

**TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL  
PADA DINAS PENDIDIKAN PROVINSI KEPULAUAN RIAU**



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

Disusun Oleh :

**RIA FITRYA**  
NIM. 015977128

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS TERBUKA  
JAKARTA  
2012**

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

**PERNYATAAN**

**TAPM yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.**

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

Tanjungpinang, 4 Oktober 2012

METERAI  
TEMPEL  
FAKAS PERBANKINDONESIA  
TGL. 20  
1F174ABF196951  
ENAM RIBU RUPIAH  
6000  
Yang Menyatakan  
  
NIA FITRYA

Nim. 015977128

**ABSTRAK****Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau****Ria Fitrya****Universitas Terbuka****raqilla\_ria@yahoo.co.id****Kata kunci : Kepemimpinan dan kinerja pegawai**

Penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan transformasional yang meliputi pengaruh idealisme, inspirasional, stimulasi intelektual dan konsiderasi individual dalam mempengaruhi kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau. Variabel yang diteliti yaitu: variable X yaitu gaya kepemimpinan transformasional (meliputi dimensi : idealisme, inspirasional, stimulasi intelektual dan konsiderasi individual) sedangkan Variabel Y (kinerja).

Metode pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *sensus* yaitu metode pengambilan sampel dimana seluruh anggota populasi dijadikan sebagai sampel. Alasan pengambilan sampel dengan metode ini adalah karena jumlah populasi yang sedikit yaitu 70 responden yang berstatus sebagai Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau.

Adapun tujuan dalam penelitian ini adalah: (1) Untuk mengetahui seberapa besar variabel X (idealisme, inspirasional, stimulasi intelektual, dan konsiderasi individual ) secara individu maupun secara parsial (bersama-sama) dalam meningkatkan kinerja pegawai, (2) Untuk mengetahui variabel apa yang mempunyai pengaruh paling dominan terhadap kinerja, (3) untuk mengetahui seberapa besar kinerja pegawai negeri sipil pada Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau

Dari hasil uji t dan uji F didapatkan hasil perhitungan nilai  $t_{hitung}$  dan  $f_{hitung}$  lebih besar dari nilai  $t_{tabel}$  dan  $F_{tabel}$ . untuk nilai  $F_{hitung}$  yaitu  $38,782 > F_{tabel}$  sebesar 2,513. Maka dapat disimpulkan bahwa variabel gaya kepemimpinan dengan dimensi idealisme, inspirasional, intelektual dan konsiderasi individual secara serentak dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau.

Hasil perhitungan untuk nilai  $R^2$  dalam analisis regresi berganda, dalam penelitian ini diperoleh angka koefisien determinasi atau  $R^2$  sebesar 0,705 artinya 70,5% variasi variabel gaya kepemimpinan transformasional dapat

menerangkan variasi variabel kinerja. Sedangkan sisanya 29,5% lagi dijelaskan oleh variabel residualnya atau variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

UNIVERSITAS TERBUKA

## ABSTRACT

**Transformational leadership style influence on the performance of civil servants in Riau Islands Province Education Department**

Ria Fitrya

Universitas Terbuka

raqilla\_ria@yahoo.co.id

Key words : Transformational leadership and performance of civil servants

This study aimed to find out how big the influence of transformational leadership style that includes the influence of idealism, inspirational, intellectual stimulation and individualized consideration in influencing the performance of employees in the Riau Islands Province Education Department. The variables studied are: the variable X is a transformational leadership style (include dimensions: idealism, inspirational, intellectual stimulation and individualized consideration) while the Y variable (performance).

The sampling method used in this study is that census methods of sampling methods in which all members of the population used as the sample. Reason sampling with this method is that the population is slightly increased by over 70 respondents with the status as civil servants in Riau Islands Province Education Department.

The purpose of this study are: (1) To find out how much the variable X (idealism, inspirational, intellectual stimulation and individualized consideration) individually or in partial (together) to improve employee performance, (2) To determine what variables the most dominant influence on performance, (3) to find out how much the performance of civil servants in Riau Islands Province Education Department

From the results of  $t_{test}$  and  $F_{test}$  results obtained value calculation is greater than the value and  $T_{table}$  and  $f_{table}$ . To calculate the F value  $38.782 > F_{table}$  of 2.513. It can be concluded that the leadership style variables with the dimensions of idealism, inspirational, intellectual and individual consideration simultaneously and significantly affect the performance of employees in the Riau Islands Province Education Department.

The results of calculations for the value of  $R^2$  in multiple regression analysis, in this study were obtained coefficient of determination or  $R^2$  of 0.705 means that 70.5% variation in transformational leadership style variables can explain variation in performance variables. While the remaining 29.5% is explained by another variable or variables other residualnya is not examined in this study

UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK

PENGESAHAN

Nama : RIA FITRYA  
NIM : 015977128  
Program Studi : ADMINISTRASI PUBLIK  
Judul Tesis : PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA  
PEGAWAI NEGERI SIPIL DINAS PENDIDIKAN  
PROVINSI KEPULAUAN RIAU

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

Hari/Tanggal : Minggu / 16 Desember 2012

Waktu : 11.00 - 13.00 WIB

Dan telah dinyatakan LULUS

**PANITIA PENGUJI TESIS**

Ketua Komisis Penguji : Dr. Sofjan Aripin, M.Si

Penguji Ahli : Dr. Hardi Warsono, M.Si

Pembimbing I : Prof.Dr. Hamonangan Sitorus

Pembimbing II : Dr. Sudirah, Msi

.....  
.....  
.....  
.....


## LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA  
PEGAWAI NEGERI SIPIL DINAS PENDIDIKAN  
PROVINSI KEPULAUAN RIAU

Penyusun TAPM : RIA FITRYA  
NIM : 015977128  
Program Studi : Magister Administrasi Publik  
Hari/Tanggal : Minggu / 16 Desember 2012

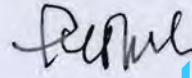
Menyetujui:

PEMBIMBING I,

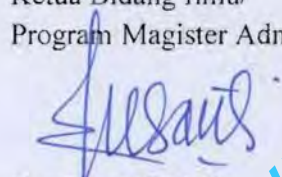


Prof. Dr. Hamonangan Sitorus

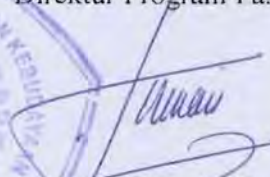
PEMBIMBING II,


Dr. Sudirah, M.Si  
NIP.19590201 198703 1 002

Mengetahui:

Ketua Bidang Ilmu/  
Program Magister Administrasi Publik

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

Direktur Program Pascasarjana


Sueiati, M.S.e., Ph.D  
NIP.19520213 198503 2 001

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat dan limpahan rahmat-Nya, penulis dapat menyelesaikan penulisan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini. Penulisan TAPM ini dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister sains pada Program Pascasarjana Universitas Terbuka. Penulis menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan serta motivasi dari berbagai pihak, dari mulai perkuliahan sampai pada penulisan penyusunan TAPM ini, sangatlah sulit bagi penulis untuk menyelesaikan TAPM ini. Penulis menyadari bahwa TAPM ini masih banyak kelemahan, namun demikian penulis telah berusaha semaksimal mungkin untuk mencapai hasil yang terbaik. Terwujudnya penulisan TAPM ini, tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak, oleh karena itu dengan segala kerendahan hati, tulus dan ikhlas penulis menyampaikan ucapan terimakasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada :

1. Kepala Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau;
2. Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka Ibu Suciati, M.Sc., Ph.D.;
3. Kepala UPBJJ-UT Batam Bapak Paken Pandiangan, S.Si, M.Si selaku penyelenggara Program Pascasarjana;
4. Pembimbing I Bapak Prof. Dr. Hamonangan Sitorus, M.Si dan Pembimbing II Bpk Dr. Sudirah, M.Si yang telah menyediakan waktu, tenaga dan pikiran untuk mengarahkan dan memberikan bimbingan kepada penulis dalam penyusunan TAPM ini;
5. Kabid Magister Administrasi Publik Ibu Dra. Susanti, M.Si selaku penanggung jawab program Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka;



6. Ayahanda H. Muhamad Kasim dan ibunda H. Masdiana tercinta yang telah mendidik dan membesarkan dengan segala ketulusan hati serta ditambah suami Yurioskandar,S.Pi dan kedua putri Ghaniya dan Raqilla terkasih telah mendoakan dan memberikan semangat yang tiada henti-hentinya kepada penulis dalam upaya mereka yang selalu ingin melihat penulis berhasil;
7. Rekan-rekan sekerja yang bersedia memberikan waktu dalam menjawab kuisisioner dan semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.
8. Berbagai pihak yang secara langsung maupun tidak langsung turut membantu dalam perampungan Tesis ini

Akhirnya berbagai saran dan kritik untuk penyempurnaan tesis ini menjadi dambaan dan harapan penulis dalam rangka memperluas wawasan.

Batam, Juni 2012  
Penulis

*Ria Fitrya*

## DAFTAR ISI

<b>Keterangan</b>	<b>Halaman</b>
ABSTRAK .....	i
ABSTRACT .....	iii
LEMBAR PERSETUJUAN .....	iv
LEMBAR PENGESAHAN .....	v
KATA PENGANTAR .....	vi
DAFTAR ISI .....	viii
DAFTAR TABEL .....	xi
DAFTAR GAMBAR .....	xii
DAFTAR LAMPIRAN .....	xiii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Perumusan Masalah .....	5
C. Tujuan Penelitian .....	6
D. Manfaat Penelitian .....	7
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
A. Kajian Teori .....	8
1. Hasil Penelitian Terdahulu.....	8
2. Konsep Kepemimpinan .....	10
3. Kepemimpinan Transformasional.....	12
4. Konsep Kinerja .....	26
5. Manajemen Administrasi Publik .....	34
6. Hubungan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja .....	37

B. Kerangka Berpikir.....	38
C. Hipotesis Penelitian.....	38

### **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

A. Desain Penelitian .....	40
B. Populasi dan Sampel .....	40
C. Variabel Penelitian .....	41
D. Instrumen Penelitian .....	41
E. Definisi Operasional .....	42
F. Prosedur Pengumpulan Data .....	46
1. Jenis dan Sumber Data .....	46
2. Teknik/Cara Pengumpulan Data .....	47
G. Teknik/Metode Analisis Data .....	47
1. Uji Validitas .....	48
2. Uji Reliabilitas .....	51
3. Analisa Regresi Berganda .....	52
4. Uji $R^2$ .....	52
5. Uji F .....	52
6. Uji Asumsi Klasik .....	54
H. Lokasi dan Jadwal Pelaksanaan Penelitian .....	56

### **BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN**

A. Hasil Penelitian .....	58
1. Gambaran Umum Objek Penelitian.....	58
2. Visi, Misi dan Tujuan.....	59

3. Gambaran Umum Responden Penelitian .....	65
4. Analisis Deskriptif Penelitian.....	70
5. Uji Asumsi Klasik.....	88
6. Uji Regresi Linier Berganda.....	93
7. Pengujian Hipotesis .....	95
8. Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ ).....	101
B. Pembahasan Hasil Analisis data .....	102
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
A. Kesimpulan .....	107
B. Saran.....	109
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	111
<b>LAMPIRAN</b> .....	115

### DAFTAR TABEL

No. Tabel	Keterangan	Halaman
Tabel 3.1	Kisi-kisi Instrumen Penelitian .....	45
Tabel 3.2	Hasil Pengujian Validitas Instrumen .....	49
Tabel 3.3	Hasil Uji Reliabilitas Instrumen .....	51
Tabel 4.1	Hubungan Antara Jenis Kelamin dan Kinerja Pegawai .	66
Tabel 4.2	Hubungan Antara Usia dan Kinerja Pegawai.....	67
Tabel 4.3	Hubungan Antara Pendidikan Terakhir dan Kinerja Pegawai.....	68
Tabel 4.4	Hubungan Antara Masa Kerja dan Kinerja Pegawai....	69
Tabel 4.5	Kriteria Penilaian Berdasarkan Rata- Rata Skor.....	71
Tabel 4.6	Skor Dimensi Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional.....	72
Tabel 4.7	Skor Indikator Dimensi Idealisme.....	73
Tabel 4.8	Skor Indikator Dimensi Inspirasional.....	76
Tabel 4.9	Skor Indikator Dimensi Intelektual.....	79
Tabel 4.10	Skor Indikator Dimensi Konsiderasi Individu.....	81
Tabel 4.11	Skor Dimensi Variabel Kinerja Pegawai .....	82
Tabel 4.12	Skor Indikator Dimensi Motivasi.....	84
Tabel 4.13	Skor Indikator Dimensi Kemampuan.....	87
Tabel 4.14	Hasil Uji Multikolinieritas Variabel X terhadap $Y_{1,1}$ .....	92
Tabel 4.15	Hasil Uji Multikolinieritas Variabel X terhadap $Y_{1,2}$ .....	92
Tabel 4.16	Uji Autokorelasi Variabel X terhadap $Y_{1,1}$ .....	93
Tabel 4.17	Uji Autokorelasi Variabel X terhadap $Y_{1,2}$ .....	93
Tabel 4.18	Analisis Regresi Linier Berganda .....	94
Tabel 4.19	Uji t .....	96
Tabel 4.20	Uji F .....	101
Tabel 4.21	Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) .....	102

