler (Tampubolon, 2008:128) mengemukakan bahwa kepemimpinan dipengaruhi tiga faktor yang ada pada setiap situasi, yaitu hubungan kepemimpinan dengan anggotanya, struktur tugas, serta kekuasaan dan posisi kepemimpinan. Apabila faktor-faktor tersebut mampu diterapkan oleh seorang pimpinan dalam organisasi, maka akan mudah dalam meningkatkan kinerja pegawai.



Berdasarkan uraian di atas mengindikasikan bahwa kepemimpinan seorang pemimpin dalam suatu organisasi dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Dengan demikian, kepemimpinan berpengaruh terhadap tingginya kinerja pegawai.

### **3. Pengaruh Kompetensi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai**

Terdapat beberapa teori yang menyatakan variabel kinerja dipengaruhi oleh variabel-variabel lainnya. Wibowo (2009:111) menyatakan kinerja dipekerjaan dipengaruhi oleh a) pengetahuan, kemampuan, dan sikap, b) gaya kerja, kepribadian, kepentingan/minat, dasar-dasar, nilai sikap, kepercayaan, dan gaya kepemimpinan. Semua faktor tersebut merupakan dimensi terciptanya kinerja tinggi dari karyawan dan akan menghasilkan kinerja organisasi juga.

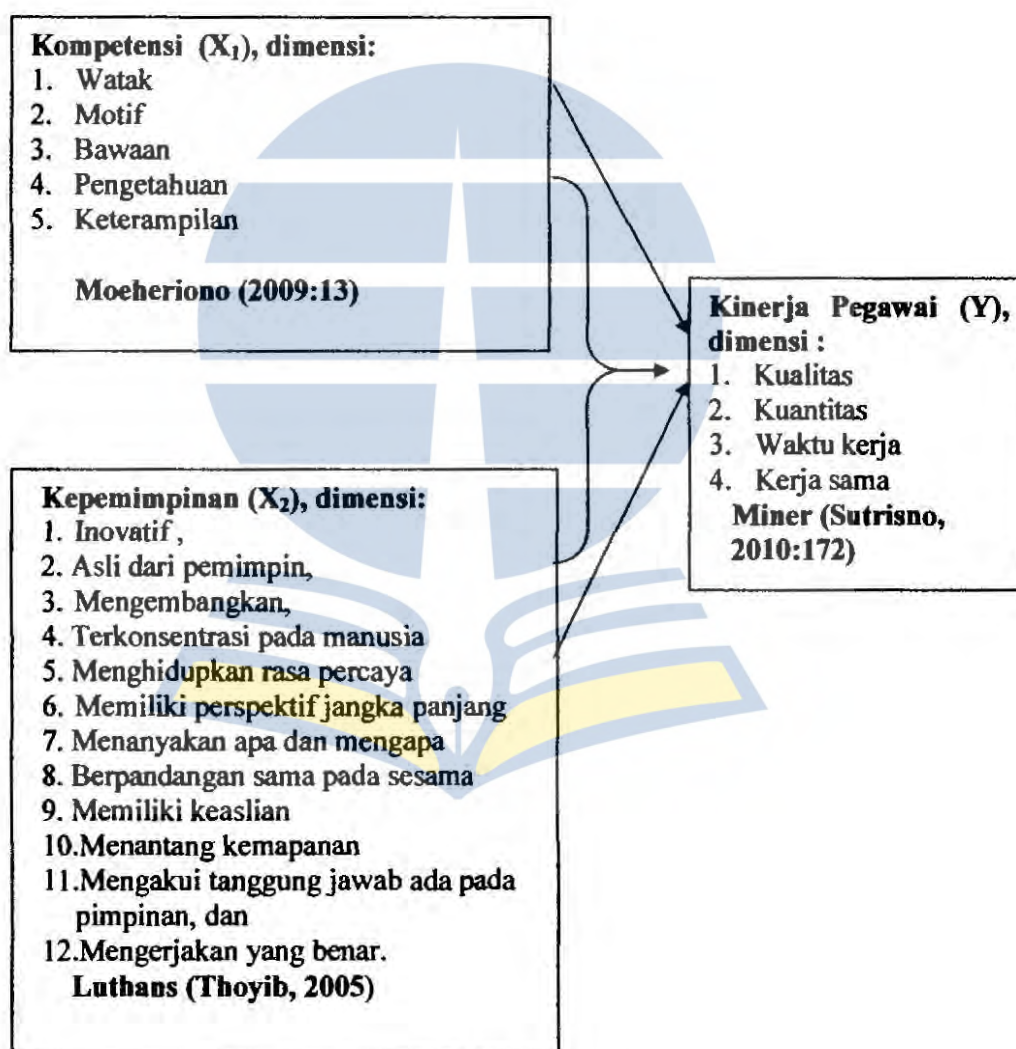
Sudarmanto (2009:30) menambahkan bahwa faktor-faktor yang dapat menentukan terhadap kinerja individu adalah motivasi kerja, kepuasan kerja, desain pekerjaan, komitmen, kepemimpinan, partisipasi, fungsi-fungsi manajemen, kejelasan arah karier, kompetensi, budaya organisasi, sistem penghargaan, dan lainnya. Dengan demikian terdapat banyak faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai maupun organisasi.

Lebih lanjut, menurut Gibson (Notoadmodjo, 2009:124), faktor-faktor yang menentukan kinerja seseorang, dikelompokkan menjadi tiga faktor utama, yaitu:

- a) Variabel individu, yang terdiri dari: pemahaman terhadap pekerjaannya, pengalaman kerja, latar belakang keluarga, tingkat sosial ekonomi, dan faktor demografi (umur, jenis kelamin, etnis, dan sebagainya).
- b) Variabel organisasi, yang antara lain terdiri dari: kepemimpinan, desain pekerjaan, sumber daya yang lain, struktur organisasi, dan sebagainya.
- c) Variabel psikologis, yang terdiri dari: persepsi terhadap pekerjaan, sikap terhadap pekerjaan, motivasi, kepribadian, dan sebagainya.

Dari teori di atas, jika dikaitkan dengan penelitian ini, dapat diidentifikasi kinerja pegawai dipengaruhi oleh kompetensi (kemampuan) dan kepemimpinan. Semakin tinggi kompetensi pegawai dan semakin ideal kepemimpinan dalam organisasi, maka semakin tinggi kinerja pegawai.

Berdasarkan hubungan antar variabel di atas, maka dapat digambarkan kerangka pemikiran sebagai berikut.

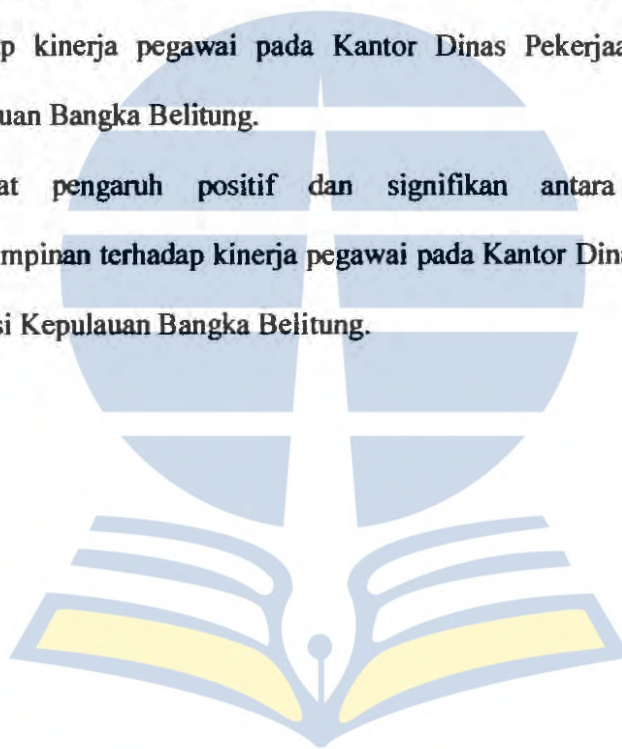


**Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran**

### **C. Hipotesis**

Pada penelitian ini mengkaji tentang pengaruh kompetensi dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Hipotesisnya adalah:

1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompetensi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dinas Pekerjaan Umum Propinsi Kepulauan Bangka Belitung.
2. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dinas Pekerjaan Umum Propinsi Kepulauan Bangka Belitung.
3. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompetensi dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dinas Pekerjaan Umum Propinsi Kepulauan Bangka Belitung.



## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **A. Metode Penelitian**

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan teknik analisis korelasional, yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih (Sugiyono, 2007:11). Penelitian kuantitatif adalah penelitian yang didasarkan pada data yang dapat dihitung untuk menghasilkan penaksiran kuantitatif yang kokoh (Umar, 2007:37).

#### **B. Definisi Konsep dan Operasional**

##### **1. Definisi Konsep**

Variabel kompetensi adalah potensi yang dimiliki oleh pegawai berupa pengetahuan, keterampilan dan kecakapan dalam menyelesaikan pekerjaan dan berhubungan dengan sesama anggota organisasi. Pada sektor publik kompetensi pegawai, baik sebagai atasan maupun bawahan dapat mempengaruhi peningkatan kinerja organisasi dan individu dalam bekerja.

Variabel kepemimpinan adalah sesuatu hal yang dilakukan oleh seorang pemimpin melalui proses untuk mempengaruhi anggota organisasi dan kelompok dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan pada sektor publik dilakukan oleh pegawai yang memiliki kompetensi dan jabatan strategis. Sedangkan, pimpinan yang ada di Dinas Pekerjaan Umum pada penelitian ini adalah pegawai yang menduduki jabatan selaku Kasi (Kepala Seksi), Kasub.bag. (Kepala Sub.bagian), Kabid (Kepala Bidang), Sekretaris, dan Kepala Dinas.

Variabel kinerja adalah suatu proses kerja selama periode tertentu, yang dilakukan oleh pegawai dengan menggunakan keahlian, kerja keras dan bertanggung jawab untuk mencapai hasil yang telah ditetapkan organisasi. Hasil yang dicapai dapat dilihat baik secara kuantitas maupun kualitas.

## 2. Definisi Operasional

### a. Variabel Kompetensi

Dimensi kompetensi dalam penelitian ini merujuk teori Moeheriono (2009:13) seperti berikut.

- 1) Watak (*traits*), yaitu yang membuat seseorang mempunyai sikap perilaku atau bagaimanakah orang tersebut merespons sesuatu dengan cara tertentu, misalnya percaya diri (*self-confidence*), kontrol diri (*self-control*), ketabahan atau daya tahan (*hardiness*).
- 2) Motif (*motive*), yaitu sesuatu yang diinginkan seseorang atau secara konsisten dipikirkan dan diinginkan yang mengakibatkan suatu tindakan atau dasar dari dalam yang bersangkutan untuk melakukan suatu tindakan.
- 3) Bawaan (*self-concept*), yaitu sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang.
- 4) Pengetahuan (*knowledge*), yaitu informasi yang dimiliki seseorang pada bidang tertentu atau pada area tertentu.
- 5) Keterampilan atau keahlian (*skill*), yaitu kemampuan untuk melaksanakan tugas tertentu, baik secara fisik maupun mental.

## b. Variabel Kepemimpinan

Dimensi kepemimpinan dalam penelitian ini merujuk teori Luthans (Thoyib, 2005). Teori tersebut merupakan karakteristik yang harus dimiliki seorang pemimpin organisasi dengan dimensi seperti berikut.

- 1) Inovatif, berarti seorang pemimpin melakukan dan menciptakan sesuatu yang baru.
- 2) Asli dari pemimpin, dalam artian seorang pemimpin bekerja dengan menggunakan ide-ide dan kemampuan berpikir sendiri.
- 3) Mengembangkan, dalam artian seorang pemimpin memiliki perencanaan untuk kegiatan yang baru dan tidak membuat program atau kegiatan yang monoton.
- 4) Terkonsentrasi pada manusia, dalam artian seorang pemimpin memperhatikan sumber daya manusia dan menggali potensi pegawai yang ada.
- 5) Menghidupkan rasa percaya, merupakan ciri seorang pemimpin yang berkarakter, di antaranya berintegritas tinggi dan mengutamakan kebersamaan.
- 6) Memiliki perspektif jangka panjang, dalam artian seorang pemimpin pada lingkungan kerja mempunyai pemikiran maju ke depan dan memiliki rencana kerja yang menyeluruh.
- 7) Menanyakan apa dan mengapa, dalam artian seorang pemimpin memiliki rasa empati terhadap lingkungan dan responsif terhadap permasalahan yang ada di lingkungan kerja.
- 8) Berpandangan sama pada sesamanya, dalam artian pemimpin selalu berusaha untuk bersama-sama dalam mencapai tujuan dan saling menghargai di antara sesama pada lingkungan kerja.

- 9) Memiliki keaslian, dalam artian seorang pimpinan memiliki ketegasan dan kewibawaan dalam memimpin bawahannya pada lingkungan kerja.
- 10) Menentang kemapanan, dalam artian seorang pimpinan bekerja sesuai kewajibannya dan mementingkan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadinya.
- 11) Mengakui tanggung jawab, dalam artian seorang pimpinan memahami beban kerja sebagai pimpinan dan tidak menyalahgunakan kewenangan yang diberikan.
- 12) Mengerjakan yang benar, dalam artian seorang pimpinan bertindak sesuai aturan dan dapat dijadikan teladan dalam bekerja bagi bawahannya.

#### c. Variabel Kinerja

Dimensi kinerja pegawai merujuk teori Miner (Sutrisno, 2010: 172) berikut:

- 1) Kualitas yang dihasilkan, menerangkan tentang jumlah kesalahan, waktu, dan ketetapan dalam melakukan tugas.
- 2) Kuantitas yang dihasilkan, berkenaan dengan berapa jumlah produk atau jasa yang dapat dihasilkan.
- 3) Waktu kerja, menerangkan akan berapa jumlah absen, keterlambatan, serta masa kerja yang telah dijalani individu pegawai tersebut.
- 4) Kerja sama, menerangkan akan bagaimana individu membantu atau menghambat usaha dari teman sekerjanya.

## C. Populasi, Sampel dan Teknik Sampling

### 1. Populasi dan Sampel

Sugiyono (2007:90) menyatakan bahwa: "populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya". Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Dinas Pekerjaan Umum. Sedangkan sampel dalam penelitian ini berjumlah 217 orang pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum Propinsi Kepulauan Bangka Belitung.

### 2. Teknik Sampling

Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik *disproportionate stratified random sampling*. Hal ini sesuai dengan pendapat Sugiyono (2007:94) yang menyatakan bahwa teknik *disproportionate stratified random sampling* adalah teknik untuk menentukan jumlah sampel, bila populasi berstrata tetapi kurang proporsional.

Berdasarkan pendapat di atas, pengambilan sampel terhadap anggota populasi pada Dinas Pekerjaan Umum Propinsi Kepulauan Bangka Belitung, dilakukan terhadap pegawai dengan lulusan SMA hingga S.2, yang belum memiliki jabatan atau belum menduduki eselon IV, III, II, dan I. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 217 orang. Untuk melihat jumlah sampel dari populasi penelitian, menggunakan rumus Yamane (Riduwan, 2008: 65) sebagai berikut.



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

Dimana:  $n$  = Jumlah sampel

$N$  = Jumlah populasi

$d^2$  = Presisi yang ditetapkan

jadi, 
$$n = \frac{217}{(217) \cdot (0,01) + 1} = 69,55 = 70 \text{ responden}$$

Untuk mempermudah pengambilan sampel, maka dilakukan penetapan jumlah sampel untuk masing-masing bagian atau bidang pada Dinas Pekerjaan Umum Propinsi Kepulauan Bangka Belitung. Hal tersebut dapat dilihat melalui tabel 3.1.

**Tabel 3.1**  
**Jumlah Sampel pada Masing-Masing Bidang**

No.	Bidang Pekerjaan	Populasi	Jumlah Sampel
1.	Sekretariat	42	$42:217 \times 70 = 13,54$ (14)
2.	Bidang Tata Ruang	34	$34:217 \times 70 = 10,97$ (11)
3.	Bidang Cipta Karya	43	$43:217 \times 70 = 13,87$ (14)
4.	Bidang Sumber Daya Air	35	$35:217 \times 70 = 11,29$ (11)
5.	Bidang Bina Marga	63	$63:217 \times 70 = 20,32$ (20)
	Jumlah	217	70

#### D. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data adalah suatu teknik atau cara yang dapat digunakan untuk mengumpulkan data (Riduwan, 2008: 97). Ada beberapa teknik pengumpulan data, yaitu angket, wawancara, pengamatan, ujian atau dalam bentuk dokumen.

Sugiyono (2007: 156) menyatakan "terdapat dua hal utama yang mempengaruhi kualitas data hasil penelitian, yaitu kualitas instrumen penelitian dan kualitas pengumpulan data". Jadi, kualitas pengumpulan data merupakan salah satu hal yang perlu diperhatikan agar dapat menghasilkan kualitas data penelitian yang baik. Kualitas pengumpulan data berkenaan dengan ketepatan cara-cara yang digunakan untuk mengumpulkan data atau teknik pengumpulan data.

Untuk memperoleh data dalam penelitian ini, digunakan teknik Kuesioner. Kuesioner atau daftar pernyataan bersifat tertutup disebarakan kepada seluruh pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum Propinsi Kepulauan Bangka Belitung yang telah dijadikan sampel dalam penelitian ini. Melalui teknik kuesioner dapat diketahui tanggapan dan sikap responden. Data dari kuesioner ini dijadikan sebagai sumber data primer.

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

### **1. Instrumen Penelitian**

Menurut Sugiyono (2007:119), instrumen penelitian adalah "suatu alat yang digunakan mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati. Secara spesifik semua fenomena ini disebut variabel penelitian". Titik tolak dari penyusunan instrumen adalah variabel-variabel penelitian yang ditetapkan untuk diteliti. Variabel tersebut diberikan definisi operasionalnya dan ditentukan dimensi yang akan diukur. Kemudian dijabarkan menjadi butir-butir pernyataan. Untuk

memudahkan penyusunan instrumen, dibuat matrik pengembangan instrumen atau kisi-kisi instrumen (Sugiyono, 2007:120).

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

Pernyataan-pernyataan dalam kuesioner penelitian diajukan dengan menyertakan format jawaban yang disusun berdasarkan skala *Likert*. Menurut Sugiyono (2007:107) skala *Likert* digunakan "untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial". Dalam kuesioner penelitian ini responden diberi pilihan mengisi pernyataan melalui kategori pilihan satu sampai dengan lima jawaban pernyataan. Sedangkan gradasi yang digunakan adalah dari sangat positif sampai negatif, berupa pilihan berikut:

- Pilihan 1: Sangat Setuju (SS), jika responden memilih jawaban ini artinya pernyataan dianggap sangat sesuai dengan keadaan yang dirasakan oleh responden.
- Pilihan 2: Setuju (S), jika responden memilih jawaban ini artinya pernyataan dianggap sesuai dengan keadaan yang dirasakan oleh responden.
- Pilihan 3: Netral (N), jika responden memilih jawaban ini artinya pernyataan dianggap netral dengan keadaan yang dirasakan oleh responden.
- Pilihan 4: Tidak Setuju (TS), jika responden memilih jawaban ini artinya pernyataan tidak sesuai dengan keadaan yang dirasakan oleh responden.
- Pilihan 5: Sangat Tidak Setuju (STS), jika responden memilih jawaban ini artinya pernyataan sangat tidak sesuai dengan keadaan yang dirasakan oleh responden.

## 2. Uji Instrumen

### a. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui apakah instrumen yang dikembangkan tersebut dapat mengukur apa yang perlu diukur, atau dengan kata lain untuk mengukur sesuatu dengan alat ukur yang sesuai. Sugiyono (2007:137) mengatakan bahwa: "valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur". Hasil penelitian dikatakan valid bila terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya.

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

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

keterangan:

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

Selanjutnya dihitung menggunakan uji-t dengan rumus:

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

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

Berdasarkan hasil pengolahan data primer dengan menggunakan program SPSS versi 16, menunjukkan bahwa semua butir kuesioner baik tentang kompetensi, kepemimpinan dan kinerja pegawai adalah valid. Rekapitulasi hasil uji validitas setiap variabel ditunjukkan melalui tabel 3.2, 3.3, dan 3.4 berikut.