## DAFTAR GAMBAR

No. Gambar	Keterangan	Halaman
Gambar 2.1	Variabel Yang Mempengaruhi Perilaku Kerja dan Kinerja .....	28
Gambar 2.2	Hubungan kinerja terhadap motivasi dan kemampuan ..	34
Gambar 2.3	Kerangka Pemikiran .....	38
Gambar 4.1	Histogram Uji Normalitas Data .....	89
Gambar 4.2	Grafik PP-Plot Uji Normalitas Data .....	90
Gambar 4.3	<i>Scatterplot</i> Uji Heteroskedastisitas .....	90

UNIVERSITAS TERBUKA

**DAFTAR LAMPIRAN**

No. Lampiran	Keterangan	Halaman
Lampiran 1	Pertanyaan/ Pernyataan Kuisisioner.....	113
Lampiran 2	Tabulasi Data Jawaban Hasil Kuisisioner .....	120
Lampiran 3	Konservasi Data ordinal menjadi Interval .....	127
Lampiran 4	Tabel Hasil Analisis Data .....	133

**UNIVERSITAS TERBUKA**

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang Masalah

Perubahan paradigma pada lingkungan global mendorong tuntutan yang lebih besar terhadap kinerja pemerintah dalam meningkatkan kualitas kerjanya, antara lain dengan lebih inovatif dan kreatif dalam merancang program-program sosial kemasyarakatan yang memiliki efek domino secara positif yang dirasakan secara langsung oleh masyarakat. Program pengembangan pendidikan merupakan salah satu rencana strategis yang hasilnya akan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap perkembangan budaya, sosial kemasyarakatan, teknologi & IT serta manajemen kenegaraan moderen yang menentukan keberhasilan rencana pembangunan berkala. Mengingat pendidikan merupakan hal yang bersifat fundamental yang memposisikan faktor kunci dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia, maka Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau berusaha semaksimal mungkin mengupayakan pembenahan kualitas dan kuantitas pendidikan formal berupa peningkatan mutu pendidikan dengan dukungan IT dan perluasan pendidikan dasar hingga ke seluruh Kota/Kabupaten wilayah Kepulauan Riau.

Adanya perubahan lingkungan organisasi yang semakin kompleks dan kompetitif, mensyaratkan Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau untuk bersikap lebih responsif agar tetap bertahan. Dalam perubahan organisasi baik yang terencana maupun tidak terencana, aspek yang terpenting adalah perubahan individu. Perubahan pada individu ini tidak mudah, tetapi harus melalui proses. Pemimpin sebagai panutan dalam organisasi, sehingga perubahan harus dimulai dari tingkat yang paling atas (pemimpin). Untuk itu organisasi memerlukan pemimpin yang reformis yang mampu



menjadi motor penggerak perubahan (transformation) organisasi. Pemimpin yang reformis adalah pemimpin yang dapat mempengaruhi para pengikutnya dan mampu melakukan pemotivasian agar pegawai atau pengikutnya berkinerja tinggi.

Pengukuran Kinerja pegawai di Kantor Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau berpedoman kepada Peraturan Daerah Provinsi Kepulauan Riau Nomor 5 tahun 2007 tanggal 8 Mei 2007 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Dinas Daerah di Lingkungan Provinsi Kepulauan Riau, yang sampai sekarang pun masih relevan sebagai pedoman kerja. Sedangkan untuk administrasi perkantornya berpedoman kepada Permendagri nomor 54 Tahun 2009 tentang Tata naskah Dinas di lingkungan Pemerintah daerah dan di perkuat lagi dengan Peraturan Gubernur Kepulauan Riau no.8 Tahun 2008 tentang Tata Naskah Dinas di lingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau. Namun pada pelaksanaannya sistem penilaian kinerja ini belum berjalan optimal.

Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau pada tahun 2010 yang lalu. Dalam Rencana Kinerja tercakup kesepakatan mengenai indikator kinerja yang digunakan untuk mengukur pencapaian kinerja dan target kinerja untuk tahun 2010. Penyusunan Rencana Kinerja Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau tidak terlepas dari sistem penganggaran yang diselenggarakan oleh Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau. Berkaitan dengan anggaran harus dipertimbangkan dalam rangka menyesuaikan sasaran dan tujuan serta strategi pencapaiannya dengan perubahan-perubahan yang terjadi.

Dalam Laporan Akuntabilitas Kinerja Dinas pendidikan Provinsi kepulauan Riau Tahun 2010 juga masih terdapat program kerja yang tidak terlaksanakan diantaranya adalah: perintisan dan peningkatan sarana/prasarana pendidikan tinggi, masih belum terselenggara dan terbangunnya pendidikan bagi Sekolah Luar Biasa, masih minimnya manajemen pelayanan pendidikan. Banyak faktor yang

menyebabkan tidak tercapainya kinerja lembaga salah satunya adalah gaya kepemimpinan atasan dalam mengarahkan pegawainya. Hasil temuan pra peneliti di lapangan menunjukkan bahwa hasil pemeriksaan semester (IHPS) II Tahun 2010 oleh BPK yang disampaikan kepada DPR/DPD/DPRD menunjukkan bahwa pemerintah daerah belum efektif dalam merencanakan, melaksanakan, dan melakukan *money* atas pengelolaan sarana dan prasarana serta tenaga pendidik.

Pengamatan penulis selama dari tahun 2010 sampai awal 2012 mengapa belum optimalnya sistem penilaian kerja di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau terpotret sebagaimana dilansir media cetak Laporan *Tribun News Batam*, tanggal 25 Januari 2012 yang memuat berita Kepala Bidang Ketahanan Ekonomi Badan Kesbang Pol Pemerintah Provinsi Kepri mengaku geram dan marah terhadap ulah beberapa kepala Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) yang hingga sampai saat ini belum menanggapi surat permintaan data evaluasi kinerja tahun 2010 - 2011. Demikian juga berita media cetak *Batam Today* tanggal 13 Januari 2012 Komisi IV DPRD Batam menilai kinerja Dinas Pendidikan (Disdik) amburadul karena hingga kini belum membuat peta pendidikan daerah yang jelas sehingga mengakibatkan masih banyaknya keluhan setiap tahun ajaran baru dan pembangunan gedung-gedung sekolah yang bermasalah.

Dengan terlihatnya gejala-gejala mengenai kinerja yang belum memenuhi harapan, maka timbul pertanyaan, "*mengapa kinerja pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau masih belum sesuai dengan apa yang diharapkan?*". Untuk menjawab pertanyaan tersebut, maka peneliti mencoba mencari penyebab dari munculnya gejala yang tidak dikehendaki itu, dengan melakukan pra penelitian dilapangan. Adapun gejala-gejala yang ditemukan berdasarkan hasil pengamatan dilapangan yang dianggap pra duga peneliti, penyebab dari gejala-gejala kurang baiknya/menurunnya kinerja pegawai adalah sebagai berikut:

1. Kurangnya kharisma pemimpin dalam mempengaruhi pegawai untuk bereaksi mengikuti keinginannya.
2. Sikap dan perilaku pemimpin dalam memberikan inspirasi dan motivasi kepada bawahannya masih sangat rendah. Demikian juga relatif kurang memperhatikan pegawainya secara langsung.
3. Rendahnya kinerja pegawai disebabkan oleh sistem penilaian kinerja yang ada pada Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau tidak berjalan sesuai dengan harapan pegawai.

Apabila kondisi diatas tidak dibenahi secara serius dan seksama, dikhawatirkan justru menambah lebarnya kesenjangan antara pemimpin dan pegawai, bahkan berpotensi menjadikan kinerja pegawai semakin merosot, sehingga tujuan yang ditetapkan organisasi tidak tercapai. Hal ini dapat memperburuk citra Dinas Pendidikan di mata masyarakat. Kondisi ini juga pada akhirnya akan menimbulkan dampak negatif bagi masyarakat luas, karena Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau sebagai satu-satunya instansi yang menangani masalah pendidikan sebagai salah satu penentu keberhasilan generasi muda dimasa yang akan datang.

Berdasarkan fenomena yang telah diuraikan pada latar belakang penelitian diatas, maka dibutuhkan seorang pemimpin yang bisa mentransformasikan nilai-nilai yang dianut bawahannya sehingga meningkatkan kinerja pegawai dalam mendukung visi dan misi organisasi. Bahkan menurut penulis, gaya kepemimpinan merupakan kunci terhadap kualitas kinerja suatu organisasi/lembaga. Yang diharapkan dalam hal ini tentunya adalah pemimpin yang mampu mentransformasikan nilai-nilai yang ditampilkan sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai sebab pegawai yang memiliki kinerja yang tinggi akan mampu memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat. Atas pemikiran tersebut peneliti berkeyakinan bahwa kajian ini menjadi sangat penting dan strategis karena benar-benar akan dilakukan pembenahan oleh

Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau dan melupakan kepentingan pegawai sebagai pelaksana kerja dikhawatirkan akan merusak citra instansi Dinas Pendidikan itu sendiri.

## **B. Perumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang masalah yang dikemukakan di atas maka pokok permasalahan yang dapat dirumuskan dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan transformasional yaitu dimensi idealisme terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau?
2. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan transformasional yaitu dimensi inspirasional terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau?
3. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan transformasional yaitu dimensi stimulasi intelektual terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau?
4. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan transformasional yaitu dimensi konsiderasi individual terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau?
5. Bagaimana pengaruh seluruh dimensi gaya kepemimpinan transformasional yang meliputi idealisme, inspirasional, stimulasi intelektual dan konsiderasi individual secara bersama-sama dalam mempengaruhi kinerja pegawai?
6. Bagaimana tingkat kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau?

### C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian secara umum adalah untuk memperoleh data dan informasi tentang pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai pada dinas pendidikan provinsi kepulauan riau.

Adapun secara khusus tujuan penelitian ini :

1. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional yaitu dimensi Idealisme terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau
2. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional yaitu dimensi inspirasional terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau
3. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional yaitu dimensi stimulasi intelektual terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau
4. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional yaitu dimensi konsiderasi individual terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau
5. Untuk mengetahui pengaruh seluruh dimensi gaya kepemimpinan transformasional yang meliputi idealisme, inspirasional, stimulasi intelektual dan konsiderasi individual secara bersama-sama dalam mempengaruhi kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau
6. Untuk mengetahui tingkat kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau

#### D. Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi kontribusi yang berguna oleh berbagai pihak yang terkait antara lain:

1. Kegunaan dalam pengembangan ilmu, meliputi hal-hal sebagai berikut.
  - a. Sebagai sumbangan pemikiran bagi pengembangan ilmu administrasi publik khususnya dalam peningkatan kinerja pegawai.
  - b. Sebagai sumbangan pikiran bagi pengembangan ilmu administrasi publik, khususnya berkenaan dengan kepemimpinan dan kinerja pegawai.
2. Kegunaan dalam praktek, meliputi hal-hal sebagai berikut.
  - a. Dijadikan rekomendasi sebagai bahan masukan bagi para pemimpin khususnya bagi pemimpin di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau.
  - b. Dijadikan pedoman bagi pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau dalam meningkatkan kinerja.
  - c. Selanjutnya sangat penting bagi penulis sendiri, sebagai pedoman dalam mengimplementasikan gaya kepemimpinan sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Kajian Teori

##### 1. Hasil Penelitian Terdahulu

Sebelum penulis memaparkan definisi konsep, kajian teoritis maupun dimensi-dimensi kepemimpinan transformasional dan kinerja yang berkaitan dengan variabel penelitian ini, terlebih dahulu peneliti mengungkap kajian pustaka hasil penelitian terdahulu yang mempunyai kaitan dengan penelitian ini. Beberapa penelitian terdahulu yang menyangkut hal serupa pada penelitian ini diantaranya sebagai berikut:

a. Penelitian Mahfud.Z. (2011) dengan judul “Pengaruh Motivasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV Merdi Alam Sakina (Merdi ASA) Wonosobo”. Hasil penelitian diperoleh kesimpulan:

- 1) Motivasi kerja (ekstrinsik dan intrinsik) mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai.
- 2) Gaya kepemimpinan transformasional (*Idealised influence attitude, Idealised influence behaviour, Inspiration motivation, Intellectual stimulation, Individualised consideration*) mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan apabila gaya kepemimpinan transformasional (*Idealised influence attitude, Idealised influence behaviour, Inspiration motivation, Intellectual stimulation, Individualised consideration*) dapat diterapkan dengan baik maka kinerja karyawan mengalami peningkatan. Penerapan gaya kepemimpinan transformasional menjadikan bawahan merasa dipercaya, dihargai, loyal dan respek kepada pemimpinnya.

b. Penelitian Andira dan Budiarto Subroto (2002) dengan judul: “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan Lini

Depan Pada Perusahaan Jasa". Penelitian ini diuji secara empiric terhadap 204 responden yang merupakan karyawan lini depan dan 204 responden yang merupakan pelanggan dari tiga jenis perusahaan jasa. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara umum jenis kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada kinerja karyawan lini depan pada perusahaan jasa dan jenis kepemimpinan transaksional berpengaruh negatif. Namun demikian beberapa perilaku pada jenis kepemimpinan transformasional mempengaruhi kinerja karyawan lini depan jasa secara negatif yang berarti menolak hipotesis penelitian. Demikian juga karena perilaku imbalan kontilijen dari jenis kepemimpinan transaksional mempengaruhi secara positif terhadap kinerja tertentu dari karyawan lini depan.

c. Penelitian Irma Setiawati (2011), yang berjudul: "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja melalui Motivasi Kerja (Studi Pada Karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur APJ Malang)". Hasil penelitian menunjukkan bahwa: untuk kinerja karyawan diperoleh mean sebesar 51,57 dengan standar deviasi sebesar 5,45. Motivasi kerja dengan mean 104,53 dan standar deviasi 13,64. Dan kepemimpinan transformasional dengan mean sebesar 42,31 dan standar deviasi sebesar 5,87. Dari penelitian ini juga diketahui:

- 1) Terdapat pengaruh positif yang signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja sebesar 0,489.
- 2) Terdapat pengaruh positif yang signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja sebesar 0,551.
- 3) Terdapat pengaruh positif yang signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja sebesar 0,267.
- 4) Terdapat pengaruh positif yang signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja yang dimediasi variabel motivasi kerja



sebesar 0,247 serta pengaruh total dari kepemimpinan transformasional terhadap kinerja sebesar 0,541.

## 2. Konsep Kepemimpinan

Para ahli telah banyak mendefinisikan kepemimpinan menurut beragam perspektif dan aspek yang diteliti. Menurut Robbins (1996 : 39), kepemimpinan adalah kemampuan untuk “mempengaruhi” individu atau kelompok ke arah pencapaian tujuan yang diharapkan pimpinan atau organisasi. Pendapat yang hampir sama dikemukakan oleh Hersey *et al* (1996 : 99) bahwa kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi aktivitas individu atau kelompok dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, seorang pemimpin harus berorientasi pada tugas (*tasks*) dan hubungan antar manusia (*human relationship*).

Untuk mempengaruhi individu atau kelompok ada berbagai macam teori kepemimpinan sebagaimana dikemukakan Robbins (1996 : 40) menyatakan bahwa terdapat tiga pengembangan teori kepemimpinan, yaitu :

### a. Teori Kepemimpinan Berdasarkan Sifat (*traits theory*)

Sejarah teori dan penelitian kepemimpinan dimulai oleh Bernard yang pada tahun 1926 menyatakan bahwa kepemimpinan bisa dijelaskan oleh kualitas internal atau sifat yang dibawa seseorang sejak lahir (Horner, 1997 : 270). Teori ini dinamakan teori sifat (*traits theory*), dengan inti teori yaitu seorang pemimpin adalah dilahirkan dan bukan dibuat atau direkayasa. Indikator dari teori sifat adalah kemampuan mengarahkan secara alamiah, hasrat untuk memimpin, kejujuran dan integritas, kepercayaan diri, kecerdasan serta pengetahuan yang luas mengenai pekerjaan.

Koontz (1980 : 665) menyimpulkan bahwa ada empat sifat utama yang berpengaruh terhadap kesuksesan seorang pemimpin, yaitu kecerdasan, kedewasaan & keluasan hubungan sosial, motivasi diri & dorongan berprestasi dan sikap-sikap

hubungan manusiawi. Kesimpulan dari penelitian ini, sebagaimana dinyatakan oleh Bernard pada tahun 1926, mengarahkan pada premis bahwa pemimpin itu dilahirkan.

b. Teori kepemimpinan berdasarkan perilaku (*behavior theory*)

Tidak seperti teori sifat (*traits theory*) yang menyatakan bahwa pemimpin itu dilahirkan, maka pada teori perilaku (*behavior theory*) justru menyatakan sebaliknya, bahwa pemimpin itu dibentuk dan diarahkan (Wahjono, 2010 : 269). Kelemahan teori sifat menjadi dasar munculnya teori kepemimpinan berdasarkan perilaku, dimana Halpin dan Winer pada tahun 1950 dalam Robbins (1996 : 40) mengemukakan sebuah teori kepemimpinan dengan penekanan pada perbuatan atau perilaku yang ditunjukkan oleh pemimpin dan bukan dinilai dari sifat yang dibawa sejak lahir. Teori ini dinamakan teori perilaku (*behavior theory*), dengan inti teori yaitu seseorang dikatakan pemimpin atau mengerti konsep kepemimpinan tergantung dari perilaku yang ditunjukkan dalam meningkatkan efektifitas dalam mencapai tujuan organisasi.

c. Teori kepemimpinan berdasarkan situasi (*situational theory*)

Berdasarkan kelemahan teori sifat dan teori perilaku yang mengabaikan faktor situasi pekerjaan, maka pendekatan mengenai teori kepemimpinan yang menghubungkan sifat maupun perilaku dengan situasi pekerjaan mulai dilakukan. Pendekatan ini dinamakan pendekatan situasional yang mengemukakan bahwa efektivitas kepemimpinan tergantung pada kesesuaian antara kepribadian, tugas, kekuasaan, sikap dan persepsi. Pendekatan ini dianggap sebagai pendekatan paling ideal dalam menjelaskan hubungan antara pemimpin, bawahan dan situasi (Horner, 1997 : 271).

Salah satu teori kepemimpinan yang menggunakan pendekatan situasional adalah teori kepemimpinan kontingensi yang dikembangkan oleh Fiedler pada tahun 1967 (Luthans, 2005 : 649). Teori kepemimpinan kontingensi menyatakan bahwa kinerja pegawai yang efektif hanya dapat tercapai apabila terjadi kesamaan visi antara

tipe kepemimpinan seorang pemimpin dengan bawahannya serta sejauh mana pemimpin mampu mengendalikan situasi.

### 3. Kepemimpinan Transformasional

Konsep awal mengenai kepemimpinan transaksional dan transformasional dikemukakan oleh Burns pada tahun 1978 dan dikembangkan lebih lanjut oleh Bass pada tahun 1985 (Bass *et al*, 2003 : 441). Burns (1978) mendefinisikan kepemimpinan transaksional sebagai kepemimpinan berdasarkan transaksi atau pertukaran yang terjadi antara pemimpin dan bawahan. Pertukaran ini didasarkan pada diskusi pemimpin dengan pihak-pihak terkait untuk menentukan kebutuhan, spesifikasi serta kondisi imbalan atau hadiah yang akan diberikan kepada bawahan jika bawahan memenuhi atau mencapai syarat-syarat yang ditentukan oleh pemimpin.

Kepemimpinan transaksional melihat kebutuhan bawahan sebagai motivator potensial dan menyadarkan bawahan bahwa setiap tindakan yang dilakukan oleh bawahan akan mendapat imbalan yang pantas (Schimmoeller, 2006 dalam Rahyuda, 2008:15). Bass pada tahun 1985 mendefinisikan kepemimpinan transaksional berhubungan dengan kebutuhan bawahan yang difokuskan pada perubahan, dimana pemimpin memenuhi kebutuhan bawahan dalam perubahan untuk meningkatkan kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin transaksional bertindak dengan menghindari resiko dan membangun kepercayaan diri bawahan agar bawahan mampu mencapai tujuan.

Menurut Robbins (1996 : 62) pola hubungan pemimpin dan bawahan dalam kepemimpinan transaksional dapat dijelaskan sebagai berikut :

- 1) Pemimpin mengetahui keinginan bawahan dan berusaha menjelaskan bahwa bawahan akan memperoleh apa yang diinginkan apabila kinerja bawahan memenuhi harapan.

- 2) Pemimpin memberikan atau menukar usaha-usaha yang dilakukan bawahan dengan imbalan atau janji untuk mendapat imbalan
- 3) Pemimpin responsif terhadap kepentingan pribadi bawahan selama kepentingan pribadi tersebut sepadan dengan nilai pekerjaan yang telah dilakukan oleh bawahan.

Selanjutnya Bass (1997:21) menyatakan bahwa karakteristik kepemimpinan transaksional ditunjukkan oleh tiga dimensi, yaitu:

*a. Contingent reward* (imbalan kontingen)

Kepemimpinan ini merupakan perilaku yang menjelaskan harapan bawahan dan imbalan yang didapat apabila bawahan mencapai tingkat kinerja yang diharapkan. Imbalan kontingen yang ditunjukkan dalam bentuk perilaku pemimpin yang memberitahukan kepada anggota organisasi mengenai kegiatan yang harus dilakukan jika ingin memperoleh imbalan tertentu, selalu berbicara mengenai rekomendasi dan promosi untuk setiap pekerjaan yang dilakukan bawahan dengan baik, menjamin bahwa bawahan akan mendapatkan keinginannya sebagai pengganti usaha-usaha yang telah dilakukan, bawahan dapat menegosiasikan apa yang akan diperoleh dari usaha yang telah dilakukan serta memberikan keinginan bawahan sebagai pengganti atas dukungan yang diberikan bawahan kepada organisasi.

*b. Active management by exception* (manajemen eksepsi aktif)

Kepemimpinan ini merupakan perilaku yang memantau pelaksanaan tugas dan masalah yang mungkin muncul serta melakukan tindakan perbaikan untuk memelihara kinerja yang telah ada. Dalam hal ini, pemimpin menunjukkan adanya aturan dan pengendalian agar bawahan terhindar dari kesalahan dan kegagalan dalam melaksanakan tugas. Pemimpin juga selalu memantau gejala penyimpangan, kesalahan anggota serta melakukan tindakan perbaikan atau menunjukkan sikap korektif yang bersifat aktif pada permasalahan dan kinerja anggota.

c. *Laissez-faire* atau *passive avoidant*

Kepemimpinan ini merupakan perilaku yang tidak mengupayakan adanya kepemimpinan (*no leadership*), bereaksi hanya setelah terjadi kesalahan dan menghindari mengambil keputusan. Dalam kepemimpinan ini, pemimpin memberikan kebebasan penuh pada bawahan untuk bertindak, menyediakan materi serta tidak mau berpartisipasi kecuali menjawab pertanyaan dan tidak membuat evaluasi atau penilaian. Pemimpin cenderung membiarkan bawahan melakukan pekerjaan dengan cara yang sama setiap waktu. Kepemimpinan ini merupakan gabungan dari perilaku kepemimpinan *laissez-faire* dengan kepemimpinan eksepsi pasif serta merupakan dimensi yang paling ekstrim dan tidak efektif

Penelitian-penelitian mengenai tipe kepemimpinan transaksional menyimpulkan bahwa segala aktifitas pekerjaan yang dilakukan bawahan harus memiliki harga atau mendapatkan imbalan. Namun hal tersebut justru menjadi kelemahan tipe kepemimpinan transaksional karena komitmen bawahan terhadap organisasi biasanya berjangka pendek (Avolio, Bass and Jung, 1999 : 460). Hal ini menambahkan bahwa aktivitas pekerjaan bawahan hanya terfokus pada negosiasi upah serta mengabaikan pemecahan masalah atau visi bersama. Komitmen bawahan terhadap organisasi akan tergantung pada sejauh mana kemampuan organisasi dalam memenuhi keinginan bawahan. Hal inilah nampaknya yang mendorong Bass pada tahun 1990 untuk mengembangkan konsep kepemimpinan transformasional untuk melengkapi teori kepemimpinan transaksional yang masih memiliki kelemahan (Rahyuda, 2008 : 16). Lebih jelasnya kepemimpinan transformasional akan diuraikan lebih lanjut.