**Tabel 3.2**  
**Rekapitulasi Hasil Uji Validitas Kompetensi (X1)**

Butir	r Hitung	t Hitung	t Tabel	Kesimpulan
Xa1	0.556	5.516	2,000	Valid
Xa2	0.627	6.637	2,000	Valid
Xa3	0.625	6.602	2,000	Valid
Xa4	0.632	6.725	2,000	Valid
Xa5	0.607	6.298	2,000	Valid
Xa6	0.712	8.361	2,000	Valid
Xa7	0.377	3.356	2,000	Valid
Xa8	0.525	5.087	2,000	Valid
Xa9	0.627	6.637	2,000	Valid
Xa10	0.563	5.617	2,000	Valid
Xa11	0.596	6.120	2,000	Valid
Xa12	0.597	6.136	2,000	Valid
Xa13	0.693	7.926	2,000	Valid
Xa14	0.662	7.283	2,000	Valid
Xa15	0.579	5.856	2,000	Valid

*Sumber: Pengolahan Data Primer*

**Tabel 3.3**  
**Rekapitulasi Hasil Uji Validitas Kepemimpinan (X2)**

Butir	r Hitung	T Hitung	t Tabel	Kesimpulan
Xb1	0.673	7.503	2,000	Valid
Xb2	0.733	8.886	2,000	Valid
Xb3	0.511	4.902	2,000	Valid
Xb4	0.699	8.060	2,000	Valid
Xb5	0.745	9.209	2,000	Valid
Xb6	0.768	9.888	2,000	Valid
Xb7	0.703	8.151	2,000	Valid
Xb8	0.725	8.680	2,000	Valid
Xb9	0.798	10.919	2,000	Valid
Xb10	0.862	14.022	2,000	Valid
Xb11	0.811	11.431	2,000	Valid

Butir	r Hitung	T Hitung	t Tabel	Kesimpulan
Xb12	0.72	8.555	2,000	Valid
Xb13	0.771	9.983	2,000	Valid
Xb14	0.802	11.072	2,000	Valid
Xb15	0.763	9.733	2,000	Valid
Xb16	0.792	10.697	2,000	Valid
Xb17	0.828	12.176	2,000	Valid
Xb18	0.815	11.598	2,000	Valid
Xb19	0.737	8.992	2,000	Valid
Xb20	0.71	8.314	2,000	Valid
Xb21	0.747	9.265	2,000	Valid
Xb22	0.756	9.524	2,000	Valid
Xb23	0.772	10.015	2,000	Valid
Xb24	0.736	8.965	2,000	Valid

Sumber: Pengolahan Data Primer

Tabel 3.4  
Rekapitulasi Hasil Uji Validitas Kinerja Pegawai (Y)

Butir	r Hitung	t Hitung	t Tabel	Kesimpulan
Y1	0.568	5.691	2,000	Valid
Y2	0.667	7.382	2,000	Valid
Y3	0.648	7.016	2,000	Valid
Y4	0.772	10.015	2,000	Valid
Y5	0.672	7.483	2,000	Valid
Y6	0.483	4.549	2,000	Valid
Y7	0.624	6.585	2,000	Valid
Y8	0.656	7.167	2,000	Valid
Y9	0.659	7.225	2,000	Valid
Y10	0.614	6.415	2,000	Valid
Y11	0.615	6.431	2,000	Valid
Y12	0.608	6.315	2,000	Valid

Sumber: Pengolahan Data Primer

#### b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan terhadap pernyataan- pernyataan yang sudah valid untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten bila dilakukan pengukuran kembali terhadap gejala yang sama. Menurut Sugiyono (2007:137),

hasil penelitian yang reliabel, bila terdapat kesamaan data dalam waktu yang berbeda.

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

Uji reliabilitas yang dilakukan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan *metode internal consistency*, yaitu *cronbach's alpha* ( $\alpha$ ) merupakan teknik pengujian reliabilitas suatu test atau angket yang paling sering digunakan. *Metode internal consistency* dapat digunakan pada angket-angket jawaban atau tanggapannya berupa pilihan. Rumus koefisien *cronbach's alpha* sebagai berikut:

$$\alpha = \left[ \frac{k}{k-1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum \delta b^2}{\delta 1^2} \right] \text{ keterangan:}$$

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

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

Hasil perhitungan reliabilitas nilai *cronbach's alpha* masing-masing variabel terlihat pada tabel 3.5.

**Tabel 3.5**  
**Rekapitulasi Hasil Uji Reliabilitas**

No	Variabel	Cronbac's Alpha	Keterangan
1.	Kompetensi (X1)	0,866	Reliabel
2.	Kepemimpinan (X2)	0,966	Reliabel
3.	Kinerja Pegawai (Y)	0,859	Reliabel

*Sumber: Pengolahan Data Primer*

Berdasarkan Tabel 3.5 nilai *cronbach's alpha hitung* jauh lebih dari besar dari 0,60, berarti dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel tersebut memiliki reliabel yang tinggi.

### c. Transformasi Data Ordinal Menjadi Data Interval

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

- 1) Membuat frekuensi dari tiap butir jawaban pada masing-masing kategori pernyataan.
- 2) Membuat proporsi dengan cara membagi frekuensi dari setiap butir jawaban dengan seluruh jumlah responden.
- 3) Membuat proporsi kumulatif.
- 4) Menentukan nilai z untuk setiap butir jawaban berdasarkan nilai frekuensi yang telah diperoleh dengan bantuan tabel z.



- 5) Menghitung nilai skala dengan rumus :

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

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

Hasil transformasi data ordinal menjadi data interval yang digunakan dalam perhitungan analisis regresi dengan menggunakan *Methods of Successive Intervals* (MSI), selengkapnya dapat dilihat pada lampiran 7 halaman 128.

## F. Teknik Pengolahan dan Analisis Data

### 1. Teknik Pengolahan Data

Untuk mengolah data yang telah terhimpun, dilakukan dengan cara:

- a. *Editing*, yaitu melakukan pemeriksaan dan pengecekan semua jawaban responden pada kuesioner untuk mengetahui kemungkinan adanya kekeliruan. Kesalahan penafsiran, atau pun ketidaksesuaian jawaban responden yang dimaksud.
- b. *Coding*, yaitu memberikan kode pada data yang telah terkumpul untuk dikelompokkan menurut variabel dan dimensinya untuk memudahkan analisis dan kajian selanjutnya.
- c. *Scoring*, yaitu memberikan penilaian atau skor atas tanggapan responden yang disampaikan melalui kuesioner. Lalu, menurut Sugiyono (2007:107-108) digunakan skala *Likert* dengan ketentuan jika setiap pernyataan akan diberi skor dengan rincian sebagai berikut:

- 1) Pilihan jawaban pertama, Sangat Setuju (SS) diberi skor : 5
  - 2) Pilihan jawaban kedua, Setuju (S) diberi skor : 4
  - 3) Pilihan jawaban ketiga, Netral (N) diberi skor : 3
  - 4) Pilihan jawaban keempat, Tidak Setuju (TS) diberi skor : 2
  - 5) Pilihan jawaban kelima, Sangat Tidak Setuju (STS) diberi skor : 1
- d. *Tabulating*, yaitu mengelompokkan hasil tanggapan responden ke dalam tabel-tabel frekuensi untuk mengidentifikasi adanya kecenderungan pernyataan responden mengenai pengaruh kompetensi dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dinas Pekerjaan Umum Propinsi Kepulauan Bangka Belitung.

## 2. Teknik Analisis Data

Dalam menganalisis data, digunakan metode analisis data kualitatif dan analisis kuantitatif. Analisis data dibantu menggunakan perangkat lunak pengolahan data berupa *SPSS (Statistical Program for Social Sciences)* versi 16, dengan tujuan untuk mempermudah dalam perhitungan statistik.

Langkah-langkah dalam analisis data dimulai dari analisis deskriptif dan uji normalitas data. Selanjutnya melakukan uji hipotesis dengan menggunakan teknik korelasi dan regresi.

### a. Analisis Deskriptif

Gambaran umum mengenai responden dijelaskan dengan tabel distribusi frekuensi yang menunjukkan pendidikan terakhir, golongan, umur, jenis kelamin, dan hal-hal lain yang berkaitan dengan variabel penelitian. Untuk mempermudah

mendesripsikan variabel penelitian, digunakan kriteria tertentu yang mengacu pada rata-rata skor kategori kuesioner yang diperoleh responden. Penggunaan skor kategori ini digunakan sesuai dengan lima kategori skor yang dikembangkan dalam Skala *Likert* dan digunakan dalam penelitian (Sugiyono, 2007: 107). Hasil pengolahan data kemudian dibuat dalam bentuk tabel distribusi frekuensi.

#### **b. Uji Normalitas Data**

Sebelum analisis regresi dilaksanakan, terlebih dahulu dilakukan pengujian normalitas data. Pengujian normalitas data bertujuan untuk mengetahui apakah data yang akan digunakan berdistribusi normal. Uji normalitas dilakukan dengan uji *Kolmogorov-Smirnov* yang dipadukan dengan kurva normal *Q-Q Plots* (Sujianto, 2009: 78).

Jika nilai signifikansi yang dihasilkan lebih besar dari  $\alpha$  (5% atau 0,05), data tersebut sudah normal. Kemudian, jika dilihat melalui *normal probability plot*, yaitu titik-titik nilai data terletak kurang lebih dalam satu garis lurus. Demikian pula *detrended normal plot*, yaitu titik-titik nilai data tidak membentuk pola tertentu dan tersebar disekitar garis mendatar yang melalui titik nol.

#### **c. Pengujian Hipotesis**

Berdasarkan data yang diperoleh dari kuesioner, data tersebut merupakan data ordinal dan ditransformasikan menjadi data interval. Skala pengukurannya menggunakan skala *Likert*, dan statistik yang digunakan untuk menguji hipotesis adalah teknik analisis regresi.

Namun, karena analisis teknik regresi didasarkan pada hubungan fungsional ataupun kausal variabel bebas (X) dengan variabel terikat (Y) (Sugiyono, 2007: 237). Untuk itu, perlu dilakukan terlebih dahulu uji hubungan antara masing-masing variabel dengan menggunakan teknik korelasi *Pearson Product Moment*, baik secara parsial maupun simultan (korelasi ganda), sebagai berikut:

### 1) Korelasi Sederhana

Teknik korelasi ini digunakan untuk mencari hubungan dan membuktikan hipotesis hubungan dua variabel. Kuat atau lemahnya korelasi ditentukan oleh besar kecilnya ( $r$ ). Pedoman untuk memberikan interpretasi koefisien korelasi dapat dilihat pada Tabel 3.6.

**Tabel 3.6**  
**Pedoman Interpretasi Koefisien Korelasi**

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00 – 0,199	Korelasi Sangat Rendah
0,20 – 0,399	Korelasi Rendah
0,40 – 0,599	Korelasi Sedang
0,60 – 0,799	Korelasi Kuat
0,80 – 1,000	Korelasi Sangat Kuat

Sumber: Sugiyono (2007: 214)

Nilai besarnya Korelasi ( $r$ ) *Pearson Product Moment* (Sugiyono, 2007: 212)

diperoleh dengan rumus:

$$r_{xy} = \frac{\sum xy}{\sqrt{(\sum x^2)(\sum y^2)}} \quad \text{Keterangan:}$$

$r_{xy}$  = koefisien antar variabel X dan Y

X = (X1 - X), dan y = (Y1 - Y)

Agar uji hubungan ini dapat berlaku untuk seluruh populasi, maka diperlukan pengujian lanjutan, yaitu uji signifikansi yang berfungsi untuk mencari makna hubungan variabel X terhadap Y (Sugiyono, 2007: 214). Rumus uji signifikansi korelasi *Pearson Product Moment* jika menggunakan uji-t adalah:

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

keterangan:

t = Nilai t hitung

r = Nilai koefisien korelasi,

n = Jumlah sampel

Signifikansi koefisien korelasi ditentukan dengan membandingkan hasil perhitungan  $t_{hitung}$  *product moment* dengan nilai  $t_{tabel}$  *product moment*. Apabila  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , berarti hubungannya signifikan, atau sebaliknya jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$ , berarti hubungannya tidak signifikan.

## 2) Korelasi Ganda

Setelah menghitung korelasi sederhana melalui korelasi *Pearson Product Moment*, maka langkah berikutnya adalah menghitung korelasi ganda. Analisis korelasi ganda berfungsi untuk mencari besarnya hubungan dan kontribusi dua variabel bebas (X) atau lebih secara simultan dengan variabel terikat (Y). Sugiyono (2007: 222) menjelaskan, untuk menghitung korelasi ganda digunakan rumus sebagai berikut:

$$R_{yX_1X_2} = \frac{\sqrt{r^2_{yX_1} + r^2_{yX_2} - 2r_{yX_1}r_{yX_2}r_{X_1X_2}}}{1 - r^2_{X_1X_2}}$$

keterangan:

$R_{YX_1X_2}$  = Korelasi antara variabel  $X_1$  dengan  $X_2$  secara simultan dengan variabel  $Y$

$r_{YX_1}$  = Korelasi *product moment* antara  $X_1$  dengan  $Y$

$r_{YX_2}$  = Korelasi *product moment* antara  $X_2$  dengan  $Y$

$r_{X_1X_2}$  = Korelasi *product moment* antara  $X_1$  dengan  $X_2$

Nilai koefisien korelasi di atas baru berlaku untuk sampel. Menurut Sugiyono (2007: 223) untuk melihat koefisien korelasi dapat digeneralisasikan pada populasi, dilakukan uji signifikansi melalui uji-F dengan rumus:

$$F_{hitung} = \frac{\frac{R^2}{k}}{\frac{(1-R^2)}{(n-k-1)}}$$

Keterangan:

$R^2$  = Nilai koefisien korelasi ganda yang telah ditemukan

$k$  = Jumlah variabel bebas (*independent*)

$n$  = Jumlah sampel

Kemudian harga  $F_{hitung}$  dibandingkan dengan harga  $F_{tabel}$ . Jika  $F_{hitung} \geq F_{tabel}$ , berarti terdapat hubungan yang signifikan antara variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen. Kesimpulan ini juga dapat diterapkan untuk seluruh populasi. Sebaliknya jika  $F_{hitung} \leq F_{tabel}$ , berarti tidak terdapat hubungan yang signifikan antara variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen. Hasil uji tersebut kemudian ditaksir tingkat pengaruhnya untuk mengetahui kuat atau tinggi maupun lemah atau rendahnya pengaruh variabel  $X$  terhadap  $Y$ , baik secara sendiri (*parsial*) maupun secara bersamaan (*simultan*).

### 3) Regresi Sederhana

Setelah melakukan analisis korelasi, penelitian dilanjutkan dengan melakukan analisis regresi guna meramalkan naik turunnya variabel dependen bila kedua variabel independen dimanipulasi (dinaik turunkan nilainya). Regresi sederhana dilakukan untuk mengetahui besarnya pengaruh antara dua variabel dan memprediksi variabel dependen (Y) apabila variabel independen (X) diketahui. Regresi sederhana dapat dianalisis karena didasari oleh hubungan fungsional atau hubungan sebab akibat (kausal) variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y) (Riduwan, 2008: 145).

Model regresi sederhana dapat digambarkan sebagai berikut:

$$\hat{Y} = a + bX$$

keterangan:

$\hat{Y}$  : Subyek/nilai dalam variabel dependen yang diprediksikan

a : harga  $\hat{Y}$ , bila  $X = 0$  (harga konstan)

b : Angka arah atau koefisien regresi, yang menunjukkan angka peningkatan atau penurunan variabel dependen yang disebabkan perubahan variabel independen.

Kaidah pengujian signifikansi:

Bila  $t_{test} > t_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima artinya signifikan

Bila  $t_{test} < t_{tabel}$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak artinya tidak signifikan.

Dalam penelitian ini regresi sederhana yang dapat dihasilkan terdiri dari dua regresi, yaitu regresi (pengaruh)  $X_1$  terhadap  $\hat{Y}$ , dan regresi  $X_2$  terhadap  $\hat{Y}$ .

#### 4) Regresi Ganda

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari dua variabel independen dan satu variabel dependen, karenanya analisa regresi yang digunakan adalah analisis regresi ganda (Sugiyono, 2007: 243). Persamaan regresi ganda untuk dua prediktor dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$\hat{Y} = a + b_1X_1 + b_2X_2, \text{ dimana:}$$

- $\hat{Y}$  : Subyek/nilai dalam variabel dependen yang diprediksikan.
- $a$  : Harga  $\hat{Y}$ , bila  $x_1$  dan  $x_2 = 0$  (harga konstan).
- $b_1, b_2$  : Angka arah atau koefisien regresi, yang menunjukkan angka peningkatan atau penurunan variabel dependen yang didasarkan pada variabel independen.
- $X_1, X_2$  : Subjek pada variabel independen.

Kaidah pengujian signifikansi: jika  $F_{hitung} \geq F_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak artinya signifikan dan jika  $F_{hitung} \leq F_{tabel}$ , maka  $H_0$  diterima artinya tidak signifikan.



## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN**

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

Deskripsi data penelitian ini meliputi deskripsi lokasi penelitian dan deskripsi hasil penelitian. Deskripsi lokasi penelitian terdiri dari gambaran umum, dan visi misi, sedangkan deskripsi hasil penelitian terdiri dari profil responden dan data penelitian.

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

###### **a. Gambaran Umum**

Dinas Pekerjaan Umum Propinsi Kepulauan Bangka Belitung berlokasi di kompleks perkantoran Gubernur Air Itam. Keberadaan Dinas Pekerjaan Umum Propinsi Kepulauan Bangka Belitung terbentuk atas Keputusan Gubernur Kepulauan Bangka Belitung No. 22 Tahun 2001. Dinas Pekerjaan Umum merupakan salah satu dinas teknis yang berfungsi dan mempunyai tugas dalam melaksanakan kewenangan Otonomi Daerah di bidang Pekerjaan Umum, Permukiman dan Prasarana Wilayah, serta Penataan Ruang Daerah.

Pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum Propinsi Kepulauan Bangka Belitung saat ini secara keseluruhan berjumlah 217 orang. Para pegawai tersebut tersebar dalam satu sekretariat dan empat bidang, yaitu Sekretariat, Bina Marga, Cipta Karya, Sumber Daya Air dan Tata Ruang. Secara jelas jumlah pegawai pada setiap bidang-bidangnya, diketahui melalui Tabel 4.1.

**Tabel 4.1**  
**Jumlah Pegawai Per Bidang**

No.	Bidang Pekerjaan	Jumlah Pegawai
1.	Sekretariat	42
2.	Bidang Tata Ruang	34
3.	Bidang Cipta Karya	43
4.	Bidang Sumber Daya Air	35
5.	Bidang Bina Marga	63
	<b>Jumlah</b>	<b>217</b>

**b. Visi dan Misi Dinas Pekerjaan Umum Prov. Bangka Belitung**

**1) Visi Dinas Pekerjaan Umum Propinsi Kepulauan Bangka Belitung**

Tersedianya sarana dan prasarana infrastruktur bidang Pekerjaan Umum yang handal guna mendukung tercapainya kesejahteraan masyarakat di Propinsi Kepulauan Bangka Belitung.

**2) Misi Dinas Pekerjaan Umum Propinsi Kepulauan Bangka Belitung**

Misi merupakan apa yang harus dilaksanakan agar visi yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan baik. Misi Dinas Pekerjaan Umum Propinsi Kepulauan Bangka Belitung adalah sebagai berikut.

- a) Menyediakan sistem jaringan jalan nasional, propinsi dan jalan aksesibilitas yang mendukung sektor-sektor unggulan Propinsi Kepulauan Bangka Belitung;
- b) Menyediakan sistem jaringan sumber daya air yang terpadu meliputi jaringan irigasi, sumber air baku, sungai, rawa serta pengamanan abrasi pantai;
- c) Menyediakan prasarana bidang permukiman dan perumahan sebagai stimulan dan motivator untuk terciptanya lingkungan permukiman masyarakat teratur dan sehat serta memenuhi syarat konstruksi;

- d) Melaksanakan pembinaan penataan ruang guna menciptakan ruang nyaman, aman, produktif dan berkelanjutan;
- e) Membina seluruh aparat dinas agar menjadi profesional, berkualitas serta menjadikan dinas pekerjaan umum sebagai organisasi pembelajaran yang siap menghadapi era globalisasi dan perkembangan teknologi.

## 2. Deskripsi Hasil Penelitian

### a. Profil Responden

Responden dalam penelitian ini berjumlah 70 orang dari total populasi 217 orang. Dari kuesioner yang disebarkan kepada 70 responden, seluruhnya dikembalikan, sehingga persentase tingkat pengembaliannya sebesar 100%. Data responden dapat dikelompokkan menurut tingkat pendidikan, golongan, usia, dan jenis kelamin sebagaimana tercantum pada Tabel 4.2.