Sesungguhnya, konsep awal kepemimpinan transformasional diperkenalkan oleh Burns pada tahun 1978 (Jabnoun and al-Ghasyah, 2005:23) yang menyatakan bahwa pemimpin yang transformasional meningkatkan kebutuhan dan motivasi bawahan dan mempromosikan perubahan dramatis dalam individual, grup, dan organisasi. Bass,

1985 dalam Jabnoun and al-Ghasyah (2005 : 23) mendefinisikan bahwa pemimpin transformasional adalah seseorang yang meningkatkan kepercayaan diri individual maupun grup, membangkitkan kesadaran dan ketertarikan dalam grup dan organisasi, dan mencoba untuk menggerakkan perhatian bawahan untuk pencapaian dan pengembangan eksistensi. Menurut Avolio, Bass and Jung (1999 : 442), pada awalnya kepemimpinan transformasional ditunjukkan melalui tiga perilaku, yaitu karisma, konsiderasi individual, dan stimulasi intelektual. Namun pada perkembangannya, perilaku karisma kemudian dibagi menjadi dua, yaitu karisma atau idealisasi pengaruh dan inspirasional. Memang pada dasarnya karismatik dan motivasi inspirasional tidak dapat dibedakan secara empiris tetapi perbedaan konsep antara kedua perilaku tersebut membuat kedua faktor di atas dapat dipandang sebagai dua hal yang berbeda (Bass, 1999 : 19). Oleh karena itu, pada perkembangan berikutnya, kepemimpinan transformasional diuraikan dalam empat ciri utama, yaitu: idealisasi pengaruh, motivasi inspirasional, konsiderasi individual, dan stimulasi intelektual (Bass and Avolio, 1993:112; Bass, 1997:21; Bass *et al*, 2003 : 208).

Pola kepemimpinan transformasional yang diterapkan diberbagai perusahaan/organisasi telah terbukti berhasil memunculkan kinerja yang nilainya jauh melebihi ekspektasi. Pada saat yang sama, anggota perusahaan/organisasi tidak merasa dibebani oleh pekerjaan. Kepemimpinan transformasional secara ringkas dapat didefinisikan sebagai suatu cara untuk mempengaruhi orang lain sedemikian sehingga anggota mau dan rela memunculkan kebajikan dan kapabilitas terbaiknya didalam proses penciptaan nilai.

Sebagai konsekuensinya para pegawai diharapkan bekerja dengan gairah dan semangat kerja tinggi secara berkesinambungan, para pegawai juga berkembang menjadi pemimpin dilingkungan masing-masing. Tidak mengherankan apabila seseorang transformasional sering dianggap sebagai pemimpin yang menumbuhkan

pemimpin yang lain (Frans Mardi Hartanto, 2000 : 512). Kepemimpinan transformasional dikembangkan dengan mengacu pada asumsi dasar bahwa pegawai adalah manusia yang bersumber daya yang mampu belajar dan mengarahkan kebajikan dan kapabilitas terbaiknya bagi perusahaan dan semua petaruhnya. Pegawai juga merupakan anggota perusahaan yang terhormat yang mampu memikul tanggung jawabnya dengan baik. Pegawai juga memiliki kekuatan karakter yang diperlukan untuk secara konsisten bekerja secara etikal. Pegawai memiliki aspirasi yang ingin diwujudkan, tetapi pada saat yang sama pegawai juga memiliki tekad untuk menjaga agar aspirasinya sejalan dengan kepentingan bersama.

Pemimpin transformasional biasanya bersikap proaktif dalam berbagai hal. Bukan hanya ingin memaksimalkan kinerja, melainkan juga mengembangkan anggota. Pemimpin transformasional memperhatikan kebutuhan individual seperti juga pemimpin yang mempengaruhi pengikutnya dengan otoritasnya untuk memberi imbalan secara kontingen. Bedanya, pemimpin transformasional tidak sekedar puas memenuhi kebutuhan itu, pemimpin juga membantu anggota berkembang menjadi dewasa dengan menyadarkan anggota akan adanya kebutuhan dari orde yang lebih tinggi yang juga perlu dipenuhi, seperti harga diri, aktualisasi diri, dan akseptabilitas sosialnya. Pemimpin perlu menghargai kebutuhan anggota dari orde yang lebih tinggi dan melayani anggota sebaik-baiknya agar anggota dapat memenuhi kebutuhan itu sendiri dengan baik.

Pemimpin juga perlu berupaya menyadarkan dan mencerahkan anggota bahwa pemenuhan kebutuhan dari orde yang lebih tinggi hanya dapat terwujud dengan sebaik-baiknya jika para anggota mau mengerahkan potensi dan kapabilitas terbaiknya serta kebajikannya demi kepentingan orang lain. Ini berarti, pemimpin yang transformasional akan membantu anggota untuk berkembang dan menjadi dewasa dengan menunjukkan makna dari pelayanan. Melalui pelayanannya yang tulus,

pemimpin transformasional bukan hanya membantu anggota lain berkembang menjadi pemimpin dilingkungan kerjanya, melainkan juga sekaligus mengembangkan perusahaan.

Seseorang hanya dapat diakui sebagai pemimpin transformasional apabila dia juga menjadi pemimpin yang “temungkul”, yaitu pemimpin yang tidak menonjolkan diri. Pelayanan yang diberikan oleh orang yang merasa dirinya lebih kompeten atau memiliki posisi lebih tinggi dari orang yang dilayani, biasanya tidak efektif karena pelayanan itu akan diragukan ketulusannya. Para pemimpin perlu diingatkan bahwa untuk menjadi transformasional diperlukan juga ketulusan sejati. Pertimbangan transaksional, seperti pemberian imbalan secara kontinjen, seringkali dianggap sebagai transformasional karena sudah mampu memberi kepuasan materiil kepada anggota. Akan tetapi, untuk benar-benar menjadi transformasional, pemimpin perlu juga membantu dengan tulus memenuhi kebutuhan anggota yang memiliki orde lebih tinggi, yang berupa kebutuhan psikologis yang tidak mudah memiliki wujud materiil.

Praktek kepemimpinan transformasional dapat dilihat dari empat perilakunya yaitu : idealisasi pengaruh (*idealized influence*), motivasi inspirasional (*inspirational motivation*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan Konsiderasi individual (*individualized consideration*). Avolio dan Bass (1992) menyebut ini sebagai perilaku 4-I yang perlu dikembangkan pemimpin transformasional. Praktek inilah yang dipakai penulis dalam penelitian ini.

Lebih jelasnya keempat dimensi-dimensi kepemimpinan transformasional dapat dijelaskan sebagai berikut :

a. Idealisasi Pengaruh (*idealized influence*)

Salah satu ciri lain dari seorang pemimpin yang transformasional adalah kemampuannya untuk mempengaruhi pegawai bukan dengan memanfaatkan



kekuasaan yang bersumber dari kedudukannya diperusahaan atau sumber daya yang dikuasainya, melainkan justru dengan memanfaatkan kelebihan intelektualnya, gagasan yang lebih orisinal dan kemampuannya untuk menunjukkan kepada semua anggota betapa pentingnya kontribusi semua anggota secara individual maupun kolektif, untuk mewujudkan cita-cita yang telah disepakati bersama. Pemimpin seperti ini mampu membangun citra ideal dari gagasan dan tujuan usaha sedemikian sehingga gagasan dan tujuan itu dapat diterima pihak lain dengan tulus. Pemimpin dapat membangun kepercayaan anggota pada misi yang diemban bersama. Kepercayaan ini terbangun karena pegawai melihat pimpinan berhasil berkontribusi secara nyata, mewujudkan hasil yang dicita-citakan sehingga pegawai juga ingin menjadi bagian dari keberhasilan itu. Secara tidak langsung pemimpin dijadikan panutan oleh pegawainya.

Keberhasilan seorang pemimpin untuk menunjukkan kepada pegawai bahwa anggota dapat mencapai tujuan yang semula tidak terbayangkan akan dapat diwujudkan, akan menimbulkan penghargaan pegawai kepada pemimpin. Hal ini juga meningkatkan rasa kompeten (*self-efficacy*) pegawai bahwa semuanya juga bisa mencapai hasil yang melebihi ekspektasi. Bangkitnya rasa kompeten akan mendorong anggota untuk memunculkan seluruh kebijakan dan kapabilitasnya. Pemimpin seperti ini telah melakukan transformasi terhadap anggotanya dari sekedar pekerjaan yang biasa menjadi orang yang bersemangat untuk menunjukkan usaha dan kerja terbaiknya; pemimpin ini juga dapat dianggap mendewasakan anggota karena anggota bukan hanya lebih mampu memecahkan berbagai persoalan yang dihadapinya, melainkan juga makin menunjukkan kearifannya dalam penanganan permasalahan itu. Kearifan ini ditandai oleh kemampuan melihat makna dibelakang fenomena yang dihadapinya maupun oleh kesediaannya mendengar dan mengakomodasikan pendapat dan gagasan orang lain secara tulus.

Perilaku pemimpin yang ideal adalah yang menunjukkan kearifannya yang ditandai oleh kemampuannya "melihat yang tidak terlihat, mendengar yang tidak terdengar". Hal ini antara lain ditunjukkan oleh kemampuannya untuk memaknakan angka-angka yang biasa digunakan didalam kegiatan produksi dan transaksi sedemikian sehingga moral dan idealisme yang melandasi angka-angka itu dapat dimunculkan. Misalnya, jika semula angka-angka sasaran produksi digunakan sebagai alasan untuk mempengaruhi pegawai agar mau berperilaku sesuai harapan pemimpin, kini anggota perusahaan akan berperilaku seperti yang diharapkan karena pemimpinnya berhasil menyadarkan anggota, apa yang menjadi konsekuensi dari pencapaian sasaran produksi itu bagi anggota maupun pemangku kepentingan yang lain. Seorang pemimpin yang memiliki idealisme tampak dari membuat visi dan misi, menanamkan kebanggaan, meraih penghormatan dan kepercayaan, memiliki cita-cita membangun organisasi, dan pengaruh menggerakkan individu.

Jadi, perilaku idealisasi pengaruh adalah perilaku pemimpin untuk "menghaluskan" pengaruh kekuasaan yang kasar dan memaksa (*enforcing raw power*) menjadi pengaruh yang membangkitkan idealisme pengikut sehingga anggota sadar dan yakin bahwasanya apa yang diharapkan dari anggota adalah sesuatu yang dapat direalisasikan. Perilaku pemimpin ini, apabila dijalankan secara konsisten akan memunculkan aura kearifan dari pemimpin. Perilaku seperti ini dapat membangkitkan semangat anggota untuk memanfaatkan kapabilitas dan kebajikannya demi kemajuan dan kesejahteraan bersama.

Perilaku kepemimpinan transformasional inilah yang selama ini telah terbukti berhasil menumbuhkan iklim kerja intelektual yang ramah dan sekaligus etikal. Para pemimpin transformasional juga menjadi pelopor perubahan, artinya pemimpin mampu mengajak para anggota perusahaan untuk menyikapi perubahan kontekstual dan internal yang dihadapi perusahaan secara positif dan proaktif. Pemimpin seperti ini

dapat menjadikan tantangan perubahan sebagai pendorong kemajuan dan sumber inspirasi bagi kerja yang cerdas, arif, dan sinergistik.

Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang mendewasakan orang-orang yang dipimpinnya. Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang mengembangkan anggota menjadi pemimpin transformasional dilingkungannya masing-masing. Jika sekiranya pola kepemimpinan transformasional sudah diterapkan dengan berhasil, langkah selanjutnya yang juga perlu dijalankan adalah menjaga agar kebijakan dan kapabilitas yang sudah dimunculkan oleh para pegawai itu terarah dengan baik dan tidak dikerahkan secara acak.

b. Inspirasional (*inspirational*)

Kepemimpinan yang inspirasional atau seringkali disebut sebagai kepemimpinan yang kharismatis, baru akhir-akhir ini dipelajari dengan seksama, karena selama ini kharisma sering dipandang sebagai suatu sifat khusus atau gift yang hanya dimiliki orang-orang tertentu. Dengan demikian, orang sering menafsirkan potensi seseorang untuk menjadi inspirasional sebagai sesuatu yang tidak dapat dikembangkan atau diubah. Sebagai akibatnya, orang lebih banyak berbicara mengenai perilaku pemimpin yang lebih konkret seperti mengajak orang lain berpartisipasi didalam suatu kerja sama, dan cenderung mengabaikan bagaimana pemimpin dapat memberi inspirasi kepada pengikutnya.

Pelaku juga cenderung membahas isu kharisma dan inspirasi sebagai permasalahan pucuk pimpinan (CEO) organisasi atau perusahaan saja, bukan isu yang perlu dihadapi pemimpin pada semua tingkatan organisasi. Memang, tidak dapat disangkal bahwa isu menumbuhkan motivasi inspirasional ini lebih terlihat nyata dilingkungan pucuk pemimpin organisasi, meskipun dewasa ini orang tidak dapat

mengingkari pemimpin pada tingkatan yang lebih bawah juga dapat membangkitkan inspirasi diantara orang-orang disekitarnya (Avolio, Waldman, dan Yanmarino, 1991).

Pengamatan yang dilakukan dilingkungan perusahaan dan organisasi di Indonesia didapatkan bahwa prestasi pribadi, perilaku yang berani dan bertanggung jawab, kesediaan berkorban bagi orang lain, serta kemampuan komunikasi yang baik, seringkali dapat menjadi sumber inspirasi bagi orang lain. Pemimpin juga dapat memberi inspirasi dan membangkitkan semangat anggotanya dengan menunjukkan bahwa dia adalah pekerja keras dan cerdas. Biasanya perilaku inspirasional ini dilihat orang lain pada waktu pelakunya terlibat dalam kegiatan yang menunjukkan kepedulian kepada orang lain atau pada waktu sedang menstimulasi orang lain secara intelektual. Sayangnya, karisma dan inspirasi yang ditunjukkan pemimpin sering menjadikan pengikut merasa kecil dan tidak berdaya. Inilah pengaruh karisma dan inspirasi yang perlu dicegah.

Pemimpin yang transformasional biasanya mampu membangun motivasi kerja para anggota perusahaan bukan dengan cara memberi imbalan kepada anggota, melainkan sebaliknya dengan cara menumbuhkan inspirasi kepada anggota bahwa apa yang di lakukan itu sangat berharga dan selaras dengan kepentingan semua pihak terkait. Pemimpin yang transformasional mampu membangkitkan motivasi internal anggota untuk memberikan yang terbaik bagi perusahaan. Pegawai bangkit etos kerjanya karena merasa terpanggil untuk memunculkan potensi insani yang terbaik untuk mewujudkan suatu cita-cita bersama yang inspiratif. Perilaku kerja dijalankan secara sukarela karena pelaku yakin bahwa perilaku itu memang bermanfaat bagi perusahaan maupun bagi setiap individu. Jadi, perilaku motivasi inspirasional dari pemimpin menjadikan para anggota perusahaan menyadari bahwa perilaku kerja anggota bermakna dan dapat memberi manfaat yang maksimal bagi pegawai sendiri maupun bagi kelompok dan perusahaan.

Pemimpin yang inspirasional adalah bagaikan virus yang dapat cepat menyebarkan pengaruh diantara pengikutnya. Pemimpin seperti ini dapat dengan cepat membentuk suasana ditempat kerja. Apabila pemimpin yang inspirasional membawakan peran dan sikap yang positif serta perilaku yang akrab, luwes, dan terbuka, dia dapat dengan cepat mengusir rasa takut diantara anggota komunitas kerja. Didalam situasi seperti ini, pegawai dibangkitkan daya inovasi dan kreativitasnya.

Sebaliknya, karisma pemimpin juga dapat menimbulkan ketertutupan mental diantara pegawai. Keadaan ini juga dapat dengan cepat menyebar dan menimbulkan regimantasi yang mudah sekali digerakkan ke arah yang destruktif. Oleh karena itu, perilaku motivasi inspirasional ini perlu dijaga agar dilandasi oleh itikad baik, kepedulian kepada orang lain yang tulus, dan sikap kebersamaan yang inklusif.

c. Stimulasi Intelektual (*intellectual stimulation*)

Stimulasi intelektual adalah proses meningkatkan pemahaman dan merangsang timbulnya cara pandang baru dalam melihat permasalahan, berpikir, dan berimajinasi, serta dalam menetapkan nilai-nilai kepercayaan. Dalam melakukan kontribusi intelektual melalui logika, analisa, dan rasionalitas, pemimpin menggunakan simbol sebagai media sederhana yang dapat diterima oleh pengikutnya. Melalui stimulasi intelektual pemimpin dapat merangsang tumbuhnya inovasi dan cara-cara baru dalam menyelesaikan suatu masalah. Melalui proses stimulasi ini akan terjadi peningkatan kemampuan bawahan dalam memahami dan memecahkan masalah, berpikir, dan berimajinasi, juga perubahan dalam nilai-nilai dan kepercayaan. Perubahan ini bukan saja dapat dilihat secara langsung, tetapi juga perubahan jangka panjang yang merupakan lompatan kemampuan konseptual, pemahaman dan ketajaman dalam menilai dan memecahkan masalah.

Yang perlu dimunculkan pemimpin adalah karisma dan inspirasi yang positif yang dapat menyebabkan orang yang terinspirasi justru menjadi makin percaya diri, merasa diri dan kontribusinya bermakna, serta mau menunjukkan kepada sang pemimpin rasa kompetennya dalam menangani tugas-tugasnya secara mandiri dan bertanggung jawab. Untuk itu, pemimpin yang inspirasional perlu juga menjadi simbol dari sukses dan keberhasilan bagi pengikutnya. (Bass, 1985a). Seorang pemimpin yang memiliki inspirasi dapat dipahami dari mengkomunikasikan harapan tinggi, menjadi inspirator lembaga, mendorong atau menyemangati, memberi kesempatan pegawai berpendapat, memberikan rangsangan kepada pegawai untuk berkarya.

Perilaku pemimpin stimulasi intelektual dirasakan oleh para anggota perusahaan sebagai suatu dorongan untuk menyikapi segala perbedaan (kepentingan, pendapat, gagasan, potensi, kompetensi dan wawasan) dengan arif, mempertanyakan kembali kondisi perusahaan dan mencari solusi yang dapat diterima oleh sebanyak mungkin anggota. Artinya, pemimpin transformasional akan menstimulasi pegawai untuk berdialog dengan mengadakan olah intelektual secara berkelanjutan, bersikap terbuka satu terhadap yang lain, serta menumbuhkan rasa saling percaya dan saling membutuhkan diantara sesama anggota.

Hal ini mengakibatkan pegawai mampu melihat komplementaritas dan membangun konsensus sinergistik dari berbagai perbedaan yang ada. Adapun indikator stimulasi individual ini adalah menggunakan simbol untuk memfokuskan pada usaha, memberikan inovasi-inovasi, memberikan analogi sederhana agar mudah dipahami, menyederhanakan penyampaian maksud pimpinan dan mendorong tingkat intelektualitas. Untuk menjalankan peran kepemimpinan transformasional dengan baik, pemimpin perlu menunjukkan kepada pengikutnya mengapa dan bagaimana anggota dapat mengubah cara memandang sesama pegawai, cara berpikir mengenai

permasalahan hubungan insani maupun persoalan teknik dan bagaimana pegawai dapat mengkaji ulang sikap dan tindakan.

d. *Konsiderasi Individual (individualized consideration)*

Dalam menghadapi komunitas kerjanya, pemimpin yang transformational pertama-tama akan berusaha memahami status, posisi, harapan para pegawai dengan baik. Pemimpin tidak saja memikirkan bagaimana mempekerjakan anggotanya secara bertanggung jawab, tetapi juga peduli dengan harapan, kebutuhan dan aspirasi pengembangannya. Pemimpin memperlakukan pegawai sebagai pribadi yang utuh dan bukan sekedar sebagai sumber daya perusahaan yang dapat dicampakkan begitu saja jika tidak dibutuhkan lagi. Pemimpin memberikan perhatian yang bersifat pribadi kepada anggota perusahaan yang dipimpinnya, terutama jika anggota menghadapi permasalahan ditempat kerja dan bahkan sampai batas tertentu juga jika anggotanya menghadapi masalah yang bersifat pribadi dengan cara memberikan perhatian individu dengan cara-cara baru melayani sebagai mentor, menyediakan sarana kerja individu, melayani secara pribadi dan memberikan pelatihan kepada pegawai.

Pegawai dibebaskan dari rasa frustrasi dengan pendekatan yang bersifat pribadi seperti ini sehingga anggota mampu dan bersedia untuk bekerjasama dengan dirinya maupun dengan pegawai yang lain. Pemimpin juga lebih menekankan kerja sama antar pegawai daripada mengembangkan kompetisi diantara pegawai. Kepedulian pribadi akan membuka hati dan mencairkan kebekuan hati pegawai sehingga dengan demikian pegawai menjadi lebih terbuka dan mau berpartisipasi penuh didalam proses penciptaan nilai.

Untuk menunjukkan kepedulian secara pribadi, pemimpin transformasional perlu memperhatikan kebutuhan dan harapan anggota secara individual karena setiap pegawai adalah individu yang unik. Pemimpin mendengarkan dengan seksama

permasalahan setiap individu anggota dan pada saat yang sama membangun kepercayaan diri individu tersebut. Kegiatan pemimpin yang seperti ini biasanya dikenal juga dengan istilah mentoring.

Konsiderasi individual juga dapat dilakukan dengan membela kepentingan dan gagasan anggota dihadapan pihak lain, selama hal itu masih sejalan dengan misi unit atau perusahaan. Pemimpin transformasional juga akan mengusahakan agar beban kerja yang ditanggung seseorang anggota tidak menjadi berlebihan (Alvilio, Waldman dan Yanmariono, 1991). Meskipun demikian, pemimpin transformasional juga perlu dengan sadar mencegah jangan sampai kepeduliannya yang tinggi berkembang menjadi patronase yang menimbulkan ketergantungan yang berlebihan dari anggota kepadanya.

Pemimpin transformasional adalah orang yang mampu “memanusiakan” anggota perusahaan/organisasi, sehingga pegawai makin tumbuh harga dirinya. Pemimpin seperti ini akan memperlakukan anggota perusahaan sebagai insan yang terhormat dan dewasa. Hal ini perlu diperkuat dengan cara menjalin hubungan yang akrab dan informal dengan anggota. Pemimpin transformasional biasanya dapat menjadi lebih efektif apabila dia dapat mengenal secara pribadi masing-masing anggota.

Pemimpin transformasional seyogyanya tidak membatasi hubungannya dengan pegawai pada hal-hal yang bersangkutan dengan kerja saja, tetapi juga memperkayanya dengan menunjukkan kepedulian pada kesejahteraan sosial ekonomi dari keluarga pegawai. Misalnya, pemimpin transformasional dapat berbincang dengan pegawai mengenai sekolah anak-anaknya. Apabila semua ini dijalankan dengan tulus, pegawai akan merasa lebih terpenggil untuk meningkatkan kualitas partisipasinya dan bersedia memunculkan kebajikan dan kapabilitas terbaiknya. Perilaku pemimpin ini



akan banyak berkontribusi pada pengembangan rasa saling percaya dan saling menghargai ditempat kerja.

#### 4. Konsep Kinerja

Kinerja sebagai kata benda mengandung arti sesuatu yang telah dikerjakan (*thing done*). Kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang berarti prestasi kerja, pelaksanaan, pencapaian kerja, unjuk kerja atau penampilan kerja (Sedarmayanti; 2007 : 50). Menurut Mangkunegara (2006:67) bahwa istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yakni prestasi kerja atau prestasi yang ingin dicapai. Secara terminologis, kinerja memiliki pengertian yang berkaitan dengan hasil yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya untuk mencapai tujuan organisasi.

Zainun (2004:79) mendefinisikan kinerja sebagai suatu hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. Pasolong (2007:99) mendefinisikan kinerja sebagai "catatan dari *outcomes* yang dihasilkan dari suatu pekerjaan, atau aktivitas spesifik dalam kurun waktu tertentu". Sementara Schermerhorn (2003:281) memandang "kinerja adalah pencapaian/prestasi seseorang berkenaan dengan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya". Selanjutnya, beliau mengatakan untuk mengetahui seseorang berkinerja dapat diketahui dari prestasi kerja dalam mencapai standar pekerjaan yang ditentukan sebelumnya. Dwiyanto (2005: 89) mengatakan kinerja "sebagai tingkat pencapaian hasil atau *the degree accomplishment* atau tingkat pencapaian tujuan organisasi. Bernandin & Russel (dalam Ruky, 2002:15) mendefinisikan kinerja diberi pengertian

sebagai “catatan outcome yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu / kegiatan selama satu periode tertentu.

Bila ditarik kesimpulan dari definisi para pakar di atas, menurut penulis kinerja merupakan capaian ataupun penilaian hasil kerja seseorang atau organisasi dalam kurun waktu tertentu, periodik dan tidak melanggar etika dan moral. Dengan demikian, kinerja memiliki tolok ukur yang harus di kembangkan untuk dasar pengukuran kinerja seseorang, atau ukuran keberhasilan yang dicapai pada setiap orang atau unit kerja dalam organisasi. Untuk mengetahui ukuran keberhasilan pencapaian tujuan suatu organisasi perlu dilakukan penilaian kinerja untuk dijadikan input bagi perbaikan peningkatan kinerja selanjutnya.