**Tabel 4.2**  
**Profil Responden**

<b>I</b>	<b>Pendidikan:</b>		
	SLTA	26	37,14 %
	DIPLOMA	13	18,57 %
	S1	27	38,57 %
	S2	4	5,71 %
		70	100 %
<b>II</b>	<b>Golongan:</b>		
	II	39	55,71 %
	III	31	44,29 %
	IV	0	0 %
		70	100 %

<b>III</b>	<b>Usia:</b>		
	20 – 29	28	40,00 %
	30 - 39	37	52,86 %
	40 - 49	5	7,14 %
	> 50	0	0 %
		70	100 %
<b>IV</b>	<b>Sebaran Responden:</b>		
	Sekretariat	14	20 %
	Tata Ruang	11	15,71 %
	Cipta Karya	14	20 %
	Sumber Daya Air	11	15,71 %
	Bina Marga	20	28,58 %
Jumlah	70	100 %	
<b>V</b>	<b>Jenis Kelamin:</b>		
	Pria	38	54,29 %
	Wanita	32	45,71 %
	Jumlah	70	100 %

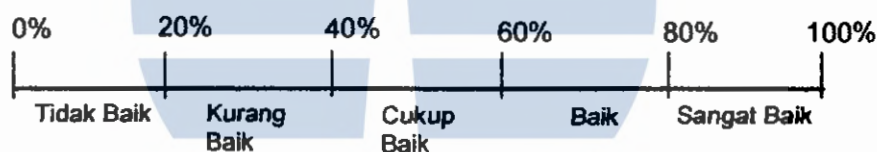
*Sumber : Biodata Responden*

Berdasarkan Tabel 4.2 dapat dilihat bahwa responden pada Dinas Pekerjaan Umum Propinsi Kepulauan Bangka Belitung, mempunyai tingkat pendidikan S1 sebanyak 38,57%. Pegawai yang memiliki golongan paling tinggi adalah golongan II (55,71%), dan usia yang paling dominan adalah usia 30-39 tahun (52,86%). Untuk sebaran responden pada masing-masing bidang pekerjaan terlihat bahwa 28,58% berasal dari bidang Bina Marga, dan dari jenis kelamin didominasi oleh pegawai pria, sebanyak 54,29%.

### b. Data Penelitian

Berdasarkan data kuesioner yang telah dikumpulkan, diperoleh gambaran tentang kompetensi, kepemimpinan, dan kinerja pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum Propinsi Kepulauan Bangka Belitung.

Hasil tanggapan 70 responden diuraikan dalam bentuk tabel tabulasi frekuensi dengan skor untuk setiap variabel dan dimensi. Setelah itu ditentukan kategori berdasarkan kriteria skor maksimum kuesioner adalah 5 atau 100% dan skor minimum adalah 1 atau 20%, maka diperoleh kriteria sebagai berikut: 0% - 19,99% (tidak baik), 20% - 39,99% (kurang baik), 40% - 59,99% (cukup baik), 60% - 79,99% (baik) dan 80% - 100% (sangat baik).



Sumber: Riduwan (2008:88)

**Gambar 4.1 Persentase Kriteria Interpretasi Skor**

Dari kriteria interpretasi skor seperti terlihat pada Gambar 4.1, dapat dipahami bahwa untuk semua skor variabel yang ada, baik variabel kompetensi, kepemimpinan, dan kinerja pegawai, maka memiliki persepsi yang berbeda-beda sesuai dari skor yang diperoleh. Untuk variabel kompetensi, semakin tinggi skor yang diperoleh, dapat diartikan pegawai merasa memiliki tingkat kompetensi yang tinggi. Untuk variabel kepemimpinan, semakin tinggi skor yang diperoleh, berarti persepsi pegawai terhadap kepemimpinan para atasannya dinilai semakin baik.

Sedangkan untuk variabel kinerja pegawai, semakin tinggi skor yang diperoleh, diartikan bahwa persepsi pegawai mengenai kinerja atau pelaksanaan pekerjaannya sudah dilakukan dengan baik.

Gambaran mengenai ketiga variabel penelitian, yaitu kompetensi, kepemimpinan, dan kinerja pegawai berdasarkan tanggapan responden terhadap kuesioner penelitian, diuraikan seperti berikut.

#### 1). Variabel Kompetensi

Kompetensi pegawai merupakan salah satu variabel yang dapat meningkatkan kinerja pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum Propinsi Kepulauan Bangka Belitung. Variabel kompetensi disusun dalam lima dimensi, yaitu 1) watak, 2) motif, 3) bawaan, 4) pengetahuan, dan 5) keterampilan. Berdasarkan tanggapan 70 responden dari 15 pernyataan yang diajukan diperoleh hasil seperti pada Tabel 4.3.

**Tabel 4.3**  
**Distribusi Tanggapan Responden**  
**Variabel Kompetensi**

Skor (s)	Watak		Motif		Bawaan		Pengetahuan		Keterampilan		Total		
	F	%	F	%	F	%	f	%	f	%	f	f x s	%
1	0	0.00	0	0.00	1	0.11	0	0.00	0	0.00	1	1	0.02
2	1	0.23	2	0.43	4	0.91	10	2.42	7	1.64	24	48	1.10
3	18	6.16	9	2.91	26	8.86	39	14.18	25	8.76	117	351	8.04
4	135	61.64	98	42.24	102	46.36	117	56.73	123	57.48	575	2300	52.69
5	56	31.96	101	54.42	77	43.75	44	26.67	55	32.13	333	1665	38.14
<b>Jml</b>	<b>210</b>	<b>83.43</b>	<b>210</b>	<b>88.38</b>	<b>210</b>	<b>83.81</b>	<b>210</b>	<b>78.57</b>	<b>210</b>	<b>81.52</b>	<b>1050</b>	<b>4365</b>	<b>83.14</b>

*Sumber: Pengolahan Data Primer*

Berdasarkan Tabel 4.3 dapat diketahui total skor aktual 4.365 dan skor tertinggi yang mungkin dicapai adalah 5.250 (15x5x70), sedangkan total persentase skor adalah 83,14% dengan penilaian sangat baik, dan 52,69%

responden menyatakan setuju. Walaupun berada pada kriteria sangat baik terdapat dua dimensi dari variabel kompetensi yang masih di bawah rata-rata, yaitu dimensi pengetahuan dan keterampilan.

Distribusi frekuensi jawaban responden terhadap kelima dimensi dari kompetensi (X1) tersebut dapat dilihat dalam distribusi frekuensi skor berikut.

#### a). Dimensi Watak

Untuk mengetahui kompetensi pegawai, dapat diukur melalui wataknya, yaitu pembawaan seseorang, di antaranya rasa percaya diri, kontrol diri, dan daya tahan. Berdasarkan tanggapan 70 responden dan tiga pernyataan yang diajukan dari dimensi watak diperoleh distribusi tanggapan responden seperti Tabel 4.4.

**Tabel 4.4**  
**Distribusi Tanggapan Responden**  
**Dimensi Watak**

Skor (s)	Pernyataan								
	Percaya Diri		Kontrol Diri		Ketabahan		Total		
	f	%	F	%	f	%	f	f x s	%
1	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0	0.00
2	0	0.00	0	0.00	1	1.43	1	2	0.23
3	5	7.14	5	7.14	8	11.43	18	54	6.16
4	46	65.71	44	62.86	45	64.29	135	540	61.64
5	19	27.14	21	30.00	16	22.86	56	280	31.96
Jml	70	100	70	100	70	100	210	876	83.43

Sumber: Pengolahan Data Primer

Berdasarkan Tabel 4.4 dapat diketahui total skor aktual 876 dan skor tertinggi yang mungkin dicapai adalah 1050 ( $3 \times 5 \times 70$ ), sedangkan persentase skor yang diperoleh adalah 83,43%. Jika merujuk kriteria interpretasi skor menurut Riduwan (2008:88) di atas, nilai 83,43% berada pada rentang 80%-100%, yang mengindikasikan bahwa watak pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum Propinsi Kepulauan Bangka Belitung dipersepsikan sangat baik. Walaupun berada pada

kriteria sangat baik, pada pernyataan mengenai kontrol diri dan ketabahan dalam bekerja masih terdapat responden menyatakan tidak setuju dan netral.

#### b). Dimensi Motif

Motif merupakan sesuatu yang diinginkan seorang pegawai dan mengakibatkan tindakan dalam mencapai suatu tujuan. Berdasarkan tanggapan 70 responden dan tiga pernyataan yang diajukan dari dimensi motif diperoleh distribusi tanggapan responden seperti pada Tabel 4.5 berikut.

**Tabel 4.5**  
**Distribusi Tanggapan Responden**  
**Dimensi Motif**

Skor (s)	Pernyataan								
	Niat Baik		Befikir Maju		Memiliki Tujuan		Total		
	f	%	F	%	f	%	f	f x s	%
1	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0	0.00
2	1	1.43	0	0.00	1	1.43	2	4	0.43
3	1	1.43	5	7.14	3	4.29	9	27	2.91
4	30	42.86	34	48.57	34	48.57	98	392	42.24
5	38	54.29	31	44.29	32	45.71	101	505	54.42
Jml	70	100	70	100	70	100	210	928	88.38

*Sumber: Pengolahan Data Primer*

Berdasarkan Tabel 4.5 dapat diketahui total skor aktual 928 dan skor tertinggi yang mungkin dicapai adalah 1050 ( $3 \times 5 \times 70$ ), sedangkan total persentase skor yang diperoleh adalah 88,38%. Hasil ini mengindikasikan bahwa persepsi kompetensi pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum Propinsi Kepulauan Bangka Belitung, jika dilihat dari motifnya berada pada kriteria sangat baik. Meskipun berada pada kriteria sangat baik, pada pernyataan mengenai niat baik dalam bekerja dan memiliki tujuan menghasilkan kerja berkualitas, masih terdapat responden menyatakan tidak setuju dan netral.



### c). Dimensi Bawaan

Bawaan merupakan sikap atau nilai-nilai yang dimiliki oleh pegawai. Berdasarkan tanggapan 70 responden dan tiga pernyataan yang diajukan dari dimensi bawaan diperoleh distribusi tanggapan responden seperti pada Tabel 4.6.

**Tabel 4.6**  
**Distribusi Tanggapan Responden**  
**Dimensi Bawaan**

Skor (s)	Pernyataan								
	Bersikap Baik		Jujur		Bertanggungjawab		Total		
	F	%	F	%	f	%	f	f x s	%
1	1	1.43	0	0.00	0	0.00	1	1	0.11
2	4	5.71	0	0.00	0	0.00	4	8	0.91
3	16	22.86	6	8.57	4	5.71	26	78	8.86
4	36	51.43	32	45.71	34	48.57	102	408	46.36
5	13	18.57	32	45.71	32	45.71	77	385	43.75
Jml	70	100	70	100	70	100	210	880	83.81

Sumber: Pengolahan Data Primer

Berdasarkan Tabel 4.6 dapat diketahui total skor aktual 880 dan skor tertinggi yang mungkin dicapai adalah 1050 ( $3 \times 5 \times 70$ ), sedangkan total persentase skor yang diperoleh adalah 83,81%. Hal ini mengindikasikan bahwa kompetensi pegawai pada pada Dinas Pekerjaan Umum Propinsi Kepulauan Bangka Belitung jika dilihat melalui faktor bawaannya pegawai merasa sangat baik dalam hal bersikap, jujur, dan tanggung jawab. Meskipun berada pada kriteria sangat baik, pada pernyataan bersikap baik atau tidak memiliki sikap buruk dalam bekerja, masih terdapat responden menyatakan sangat tidak setuju, tidak setuju dan netral.

#### d). Dimensi Pengetahuan

Pengetahuan merupakan informasi yang dimiliki oleh pegawai pada bidang tertentu. Berdasarkan tanggapan 70 responden dan tiga pernyataan yang diajukan dari dimensi pengetahuan diperoleh distribusi tanggapan responden seperti pada Tabel 4.7.

**Tabel 4.7**  
**Distribusi Tanggapan Responden**  
**Dimensi Pengetahuan**

Skor (s)	Pernyataan								
	Informasi		Kualifikasi Pendidikan		Pemahaman Baru		Total		
	f	%	F	%	f	%	f	f x s	%
1	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0	0.00
2	4	5.71	4	5.71	2	2.86	10	20	2.42
3	14	20.00	15	21.43	10	14.29	39	117	14.18
4	42	60.00	37	52.86	38	54.29	117	468	56.73
5	10	14.29	14	20.00	20	28.57	44	220	26.67
Jml	70	100	70	100	70	100	210	825	78.57

*Sumber: Pengolahan Data Primer*

Berdasarkan Tabel 4.7 dapat diketahui total skor aktual 825 dan skor tertinggi yang mungkin dicapai adalah 1050 ( $3 \times 5 \times 70$ ), sedangkan total persentase skor yang diperoleh adalah 78,57%. Hal ini mengindikasikan bahwa kompetensi pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum Propinsi Kepulauan Bangka Belitung, jika dilihat dari dimensi pengetahuan, pegawai merasa baik. Meskipun berada pada kriteria baik, pada pernyataan informasi, kualifikasi pendidikan, dan pemahaman baru, masih terdapat responden menyatakan tidak setuju dan netral.

### e). Dimensi Keterampilan

Keterampilan merupakan kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas tertentu, baik secara fisik maupun mental. Berdasarkan tanggapan 70 responden dan tiga pernyataan yang diajukan dari dimensi keterampilan diperoleh distribusi tanggapan responden seperti pada Tabel 4.8.

**Tabel 4.8**  
**Distribusi Tanggapan Responden**  
**Dimensi Keterampilan**

Skor (s)	Pernyataan								
	Memiliki Keahlian		Mampu Secara Fisik		Mampu Secara Mental		Total		
	f	%	F	%	f	%	f	f x s	%
1	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0	0.00
2	5	7.14	1	1.43	1	1.43	7	14	1.64
3	11	15.71	7	10.00	7	10.00	25	75	8.76
4	38	54.29	39	55.71	46	65.71	123	492	57.48
5	16	22.86	23	32.86	16	22.86	55	275	32.13
Jml	70	100	70	100	70	100	210	856	81.52

*Sumber: Pengolahan Data Primer*

Berdasarkan Tabel 4.8 dapat diketahui total skor aktual 856 dan skor tertinggi yang mungkin dicapai adalah 1050 ( $3 \times 5 \times 70$ ), sedangkan total persentase skor yang diperoleh dari tanggapan 70 responden adalah 81,52%. Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum Propinsi Kepulauan Bangka Belitung, jika dilihat dari dimensi keterampilan, pegawai merasa sangat baik. Namun, walaupun berada pada kriteria sangat baik, pada pernyataan mengenai memiliki keahlian, mampu secara fisik dan mampu secara mental dalam bekerja, masih terdapat responden menyatakan tidak setuju dan netral.

Kesimpulan dari distribusi tanggapan responden atas variabel kompetensi di atas diuraikan seperti pada Tabel 4.9.

**Tabel 4.9**  
**Rekapitulasi Distribusi Tanggapan Responden**  
**Variabel Kompetensi**

No	Dimensi	Nilai Rata-Rata	Kriteria Penilaian	Keterangan
1.	Watak	83,43 %	Sangat Baik	> rata-rata
2.	Motif	88,38 %	Sangat Baik	> rata-rata
3.	Bawaan	83,81 %	Sangat Baik	> rata-rata
4.	Pengetahuan	78,57 %	Baik	< rata-rata
5.	Keterampilan	81,52 %	Sangat Baik	< rata-rata

Dari Tabel 4.9 terlihat dimensi watak, motif, dan bawaan berada di atas rata-rata. Hal ini menunjukkan bahwa dari seluruh pernyataan yang ditawarkan, pada umumnya responden menganggap keempat dimensi tersebut telah dilaksanakan dengan baik. Dimensi yang berada di bawah nilai rata-rata terdapat pada dimensi pengetahuan dan keterampilan, untuk itu perlu ditingkatkan lagi dalam rangka mencapai kinerja pegawai yang lebih baik pada Dinas Pekerjaan Umum Propinsi Kepulauan Bangka Belitung.

## 2). Variabel Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah seni yang dilakukan oleh seorang pemimpin melalui proses untuk mempengaruhi anggota organisasi dan kelompok dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan pada sektor publik dilakukan oleh pegawai yang memiliki kompetensi dan jabatan strategis.

Variabel kepemimpinan disusun dalam dua belas dimensi, yaitu: 1) inovatif, 2) asli dari pemimpin, 3) mengembangkan, 4) terkonsentrasi pada manusia,

5) menghidupkan rasa percaya, 6) memiliki perspektif jangka panjang, 7) menanyakan apa dan mengapa, 8) berpandangan sama pada sesamanya, 9) memiliki keaslian, 10) menentang kemapanan, 11) mengakui tanggungjawab, dan 12) mengerjakan yang benar. Berdasarkan tanggapan 70 responden dari 24 pernyataan yang diajukan diperoleh hasil seperti pada Tabel 4.10.

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

Skor (s)	Inovatif		Asli dari Pemeimpin		Mengembangkan		Terkonsentrasi pada Manusia		Menghidupkan Rasa Percaya		Memiliki Perspektif Jangka Panjang	
	F	%	f	%	F	%	F	%	F	%	f	%
1	0.00	0.00	0.00	0.00	0	0.00	2	0.41	2	0.38	0	0.00
2	10.00	3.78	21.00	8.82	13	5.19	18	7.32	10	3.81	6	2.19
3	40.00	22.68	59.00	37.18	52	31.14	42	25.61	35	20.00	32	17.55
4	61.00	46.12	43.00	36.13	56	44.71	62	50.41	67	51.05	71	51.92
5	29.00	27.41	17.00	17.86	19	18.96	16	16.26	26	24.76	31	28.34
Jml	140.00	75.57	140.00	68.00	140	71.57	140	70.29	140	75.00	140	78.14

Menanyakan Apa dan Mengapa		Berpandangan Sama pada Sesamanya		Memiliki Keaslian		Menentang Kemapanan		Mengakui Tanggung Jawab		Mengerjakan yang Benar		Total		
f	%	F	%	f	%	F	%	f	%	F	%	F	f x s	%
0	0.00	1	0.18	0	0.00	1	0.19	0	0.00	1	0.19	7	7	0.11
16	6.29	7	2.56	8	2.96	10	3.80	11	4.21	12	4.60	142	284	4.55
39	22.99	26	14.29	34	18.85	40	22.77	36	20.69	36	20.69	471	1413	22.66
65	51.08	77	56.41	67	49.54	59	44.78	73	55.94	66	50.57	767	3068	49.19
20	19.65	29	26.56	31	28.65	30	28.46	20	19.16	25	23.95	293	1465	23.49
140	72.71	140	78.00	140	77.29	140	75.29	140	74.57	140	74.57	1680	6237	74.25

*Sumber: Pengolahan Data Primer*

Berdasarkan Tabel 4.10 dapat diketahui total skor aktual 1.680 dan skor tertinggi yang mungkin dicapai adalah 8.400 ( $24 \times 5 \times 70$ ), sedangkan total persentase skor adalah 74,25% dengan penilaian baik dan 49,19% dari 70 responden menjawab setuju. Walaupun berada pada kriteria sudah baik, terdapat

dimensi dari variabel kepemimpinan yang masih di bawah rata-rata, yaitu dimensi asli dari pemimpin, mengembangkan, terkonsentrasi pada manusia, dan menanyakan apa dan mengapa.

Distribusi frekuensi jawaban responden terhadap keenam dimensi dari kepemimpinan (X<sub>2</sub>) dapat dilihat dalam Tabel 4.11 sampai dengan Tabel 4.22.

**a). Dimensi Inovatif (*Innovates*)**

Inovatif berarti seorang pimpinan melakukan dan menciptakan sesuatu yang baru. Berdasarkan tanggapan 70 responden dan dua pernyataan yang diajukan dari dimensi inovatif diperoleh distribusi tanggapan responden seperti pada Tabel 4.11.

**Tabel 4.11**  
**Distribusi Tanggapan Responden**  
**Dimensi Inovatif**

Skor (s)	Pernyataan						
	Kreativitas Tinggi		Mencari Cara Baru		Total		
	f	%	F	%	F	f x s	%
1	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0.00
2	5	7.14	5	7.14	10	20.00	3.78
3	18	25.71	22	31.43	40	120.00	22.68
4	31	44.29	30	42.86	61	244.00	46.12
5	16	22.86	13	18.57	29	145.00	27.41
Jml	70	100	70	100	140	529	75.57

*Sumber: Pengolahan Data Primer*

Berdasarkan Tabel 4.11 dapat diketahui total skor aktual 529 dan skor tertinggi yang mungkin dicapai adalah 700 (2x5x70). Sedangkan total persentase skor yang diperoleh adalah 75,57%. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan pada Dinas Pekerjaan Umum Propinsi Kepulauan Bangka Belitung, yang dilihat dari dimensi inovatif dipersepsikan baik. Kepemimpinan seseorang sangat ditentukan dari dimensi inovatif. Walaupun berada pada kriteria baik, pada

pernyataan mengenai kreativitas tinggi, dan mencari cara baru pada dimensi inovatif, masih terdapat responden menyatakan netral.

**b). Dimensi Asli dari Pemimpin (*An original*)**

Asli dari pemimpin yang dimaksud adalah seorang pemimpin bekerja dengan menggunakan ide-ide dan kemampuan berpikir sendiri. Berdasarkan tanggapan 70 responden dan dua pernyataan yang diajukan dari dimensi asli dari pemimpin, diperoleh distribusi tanggapan responden seperti pada Tabel 4.12.