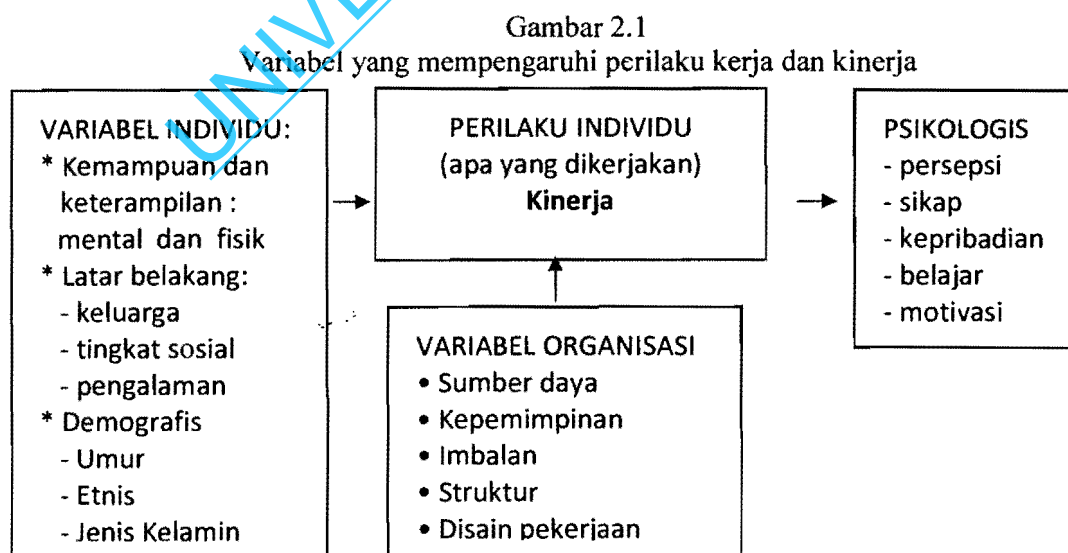
Atry, yang dikutip Keban (1995:1), mengemukakan bahwa penilaian kerja ini sekaligus untuk mengetahui kuantitas, kualitas dan efisiensi, memotivasi pelaksana, melakukan penyesuaian kebijakan serta mendorong organisasi agar memperhatikan kebutuhan masyarakat yang dilayani serta menuntun perbaikan dalam pelayanan public”. Sedangkan Thomson (2001:201) mengatakan bahwa :“*Perfomance is capacity refers to employees' natural abilities and attributes, which enable them to perform job-related duties. Knowledge and skill refer to those things that can be taught that enable employees to perform their jobs effectively*”.

Adapun tolok ukur kinerja itu sendiri didasarkan pada indikator (a). Masukan (*input*), yaitu tolok ukur kinerja berdasarkan tingkat atau besaran sumber-sumber dana, sumber daya manusia, material, waktu, teknologi dan sebagainya yang digunakan untuk melaksanakan program dan atau kegiatan. (b). Keluaran (*output*) adalah tolok ukur kinerja berdasarkan produk (barang atau jasa) yang dihasilkan dari program atau kegiatan sesuai dengan masukan yang digunakan. (c). Hasil (*outcome*) adalah tolok ukur kinerja berdasarkan tingkat keberhasilan yang dapat dicapai berdasarkan keluaran program atau kegiatan yang sudah dilaksanakan.

(d). Manfaat (*benefit*) adalah tolok ukur kinerja berdasarkan tingkat kemanfaatan yang dapat dirasakan sebagai nilai tambah bagi masyarakat dari hasil. (e). Dampak (*impact*) adalah tolok ukur kinerja berdasarkan dampaknya terhadap kondisi makro yang ingin dicapai dari manfaat.

Sedangkan manajemen kinerja menurut Mc Shane, et.al (2005 : 341) adalah suatu proses dimana manajer dapat memastikan bahwa aktivitas karyawan memberikan kontribusi dalam pencapaian tujuan organisasi. Ada kelompok pegawai yang memandang bekerja sebagai tugas yang membebani karena dikaitkan dengan kewajiban yang harus ditunaikan. Selain itu juga ada kelompok pegawai yang memandang bekerja sebagai aktivitas yang menghasilkan sumber penghasilan yang menyenangkan. Bahkan bekerja juga dipersepsi sebagai gengsi karena berkaitan dengan status sosial atau jabatan yang dipandang terhormat.

Menurut teori Gibson yang dikutip oleh Ilyas, ada tiga kelompok variabel yang mempengaruhi perilaku kerja dan kinerja yaitu: variabel individu, variabel organisasi dan variabel psikologis. Diagram skematis variabel yang mempengaruhi perilaku dan kinerja seperti pada gambar berikut ini:



Sumber : Ilyas, Yaslis, *Kinerja* (Depok : Badan Penerbit FKM UI, 1999), p.56

Variabel individu dikelompokkan sub-variabel kemampuan dan ketrampilan merupakan faktor utama yang mempengaruhi perilaku dan kinerja individu. Variabel demografis, mempunyai efek tidak langsung pada perilaku dan kinerja individu. Variabel psikologik terdiri dari sub-variabel persepsi, sikap, kepribadian, belajar, dan motivasi. Variabel ini banyak dipengaruhi oleh keluarga, tingkat sosial pengalaman kerja sebelumnya dan variabel demografis. Variabel psikologis seperti persepsi, sikap, kepribadian, dan belajar merupakan hal yang kompleks dan sulit diukur. Variabel organisasi berefek tidak langsung terhadap perilaku dan kinerja individu. Variabel organisasi digolongkan dalam sub-variabel sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur, dan desain pekerjaan.

Dari keseluruhan persepsi dan makna bekerja yang bermacam-macam dapatlah disimpulkan, bahwa bekerja lebih banyak diarahkan pada usaha mewujudkan aktivitas secara terencana, baik dengan pelibatan tenaga fisik maupun tenaga non-fisik (berpikir). Aktivitas bekerja yang berulang-ulang dilaksanakan akan mencapai suatu kompetensi pada bidang kekhususan atau profesi. Tujuan bekerja adalah untuk menghidupi dirinya dan lingkungannya atau dengan kata lain “bikin hidup semakin hidup”. Perwujudan kerja yang didasarkan kompetensi yang profesional dan dipandu dengan program yang ditetapkan dinamakan kinerja.

Selanjutnya Mc Afee dan Poffenberger (1982 : 190) menyatakan bahwa:

*“Conceptually, job performance means one’s overall contribution to organization or departemental goals, whatever those goals migdt be, if the goal of an organization is solely to raise money for charity, than job performance becomes synonymous with raising money for charity. If the goal of a department is to produce high quality metal castings, then the production of high quality metal castings constitutes result”.*

Agar seseorang dapat berkinerja tinggi menurut para ahli manajemen kinerja dapat ditelusuri dari beberapa dimensi memahami kinerja. Menurut teori Spencer dan Spencer yang dikutip oleh Idawati (2006:39), ada lima jenis kompetensi, yaitu:

(1) pengetahuan (*knowledge*), berkenaan dengan ilmu yang dimiliki individu dalam bidang pekerjaan atau area tertentu; (2) keterampilan (*skill*), yakni kemampuan untuk unjuk kinerja fisik ataupun mental; (3) konsep diri (*self concept*), yakni sikap individu, nilai – nilai yang dianut citra diri; (4) sifat (*traits*), yakni karakteristik fisik dan respon yang konsisten atas situasi atau informasi tertentu; dan (5) motif atau dorongan (*motives*), berkenaan dengan pemikiran atau niat dasar konstan dan mendorong individu untuk bertindak atau berperilaku tertentu.

Pengetahuan dan keterampilan seringkali disebut sebagai perangkat keras kompetensi (*hard competence*), sedangkan kompetensi konsep diri, sifat, dan motif atau dorongan disebut perangkat lunak kompetensi (*soft competence*). Sedangkan Rivai dkk (2008 : 15-16) mengatakan bahwa kinerja ditentukan oleh kemampuan atau *ability* (A), *motivation* (M) dan *opportunity* (O) atau kinerja = f (A x M x O). Seseorang ingin berkinerja tinggi dan mungkin bersedia dan mampu, tetapi bisa saja ada rintangan yang menjadi penghambat. Ketiga dimensi yang mempengaruhi kinerja tersebut dapat disajikan pada gambar berikut: Kemudian Mitchell mengatakan kinerja yang baik dapat ditentukan dua dimensi yaitu kemampuan atau *ability* (A), *motivation* (M) atau kinerja = f (A x M).

Selanjutnya, Lenvine dalam Dwiyanto mengajukan tiga dimensi yang biasa digunakan untuk mengukur kinerja individu atau organisasi publik yakni (a). *responsiveness* atau kepekaan mengenali kebutuhan masyarakat serta (b) *responsibility* dan (c). *accountability*. Pace. Sedangkan Don F. Faules, (diterjemahkan Dedy : 2006:34) mengemukakan bahwa ada enam dimensi yang digunakan untuk menilai kinerja individu dan organisasi yakni efektivitas dan efisiensi (*effective and efficient*), kekuasaan dan tanggung jawab (*authority and responsibility*) baik secara moral-etik maupun secara hukum, disiplin dan prakarsa (*discipline and initiative*). Kemudian Stephen P. Robbins (1996 : 218) kinerja diartikan fungsi dari interaksi antara kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*) atau dapat dirumuskan :  
Kinerja = f (A x M).

Dari berbagai teori kinerja diatas, maka teori yang digunakan dalam penelitian kali ini adalah teori yang dikemukakan oleh Stephen Robbins (1996 : 218). Pertimbangan menggunakan teori ini karena sesuai dengan bidang ilmunya dan ada kecocokan dengan fenomena yang ditemukan dilapangan sebagaimana disajikan di latar belakang penelitian ini. Salah satunya fenomena menurunnya kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Provinsi Riau disebabkan karena kurangnya motivasi dan kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan.

Stephen P. Robbins (1996 : 218), kinerja diartikan fungsi dari interaksi antara kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*) atau dapat dirumuskan :  $Kinerja = f(A \times M)$ . Kedua dimensi dimaksud akan diuraikan menjadi landasan teori dalam penelitian ini.

#### a. Kemampuan (*Ability*)

Kemampuan adalah sifat yang di bawa sejak lahir/dipelajari yang memungkinkan seseorang menyelesaikan tugasnya (Gibson, 1989 : 54). Kemampuan menunjukkan potensi orang untuk melaksanakan tugas/pekerjaan. Kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugasnya merupakan perwujudan dari pengetahuan dan ketrampilan yang dimiliki. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh Blanchard : “Kemampuan pekerjaan (kemampuan) dikaitkan dengan kemampuan untuk melakukan sesuatu. Hal ini berkaitan dengan pengetahuan dan ketrampilan” (Kenneth H. Blanchard, 1986 : 187).

Kemampuan sumber daya aparatur daerah faktor yang sangat esensial dalam penyelenggaraan otonomi daerah, karena manusia adalah subyek dari semua aktivitas pemerintahan. Sumberdaya manusia menjadi unsur penting, karena unsur-unsur sumber daya lainnya tidak akan mampu memberi manfaat bagi daerah jika sumberdaya manusia yang dimiliki lemah. Kemampuan aparatur daerah yang handal, yang bertumpu pada kapabilitas pendidikan, motivasi, disiplin, pangkat/golongan,

dan pengalaman jabatan merupakan dimensi penting dalam meningkatkan efektivitas penyelenggaraan otonomi daerah.

Gondokusumo (1996) mengemukakan bahwa kemampuan kerja terdiri dari kemampuan fisik dan kemampuan mental. Kemampuan fisik adalah keadaan fisik, keadaan kesehatan, tingkat kekuatan, dan baik buruknya fungsi biologis dari bagian tubuh tertentu, sedangkan kemampuan mental adalah kemampuan mekanik, kemampuan sosial, dan kemampuan intelektual serta menyangkut pula bakat, ketrampilan dan pengetahuan.

Berkaitan dengan konsep kemampuan, keterampilan atau keahlian pegawai, Paul Hersey dan Blanchard (1998) mengemukakan ada tiga jenis kemampuan dasar yang harus dimiliki, baik sebagai manajer maupun sebagai pelaksana, antara lain :

- 1) Kemampuan Teknis (*Technical Skill*) meliputi kemampuan untuk menggunakan pengetahuan, metode, teknis dan peralatan yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan tertentu yang diperoleh dari pengalaman, pendidikan dan training.
- 2) Kemampuan Sosial (*Social Skill*) meliputi kemampuan dalam bekerja dengan melalui motivasi orang lain yang mencakup pemahaman tentang motivasi dan penerapan kepemimpinan yang efektif.
- 3) Kemampuan Konseptual (*Conceptual Skill*) merupakan kemampuan memahami kompleksitas organisasi secara menyeluruh. Kemampuan itu memungkinkan seseorang bertindak sesuai dan selaras dengan tujuan organisasi secara menyeluruh daripada hanya atas dasar dengan tujuan dan keutuhan kelompok sendiri.

Adapun indikator-indikator kemampuan dalam penelitian ini jika mengacu kepada ketiga kemampuan diatas adalah kemampuan beradaptasi, ketelitian dan ketepatan, bekerja dengan tim, inisiatif, kreativitas, keandalan, ketegasan, memiliki sikap sopan santun, dan kemampuan merumuskan tujuan organisasi.

## b. Motivasi

Suatu kekuatan potensial yang ada dalam diri seorang manusia, yang dapat dikembangkannya sendiri atau dikembangkan oleh sejumlah kekuatan dari luar yang pada intinya berkisar sekitar imbalan moneter dan imbalan non moneter, yang dapat mempengaruhi hasil kinerjanya secara positif atau negatif hal mana tergantung pada situasi dan kondisi yang dihadapi yang bersangkutan itu disebut dengan motivasi. Karena itu, setiap pimpinan sebagai motivator harus menyadari bahwa seseorang memasuki organisasi disamping adanya dorongan dari dalam diri seseorang, maka pimpinan sebagai motivator harus dapat memberikan rangsangan dari luar agar kebutuhan individu dapat terpenuhi. Jika dikaitkan dalam konteks administrasi, kepemimpinan itu memegang posisi penting, hal ini didasarkan pemikiran bahwa dengan kepemimpinan akan terkait sejauh mana anggota kelompok menyukai dan mempercayai pemimpin serta mau mengikutinya.

Mengacu kepada penjelasan di atas tampak bahwa motivasi dalam penelitian ini memiliki indikator sebagai berikut:

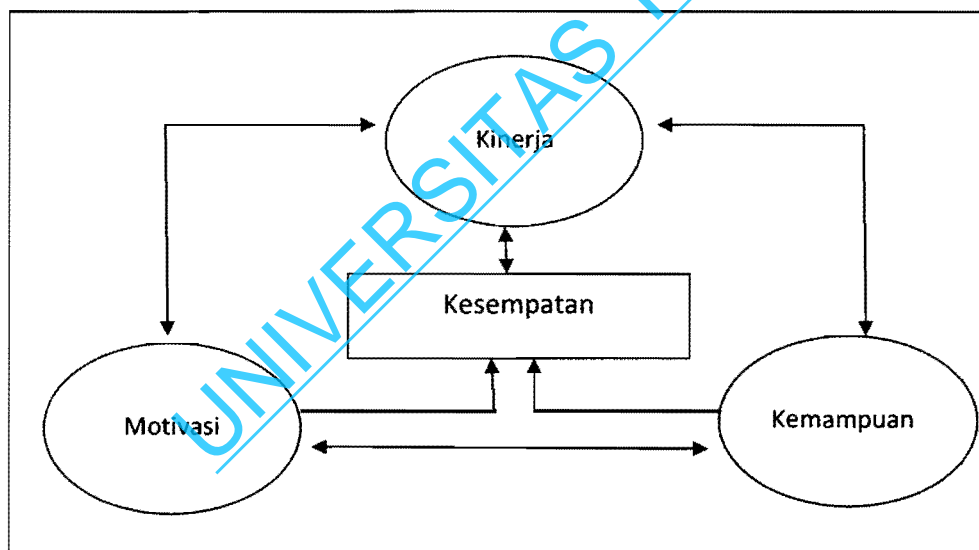
- a. Melaksanakan tugas sesuai perintah dari pimpinan
- b. Keterampilan melaksanakan tugas.
- c. Menggunakan pengalaman
- d. Kesungguhan melakukan tugas
- e. Melakukan penilaian tugas
- f. Memiliki daya juang
- g. Bekerja sesuai jadwal
- h. Tepat waktu bekerja
- i. Bertanggungjawab
- j. Mengutamakan lembaga, dan dapat menerima hukuman jika bersalah.



Motivasi adalah hasil dari interaksi antara individu dengan situasi. Setiap individu memiliki pembangkit motivasi dasar dan tingkat motivasi yang berbeda-beda, di dalam waktu yang berbeda pula. Adapun definisi motivasi itu sendiri menurut Stephen P. Robbins adalah sebuah proses yang mempengaruhi intensitas, arah, dan ketekunan berusaha individu ke arah pencapaian tujuan. Menurut Stephen Robbins kinerja karyawan adalah fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi, yaitu  $\text{kinerja} = f(A \times M)$ . Jika ada yang tidak memadai, kinerja itu akan dipengaruhi secara negatif.

Hubungan kinerja terhadap motivasi dan kemampuan dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2.2  
Hubungan kinerja terhadap motivasi dan kemampuan



Sumber : Stephen Robbins (2002 : 232)

## 5. Manajemen Administrasi Publik

Modernisasi Administrasi Publik (MAP) adalah merupakan faktor terpenting yang memungkinkan demokratisasi dan modernisasi negara berlangsung secara efektif dan efisien di abad 21 ini, abad yang sering dikatakan sebagai *American Century* (H.

George Frederickson, 1999). Globalisasi yang melanda seluruh bangsa tanpa kecuali disertai dengan revolusi informasi yang besar telah menempatkan bangsa di dunia hidup dalam sebuah ruang tanpa batas (borderless). Ditengah situasi demikian manajemen negara tak dapat lagi mengandalkan cara-cara konvensional. Demikian pula peran administrasi publik dalam keadaan demikian, tak dapat lagi mementaskan pertentangan kepentingan negara versus rakyat, atau pergulatan kepentingan dalam drama politik. Administrasi publik diharuskan melakukan reposisi atau deformasi kedalam sebuah tatanan kekinian. Menurut Frederickson ada beberapa alasan mendasar mengapa administrasi publik harus melakukan proses ini :

- a. Diantara fenomena penting globalisasi ini administrasi publik kontemporer dihadapkan pada melemahnya batas-batas yurisdiksi dalam berbagai bentuk. Bangsa, negara, provinsi, kota atau bahkan desa telah kehilangan batas-batas fisikalnya. Melemahnya batas yurisdiksi tersebut bahkan telah mengarah menyatunya berbagai kawasan, tanpa pembatas. Revolusi telekomunikasi telah menghilangkan rambu dan batas fisik yang pada akhirnya juga merubah berbagai corak hubungan sosial antar manusia, dipautkan dalam batas lintas negara, lintas samudra dalam ruang global.
- b. Disartikulasi negara, melemahnya peran negara dalam menangani persoalan-persoalan kompleks yang sumbernya beragam. Sehingga sebuah negara tak dapat secara mandiri menanganinya secara baik. Contohnya adalah munculnya hujan asam, menipisnya lapisan ozon diatas benua Amerika dan Australia, bukan semata kesalahan dari negara tersebut tapi juga bersumber dari perilaku publik dari negara-negara lain.
- c. Makin maluasnya makna kata "publik". Dalam sejarah administrasi publik, yang disebut dengan publik itu identik dengan negara (government). Ungkapan publik kini tak lagi terbatas pada negara tetapi juga melingkupi seluruh organisasi-

organisasi non negara atau juga institusi-institusi yang secara langsung melakukan kontrak kerja dengan negara untuk mewujudkan tugas publik. Organisasi parastatal, LSM (Lembaga Swadaya Masyarakat).

Perdebatan tentang *good governance* dan *good government* adalah merupakan anatema penting di era globalisasi ini. Berbagai bantuan dan kerjasama multi lateral tak jarang mensyaratkan dua tema tersebut dapat dihadirkan dalam sistem politik dan kebijakan publik sebuah negara. Tak terkecuali IMF, Bank Dunia, UNDP juga memberikan restriksi luas apabila negara resepien tak dapat mengintegrasikan *good governance* dan *good government* dalam pemerintahannya.

Sementara analis menyatakan bahwa dengan prasarat seperti itu ada kesan, negara donor ataupun lembaga-lembaga asing telah mendekati berbagai idiom politik, dan kebijakan publik kepada negara-negara berkembang. Bahkan acapkali negara-negara dana lembaga donor dipersalahkan sebagai agen neo-imperealis yang melakukan penjajahan dalam format baru. Sementara itu analis lain secara jujur mengakui bahwa keterbelakangan negara-negara berkembang dalam menyelenggarakan pemerintahan adalah sebagai akibat terlambat melakukan demokratisasi. Sehingga proses demokratisasi yang berlangsung di berbagai negara berkembang diawainya nampak menjadi pemandangan yang mengembirakan namun lambat laun menjadi arena metamorfosa otoritarian baru. Hal ini ditunjukkan dengan fase transisi demokrasi yang ditandai dengan jatuh banggunya rejim pasca otoriter di berbagai negara Afrika, Asia.

Bahwa masyarakat demokratis yang efektif itu dapat hadir setiap saat tergantung dari keyakinan warga rakyat terhadap pemerintahannya. Pemerintahan yang akuntabel dan transparan adalah merupakan komponen paling elementer sehingga rakyatnya dengan kesadaran tinggi membayar pajak, hormat pada berbagai keputusan dan kebijakan negara. Rakyat *respect* pada sebuah pemerintahan yang dengan tatakrama

publik, etika dan bersedia mempertanggungjawabkan berbagai keputusan publik pada rakyatnya. Dalam konteks inilah terjadi hubungan mutual *exclusive* antara rakyat dengan pemerintah. Hadirnya kepercayaan dari rakyat karena pemerintah meyakini, bahwa investasi trust yang ada akan menjadi bagian penting terciptanya *good governance* dan *good government*.

## 6. Hubungan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja

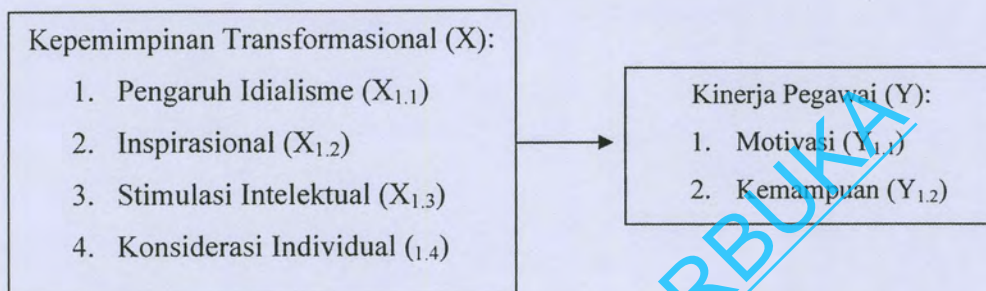
Kepemimpinan transformasional adalah usaha suatu program pada saat terjadinya interaksi melalui komunikasi dengan gaya tertentu yang memotivasi seseorang atau kelompok dengan pengaruh yang tidak memaksa untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja pegawai. Sedangkan kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab yang diberikan pimpinan kepada masing-masing pegawai, dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum serta sesuai dengan moral maupun etika.

Fungsi kepemimpinan yang paling penting adalah memberikan motivasi kepada bawahannya, kepemimpinan transformasional diyakini memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai dalam bentuk non keuangan seperti kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Pemimpin Transformasional memotivasi pengikutnya untuk melakukan sesuatu (kinerja) diluar dugaan (*beyond normal expectation*) melalui transformasi pemikiran dan sikap pimpinan untuk mencapai kinerja diluar dugaan tersebut, pemimpin transformasional menunjukkan berbagai perilaku berikut : pengaruh idealisme, inspirasional, stimulasi intelektual dan konsiderasi individual.

## B. Kerangka Berpikir

Dalam penelitian ini penulis menyajikan kerangka teoritis untuk mempermudah memahami permasalahan yang sedang diteliti. Perkiraan kerangka teoritis ini disajikan dalam bentuk skema atau gambaran yang menunjukkan hubungan masing-masing variabel yaitu sebagai berikut:

Gambar 2.3  
Kerangka Berpikir



Sumber : Variabel Kepemimpinan transformatif : Avolio, Bass and Jung (1999), variabel kinerja : Stephen Robbins (1996).

Dari gambar di atas jika dijelaskan bahwa faktor-faktor kepemimpinan transformatif yang mempengaruhi kinerja diantaranya : pengaruh idealisme, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan konsiderasi individual. Variabel-variabel pada kepemimpinan transformatif tersebut merupakan variabel bebas atau variabel independen, sedangkan yang menjadi variabel terikat atau variabel dependen adalah kinerja pegawai. Variabel kinerja meliputi kemampuan dan motivasi.

## C. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka konseptual seperti yang digambarkan di atas, dapat ditarik beberapa hipotesis/dugaan sementara sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh yang positif antara pengaruh idealisme pimpinan terhadap kinerja pegawai.
2. Terdapat pengaruh yang positif antara *inspirational motivation* terhadap kinerja pegawai.

3. Terdapat pengaruh yang positif antara stimulasi intelektual terhadap kinerja pegawai.
4. Terdapat pengaruh yang positif antara konsiderasi individual terhadap kinerja pegawai
5. Terdapat pengaruh yang signifikan secara keseluruhan antara pengaruh idealisme pimpinan, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual dan konsiderasi individual terhadap kinerja pegawai.

UNIVERSITAS TERBUKA

### BAB III

#### METODOLOGI PENELITIAN

##### A. Desain Penelitian/Rancangan Penelitian

Desain penelitian adalah rancangan umum tentang metode-metode dan prosedur-prosedur untuk mengumpulkan dan menganalisis informasi yang dibutuhkan. Rancangan penelitian atau desain penelitian dapat pula diartikan sebagai strategi mengatur latar penelitian agar peneliti memperoleh data yang valid sesuai dengan karakteristik variabel dan tujuan penelitian. Rancangan penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif dengan membuat kuesioner, sehingga data dalam penelitian ini adalah data kuantitatif. Data kuantitatif adalah data yang berbentuk angka, seperti data yang berskala ukur interval dan rasional, kemudian diolah dengan statistik.