**Tabel 4.12**  
**Distribusi Tanggapan Responden**  
**Dimensi Asli dari Pemimpin**

Skor (s)	Pernyataan						
	Ide Sendiri		Kemampuan Sendiri		Total		
	F	%	F	%	f	f x s	%
1	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0.00
2	11	15.71	10	14.29	21	42.00	8.82
3	35	50.00	24	34.29	59	177.00	37.18
4	17	24.29	26	37.14	43	172.00	36.13
5	7	10.00	10	14.29	17	85.00	17.86
Jml	70	100	70	100	140	476	68.00

Sumber: Pengolahan Data Primer

Berdasarkan Tabel 4.12 dapat diketahui total skor aktual 476 dan skor tertinggi yang mungkin dicapai adalah 700 ( $2 \times 5 \times 70$ ), sedangkan total persentase skor yang diperoleh adalah 68,00%. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan jika dilihat dari dimensi asli dari pemimpin pada Dinas Pekerjaan Umum Propinsi Kepulauan Bangka Belitung dipersepsikan baik. Namun pada pernyataan mengenai ide sendiri dan kemampuan sendiri, masih terdapat responden menyatakan tidak setuju dan netral.

**c). Dimensi Mengembangkan (*Develops*)**

Kemampuan mengembangkan (*develops*) berarti bahwa seorang pemimpin memiliki perencanaan untuk kegiatan yang baru dan tidak membuat program atau kegiatan yang monoton. Berdasarkan tanggapan 70 responden dan dua pernyataan yang diajukan dari dimensi mengembangkan (*develops*), diperoleh distribusi tanggapan responden seperti pada Tabel 4.13.

**Tabel 4.13**  
**Distribusi Tanggapan Responden**  
**Dimensi Mengembangkan (*Develops*)**

Skor (s)	Pernyataan						
	Merencanakan Kegiatan Baru		Tidak Monoton		Total		
	f	%	F	%	f	f x s	%
1	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0.00
2	6	8.57	7	10.00	13	26.00	5.19
3	23	32.86	29	41.43	52	156.00	31.14
4	30	42.86	26	37.14	56	224.00	44.71
5	11	15.71	8	11.43	19	95.00	18.96
Jml	70	100	70	100	140	501	71.57

*Sumber: Pengolahan Data Primer*

Berdasarkan Tabel 4.13 dapat diketahui total skor aktual 501 dan skor tertinggi yang mungkin dicapai adalah 700 ( $2 \times 5 \times 70$ ), sedangkan total persentase skor yang diperoleh dari tanggapan 70 responden adalah 71,57%. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan yang dilihat dari dimensi mengembangkan pada Dinas Pekerjaan Umum Propinsi Kepulauan Bangka Belitung dipersepsikan baik. Namun pada pernyataan mengenai merencanakan kegiatan baru, dan tidak monoto, masih terdapat responden menyatakan tidak setuju dan netral.



**d). Dimensi Terkonsentrasi pada Manusia (*Focuses on People*)**

Terkonsentrasi pada manusia bermakna bahwa seorang pemimpin memperhatikan sumber daya manusia dan menggali potensi pegawai yang ada. Berdasarkan tanggapan 70 responden dan dua pernyataan yang diajukan dari dimensi memiliki terkonsentrasi pada manusia, diperoleh distribusi tanggapan responden seperti pada Tabel 4.14.

**Tabel 4.14**  
**Distribusi Tanggapan Responden**  
**Terkonsentrasi pada Manusia**

Skor (s)	Pernyataan						
	Perhatian terhadap SDM		Menggali Potensi Pegawai		Total		
	f	%	F	%	F	f x s	%
1	1	1.43	1	1.43	2	2.00	0.41
2	9	12.86	9	12.86	18	36.00	7.32
3	23	32.86	19	27.14	42	126.00	25.61
4	29	41.43	33	47.14	62	248.00	50.41
5	8	11.43	8	11.43	16	80.00	16.26
Jml	70	100	70	100	140	492	70.29

*Sumber: Pengolahan Data Primer*

Berdasarkan Tabel 4.14 di dapat diketahui total skor aktual 492 dan skor tertinggi yang mungkin dicapai adalah 700 ( $2 \times 5 \times 70$ ), sedangkan total persentase skor yang diperoleh adalah 70,29%. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan yang dilihat dari dimensi terkonsentrasi pada manusia di Dinas Pekerjaan Umum Propinsi Kepulauan Bangka Belitung dipersepsikan baik. Walaupun berada pada kriteria baik, pada pernyataan mengenai perhatian terhadap sumber daya manusia, dan menggali potensi pegawai, masih terdapat responden menyatakan sangat tidak setuju, tidak setuju dan netral.

**e). Dimensi Menghidupkan Rasa Percaya (*Inspires Trust*)**

Menghidupkan rasa percaya merupakan ciri seorang pemimpin yang berkarakter yaitu berintegritas tinggi dan mengutamakan kebersamaan. Berdasarkan tanggapan 70 responden dan dua pernyataan yang diajukan dari dimensi menghidupkan rasa percaya, diperoleh distribusi tanggapan responden seperti pada Tabel 4.15.

**Tabel 4.15**  
**Distribusi Tanggapan Responden**  
**Dimensi Menghidupkan Rasa Percaya**

Skor (s)	Pernyataan						
	Integritas Tinggi		Kebersamaan		Total		
	f	%	F	%	F	f x s	%
1	1	1.43	1	1.43	2	2.00	0.38
2	4	5.71	6	8.57	10	20.00	3.81
3	19	27.14	16	22.86	35	105.00	20.00
4	35	50.00	32	45.71	67	268.00	51.05
5	11	15.71	15	21.43	26	130.00	24.76
Jml	70	100	70	100	140	525	75.00

*Sumber: Pengolahan Data Primer*

Berdasarkan Tabel 4.15 di di atas, dapat diketahui total skor aktual 525 dan skor tertinggi yang mungkin dicapai adalah 700 ( $2 \times 5 \times 70$ ), sedangkan total persentase skor yang diperoleh adalah 75,00%. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan yang dilihat dari dimensi menghidupkan rasa percaya pada Dinas Pekerjaan Umum Propinsi Kepulauan Bangka Belitung dipersepsikan baik. Walaupun berada pada kriteria baik, pada pernyataan mengenai integritas tinggi dan kebersamaan terdapat responden menyatakan sangat tidak setuju, tidak setuju, dan netral.

**f). Dimensi Memiliki Perspektif Jangka Panjang (*Long-range perspective*)**

Memiliki perspektif jangka panjang, dalam artian seorang pemimpin pada lingkungan kerja mempunyai pemikiran maju ke depan dan memiliki rencana kerja yang menyeluruh. Berdasarkan tanggapan 70 responden dan dua pernyataan yang diajukan dari dimensi memiliki perspektif jangka panjang, diperoleh distribusi tanggapan responden seperti pada Tabel 4.16.

**Tabel 4.16**  
**Distribusi Tanggapan Responden**  
**Dimensi Memiliki Perspektif Jangka Panjang**

Skor (s)	Pernyataan						
	Befikiran Maju		Rencana Kerja		Total		
	f	%	F	%	F	f x s	%
1	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0.00
2	2	2.86	4	5.71	6	12.00	2.19
3	16	22.86	16	22.86	32	96.00	17.55
4	34	48.57	37	52.86	71	284.00	51.92
5	18	25.71	13	18.57	31	155.00	28.34
Jml	70	100	70	100	140	547	78.14

*Sumber: Pengolahan Data Primer*

Berdasarkan Tabel 4.16 dapat diketahui total skor aktual 547 dan skor tertinggi yang mungkin dicapai adalah 700 ( $2 \times 5 \times 70$ ), sedangkan total persentase skor yang diperoleh dari tanggapan 70 responden adalah 78,14%. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan yang dilihat dari dimensi memiliki perspektif jangka panjang pada Dinas Pekerjaan Umum Propinsi Kepulauan Bangka Belitung dipersepsikan baik. Namun masih terdapat responden menyatakan netral dan tidak setuju pada pernyataan mengenai befikiran maju dan rencana kerja yang menyeluruh.

**g). Dimensi Menanyakan Apa dan Mengapa (*Asks What and Why*)**

Dimensi ini bermakna bahwa seorang pimpinan memiliki rasa empati terhadap lingkungan dan responsif terhadap permasalahan yang ada di lingkungan kerja. Berdasarkan tanggapan 70 responden dan dua pernyataan yang diajukan dari dimensi menanyakan apa dan mengapa, diperoleh distribusi tanggapan responden seperti pada Tabel 4.17.

**Tabel 4.17**  
**Distribusi Tanggapan Responden**  
**Dimensi Menanyakan Apa dan Mengapa**

Skor (s)	Pernyataan						
	Empati		Responsif		Total		
	f	%	F	%	F	f x s	%
1	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0.00
2	9	12.86	7	10.00	16	32.00	6.29
3	22	31.43	17	24.29	39	117.00	22.99
4	29	41.43	36	51.43	65	260.00	51.08
5	10	14.29	10	14.29	20	100.00	19.65
Jml	70	100	70	100	140	509	72.71

*Sumber: Pengolahan Data Primer*

Berdasarkan Tabel 4.17 terlihat total skor aktual 509 dan skor tertinggi yang mungkin dicapai adalah 700 ( $2 \times 5 \times 70$ ), sedangkan total persentase skor yang diperoleh adalah 72,71%. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan yang dilihat dari dimensi menanyakan apa dan mengapa pada Dinas Pekerjaan Umum Propinsi Kepulauan Bangka Belitung dipersepsikan baik. Namun pada pernyataan mengenai empati dan responsif terdapat responden menyatakan netral dan tidak setuju.

#### h). Dimensi Berpandangan Sama pada Sesama (*Eye on the horizon*)

Berpandangan sama pada sesama berarti bahwa pimpinan selalu berusaha untuk bersama-sama dalam mencapai tujuan dan saling menghargai di antara sesama pada lingkungan kerja. Berdasarkan tanggapan 70 responden dan dua pernyataan yang diajukan dari dimensi berpandangan sama pada sesama, diperoleh distribusi tanggapan responden seperti pada Tabel 4.18.

**Tabel 4.18**  
**Distribusi Tanggapan Responden**  
**Dimensi Berpandangan Sama pada Sesama**

Skor (s)	Pernyataan						
	Bersama Mencapai Tujuan		Menghargai Sesama		Total		
	f	%	f	%	f	f x s	%
1	1	1.43	0	0.00	1	1.00	0.18
2	2	2.86	5	7.14	7	14.00	2.56
3	16	22.86	10	14.29	26	78.00	14.29
4	36	51.43	41	58.57	77	308.00	56.41
5	15	21.43	14	20.00	29	145.00	26.56
Jml	70	100	70	100	140	546	78.00

*Sumber: Pengolahan Data Primer*

Berdasarkan Tabel 4.18 dapat diketahui total skor aktual 546 dan skor tertinggi yang mungkin dicapai adalah 700 ( $2 \times 5 \times 70$ ), sedangkan total persentase skor yang diperoleh adalah 78,00%. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan yang dilihat dari dimensi berpandangan sama pada sesama pada Dinas Pekerjaan Umum Propinsi Kepulauan Bangka Belitung dipersepsikan baik. Walaupun berada pada kriteria sangat baik, pada pernyataan mengenai bersama mencapai tujuan terdapat responden menyatakan sangat tidak setuju mengenai menghargai sesama terdapat responden menyatakan netral dan tidak setuju.

**i). Dimensi Memiliki Keaslian (*Originates*)**

Seorang pemimpin yang memiliki keaslian berarti seorang pimpinan memiliki ketegasan dan kewibawaan dalam memimpin bawahannya pada lingkungan kerja. Berdasarkan tanggapan 70 responden dan dua pernyataan yang diajukan dari dimensi memiliki keaslian, diperoleh distribusi tanggapan responden seperti pada Tabel 4.19.

**Tabel 4.19**  
**Distribusi Tanggapan Responden**  
**Dimensi Memiliki Keaslian**

Skor (s)	Pernyataan						
	Ketegasan		Wibawa		Total		
	f	%	f	%	f	f x s	%
1	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0.00
2	4	5.71	4	5.71	8	16.00	2.96
3	16	22.86	18	25.71	34	102.00	18.85
4	34	48.57	33	47.14	67	268.00	49.54
5	16	22.86	15	21.43	31	155.00	28.65
Jml	70	100	70	100	140	541	77.29

Sumber: Pengolahan Data Primer

Berdasarkan Tabel 4.19 dapat diketahui total skor aktual 541 dan skor tertinggi yang mungkin dicapai adalah 700 ( $2 \times 5 \times 70$ ), sedangkan total persentase skor yang diperoleh adalah 77,29%. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan yang dilihat dari dimensi memiliki keaslian pada Dinas Pekerjaan Umum Propinsi Kepulauan Bangka Belitung dipersepsikan baik. Walaupun berada pada kriteria baik, pada pernyataan mengenai ketegasan dan wibawa terdapat responden menyatakan netral dan tidak setuju.

**j). Dimensi Menentang Kemapanan (*Challenges the Status Quo*)**

Menentang kemapanan merupakan karakter dalam artian seorang pimpinan bekerja harus sesuai kewajibannya dan mementingkan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadinya. Berdasarkan tanggapan 70 responden dan dua pernyataan yang diajukan dari dimensi menentang kemapanan, diperoleh distribusi tanggapan responden seperti pada Tabel 4.20.

**Tabel 4.20**  
**Distribusi Tanggapan Responden**  
**Dimensi Menentang Kemapanan**

Skor (s)	Pernyataan						
	Memimpin Sesuai Kewajiban		Mementingkan Organisasi		Total		
	f	%	F	%	f	f x s	%
1	0	0.00	1	1.43	1	1.00	0.19
2	5	7.14	5	7.14	10	20.00	3.80
3	15	21.43	25	35.71	40	120.00	22.77
4	32	45.71	27	38.57	59	236.00	44.78
5	18	25.71	12	17.14	30	150.00	28.46
Jml	70	100	70	100	140	527	75.29

*Sumber: Pengolahan Data Primer*

Berdasarkan Tabel 4.20 dapat diketahui total skor aktual 527 dan skor tertinggi yang mungkin dicapai adalah 700 ( $2 \times 5 \times 70$ ), sedangkan total persentase skor yang diperoleh adalah 75,29%. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan yang dilihat dari dimensi menentang kemapanan pada Dinas Pekerjaan Umum Propinsi Kepulauan Bangka Belitung dipersepsikan baik. Walaupun berada pada kriteria sangat baik, pada pernyataan mengenai memimpin sesuai kewajiban terdapat responden menyatakan netral dan tidak setuju, sedangkan pada pernyataan mengenai mementingkan organisasi terdapat responden menyatakan sangat tidak setuju.

**k). Dimensi Mengakui Tanggung Jawab (*Own person*)**

Mengakui tanggung jawab berarti seorang pimpinan memahami beban kerja sebagai pimpinan dan tidak menyalah-menyalahkan kewenangan yang diberikan. Berdasarkan tanggapan 70 responden dan dua pernyataan yang diajukan dari dimensi mengakui tanggung jawab, diperoleh distribusi tanggapan responden seperti pada Tabel 4.21.

**Tabel 4.21**  
**Distribusi Tanggapan Responden**  
**Dimensi Mengakui Tanggung Jawab**

Skor (s)	Pernyataan						
	Memahami Beban Kerja		Tidak Menyalah-menyalahkan Kewenangan		Total		
	f	%	F	%	F	f x s	%
1	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0.00
2	6	8.57	5	7.14	11	22.00	4.21
3	18	25.71	18	25.71	36	108.00	20.69
4	35	50.00	38	54.29	73	292.00	55.94
5	11	15.71	9	12.86	20	100.00	19.16
Jml	70	100	70	100	140	522	74.57

*Sumber: Pengolahan Data Primer*

Berdasarkan Tabel 4.21 dapat diketahui total skor aktual 522 dan skor tertinggi yang mungkin dicapai adalah 700 ( $2 \times 5 \times 70$ ), sedangkan total persentase skor yang diperoleh dari tanggapan 70 responden adalah 74,57%. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan yang dilihat dari dimensi mengakui tanggung jawab pada Dinas Pekerjaan Umum Propinsi Kepulauan Bangka Belitung dipersepsikan baik. Namun pada pernyataan memahami beban kerja dan tidak menyalah-menyalahkan kewenangan terdapat responden menyatakan netral dan tidak setuju.



### l). Dimensi Mengerjakan yang Benar (*Does the right thing*)

Mengerjakan yang benar merupakan karakteristik seorang pimpinan yang bertindak sesuai aturan dan dapat dijadikan teladan dalam bekerja bagi bawahannya. Berdasarkan tanggapan 70 responden dan dua pernyataan yang diajukan dari dimensi mengerjakan yang benar, diperoleh distribusi tanggapan responden seperti pada Tabel 4.22.

**Tabel 4.22**  
Distribusi Tanggapan Responden  
Dimensi Mengerjakan yang Benar

Skor (s)	Pernyataan						
	Bertindak Sesuai Aturan		Menjadi Teladan		Total		
	f	%	F	%	f	f x s	%
1	0	0.00	1	1.43	1	1.00	0.19
2	5	7.14	7	10.00	12	24.00	4.60
3	12	17.14	24	34.29	36	108.00	20.69
4	37	52.86	29	41.43	66	264.00	50.57
5	16	22.86	9	12.86	25	125.00	23.95
Jml	70	100	70	100	140	522	74.57

Sumber: Pengolahan Data Primer

Berdasarkan Tabel 4.22 dapat diketahui total skor aktual 522 dan skor tertinggi yang mungkin dicapai adalah 700 ( $2 \times 5 \times 70$ ), sedangkan total persentase skor yang diperoleh adalah 74,57%. Hasil menunjukkan bahwa kepemimpinan yang dilihat dari dimensi mengerjakan yang benar pada Dinas Pekerjaan Umum Propinsi Kepulauan Bangka Belitung berada pada kriteria baik. Namun pada pernyataan mengenai bertindak sesuai aturan terdapat responden menyatakan netral dan tidak setuju, sedangkan pada pernyataan menjadi teladan terdapat responden menyatakan sangat tidak setuju .

Kesimpulan dari distribusi tanggapan responden atas variabel kepemimpinan di atas diuraikan seperti pada Tabel 4.23 berikut:

**Tabel 4.23**  
**Rekapitulasi Distribusi Tanggapan Responden**  
**Variabel Kepemimpinan**

No	Dimensi	Nilai Rata-Rata	Kriteria Penilaian	Keterangan
1.	Inovatif	75,57 %	Baik	> rata-rata
2.	Asli dari pemimpin	68,00 %	Baik	< rata-rata
3.	Mengembangkan	71,57 %	Baik	< rata-rata
4.	Terkonsentrasi pada manusia	70,29 %	Baik	< rata-rata
5.	Menghidupkan rasa percaya	75,00 %	Baik	> rata-rata
6.	Memiliki perspektif jangka panjang	78,14 %	Baik	> rata-rata
7.	Menanyakan apa dan mengapa	72,71 %	Baik	< rata-rata
8.	Berpandangan sama pada sesama	78,00 %	Baik	> rata-rata
9.	Memiliki keaslian	77,29 %	Baik	> rata-rata
10.	Menentang kemapanan	75,29 %	Baik	> rata-rata
11.	Mengakui tanggung jawab	74,57 %	Baik	> rata-rata
12.	Mengerjakan yang benar	74,57 %	Baik	> rata-rata

*Sumber: Pengolahan Data Primer*

Dari Tabel 4.23 terlihat dimensi inovatif, menghidupkan rasa percaya, memiliki perspektif jangka panjang, berpandangan sama pada sesama, memiliki keaslian, menentang kemapanan, mengakui tanggung jawab, dan mengerjakan yang benar berada di atas rata-rata. Sedangkan dimensi asli dari pemimpin, mengembangkan, terkonsentrasi pada manusia, dan menanyakan apa dan mengapa, berada di bawah nilai rata-rata. Untuk itu perlu ditingkatkan lagi dalam rangka mencapai kinerja pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum Propinsi Kepulauan Bangka Belitung.

### 3). Variabel Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan suatu proses kerja pegawai selama periode tertentu, yang dilakukan oleh pegawai dengan menggunakan keahlian, kerja keras dan bertanggung jawab untuk mencapai hasil yang telah ditetapkan organisasi. Hasil yang dicapai dapat dilihat baik secara kuantitas maupun kualitas. Variabel kinerja pegawai disusun dalam empat dimensi: 1) kualitas, 2) kuantitas, 3) waktu kerja, dan 4) kerja sama.

Uraian mengenai kinerja pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum Propinsi Kepulauan Bangka Belitung, berdasarkan tanggapan 70 responden dari 12 pernyataan yang diajukan, diperoleh hasil seperti pada Tabel 4.24.

**Tabel 4.24**  
**Distribusi Tanggapan Responden**  
**Variabel Kinerja Pegawai**

Skor (s)	Kualitas		Kuantitas		Waktu Kerja		Kerja Sama		Total		
	F	%	F	%	F	%	F	%	f	F x s	%
1	0	0.00	1	0.12	0	0.00	0	0.00	1	1	0.03
2	6	1.49	10	2.47	5	1.22	4	0.92	25	50	1.51
3	45	16.71	42	15.54	49	17.88	15	5.17	151	453	13.68
4	134	66.34	121	59.68	115	55.96	137	62.92	507	2028	61.23
5	25	15.47	36	22.19	41	24.94	54	31.00	156	780	23.55
Jml	210	76.95	210	77.24	210	78.29	210	82.95	840	3312	78.86

Sumber: Pengolahan Data Primerr

Berdasarkan Tabel 4.24, dapat diketahui total skor aktual 3.312 dan skor tertinggi yang mungkin dicapai adalah 4.200 (12x5x70), sedangkan total persentase skor yang diperoleh dari tanggapan 70 responden adalah 78,86%, yang berarti pegawai merasa sudah mempunyai kinerja yang baik. Walaupun berada pada kriteria

penilaian sudah baik, terdapat dimensi-dimensi yang di bawah rata-rata, yaitu kualitas, kuantitas, dan waktu kerja.

Distribusi frekuensi jawaban responden terhadap keempat dimensi dari kinerja pegawai (Y) tersebut dapat dilihat dalam distribusi frekuensi skor berikut.

#### a). Dimensi Kualitas

Kualitas merupakan menggambarkan mengenai jumlah kesalahan, waktu, dan ketetapan dalam melakukan tugas. Dimensi kualitas dapat dilihat berdasarkan tiga butir pernyataan. Hasil tanggapan 70 responden terhadap tiga butir pernyataan tersebut seperti pada Tabel 4.25.

**Tabel 4.25**  
**Distribusi Tanggapan Responden**  
**Dimensi Kualitas**

Skor (s)	Pernyataan								
	Tepat Waktu		Mencapai Target		Sesuai Standar Kerja		Total		
	f	%	F	%	F	%	f	f x s	%
1	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0	0.00
2	2	2.86	2	2.86	2	2.86	6	12	1.49
3	7	10.00	21	30.00	17	24.29	45	135	16.71
4	51	72.86	41	58.57	42	60.00	134	536	66.34
5	10	14.29	6	8.57	9	12.86	25	125	15.47
Jml	70	100	70	100	70	100	210	808	76.95

Sumber: Pengolahan Data Primer

Berdasarkan Tabel 4.25 dapat diketahui total skor aktual 808 dan skor tertinggi yang mungkin dicapai adalah 1050 ( $3 \times 5 \times 70$ ), sedangkan total persentase skor yang diperoleh adalah 76,95% dan berada pada kriteria sangat baik. Hal ini mengindikasikan bahwa kinerja pegawai jika dilihat dari dimensi kualitas pada Dinas Pekerjaan Umum Propinsi Kepulauan Bangka Belitung dipersepsikan baik. Walaupun berada pada kriteria baik, pada pernyataan mengenai ketepatan waktu,

mencapai target, dan sesuai standar kerja, terdapat responden menyatakan netral dan tidak setuju.

#### b). Dimensi Kuantitas

Kuantitas berkaitan dengan berapa jumlah produk atau jasa yang dapat dihasilkan oleh seorang pegawai. Dimensi kuantitas dapat dilihat berdasarkan tiga butir pernyataan. Hasil tanggapan 70 responden terhadap tiga butir pernyataan tersebut seperti pada Tabel 4.26.

**Tabel 4.26**  
**Distribusi Tanggapan Responden**  
**Dimensi Kuantitas**

Skor (s)	Pernyataan								
	Hasil sesuai waktu		Kegiatan Terlaksana Baik		Jumlah Tidak di Bawah Target		Total		
	f	%	f	%	F	%	F	f x s	%
1	0	0.00	0	0.00	1	1.43	1	1	0.12
2	3	4.29	2	2.86	5	7.14	10	20	2.47
3	13	18.57	11	15.71	18	25.71	42	126	15.54
4	40	57.14	43	61.43	38	54.29	121	484	59.68
5	14	20.00	14	20.00	8	11.43	36	180	22.19
Jml	70	100	70	100	70	100	210	811	77.24

Sumber: Pengolahan Data Primer

Berdasarkan Tabel 4.26 terlihat total skor aktual 811 dan skor tertinggi yang mungkin dicapai adalah 1050 ( $3 \times 5 \times 70$ ), sedangkan total persentase skor yang diperoleh dari tanggapan 70 responden adalah 77,24% dan berada pada kriteria baik. Hal ini mengindikasikan bahwa kinerja pegawai jika dilihat dari dimensi kuantitas pada Dinas Pekerjaan Umum Propinsi Kepulauan Bangka Belitung dipersepsikan baik. Walaupun berada pada kriteria baik, pada pernyataan mengenai hasil pekerjaan sesuai waktu dan jumlah kegiatan terlaksana dengan baik, terdapat responden menyatakan netral dan tidak setuju, sedangkan pada

pernyataan mengenai jumlah pekerjaan diselesaikan tidak di bawah target terdapat responden menyatakan sangat tidak setuju.

### c). Dimensi Waktu Kerja

Waktu kerja menerangkan berapa jumlah absen, keterlambatan, serta masa kerja yang telah dijalani individu pegawai tersebut. Dimensi waktu kerja dapat dilihat berdasarkan tiga butir pernyataan. Hasil tanggapan 70 responden terhadap tiga butir pernyataan tersebut seperti pada Tabel 4.27.

**Tabel 4.27**  
**Distribusi Tanggapan Responden**  
**Dimensi Waktu Kerja**

Skor (s)	Pernyataan								
	Tidak Terlambat		Memaksimalkan Waktu		Tidak Ketergesaan		Total		
	F	%	F	%	F	%	F	f x s	%
1	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0	0.00
2	2	2.86	1	1.43	2	2.86	5	10	1.22
3	25	35.71	13	18.57	11	15.71	49	147	17.88
4	24	34.29	43	61.43	48	68.57	115	460	55.96
5	19	27.14	13	18.57	9	12.86	41	205	24.94
Jml	70	100	70	100	70	100	210	822	78.29

*Sumber: Pengolahan Data Primer*

Berdasarkan Tabel 4.27 dapat diketahui total skor aktual 822 dan skor tertinggi yang mungkin dicapai adalah 1050 ( $3 \times 5 \times 70$ ), sedangkan total persentase skor yang diperoleh adalah 78,29% dan berada pada kriteria baik. Hal ini mengindikasikan bahwa kinerja pegawai jika dilihat dari dimensi waktu kerja pada Dinas Pekerjaan Umum Propinsi Kepulauan Bangka Belitung dipersepsikan baik. Namun, walaupun berada pada kriteria baik, pada pernyataan mengenai tidak terlambat, memaksimalkan waktu, dan tidak dengan tergesa-gesa, terdapat responden menyatakan netral dan tidak setuju.

#### d). Dimensi Kerja Sama

Kerja sama bagaimana individu membantu atau menghambat usaha dari teman sekerjanya. Dimensi kerja sama dapat dilihat berdasarkan tiga butir pernyataan. Hasil tanggapan 70 responden terhadap tiga butir pernyataan tersebut seperti pada Tabel 4.28.

**Tabel 4.28**  
**Distribusi Tanggapan Responden**  
**Dimensi Kerja Sama**

Skor (s)	Pernyataan								
	Hubungan Baik dengan Atasan		Hubungan Baik dengan Rekan Kerja		Bahu Membahu dalam Bekerja		Total		
	f	%	F	%	f	%	F	f x s	%
1	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0	0.00
2	2	2.86	1	1.43	1	1.43	4	8	0.92
3	8	11.43	3	4.29	4	5.71	15	45	5.17
4	42	60.00	48	68.57	47	67.14	137	548	62.92
5	18	25.71	18	25.71	18	25.71	54	270	31.00
Jml	70	100	70	100	70	100	210	871	82.95

*Sumber: Pengolahan Data Primer*

Berdasarkan Tabel 4.28 dapat diketahui total skor aktual 871 dan skor tertinggi yang mungkin dicapai adalah 1050 ( $3 \times 5 \times 70$ ), sedangkan total persentase skor yang diperoleh adalah 82,95% dan berada pada kriteria sangat baik. Hal ini mengindikasikan bahwa kinerja pegawai jika dilihat dari dimensi kerja sama pada Dinas Pekerjaan Umum Propinsi Kepulauan Bangka Belitung dipersepsikan sangat baik. Namun pada pernyataan mengenai hubungan baik dengan atasan dan rekan kerja, serta bahu membahu dalam bekerja, terdapat responden menyatakan netral dan tidak setuju.

Secara keseluruhan, kinerja pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum Propinsi Kepulauan Bangka Belitung dapat dikategorikan pada kriteria baik dengan prosentase skor 78,86%. Akan tetapi, untuk mewujudkan tercapainya kinerja pegawai yang tinggi, seluruh dimensi pada kinerja pegawai perlu ditingkatkan secara terus menerus. Kesimpulan dari distribusi tanggapan responden atas variabel kinerja pegawai di atas, diuraikan seperti pada Tabel 4.29.

**Tabel 4.29**  
**Rekapitulasi Distribusi Tanggapan Responden**  
**Variabel Kinerja pegawai**

No	Dimensi	Nilai Rata-Rata	Kriteria Penilaian	Keterangan
1.	Kualitas	76,95 %	Baik	< rata-rata
2.	Kuantitas	77,24 %	Baik	< rata-rata
3.	Waktu kerja	78,29 %	Baik	< rata-rata
4.	Kerja sama	82,95 %	Sangat Baik	> rata-rata

*Sumber: Pengolahan Data Primer*

Tabel 4.29 memperlihatkan dimensi kerja sama berada di atas rata-rata. Hal ini berarti bahwa dari seluruh pernyataan yang ditawarkan, secara umum responden menganggap bahwa dimensi kerja sama sudah dilaksanakan dengan baik, walaupun belum optimal. Sedangkan dimensi kualitas, kuantitas, dan waktu kerja berada di bawah nilai rata-rata, untuk itu perlu ditingkatkan lagi dalam rangka mencapai kinerja pegawai yang tinggi pada Dinas Pekerjaan Umum Propinsi Kepulauan Bangka Belitung.



## B. Pengujian Hipotesis

### 1. Uji Normalitas Data

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

**Tabel 4.30**  
**Hasil Uji Normalitas**  
 One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Kompetensi	Kepemimpinan	Kinerja
N		70	70	70
Normal Parameters <sup>a</sup>	Mean	65.7089	94.7784	51.8223
	Std. Deviation	7.73418	16.59489	6.79428
Most Extreme Differences	Absolute	.067	.081	.133
	Positive	.067	.072	.133
	Negative	-.044	-.081	-.070
Kolmogorov-Smirnov Z		.557	.675	1.110
Asymp. Sig. (2-tailed)		.916	.753	.170

*a. Test distribution is Normal.*

Dari Tabel 4.30 dapat disimpulkan bahwa model regresi yang diajukan berdistribusi normal pada semua variabel, karena nilai signifikansi yang dihasilkan lebih besar dari  $\alpha$  (5% atau 0,05). Begitu juga jika dilihat melalui

*normal probability plot* dan *detrended normal plot* (lihat lampiran normalitas pada halaman 130).

## 2. Hasil Pengujian Hipotesis

Untuk menjawab permasalahan dalam penelitian ini maka dilakukan penghitungan terhadap konstanta koefisien regresi masing-masing variabel, koefisien berganda, koefisien determinasi dan perhitungan lainnya yang menggunakan program statistik sosial yaitu SPSS (*Statistical Program for Social Science*) versi 16 secara garis besar *outputnya* dilihat pada Tabel 4.31 dan 4.32.

**Tabel 4.31**  
**Rekapitulasi Koefisien Korelasi**

Korelasi/Regresi	R Hitung	R <sup>2</sup> Hitung	F Hitung	Sig	Kesimpulan
X1 dengan Y	0,675	0,455	56,824	0,000	rX1Y=45,50%
X2 dengan Y	0,533	0,284	27,038	0,000	rX2Y=28,40%
X1 dan X2 dengan Y	0,720	0,518	36,063	0,000	rX1X2Y=51,80%

*Sumber: Pengolahan Data Primer*

**Tabel 4.32**  
**Rekapitulasi Koefisien Regresi**

Regresi	A	B1	B2	T Hitung	Persamaan Regresi $Y = a + b_1 X_1 + b_n X_n$
Rx1Y	12,876	0,593	-	7,538	$Y = 12,876 + 0,593X_1$
Rx2Y	31,125	-	0,218	5,200	$Y = 31,125 + 0,218X_2$
RX1X2Y	9,403	0,478	0,116	-	$Y = 9,403 + 0,478X_1 + 0,116X_2$

*Sumber: Pengolahan Data Primer*

## a. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja pegawai

### 1). Koefisien Determinasi

Besarnya pengaruh variabel kompetensi ( $X_1$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Y$ ) dapat diketahui melalui perhitungan koefisien determinasi dengan cara mengkuadratkan nilai koefisien korelasi. Koefisien determinan atau besaran kontribusi pengaruh variabel kompetensi terhadap kinerja pegawai adalah  $KP = r^2 \times 100\%$ . Berdasarkan Tabel 4.31 diketahui ( $r$ ) = 0,675, yang menunjukkan hubungan korelasi antara kompetensi terhadap kinerja pegawai berada pada tingkatan kuat (tinggi). Koefisien determinan yang diperoleh adalah sebesar 45,50% ( $0,455 \times 100\%$ ), dan sisanya sebesar 54,50% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti. Uji Anova  $F_{test}$ , ternyata didapat  $F_{hitung}$  adalah 56,824 dengan tingkat signifikan 0,000 atau probabilitas (0,000) jauh lebih kecil dari 0,05, sehingga model regresi dapat dipakai untuk memprediksi kinerja pegawai.

### 2). Regresi Sederhana

Uji regresi sederhana antara variabel kompetensi ( $X_1$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Y$ ), dilakukan dengan catatan bahwa variabel kepemimpinan ( $X_2$ ) dikendalikan (dianggap tidak ada). Berdasarkan Tabel 4.32 di atas, regresi sederhana antara kompetensi terhadap kinerja pegawai mempunyai persamaan:

$$\hat{Y} = a + b_1 X_1 = 12,876 + 0,593X_1$$

Persamaan ini dapat memberikan besaran bilangan yang akan mempengaruhi variabel kinerja pegawai apabila dilakukan perubahan pada variabel independennya. Setiap perubahan variabel kompetensi sebesar satu

satuan akan diikuti perubahan kinerja pegawai sebesar 0,593 dengan konstanta sebesar 12,876.

Contoh: jika  $X_1 = 1$ , maka  $\hat{Y} = 13,496$ , atau

jika  $X_1 = 2$ , maka  $\hat{Y} = 14,062$ .

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

$H_0$  : Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara kompetensi terhadap kinerja pegawai.

$H_a$  : Terdapat pengaruh yang signifikan antara kompetensi terhadap kinerja pegawai.

Dasar pengambilan keputusan dengan membandingkan nilai  $t_{hitung}$  dengan nilai  $t_{tabel}$  sebagai berikut: jika nilai  $t_{hitung} > \text{nilai } t_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak, artinya koefisien regresi signifikan dan jika nilai  $t_{hitung} < \text{nilai } t_{tabel}$ , maka  $H_0$  diterima, artinya koefisien regresi tidak signifikan. Nilai  $t_{hitung}$  diambil dari Tabel 4.32. Nilai  $t_{hitung}$  untuk variabel  $X_1 = 7,538$ . Nilai  $t_{tabel}$  tingkat signifikansi  $\alpha = 0,05$ , dk (derajat kebebasan) = jumlah data ( $n$ ) - 2 = 70 - 2 = 68, dan Uji dilakukan dua sisi, sehingga nilai  $t_{tabel} = 2,000$ .

Keputusan: karena nilai  $t_{hitung} > \text{nilai } t_{tabel}$  atau  $7,538 > 2,000$ , maka  $H_0$  ditolak. Artinya, koefisien regresi signifikan atau kompetensi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.

## **b. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja pegawai**

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

Untuk melihat besaran pengaruh variabel kepemimpinan ( $X_2$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Y$ ), dapat diketahui melalui perhitungan koefisien determinasi dengan cara mengkuadratkan nilai koefisien korelasi. Koefisien determinan atau besaran kontribusi pengaruh variabel kepemimpinan terhadap kinerja pegawai adalah  $KP = r^2 \times 100\%$ . Berdasarkan Tabel 4.31 diketahui ( $r$ ) = 0,533, yang menunjukkan hubungan korelasi antara kepemimpinan terhadap kinerja pegawai berada pada tingkatan sedang. Kemudian diperoleh koefisien determinan sebesar 28,40% ( $0,284 \times 100\%$ ), dan sisanya sebesar 71,60% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti. Uji Anova  $F_{test}$  ternyata didapat  $F_{hitung}$  adalah 27,038 dengan tingkat signifikan 0,000 atau probabilitas (0,000) jauh lebih kecil dari 0,05, sehingga model regresi dapat dipakai untuk memprediksi kinerja pegawai.

### **2). Regresi Sederhana**

Uji regresi sederhana antara variabel kepemimpinan ( $X_2$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Y$ ), dilakukan dengan catatan bahwa variabel kompetensi ( $X_1$ ) dikendalikan (dianggap tidak ada). Berdasarkan Tabel 4.32 di atas, regresi sederhana antara kepemimpinan terhadap kinerja pegawai mempunyai garis persamaan:

$$\hat{Y} = a + b_2 X_2 = 31,125 + 0,218X_2$$

Persamaan ini dapat diketahui besaran bilangan yang akan mempengaruhi variabel kinerja pegawai, apabila dilakukan perubahan pada variabel independen.

Setiap perubahan variabel kepemimpinan sebesar satu satuan akan diikuti perubahan kinerja pegawai sebesar 0,218 dengan konstanta sebesar 31,125. Dalam artian, jika penilaian pegawai meningkat terhadap kepemimpinan para atasannya, maka akan terjadi peningkatan persepsi kinerja pegawai.

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

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

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

Dasar pengambilan keputusan dengan membandingkan nilai  $t_{hitung}$  dengan nilai  $t_{tabel}$  sebagai berikut: jika nilai  $t_{hitung} >$  nilai  $t_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak artinya koefisien regresi signifikan dan jika nilai  $t_{hitung} <$  nilai  $t_{tabel}$ , maka  $H_0$  diterima artinya koefisien regresi tidak signifikan. Nilai  $t_{hitung}$ , diambil dari Tabel 4.32. Nilai  $t_{hitung}$  untuk variabel  $X_2 = 5,200$ . Nilai  $t_{tabel}$  tingkat signifikansi  $\alpha = 0,05$ , dk (derajat kebebasan) = jumlah data ( $n$ ) - 2 = 70 - 2 = 68, dan Uji dilakukan dua sisi, sehingga nilai  $t_{tabel} = 2,000$ .

Keputusan: karena nilai  $t_{hitung} >$  nilai  $t_{tabel}$  atau  $5,200 > 2,000$ , maka  $H_0$  ditolak. Artinya koefisien regresi signifikan atau kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.

### c. Pengaruh Kompetensi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja pegawai

#### 1). Koefisien Determinasi

Berdasarkan Tabel 4.31 di atas, terlihat bahwa nilai korelasi ( $r_{yX_1X_2}$ ) = 0,720, yang menunjukkan hubungan korelasi antara kompetensi dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai berada pada tingkatan kuat (tinggi). Sedangkan *R square* ( $r^2$ ) = 0,720, menunjukkan angka koefisien determinan atau besaran kontribusi pengaruh variabel kompetensi dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai adalah sebesar  $r^2 \times 100\% = 0,518 \times 100\% = 51,80\%$  dan sisanya sebesar 48,20% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti. Jadi, kontribusi kompetensi dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai sebesar 51,80%.

#### 2). Regresi Ganda

Persamaan regresi ganda yang diperoleh dari hasil analisis regresi berdasarkan Tabel 4.32 adalah:

$$\hat{Y} = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 = 9,403 + 0,478X_1 + 0,116X_2$$

Dimana:  $X_1$  = Kompetensi  
 $X_2$  = Kepemimpinan  
 $\hat{Y}$  = Kinerja pegawai

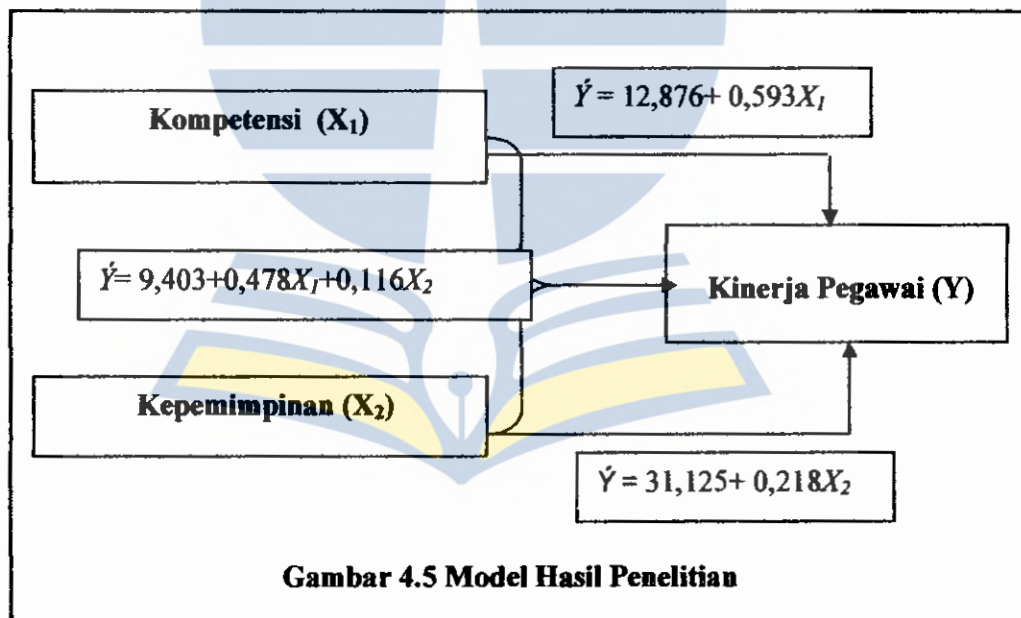
Pada Tabel 4.31 ternyata didapat  $F_{hitung}$  adalah 36,063 dengan tingkat signifikan 0,000 atau probabilitas (0,000) jauh lebih kecil dari 0,05 yang berarti model regresi dapat dipakai untuk memprediksi kinerja pegawai. Hipotesa yang digunakan untuk menguji signifikansi kompetensi dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai adalah sebagai berikut.

$H_0$  : Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara kompetensi dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

$H_a$  : Terdapat pengaruh yang signifikan antara kompetensi dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

Kaidah pengujian signifikansi regresi berganda adalah jika  $F_{hitung} \geq F_{Tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak artinya signifikan dan jika  $F_{hitung} \leq F_{Tabel}$ , maka  $H_0$  diterima artinya tidak signifikan. Nilai  $F_{Tabel}$  dk=2 dan  $n-2-1 = 70-2-1 = 67$ , adalah 3,14. Ternyata  $F_{hitung} > F_{Tabel}$  atau  $36,063 > 3,14$ , maka  $H_0$  ditolak dan artinya signifikan.

Hubungan antar variabel dari hasil uji hipotesis secara keseluruhan dapat terlihat pada Gambar 4.5.





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

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

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis terbukti bahwa kompetensi dan kepemimpinan baik secara sendiri-sendiri (parsial) maupun secara bersama-sama (simultan), berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

#### **a. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja pegawai**

Variabel kompetensi berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa watak, motif, bawaan, pengetahuan, dan keterampilan pegawai dapat meningkatkan kinerja pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum Propinsi Kepulauan Bangka Belitung.

Hasil analisis deskriptif data penelitian variabel kompetensi melalui kuesioner menunjukkan persepsi kinerja responden nilai rata-ratanya adalah 83,14%. Hal ini dapat berarti bahwa kompetensi pegawai sudah sangat baik namun belum sepenuhnya optimal, karena terdapat beberapa dimensi dari variabel kompetensi masih di bawah nilai rata-rata, yakni dimensi pengetahuan (78,57%) dan keterampilan (81,52%). Nilai ini mengindikasikan bahwa pada dimensi pengetahuan, terdapat responden yang kurang memiliki informasi yang cukup mengenai pekerjaan, belum memiliki kualifikasi pendidikan yang sesuai dengan pekerjaan, dan kurang mencari pemahaman baru mengenai pekerjaan. Selanjutnya pada dimensi keterampilan, masih terdapat responden yang merasa kurang memiliki keahlian pada bidangnya, dan secara fisik maupun mental kurang mampu melaksanakan pekerjaan.

Hasil pengujian hipotesis variabel kompetensi membuktikan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh kompetensi sebesar 45,50% dan sisanya 54,50% ditentukan oleh variabel lain selain variabel kompetensi yang diteliti. Dengan demikian, tinggi rendahnya kompetensi akan diikuti oleh tinggi rendahnya kinerja pegawai.

Hasil ini mendukung hipotesis bahwa salah satu faktor yang menyebabkan masih lemahnya kinerja pegawai adalah kurangnya pemahaman pegawai tentang tugas pokok dan fungsi dari pekerjaan yang menjadi tanggung jawab pegawai. Untuk itu perlu ditingkatkan lagi kompetensi para pegawai sehingga tercapai kinerja pegawai yang tinggi. Hasil penelitian ini juga relevan dengan teori dalam Simanjuntak (2005: 10), yang menyatakan bahwa kinerja setiap orang dipengaruhi oleh banyak faktor yang dapat digolongkan pada tiga kelompok, yaitu kompetensi individu orang yang bersangkutan, dukungan organisasi, dan dukungan manajemen.

#### **b. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja pegawai**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja pegawai. Hal ini berarti bahwa dimensi-dimensi: 1) inovatif, 2) asli dari pemimpin, 3) mengembangkan, 4) terkonsentrasi pada manusia, 5) menghidupkan rasa percaya, 6) memiliki perspektif jangka panjang, 7) menanyakan apa dan mengapa, 8) berpandangan sama pada sesamanya, 9) memiliki keaslian, 10) menentang kemapanan, 11) menagakuai tanggungjawab, dan 12) mengerjakan yang benar merupakan

aspek pegawai yang harus dikembangkan sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum Propinsi Kepulauan Bangka Belitung.

Hasil analisis deskriptif data penelitian bahwa persepsi tentang kepemimpinan yang ada pada Dinas Pekerjaan Umum Propinsi Kepulauan Bangka Belitung sudah baik namun belum optimal. Dari 12 dimensi pada variabel kepemimpinan terdapat empat dimensi masih di bawah nilai rata-rata, yakni dimensi asli dari pemimpin (68,00%), mengembangkan (71,57%), terkonsentrasi pada manusia (70,29%) dan menanyakan apa dan mengapa (72,71%). Hal ini mengindikasikan bahwa pada dimensi asli dari pemimpin, terdapat responden yang mempunyai persepsi bahwa pemimpin kurang memiliki ide dan belum menggunakan seluruh kemampuannya dalam memimpin. Pada dimensi mengembangkan masih terdapat persepsi bahwa pemimpin kurang merencanakan kegiatan baru dan masih terdapat pemimpin memilih program kerja yang monoton. Pada dimensi terkonsentrasi pada manusia terdapat responden yang menyatakan bahwa pemimpin belum memberikan perhatian lebih pada SDM dan belum menggali sepenuhnya potensi pegawai. Pada dimensi menanyakan apa dan mengapa, terdapat pemimpin kurang memiliki empati terhadap pegawai, dan kurang responsif dalam melihat problem kantor. Dengan demikian, dimensi asli dari pemimpin, mengembangkan, terkonsentrasi pada manusia, dan dimensi menanyakan apa dan mengapa merupakan aspek yang perlu ditingkatkan lagi, sehingga tercapai persepsi kepemimpinan yang tinggi di antara pegawai terhadap atasannya.

Hasil pengujian hipotesis variabel kepemimpinan membuktikan terdapat bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh kepemimpinan sebesar 28,40% dan sisanya 71,60% ditentukan oleh variabel lain selain kepemimpinan yang diteliti. Dengan demikian tinggi rendahnya kepemimpinan akan diikuti oleh tinggi rendahnya kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kurangnya perhatian dan dorongan dari pimpinan terhadap bawahannya untuk bekerja dengan loyal dan memiliki integritas yang tinggi dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Temuan ini relevan dengan hasil penelitian sebelumnya (Thoyib, 2005), yang menyimpulkan kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sedangkan Sudarmanto (2009:133), menyatakan kepemimpinan merupakan salah satu dimensi kompetensi yang sangat menentukan terhadap kinerja atau keberhasilan organisasi.

### **c. Pengaruh Kompetensi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja pegawai**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel kompetensi dan kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja pegawai. Hal ini berarti bahwa dimensi-dimensi dari kompetensi dan kepemimpinan merupakan aspek pegawai yang harus dikembangkan sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum Propinsi Kepulauan Bangka Belitung.

Untuk mengukur kinerja pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum Propinsi Kepulauan Bangka Belitung, dalam penelitian ini digunakan empat dimensi: 1) kualitas, 2) kuantitas 3) waktu kerja, dan 4) kerja sama. Hasil analisis deskriptif

data penelitian variabel kinerja pegawai melalui kuesioner menunjukkan persepsi kinerja responden nilai rata-ratanya adalah 78,86%. Hal ini dapat berarti bahwa kinerja pegawai sudah baik namun belum sepenuhnya optimal, karena terdapat beberapa dimensi dari variabel kinerja masih di bawah nilai rata-rata, yakni dimensi kualitas (76,95%), kuantitas (77,24%), dan waktu kerja (78,29%). Nilai ini mengindikasikan bahwa pada dimensi kualitas, terdapat responden menyelesaikan pekerjaannya belum tepat waktu, belum mencapai target dan belum sesuai dengan standar kerja. Pada dimensi kuantitas, jumlah hasil pekerjaan pegawai belum sesuai dengan waktu yang ditentukan, belum terlaksana dengan baik, dan masih diselesaikan di bawah target. Sedangkan pada dimensi waktu kerja, masih terdapat responden terlambat masuk kerja, belum memaksimalkan waktu untuk bekerja, dan tergesa-gesa dalam melaksanakan pekerjaan. Untuk itu, dimensi-dimensi tersebut perlu ditingkatkan lagi, sehingga tercapai kinerja pegawai yang tinggi.

Hasil pengujian hipotesis variabel kompetensi dan kepemimpinan membuktikan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh kompetensi dan kepemimpinan sebesar 51,80% dan sisanya 48,20% ditentukan oleh variabel lain selain kompetensi dan kepemimpinan yang diteliti. Dengan demikian tinggi rendahnya kompetensi dan kepemimpinan akan diikuti oleh tinggi rendahnya kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa masih terdapat pegawai yang tidak dapat menyelesaikan tugasnya tepat pada waktunya, tidak sesuai dengan hasil yang diharapkan, dan masih sedikit jumlah pekerjaan yang dihasilkan oleh

pegawai bila dibandingkan dengan waktu pelaksanaan pekerjaan yang diberikan, serta terdapat pegawai yang terlambat masuk. Temuan penelitian ini juga relevan dengan pernyataan Wibowo (2009:111), yakni kinerja dipengaruhi oleh a) pengetahuan, kemampuan, dan sikap, b) gaya kerja, kepribadian, kepentingan/minat, dasar-dasar, nilai sikap, kepercayaan, dan gaya kepemimpinan. Semua faktor tersebut merupakan dimensi terciptanya kinerja tinggi dari karyawan dan akan menghasilkan kinerja organisasi juga. Kemudian, Sudarmanto (2009: 30) menambahkan bahwa faktor-faktor yang dapat menentukan terhadap kinerja individu adalah motivasi kerja, kepuasan kerja, desain pekerjaan, komitmen, kepemimpinan, partisipasi, fungsi-fungsi manajemen, kejelasan arah karier, kompetensi, budaya organisasi, sistem penghargaan, dan lainnya.

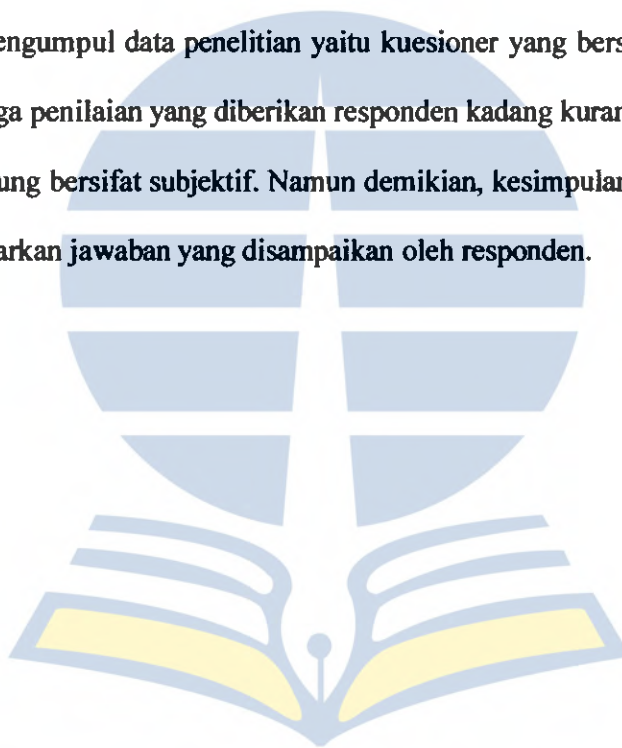
## **2. Keterbatasan Penelitian**

Penelitian merupakan suatu cara untuk mencari kebenaran ilmiah, namun tidak terlepas dari keterbatasan yang dimiliki oleh peneliti sendiri maupun keterbatasan di luar peneliti pada saat melakukan penelitian. Penelitian ini dilaksanakan dengan menggunakan metode survey yang meneliti tentang pendapat responden melalui kuesioner, kemudian dilakukan analisis deskriptif dan analisis statistik sehingga aspek metodologinya terpenuhi. Sedangkan yang menjadi keterbatasan dalam penelitian ini adalah:

- a. Pemilihan variabel penelitian. Penelitian ini tidak mengurai semua faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini dibatasi

hanya pada dua variabel independen, yakni kompetensi dan kepemimpinan. Dari hasil penelitian tersebut terbukti masih terdapat 49,60% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian ini, dan ini menunjukkan besarnya pengaruh variabel lain diluar variabel kompetensi dan kepemimpinan. Kemungkinan pengaruh variabel-variabel lain tersebut di antaranya: kedisiplinan, motivasi pegawai, pendidikan dan pelatihan (diklat), pengendalian, koordinasi, kecerdasan emosional pegawai, dan lain-lain.

- b. Alat pengumpul data penelitian yaitu kuesioner yang bersifat *self perception*, sehingga penilaian yang diberikan responden kadang kurang objektif dan lebih cenderung bersifat subjektif. Namun demikian, kesimpulan yang diambil tetap berdasarkan jawaban yang disampaikan oleh responden.



## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

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

#### **A. Kesimpulan**

Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum Propinsi Kepulauan Bangka Belitung. Kompetensi pegawai tersebut meliputi dimensi watak, motif, bawaan, pengetahuan, dan keterampilan pegawai. Dari kelima dimensi yang membentuk kompetensi pegawai, ditemukan bahwa pegawai masih menganggap pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki masih kurang memadai. Oleh karena tinggi atau rendahnya kinerja pegawai ditentukan oleh watak, motif, bawaan, pengetahuan, dan keterampilan pegawai, maka aspek ini merupakan hal yang perlu diperhatikan oleh pihak-pihak yang terkait (*stake holder*).

Kepemimpinan juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum Propinsi Kepulauan Bangka Belitung. Seluruh aspek pada dimensi-dimensi kepemimpinan mempengaruhi kinerja pegawai. Dari dimensi-dimensi kepemimpinan, seorang pemimpin harus berinovasi pada bidang pekerjaannya, memiliki ide-ide baru dalam membangun daerah, memperhatikan para bawahannya, dan memiliki integritas. Selain itu, pemimpin bekerja sesuai aturan yang ada dan mementingkan kepentingan organisasi.



Hasil penelitian juga menemukan bahwa kompetensi dan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum Propinsi Bangka Belitung. Deskripsi kinerja pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum Propinsi Bangka Belitung berdasarkan persepsi pegawai, menunjukkan persepsi pegawai akan kinerjanya sudah baik. Dimensi-dimensi yang membentuk kinerja pegawai pada penelitian ini adalah kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerja sama. Walaupun, persepsi pegawai mengenai kinerjanya sudah baik, tetapi pada dimensi kualitas, kuantitas, dan waktu kerja pegawai masih terdapat kelemahan dalam pelaksanaannya.

## **B. Saran**

Untuk dapat meningkatkan kinerja pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum Propinsi Kepulauan Bangka Belitung, maka disarankan hal sebagai berikut.

1. Para pegawai perlu mendapatkan pendidikan dan pelatihan (diklat) mengenai bidang pekerjaannya, seperti Diklat Bimbingan Teknis Pengadaan Barang dan Jasa, karena masih terdapat kelemahan pada variabel kompetensi, terutama pada dimensi pengetahuan dan keterampilan pegawai.
2. Para pimpinan yang ada di Dinas Pekerjaan Umum Propinsi Bangka Belitung perlu menggali potensi diri dan bawahannya, bekerja dalam tim, empati terhadap pegawai dan responsif terhadap permasalahan pekerjaan, karena masih terdapat kelemahan pada variabel kepemimpinan, di antaranya pada dimensi asli dari pemimpin, mengembangkan, terkonsentrasi pada manusia dan menanyakan apa dan mengapa.

3. Kinerja pegawai di Dinas Pekerjaan Umum Propinsi Bangka Belitung belum maksimal, terutama pada dimensi kualitas, kuantitas dan waktu kerja. Untuk itu, disarankan setiap pegawai yang ada di Dinas Pekerjaan Umum Propinsi Bangka Belitung bekerja sesuai tupoksi dan tertib administrasi.
4. Hasil penelitian membuktikan bahwa variabel kompetensi dan kepemimpinan, setelah dilakukan pengujian, baik secara parsial maupun simultan mempengaruhi kinerja pegawai yang ada di Dinas Pekerjaan Umum Propinsi Bangka Belitung. Untuk itu disarankan kepada instansi terkait, terutama Pemerintah Propinsi Bangka Belitung, untuk dapat menerima pegawai baru berdasarkan kualifikasi pendidikan yang sesuai dengan bidangnya, serta dapat menempatkan para pemimpin yang tepat pada bidang-bidang yang ada di Dinas Pekerjaan Umum Propinsi Bangka Belitung.
5. Bagi peneliti selanjutnya dapat memperhatikan keterbatasan pada penelitian ini, terutama mengenai pemilihan variabel penelitian sehingga dapat dihasilkan penelitian yang utuh dan lebih ilmiah.



## DAFTAR PUSTAKA

### Buku-buku:

- Ghozali, Imam (2006). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Gibson, James L., dkk. (1997). *Organisasi: Perilaku, Struktur dan Proses*, (Alih Bahasa: Nunuk Adiarni). Jakarta: Binarupa Aksara.
- Handoko, Tani T (1986). *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Haris, Ramli (2009). *Kepemimpinan yang Efektif di Era Globalisasi*. Jakarta: Fakta Nyata.
- Hartono (2009). *SPSS 16.0*. Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- Hutapea dan Thoha (2008). *Kompetensi Plus, Teori, Desain, Kasus, dan Penerapan untuk HR dan Organisasi yang Dinamis*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Mahmudi (2005). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: YKPN.
- Makmur (2009). *Teori Manajemen Strategik Dalam Pemerintahan dan Pembangunan*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Moeheriono (2009). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi (Competency Based Human Resource Management)*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Notoatmodjo, Soekidjo (2009). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Riduwan (2008). *Metode dan Teknik Menyusun Tesis*. Bandung: Alfabeta.
- Rivai, Veithzal, dkk. (2008). *Performance Appraisal: Sistem yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Santoso, Singgih (2005). *Mengatasi Berbagai Masalah Statistik dengan SPSS Versi 11.5*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Sedarmayanti (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: PT. Refika Aditama.

- Simanjuntak, Payaman J. (2005). *Manajemen dan Evaluasi Kinerja* Jakarta: Fakultas Ekonomi UI.
- Sudarmanto (2009). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM: Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi dalam Organisasi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sugiyono (2007). *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Sujianto (2009). *Aplikasi Statistik dengan SPSS 16.0*. Jakarta: Prestasi Pustaka.
- Sutrisno, Edy (2010). *Budaya Organisasi*. Jakarta: Kencana.
- Tampubulon, Manahan P. (2008). *Perilaku Keorganisasian (Organization Behavior)*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Umar, Husein (2007). *Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Uyanto, Stanislaus S. (2009). *Pedoman Analisis Data dengan SPSS*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Wibowo (2010). *Budaya Organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers.
- \_\_\_\_\_ (2009). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.

**Jurnal:**

- Kodrat, David Sukardi (2007). Peranan Pelatihan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan: Hasil Riset. *Jurnal Manajemen Usaha Indonesia*, XXXVI (11), 15-25.
- Koesmono (2005). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur. *Jurnal Ekonomi Manajemen*, Vol.7, (2), 171-188.
- Soemanagara, Rizky Dermawan (2006). Persepsi Peran, Konsistensi Peran, dan Kinerja. *Jurnal Ilmu Administrasi*, Vol. 31, (41), 280-294.
- Thoyib, Armanu (2005). Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi, dan Kinerja: Pendekatan Konsep. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol. 7, (1), 60-73.

Zulkarnain, R. (2007). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Politeknik Negeri Jakarta. *Jurnal Pengembangan Wiraswasta*, Vol. 9, (1), 43-52.



**LAMPIRAN 1:****Matrik Pengembangan Instrumen**

No.	Variabel	Dimensi	Sumber Data	Instrumen
1.	Kompetensi (X1)	1. Watak 2. Motif 3. Bawaan 4. Pengetahuan 5. Keterampilan	Responden	Kuesioner
2.	Kepemimpinan (X2)	1. Inovatif 2. Asli dari pemimpin 3. Mengembangkan 4. Terkonsentrasi pada manusia 5. Menghidupkan rasa percaya 6. Memiliki perspektif jangka panjang 7. Menanyakan apa dan mengapa 8. Berpandangan sama pada sesamanya 9. Memiliki keaslian 10. Menentang kemapanan 11. Mengakui tanggungjawab ada pada pimpinan 12. Mengerjakan yang benar.	Responden	Kuesioner
3.	Kinerja Pegawai (Y)	13. Kualitas 14. Kuantitas 15. Waktu kerja 16. Kerja sama	Responden	Kuesioner

**LAMPIRAN 2:****Kisi-Kisi Penyusunan Instrumen**

<b>Variabel</b>	<b>Dimensi</b>	<b>Indikator</b>	<b>Nomor Item</b>
<i>1.</i>	<i>2.</i>	<i>3.</i>	<i>4.</i>
<b>Kompetensi (X1)</b>	1. Watak	a. Percaya diri dalam melakukan pekerjaan.	1
		b. Mengontrol diri selama bekerja.	2
		c. Memiliki ketabahan dalam bekerja	3
	2. Motif	a. Memiliki niat baik dalam bekerja.	4
		b. Berfikir untuk menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.	5
		c. Memiliki tujuan untuk menghasilkan kerja berkualitas.	6
	3. Bawaan	a. Tidak memiliki sikap buruk dalam bekerja.	7
		b. Jujur dalam bekerja.	8
		c. Bertanggung jawab terhadap hasil pekerjaan.	9
	4. Pengetahuan	a. Memiliki informasi yang cukup mengenai pekerjaan.	10
		b. Memiliki kualifikasi pendidikan yang sesuai dengan pekerjaan.	11
		c. Mencari pemahaman baru mengenai pekerjaan.	12
	5. Keterampilan	a. Memiliki keahlian dalam bidang pekerjaan.	13
		b. Secara fisik mampu melaksanakan pekerjaan.	14
		c. Secara mental mampu melaksanakan pekerjaan.	15

Variabel	Dimensi	Indikator	Nomor Item
1.	2.	3.	4.
<b>Kepemimpinan (X2)</b>	1. Inovatif	a. Memiliki kreativitas tinggi. b. Mencari cara baru.	16 17
	2. Asli dari pemimpin	a. Ide sendiri. b. Kemampuan sendiri.	18 19
	3. Mengembangkan ( <i>develops</i> )	a. Merencanakan kegiatan baru. b. Tidak monoton	20 21
	4. Terkonsentrasi pada manusia	a. Perhatian terhadap sumber daya pegawai. b. Menggali potensi pegawai	22 23
	5. Menghidupkan rasa percaya	a. Integritas tinggi b. kebersamaan	24 25
	6. Memiliki perspektif jangka panjang	a. Berpikiran maju ke depan.. b. Rencana kerja menyeluruh.	26 27
	7. Menanyakan apa dan mengapa	a. Empati b. Responsif	28 29
	8. Berpandangan sama pada sesamanya.	a. Bersama mencapai tujuan b. Menghargai sesama	30 31
	9. Memiliki keashian	a. Ketegasan b. Wibawa	32 33
	10. Menentang kemapanan	a. Memimpin sesuai kewajiban. b. Mementingkan organisasi.	34 35
	11. Mengakui tanggung jawab ada pada pimpinan	a. Memahami beban kerja. b. Tidak menyalah-nyikan kewenangan.	36 37
	12. Mengerjakan yang benar.	a. Bertindak sesuai aturan. b. Menjadi teladan.	38 39



<b>Variabel</b>	<b>Dimensi</b>	<b>Indikator</b>	<b>Nomor Item</b>
<b>1.</b>	<b>2.</b>	<b>3.</b>	<b>4.</b>
<b>Kinerja Pegawai (Y)</b>	1. Kualitas yang dihasilkan	a. Pekerjaan diselesaikan tepat waktu.	40
		b. Pelaksanaan pekerjaan mencapai target organisasi.	41
		c. Kualitas hasil pekerjaan sesuai dengan standar kerja.	42
	2. Kuantitas yang dihasilkan	a. Hasil pekerjaan sesuai dengan waktu.	43
		b. Seluruh jumlah kegiatan terlaksana dengan baik.	44
		c. Jumlah pekerjaan yang diselesaikan tidak di bawah target.	45
	3. Waktu kerja	a. Tidak pernah terlambat.	46
		b. Memaksimalkan waktu dengan bekerja.	47
		c. Tidak tergesa-gesa dalam melaksanakan pekerjaan.	48
	4. Kerja sama	a. Memiliki hubungan baik dengan atasan.	49
		b. Memiliki hubungan baik dengan rekan kerja.	50
		c. Bahu membahu dalam bekerja.	51

### **LAMPIRAN 3:**

#### **KUESIONER**

**Assalammu'alaikum, wr.wb.**

Dalam rangka penyelesaian tugas akhir (penulisan tesis) dari tugas belajar di Universitas Terbuka (UT), dengan ini:

- o Nama : **SUHARLI**
- o NIM : **015533931**
- o Instansi : **Kantor Dinas Pekerjaan Umum Propinsi Kepulauan Bangka Belitung**

Mohon kesediaan bapak/ibu untuk membantu dalam pengisian kuesioner penelitian berikut. Penelitian ini berjudul: "Pengaruh Kompetensi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Dinas Pekerjaan Umum Propinsi Kepulauan Bangka Belitung". Atas bantuan dan partisipasi bapak/ibu diucapkan banyak terima kasih.

#### **A. DATA RESPONDEN DAN PETUNJUK PENGISIAN**

##### **I. Pengantar**

- 1) Kuesioner ini didedarkan kepada bapak/ibu dengan maksud untuk mendapatkan informasi sehubungan dengan penelitian tentang pengaruh Kompetensi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai.
- 2) Informasi yang diperoleh dari bapak/ibu sangat berguna untuk menganalisis tentang pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.
- 3) Data yang didapatkan semata-mata hanya untuk kepentingan penelitian. Untuk itu bapak/ibu tidak perlu ragu mengisi kuesioner ini.
- 4) Partisipasi bapak/ibu memberikan informasi sangat diharapkan.

## II. Data Responden

1. Pendidikan :  SLTA,  Diploma,  Strata satu (S1)  
 Strata dua (S2)
2. Golongan :  II a  II b  II c  II d  
 III a  III b  III c  III d  
 IV a  IV b  IV c  IV d
3. Umur :  20 s.d 29 th  30 s.d 39 th  
 40 s.d 49 th  > 50
4. Bidang Pekerjaan :  Sekretariat  Cipta Karya  
 Sumber Daya Air  
 Tata Ruang  Bina Marga
- |    |               |  |
|----|---------------|--|
| 4. | Jenis Kelamin | : <input type="checkbox"/> Laki-laki<br><input type="checkbox"/> Perempuan |
|----|---------------|--|

## III. Pengertian Variabel Penelitian

- 1) Variabel kompetensi adalah potensi yang dimiliki oleh pegawai berupa pengetahuan, keterampilan dan kecakapan dalam menyelesaikan pekerjaan dan cara berhubungan dengan sesama anggota organisasi. Pada penelitian ini, pegawai memberikan pernyataannya mengenai persepsi kompetensi yang dimiliki, meliputi dimensi watak, motif, bawaan, pengetahuan, dan keterampilan.
- 2) Variabel kepemimpinan adalah sesuatu hal yang dilakukan oleh seorang pemimpin melalui proses untuk mempengaruhi anggota organisasi dan kelompok dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Pimpinan yang ada di Dinas Pekerjaan Umum pada

penelitian ini adalah pegawai yang menduduki jabatan selaku Kasi (Kepala Seksi), Kasub.bag. (Kepala Sub.bagian), Kabid (Kepala Bidang), Sekretaris, dan Kepala Dinas. Jadi, responden melakukan penilaian terhadap pimpinan tersebut.

- 3) Variabel kinerja adalah suatu proses kerja selama periode tertentu, yang dilakukan oleh pegawai dengan menggunakan keahlian, kerja keras dan bertanggung jawab untuk mencapai hasil yang telah ditetapkan organisasi. Pada penelitian ini, pegawai memberikan pernyataannya mengenai persepsi kinerja yang dimiliki, meliputi dimensi kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerja sama.

#### IV. Petunjuk Pengisian Kuisisioner

- 1) Sebelum mengisi pernyataan-pernyataan berikut, mohon kesediaan bapak/ibu untuk membacanya terlebih dahulu petunjuk pengisian ini.
- 2) Pilih satu dari 5 (lima) alternatif jawaban yang sesuai dengan kondisi dan keadaan sebenarnya. Alternatif jawaban STS (Sangat Tidak Setuju), TS (Tidak Setuju), N (Netral), S (Setuju) dan SS (Sangat Setuju).
- 3) Berilah tanda *check* (✓) pada salah satu lajur kolom untuk setiap pernyataan yang paling sesuai dengan keadaan atau pendapat Bapak/Ibu.
- 4) Terima kasih atas waktu dan bantuan yang telah Bapak/Ibu berikan untuk mengisi kuisisioner ini.

#### Contoh Pengisian :

No.	Uraian	Alternatif Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
1	Waktu pelaksanaan pekerjaan saya telah sesuai dengan rencana yang ditentukan organisasi	✓				

**I. KOMPETENSI**

No.	Uraian	Alternatif Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
<b>Watak</b>						
1.	Saya selalu percaya diri dalam melakukan pekerjaan.					
2.	Saya dapat mengontrol diri selama bekerja.					
3.	Saya memiliki ketabahan dalam bekerja					
<b>Motif</b>						
4.	Saya memiliki niat yang baik dalam bekerja.					
5.	Saya selalu berfikir untuk menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.					
6.	Saya memiliki tujuan untuk menghasilkan kerja berkualitas.					
<b>Bawaan</b>						
7.	Saya tidak memiliki sikap buruk dalam bekerja.					
8.	Saya menjunjung kejujuran dalam bekerja.					
9.	Saya bertanggung jawab terhadap hasil pekerjaan yang saya lakukan.					
<b>Pengetahuan</b>						
10.	Saya memiliki informasi yang cukup mengenai pekerjaan.					
11.	Saya memiliki kualifikasi pendidikan yang sesuai dengan pekerjaan.					
12.	Saya selalu mencari pemahaman baru mengenai pekerjaan.					

<b>Keterampilan</b>					
13.	Saya sudah memiliki keahlian dalam bidang pekerjaan saya				
14.	Secara fisik saya mampu melaksanakan pekerjaan di bidang saya.				
15.	Secara mental saya mampu melaksanakan pekerjaan di bidang saya.				

## II. KEPEMIMPINAN

No.	Uraian	Alternatif Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
<b>Inovatif</b>						
16.	Pemimpin di kantor saya memiliki kreativitas tinggi.					
17.	Pemimpin saya selalu mencari cara baru untuk menyelesaikan permasalahan yang berat.					
<b>Asli dari pemimpin</b>						
18.	Ide-ide di bidang saya merupakan ide pimpinan saya sendiri.					
19.	Pimpinan saya memimpin menggunakan seluruh kemampuannya.					
<b>Develop (mengembangkan)</b>						
20.	Pimpinan saya selalu merencanakan kegiatan-kegiatan baru.					
21.	Program kerja yang dipilih pemimpin saya tidak monoton.					
<b>Terkonsentrasi pada manusia</b>						
22.	Pimpinan saya memberikan perhatian lebih pada SDM.					
23.	Pimpinan saya berupaya menggali potensi pegawai.					

<b>Menghidupkan rasa percaya</b>					
24.	Pimpinan saya bekerja penuh integritas.				
25.	Pimpinan saya mengutamakan kebersamaan dalam bekerja.				
<b>Memiliki perspektif jangka panjang</b>					
26.	Pimpinan saya berpikiran maju ke depan.				
27.	Pimpinan saya memiliki rencana kerja menyeluruh.				
<b>Ia menanyakan apa dan mengapa</b>					
28.	Pimpinan saya memiliki empati terhadap pegawai.				
29.	Pimpinan saya sangat responsif dalam melihat problem kantor.				
<b>Berpandangan sama pada sesama</b>					
30.	Pimpinan saya berpandangan sama untuk bersama-sama dalam mencapai tujuan kantor.				
31.	Pimpinan saya sangat menghargai antar sesama.				
<b>Memiliki keaslian</b>					
32.	Pimpinan saya sangat tegas dalam memimpin.				
33.	Pimpinan saya memiliki wibawa dalam memimpin.				
<b>Menentang kemapanan</b>					
34.	Pimpinan saya bekerja sesuai kewajibannya.				
35.	Pimpinan di kantor saya mementingkan organisasi di atas kepentingan pribadi.				
<b>Mengakui tanggung jawab</b>					
36.	Pimpinan saya memahami beban kerja sebagai pimpinan.				
37.	Pimpinan di kantor saya tidak menyia-nyiakan kewenangan.				
<b>Mengerjakan yang benar</b>					
38.	Pimpinan saya bertindak sesuai aturan.				
39.	Pimpinan saya pantas menjadi teladan dalam bekerja.				

### III. KINERJA PEGAWAI

No.	Uraian	Alternatif Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
<b>Kualitas yang dihasilkan</b>						
40.	Pekerjaan saya diselesaikan tepat waktu.					
41.	Pelaksanaan pekerjaan saya sudah mencapai target organisasi.					
42.	Kualitas hasil pekerjaan saya sudah sesuai dengan stsyar kerja.					
<b>Kuantitas yang dihasilkan</b>						
43.	Jumlah hasil pekerjaan saya sesuai dengan waktu yang ditentukan.					
44.	Seluruh jumlah kegiatan di bidang saya terlaksana dengan baik.					
45.	Jumlah pekerjaan pada bidang saya yang diselesaikan tidak di bawah target.					
<b>Waktu Kerja</b>						
46.	Saya tidak pernah terlambat masuk kerja.					
47.	Saya selalu memaksimalkan waktu dengan bekerja.					
48.	Saya tidak tergesa-gesa dalam melaksanakan pekerjaan.					
<b>Kerja sama</b>						
49.	Saya memiliki hubungan baik dengan atasan.					
50.	Saya memiliki hubungan baik dengan rekan kerja.					
51.	Saya selalu bahu membahu dalam bekerja.					



## LAMPIRAN 4: DATA MENTAH VARIABEL

Hal. 112

## DATA X1: KOMPETENSI

NO	BUTIR SOAL															Jumlah
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
1	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	65
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60
3	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	72
4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	63
5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	63
6	4	4	4	5	4	5	1	5	5	4	4	4	3	5	4	61
7	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	2	3	3	4	4	62
8	4	5	5	5	5	5	3	4	5	4	3	5	4	4	4	65
9	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	58
10	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	60
11	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	71
12	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	63
13	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	71
14	4	4	4	3	3	3	4	4	4	5	5	4	4	4	4	59
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60
16	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	66
17	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	2	4	4	4	5	61
18	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	4	61
19	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	5	4	4	4	61
20	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	66
21	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	66
22	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	67
23	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	70
24	4	4	4	5	4	4	2	4	4	2	2	4	2	4	4	53
25	4	4	2	4	4	2	4	4	4	4	2	2	2	3	3	48

26	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	58
27	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	2	4	4	4	63
28	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	2	4	5	65
29	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	63
30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60
31	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	3	3	4	4	4	65
32	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	53
33	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	63
34	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	74
35	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	57
36	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	67
37	4	5	4	5	5	5	2	5	5	2	4	5	4	5	5	65
38	5	4	4	5	5	5	3	3	5	4	3	5	4	5	5	65
39	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	3	4	4	4	4	62
40	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	73
41	4	4	4	4	4	4	5	5	4	3	3	3	2	2	2	53
42	4	3	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	57
43	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	70
44	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	69
45	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	63
46	5	5	5	5	4	4	5	5	4	3	4	3	4	5	5	66
47	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60
48	4	5	5	2	3	3	4	3	3	2	3	3	2	5	5	52
49	4	4	3	4	5	5	2	5	5	2	3	4	3	5	5	59
50	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	55
51	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	5	4	5	56
52	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	73
53	3	5	4	5	5	5	5	5	5	3	4	4	5	4	4	66
54	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	50
55	4	5	3	5	5	5	5	5	5	3	4	4	4	5	4	66
56	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	58

<b>57</b>	3	3	3	4	4	4	2	3	4	3	4	3	4	3	3	<b>50</b>
<b>58</b>	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	3	3	3	4	4	<b>62</b>
<b>59</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	<b>59</b>
<b>60</b>	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	<b>54</b>
<b>61</b>	5	4	4	4	4	4	3	5	3	3	3	4	3	4	4	<b>57</b>
<b>62</b>	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	<b>75</b>
<b>63</b>	4	4	4	4	4	4	3	5	5	3	3	4	3	4	4	<b>58</b>
<b>64</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	<b>60</b>
<b>65</b>	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	<b>64</b>
<b>66</b>	5	5	3	5	5	5	5	5	5	3	3	3	5	3	3	<b>63</b>
<b>67</b>	4	4	3	5	5	4	3	4	4	3	4	5	4	4	4	<b>60</b>
<b>68</b>	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	<b>70</b>
<b>69</b>	4	4	4	5	5	5	3	4	5	4	5	4	5	5	4	<b>68</b>
<b>70</b>	5	5	4	5	5	5	3	4	4	4	5	5	5	5	5	<b>69</b>
5	19	21	16	38	31	32	13	32	32	10	14	20	16	23	16	
4	46	44	45	30	34	34	36	32	34	42	37	38	38	39	46	
3	5	5	8	1	5	3	16	6	4	14	15	10	11	7	7	
2	0	0	1	1	0	1	4	0	0	4	4	2	5	1	1	
1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	
	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	

## LAMPIRAN DATA MENTAH VARIABEL X2

Hal. 115

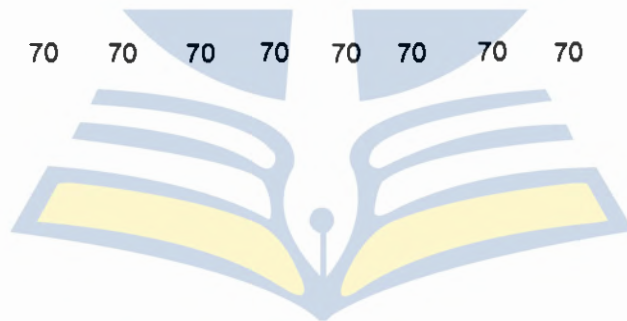
## DATA X2: KEPEMIMPINAN

NO	BUTIR SOAL																								umla	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24		
1	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	90	
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	96	
3	2	3	3	4	4	3	4	4	4	5	5	5	4	3	5	4	4	5	5	3	5	5	5	4	98	
4	5	5	3	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	100	
5	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	2	3	3	2	4	4	2	3	2	4	3	4	77	
6	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	86	
7	5	2	5	2	2	4	2	2	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	96
8	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	81
9	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	109	
10	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	109	
11	4	5	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	5	5	3	4	4	4	94	
12	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	5	3	3	3	4	4	3	93	
13	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	2	3	3	3	96	
14	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	3	3	97	
15	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	72	
16	3	4	4	3	4	4	5	4	5	3	4	4	5	4	4	4	4	3	4	5	3	4	4	3	94	
17	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	60	
18	3	3	4	3	4	3	2	3	3	2	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	79	
19	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	88	
20	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	81	
21	4	4	3	4	5	3	3	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	103	
22	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	3	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	107	
23	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	115	
24	2	2	2	2	2	2	4	4	2	2	4	4	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	58	
25	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	89	
26	5	2	4	2	4	4	3	4	2	4	4	4	2	2	1	4	4	4	4	4	1	4	4	1	77	

27	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	107	
28	4	4	3	4	4	2	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	5	88	
29	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	95	
30	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	2	79	
31	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	67	
32	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	93	
33	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	92	
34	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	120	
35	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	56	
36	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	108	
37	5	5	2	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	102	
38	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	94	
39	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	106	
40	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	120	
41	4	4	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	78	
42	4	4	2	2	3	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	3	97	
43	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	120	
44	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	96	
45	3	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	87	
46	5	5	2	4	2	4	4	4	5	4	5	4	2	2	4	4	5	5	2	2	5	5	5	2	91	
47	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	95	
48	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	73	
49	4	3	3	3	3	2	1	1	1	1	2	3	2	2	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	65	
50	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	80	
51	4	4	5	4	4	3	4	4	3	4	4	4	5	4	5	5	4	4	3	3	3	3	4	4	94	
52	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	76	
53	3	2	3	3	3	3	2	2	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	5	3	3	3	5	3	79	
54	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	65	
55	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	75	
56	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	73	
57	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	73	
58	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	57

59	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	95
60	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	92
61	5	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	95
62	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	109
63	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	93
64	3	3	3	3	3	3	2	2	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	77
65	2	4	2	2	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	84
66	5	5	3	3	3	3	3	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	5	3	100
67	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	5	4	89
68	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	5	4	4	90
69	4	3	3	5	4	3	3	3	4	5	3	2	4	4	4	2	3	3	4	3	3	4	4	84
70	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	93

5	16	13	7	10	11	8	8	8	11	15	18	13	10	10	15	14	16	15	18	12	11	9	16	9
4	31	30	17	26	30	26	29	33	35	32	34	37	29	36	36	41	34	33	32	27	35	38	37	29
3	18	22	35	24	23	29	23	19	19	16	16	16	22	17	16	10	16	18	15	25	18	18	12	24
2	5	5	11	10	6	7	9	9	4	6	2	4	9	7	2	5	4	4	5	5	6	5	5	7
1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1
	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70



## Data Y: KINERJA PEGAWAI

Hal. 118

No.	Butir Soal												Jumlah
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	2	2	2	2	4	4	4	4	4	2	4	4	38
2	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	47
3	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	58
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	47
5	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	2	2	41
6	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	46
7	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	54
8	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	45
9	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	44
10	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	44
11	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	53
12	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	54
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	50
14	4	4	3	4	4	5	3	4	4	4	4	4	47
15	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	42
16	4	4	5	4	5	3	5	4	5	4	4	5	52
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
18	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	43
19	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	44
20	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	49
21	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	53
22	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	52
23	5	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	50
24	3	4	4	2	4	2	2	4	2	2	4	4	37
25	4	3	3	4	2	3	4	3	4	3	4	4	41
26	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	45
27	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	52
28	3	4	3	4	4	4	5	5	4	3	3	4	46

29	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	49
30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
31	5	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	3	48
32	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	41
33	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	52
34	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
35	2	3	3	2	3	4	3	3	3	4	4	4	38
36	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	53
37	5	4	5	5	5	2	4	5	4	4	5	5	53
38	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	54
39	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	47
40	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	52
41	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	38
42	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	5	4	45
43	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	59
44	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	59
45	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	47
46	5	2	2	4	5	4	4	2	2	5	5	5	45
47	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
48	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	5	5	44
49	5	3	3	3	3	2	5	4	3	3	4	5	43
50	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	44
51	4	4	4	3	4	3	4	4	3	5	4	4	48
52	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	48
53	3	3	3	5	5	5	4	3	4	5	5	4	49
54	3	3	4	4	3	3	5	3	3	3	4	4	42
55	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	58
56	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	43
57	4	3	3	4	2	2	3	4	4	5	3	3	40
58	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	47
59	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	48
60	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	43



<b>61</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>41</b>
<b>62</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>48</b>
<b>63</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>46</b>
<b>64</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>47</b>
<b>65</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>47</b>
<b>66</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>52</b>
<b>67</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>46</b>
<b>68</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>44</b>
<b>69</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>47</b>
<b>70</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>47</b>

5	10	8	9	14	14	8	19	13	9	18	18	18
4	51	41	42	40	43	38	24	43	48	42	48	47
3	7	21	17	13	11	18	25	13	11	8	3	4
2	2	2	2	3	2	5	2	1	2	2	1	1
1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70



**LAMPIRAN 5: VALIDITAS****Correlations Kompetensi (X1)**

CORRELATIONS

/VARIABLES=XA1 XA2 XA3 XA4 XA5 XA6 XA7 XA8 XA9 XA10 XA11 XA12 XA13 XA14 XA15 KOMPETENSI  
[DataSet0]**Correlations**

	XA1	XA2	XA3	XA4	XA5	XA6	XA7	XA8	XA9	XA10	XA11	XA12	XA13	XA14	XA15	X1
Pearson Correlation	.556**	.627**	.625**	.632**	.607**	.712**	.377**	.525**	.627**	.563**	.596**	.597**	.693**	.662**	.579**	1
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70

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

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

**Correlations Kepemimpinan (X2)**

CORRELATIONS

/VARIABLES=XB1 XB2 XB3 XB4 XB5 XB6 XB7 XB8 XB9 XB10 XB11 XB12 XB13 XB14 XB15 XB16 XB17 XB18 XB19 XB20 XB21 XB22 XB23 XB24 KEPEMIMPINAN

	XB1	XB2	XB3	XB4	XB5	XB6	XB7	XB8	XB9	XB10	XB11	XB12
Pearson Correlation	.673**	.733**	.511**	.699**	.745**	.768**	.703**	.725**	.798**	.862**	.811**	.720**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000
N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70

XB13	XB14	X15	X16	X17	X18	X19	X20	X21	X22	X23	X24	KEPEMIMPINAN
.771**	.802**	.763**	.792**	.828**	.815**	.737**	.710**	.747**	.756**	.772**	.736**	1
.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70

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

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

## Correlations KINERJA (Y)

NEW FILE.

DATASET NAME DataSet1 WINDOW=FRONT.

CORRELATIONS

/VARIABLES=Y1 Y2 Y3 Y4 Y5 Y6 Y7 Y8 Y9 Y10 Y11 Y12 KINERJA

[DataSet1]

	Y1	Y2	Y3	Y4	75	76	Y7	Y8	Y9	Y10	Y11	Y12	KINERJA
Pearson Correlation	.568**	.667**	.648**	.772**	.672**	.483**	.624**	.656**	.659**	.614**	.615**	.608**	1
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	
N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70

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

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



**LAMPIRAN 6: RELIABILITAS****RELIABILITY KOMPETENSI (X1)**

```

/VARIABLES=XA1 XA2 XA3 XA4 XA5 XA6 XA7 XA8 XA9 XA10 XA11 XA12 XA13 XA14
XA15
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA

/SUMMARY=TOTAL.

```

**Reliability****Scale: ALL VARIABLES****Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.866	15

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
XA1	58.1571	32.830	.487	.859
XA2	58.1286	32.259	.565	.856
XA3	58.2714	31.882	.555	.856
XA4	57.8571	31.979	.565	.855
XA5	57.9857	32.101	.536	.857
XA6	57.9714	31.130	.653	.851
XA7	58.5571	33.062	.245	.875
XA8	57.9857	32.584	.441	.861
XA9	57.9571	32.071	.560	.856
XA10	58.5286	31.760	.469	.860
XA11	58.4857	31.152	.500	.859
XA12	58.2714	31.476	.509	.858
XA13	58.4286	30.046	.611	.852
XA14	58.1571	31.323	.592	.854
XA15	58.2571	32.310	.505	.858

**RELIABILITY KEPEMIMPINAN (X2)**

```

/VARIABLES=XB1 XB2 XB3 XB4 XB5 XB6 XB7 XB8 XB9 XB10 XB11 XB12 XB13 XB14
XB15 XB16 XB17 XB18 XB19 XB20 XB21 XB22 XB23 XB24
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA

/SUMMARY=TOTAL.

```

**Reliability****Scale: ALL VARIABLES****Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.966	24

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
XB1	85.2714	217.360	.640	.965
XB2	85.3714	216.150	.705	.964
XB3	85.8143	221.864	.468	.966
XB4	85.5857	215.782	.667	.965
XB5	85.4429	215.845	.719	.964
XB6	85.6000	215.664	.745	.964
XB7	85.6143	215.690	.670	.965
XB8	85.5571	215.091	.694	.964
XB9	85.3714	214.440	.777	.964
XB10	85.3286	210.688	.845	.963
XB11	85.1286	215.737	.793	.964
XB12	85.2571	217.672	.693	.964
XB13	85.5286	214.195	.745	.964
XB14	85.4000	214.562	.781	.964
XB15	85.2143	215.881	.739	.964

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
XB16	85.1857	215.864	.772	.964
XB17	85.2143	214.229	.810	.963
XB18	85.2571	214.513	.796	.964
XB19	85.2000	215.612	.709	.964
XB20	85.4714	215.673	.678	.965
XB21	85.3714	216.150	.721	.964
XB22	85.3714	217.077	.733	.964
XB23	85.1857	215.574	.749	.964
XB24	85.5571	215.120	.707	.964



**RELIABILITY KINERJA PEGAWAI (Y)**

```

/VARIABLES=Y1 Y2 Y3 Y4 Y5 Y6 Y7 Y8 Y9 Y10 Y11 Y12
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA

/SUMMARY=TOTAL.

```

**Reliability****Scale: ALL VARIABLES****Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.859	12

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y1	43.3286	23.702	.481	.852
Y2	43.5857	22.768	.587	.845
Y3	43.4857	22.775	.562	.847
Y4	43.3857	21.458	.702	.836
Y5	43.3286	22.543	.589	.845
Y6	43.6429	23.421	.346	.864
Y7	43.4571	22.078	.506	.852
Y8	43.3429	22.837	.574	.846
Y9	43.4000	22.968	.582	.846
Y10	43.2286	22.933	.520	.849
Y11	43.1286	23.563	.539	.849
Y12	43.1429	23.516	.529	.849

## LAMPIRAN 7:

## Hasil Transformasi Data Ordinal Menjadi Data Interval

Nomor Responden	Hasil Transformasi					
	Data Ordinal			Data Interval		
	X1	X2	Y	X1	X2	Y
1	65	90	38	68.79	95.44	41.0
2	60	96	47	61.9	101.09	50.99
3	72	98	58	78.43	104.8	66.45
4	63	100	47	66.04	106.11	50.99
5	63	77	41	66.04	81.63	43.99
6	61	86	46	64.47	90.73	49.74
7	62	96	54	65.72	103.12	60.68
8	65	81	45	69.16	85.55	48.48
9	58	109	44	59.52	116.84	47.23
10	60	109	44	62.09	116.84	47.23
11	71	94	53	77.05	99.55	59.27
12	63	93	54	66.04	98.51	60.68
13	71	96	50	77.05	102.38	55.05
14	59	97	47	61.08	103.18	51.14
15	60	72	42	61.9	76.23	44.72
16	66	94	52	70.17	99.72	58.02
17	61	50	48	63.98	54.68	52.24
18	61	79	43	63.46	83.59	45.98
19	61	88	44	63.46	92.8	47.23
20	66	81	49	70.17	85.61	53.65
21	66	103	53	70.17	110.1	59.27
22	67	107	52	71.54	114.6	57.87
23	70	115	50	75.67	124.11	55.21
24	53	58	37	55.04	62.69	39.75
25	48	89	41	49.22	93.84	43.73
26	58	77	45	59.52	81.54	48.89
27	63	107	52	66.73	114.42	57.87
28	65	88	46	69.48	93.03	50.04
29	63	95	49	66.04	100.05	53.65
30	60	79	48	61.9	83.54	52.24
31	65	67	48	69.16	71.32	52.55
32	53	93	41	53.55	97.98	43.47
33	63	92	52	66.04	96.95	57.87
34	74	120	60	81.18	130.17	69.11
35	57	56	38	58.32	60.52	40.23
36	67	108	53	71.54	115.63	59.27
37	65	102	53	70.18	108.77	59.83
38	65	94	54	69.34	99.37	60.68



Nomor Responden	Hasil Transformasi					
	Data Ordinal			Data Interval		
	X1	X2	Y	X1	X2	Y
39	62	106	47	64.84	113.21	50.99
40	73	120	52	79.8	130.17	57.87
41	53	78	38	54.9	82.66	39.71
42	57	97	45	58.51	103.46	48.64
43	70	120	59	75.67	130.17	67.71
44	69	96	59	74.3	101.09	67.71
45	63	87	47	66.04	91.82	50.99
46	66	91	45	70.53	97.87	50.28
47	60	95	48	61.9	100.05	52.24
48	52	73	44	54.07	77.43	47.54
49	59	65	43	62.47	68.78	46.69
50	55	80	44	55.94	84.52	47.23
51	56	94	46	57.5	99.72	49.89
52	73	76	46	79.99	80.38	49.74
53	66	79	49	70.53	84.0	54.26
54	50	65	42	49.97	69.36	44.88
55	66	75	56	70.53	79.52	63.49
56	58	73	43	59.52	77.27	45.98
57	50	73	40	50.29	77.27	42.89
58	62	57	47	65.21	61.5	50.99
59	59	95	46	60.71	100.05	49.74
60	54	92	43	54.74	96.95	45.98
61	57	95	41	58.69	100.41	43.47
62	75	109	48	82.56	117.25	52.24
63	58	93	46	59.88	98.16	49.74
64	60	77	47	61.9	81.52	50.99
65	64	84	47	67.41	88.82	51.4
66	63	100	52	67.13	107.52	58.17
67	60	89	46	62.45	94.02	49.89
65	64	84	47	67.41	88.82	51.4
66	63	100	52	67.13	107.52	58.17
67	60	89	46	62.45	94.02	49.89

*Sumber: Pengolahan Data Primer*

**LAMPIRAN 8: NORMALITAS DATA**

NPART TESTS

/K-S(NORMAL)=Kompetensi Kepemimpinan Kinerja

/MISSING ANALYSIS.

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

	Kompetensi	Kepemimpinan	Kinerja
<b>N</b>	70	70	70
<b>Normal Parameters<sup>a</sup> Mean</b>	65.7089	94.7784	51.8223
<b>Std. Deviation</b>	7.73418	16.59489	6.79428
<b>Most Extreme Absolute Differences</b>			
Positive	.067	.081	.133
Negative	.067	.072	.133
Positive	-.044	-.081	-.070
<b>Kolmogorov-Smirnov Z</b>	.557	.675	1.110
<b>Asymp. Sig. (2-tailed)</b>	.916	.753	.170

a. Test distribution is Normal.

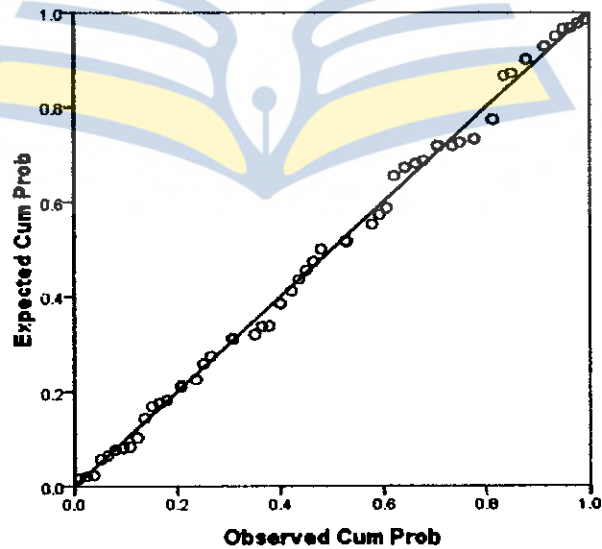
PLOT

/VARIABLES=Kompetensi Kepemimpinan Kinerja

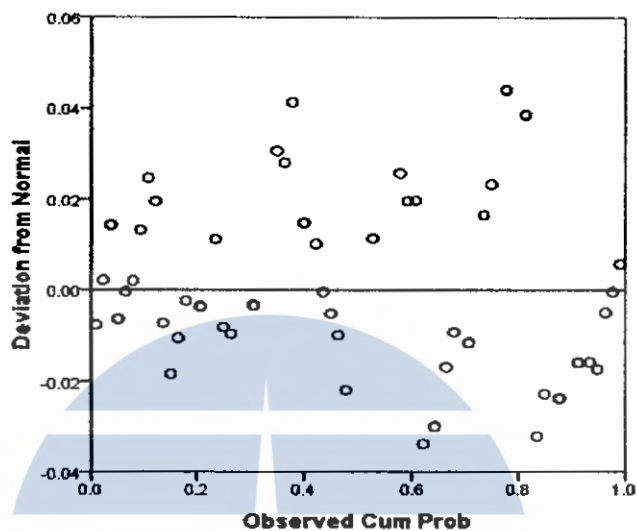
/DIST=NORMAL.

**PPlot  
Kompetensi**

**Normal P-P Plot of Kompetensi**

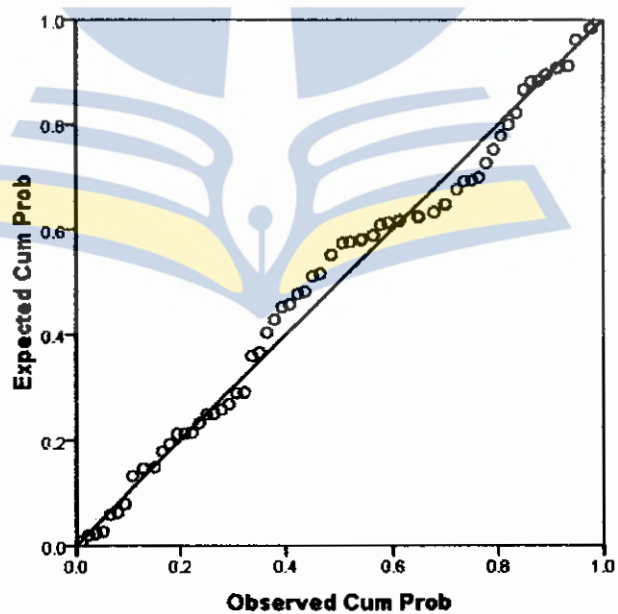


**Detrended Normal P-P Plot of Kompetensi**

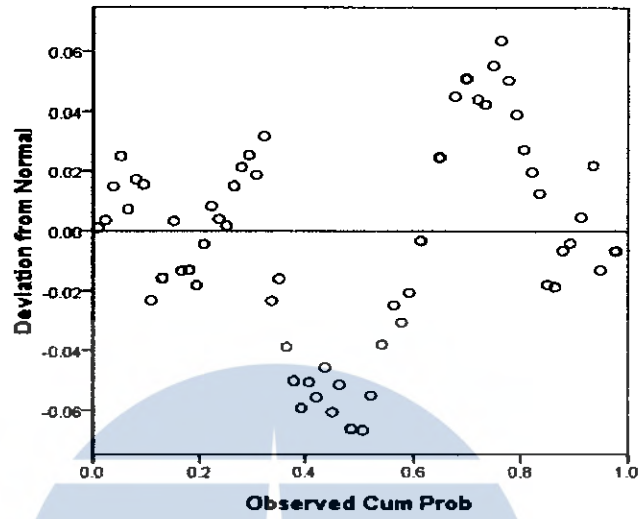


**Kepemimpinan**

**Normal P-P Plot of Kepemimpinan**

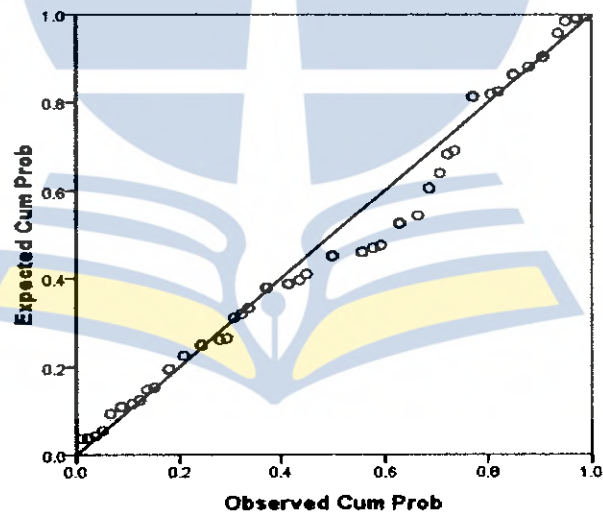


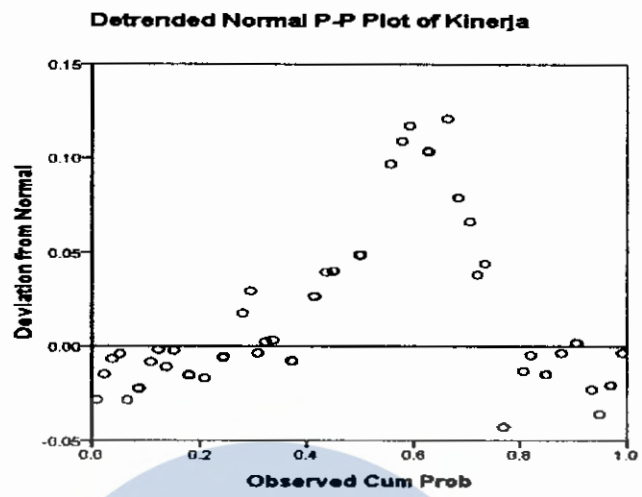
**Detrended Normal P-P Plot of Kepemimpinan**



**Kinerja**

**Normal P-P Plot of Kinerja**





**LAMPIRAN 9: REGRESI SEDERHANA (PARSIAL)**

```

REGRESSION KOMPETENSI (X1)
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Kinerja

/METHOD=ENTER Kompetensi.

```

**Regression**

[DataSet0]

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.675 <sup>a</sup>	.455	.447	5.05148

a. Predictors: (Constant), Kompetensi

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

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1450.006	1	1450.006	56.824	.000 <sup>a</sup>
	Residual	1735.186	68	25.517		
	Total	3185.192	69			

a. Predictors: (Constant), Kompetensi

b. Dependent Variable: Kinerja

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	12.876	5.202		2.475	.016
	Kompetensi	.593	.079	.675	7.538	.000

a. Dependent Variable: Kinerja

REGRESSION KEPEMIMPINAN (X2)  
 /MISSING LISTWISE  
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA  
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  
 /NOORIGIN  
 /DEPENDENT Kinerja  
 /METHOD=ENTER Kepemimpinan.

## Regression

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.533 <sup>a</sup>	.284	.274	5.78920

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	906.183	1	906.183	27.038	.000 <sup>a</sup>
	Residual	2279.009	68	33.515		
	Total	3185.192	69			

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Kinerja

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	31.125	4.040		7.704	.000
	Kepemimpinan	.218	.042	.533	5.200	.000

a. Dependent Variable: Kinerja