##### B. Populasi Dan Sampel

Populasi dalam suatu penelitian merupakan sekumpulan objek yang dapat dijadikan sumber penelitian yang berbentuk benda-benda, manusia ataupun peristiwa yang terjadi sebagai objek atau sasaran penelitian. Hal ini sesuai dengan pendapat (Sugiyono, 2010:115) yaitu: "Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karekteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya". Populasi dari penelitian ini adalah seluruh Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau sebanyak 70 orang.

Mengingat jumlah populasi dalam penelitian ini sedikit maka seluruh populasi dijadikan sampel. Sampel penelitian ini ditentukan dengan menggunakan

teknik *non probability sampling* yaitu metode sensus. metode sensus adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel.

### C. Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini variabel yang diteliti dibagi menjadi 2, yaitu variabel dependen dan variabel independen. Variabel dependen adalah variabel yang akan diprediksi atau dijelaskan, sedangkan variabel independen adalah variabel (diperkirakan) mempengaruhi variabel dependen. Variabel dependen (variabel X) pada penelitian ini meliputi kepemimpinan transformasional diuraikan menjadi variabel-variabel berikut ini:

$X_{1,1}$  = idealisme

$X_{1,2}$  = inspirasional

$X_{1,3}$  = intelektual

$X_{1,4}$  = konsiderasi individual

Sementara itu yang menjadi variabel dependen (variabel terikat/Variabel Y) dalam penelitian ini adalah kinerja pegawai dengan dimensi motivasi dan kemampuan.

### D. Instrumen Penelitian

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan alat dalam bentuk kuesioner yang diisi oleh responden dibuat dalam bentuk pertanyaan, dimana dalam kuesioner sudah disediakan alternatif jawaban dari tiap item pernyataan. Dalam pelaksanaan pengisian responden diminta untuk memilih salah satu jawaban yang sekiranya cocok dengan keadaan yang dialami. Untuk mengetahui tanggapan responden terhadap kinerja pegawai yang menyangkut gaya



kepemimpinan transformasional serta untuk mempermudah pengambilan kesimpulan dari tanggapan pegawai yang diperoleh dalam pembagian kuisioner, maka digunakan skala Likert dengan 4 *option*.

Alternatif jawaban disesuaikan dengan skala likert yang dibuat menjadi 4 alternatif jawaban. Skala likert melibatkan serangkaian pertanyaan yang berkaitan dengan sikap responden diminta menyatakan “sangat baik” sampai pada jawaban “tidak baik” untuk setiap pertanyaan, jawaban diberi nilai yang akan merefleksikan secara konsisten sikap responden. Nilai total seluruh pertanyaan dihitung untuk setiap responden. Untuk setiap jawaban akan diberi skor 1 – 4 yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Skor 4 untuk jawaban sangat baik
2. Skor 3 untuk jawaban baik
3. Skor 2 untuk jawaban kurang baik
4. Skor 1 untuk jawaban tidak baik

Untuk memastikan bahwa alat ukur yang akan digunakan dalam penelitian memiliki validitas dan reliabilitas, dilakukan uji coba skala kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai. Data hasil kuisioner diolah dengan menggunakan program SPSS 18.0 *for windows*.

#### **E. Definisi Operasional**

Definisi operasional adalah definisi yang bersifat memberikan arti kepada suatu variabel dengan menetapkan kegiatan atau tindakan yang perlu untuk mengukur variabel tersebut. Definisi operasional ini akan memberikan batasan

atau ciri-ciri suatu variabel dengan merinci hal-hal yang harus dikerjakan oleh peneliti untuk mengukur variabel tersebut. Jadi dalam definisi operasional ini harus dirinci ciri-ciri yang akan diteliti dan bagaimana mengamatinya. Berikut ini penjelasan definisi operasional dari penelitian ini:

1. Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang digunakan oleh seseorang manajer bila ia ingin suatu kelompok melebarkan batas dan memiliki kinerja melampaui status *quo* atau mencapai serangkaian sasaran organisasi yang sepenuhnya baru. Pada gaya kepemimpinan transformasional, *leader* bekerja, mengawasi dan berkreasi melalui pegawai. Jika *leader* berhasil mempengaruhi bawahan dengan visinya, menanamkan karismanya, memotivasi dan menjadi inspirator, menstimulasi kreativitas dan menghargai pegawainya maka dapat dipastikan pegawai akan bekerja dengan baik, sungguh-sungguh dan loyal pada perusahaan/organisasi.

Empat Komponen dalam kepemimpinan transformasional meliputi:  
(Avolio, Waldman, dan Yammarino, 1991)

- a. Pengaruh idealisme. Pimpinan yang memiliki kharisma menunjukkan pendirian, menekankan kepercayaan, menempatkan diri pada isu-isu yang *suat*, menunjukkan nilai yang paling penting, menekankan pentingnya tujuan, komitmen dan konsekuen etika dari keputusan, serta memiliki visi dan *sence of mission*. Dengan demikian pemimpin akan diteladani, membangkitkan kebanggaan, loyalitas, hormat, antusiasme dan kepercayaan bawahan. Selain itu pimpinan membuat bawahan mempunyai kepercayaan diri.

- b. Inspirasional. Pemimpin mempunyai visi yang menarik untuk masa depan, menetapkan standar yang tinggi bagi para bawahan, optimis dan antusiasme, memberikan dorongan dan arti terhadap apa yang perlu dilakukan. Pemimpin seperti ini akan memperbesar optimisme dan antusiasme bawahan serta motivasi dan menginspirasi bawahannya untuk melebihi harapan motivasional awal melalui dukungan emosional dan daya tarik emosional.
  - c. Stimulus intelektual. Pemimpin yang mendorong bawahan untuk lebih kreatif, menghilangkan keengganan bawahan untuk mengeluarkan ide-idenya dan dalam menyelesaikan permasalahan yang ada menggunakan pendekatan-pendekatan baru yang lebih intelegasi dan alasan-alasan yang rasional dari pada hanya didasarkan pada opini-opini atau perkiraan-perkiraan semata.
  - d. Konsiderasi individual. Pemimpin mampu memperlakukan orang lain sebagai individu, mempertimbangkan kebutuhan individual dan aspirasi-aspirasi, mendengarkan, mendidik dan melatih bawahan. Pemimpin seperti ini memberikan perhatian personal terhadap bawahannya yang melihat bawahan sebagai individual dan menawarkan perhatian khusus untuk mengembangkan bawahan demi kinerja yang bagus.
2. Kinerja adalah hasil yang dicapai atau yang diinginkan oleh semua orang dalam bekerja. Beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja meliputi; kuantitas kerja, kualitas kerja, pengetahuan tentang pekerjaan, kemampuan mengemukakan pendapat, pengambilan keputusan, perencanaan kerja dan daerah organisasi kerja.

Berikut ini akan disajikan variabel, dimensi dan indikator penelitian sebagaimana disajikan pada tabel berikut:

Tabel 3.1  
Kisi-kisi Instrumen Penelitian

Variabel	Dimensi	Indikator	Butir Pernyataan	Ket
Kepemimpinan Transformatif	Idealisme	1. Membuat visi dan misi	1	
		2. Menanamkan kebanggaan	2	
		3. Meraih penghormatan dan kepercayaan	3	
		4. Memiliki cita-cita membangun organisasi	4	
		5. Pengaruh menggerakkan individu	5	
	Inspirasional	1. Mengkomunikasikan harapan tinggi	6	
		2. Inspirasi/cita-cita lembaga	7	
		3. Mendorong atau menyemangati	8	
		4. Memberi kesempatan pegawai berpendapat	9	
		5. Memberikan rangsangan kepada pegawai untuk berkarya	10	
	Intelektual	1. menggunakan symbol untuk memfokuskan pada usaha	11	
		2. Memberikan inovasi-inovasi	12	
		3. Memberikan analogi sederhana agar mudah dipahami	13	
		4. Menyederhanakan penyampain maksud pimpinan	14	
		5. mendorong tingkat intelektualitas	15	
Konsiderasi individual	1. memberikan perhatian individu dengan cara-cara baru	16		
	2. melayani sebagai mentor	17		
	3. menyediakan sarana kerja individu	18		
	4. melayani secara pribadi	19		
	5. memberikan pelatihan	20		
Kinerja	Motivasi	1. Melaksanakan tugas sesuai perintah dari pimpinan	21	
		2. Keterampilan melaksanakan tugas.	22	
		3. Menggunakan pengalaman	23	
		4. Kesungguhan melakukan tugas	24	
		5. Melakukan penilaian tugas	25	
		6. Memiliki daya juang	26	
		7. Bekerja sesuai jadwal	27	
		8. Tepat waktu bekerja	28	
		9. Bertanggungjawab	29	
		10. Mengutamakan lembaga	30	
		11. Hukuman jika bersalah	31	

Variable	Dimensi	Indikator	Butir Pertanyaan
	Kemampuan	1. Beradaptasi 2. Ketelitian dan ketepatan 3. Bekerja dengan tim 4. Inisiatif 5. Kreativitas 6. Keandalan 7. Ketegasan 8. Sikap 9. Merumuskan tujuan	32 33 34 35 36 37 38 39 40

Sumber : Avolio, Bass and Jung (1999), Stephen Robbins (1996).

## F. Prosedur Pengumpulan Data

### 1. Jenis dan Sumber Data

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif sehingga data dalam penelitian adalah data kuantitatif. Data kuantitatif adalah data yang berbentuk angka, seperti data yang berskala ukur interval dan rasio. Adapun sumber data yang dipakai dalam penelitian ini diperoleh melalui:

- a. Data Primer, yaitu data yang diperoleh langsung dari responden dengan cara membagikan kuisioner selain itu penulis juga melakukan survey langsung ke Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau tempat dimana penulis melakukan penelitian.
- b. Data Sekunder, yaitu data yang diperoleh dengan melakukan studi kepustakaan yang berhubungan dengan masalah yang akan dikaji lebih lanjut. Data sekunder diperoleh dari referensi-referensi misalnya dari buku-buku, internet, jurnal dan sumber-sumber lainnya yang dapat menunjang penelitian ini. Dari buku diperoleh teori-teori tentang kepemimpinan transformasional dan kinerja. Sementara itu, teori-teori tentang sejarah dan struktur organisasi diperoleh langsung dari Kantor Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau.

## 2. Teknik Pengumpulan Data

Cara pengumpulan data dalam penelitian ini dibagi menjadi 2 cara, yaitu melalui studi lapangan dan studi kepustakaan. Berikut penjelasan dari kedua teknik pengumpulan data tersebut:

### a. Studi Lapangan (*Field Research*)

Yaitu teknik pengumpulan data dengan cara melakukan penelitian dan pengamatan secara langsung pada objek yang diteliti. Data tersebut penulis peroleh dengan cara : menyebarkan Kuisisioner untuk dijawab responden dan pertanyaan itu telah dipersiapkan sebelumnya secara sistematis. Disamping itu untuk melakukan cross cek di lapangan peneliti melakukan wawancara kepada beberapa orang, seperti: teman sejawat pimpinan, konsultan dinas pendidikan, ketua dewan pendidikan provinsi kepri, tokoh masyarakat, dan kepala bidang dinas pendidikan kota tanjungpinang. Data yang diperoleh selanjutnya akan digunakan untuk memperkuat hasil uji statistik.

### b. Studi Pustaka (*Library Research*)

Yaitu mengumpulkan data sebagai referensi untuk melakukan penelitian dengan mempelajari literatur-literatur yang berhubungan dengan aspek permasalahan dan menunjang pembahasan dalam pembuatan tesis ini.

## G. Teknik/Cara Analisis Data

Setelah indikator yang menjadi ukuran masing-masing variabel dan teknik pengukuran yang digunakan ditentukan, maka ditentukan teknik analisis data yang disesuaikan dengan data yang tersedia. Analisis Kuantitatif yaitu analisis yang digunakan untuk mengolah data, terutama data yang diperoleh melalui pertanyaan yang memerlukan pengukuran. Jika data telah terkumpul, selanjutnya dibuat

analisis data dengan cara tabulasi, yang termasuk dalam kegiatan ini antara lain memberikan skor (*scoring*) terhadap jawaban responden menurut kaidah yang tepat, kemudian menyajikan data tersebut kedalam tabel menurut kategori jawaban serta menghitung frekuensi dari masing-masing kategori.

Selain itu juga dilakukan uji statistik terhadap data yang diperoleh. Uji statistik tersebut meliputi hal-hal berikut ini:

#### 1. Uji Validitas

Validitas instrumen penelitian atau tingkat ketepatan instrumen penelitian adalah tingkat kemampuan instrumen penelitian untuk mengungkapkan data sesuai dengan masalah yang hendak diungkapkannya (Singarimbun, 1995:124). Validitas pengukuran berhubungan dengan kesesuaian dan kecermatan fungsi ukur dari alat yang digunakan. Dengan menggunakan instrumen penelitian yang memiliki validitas tinggi, maka hasil penelitian akan mampu menjelaskan masalah penelitian sesuai dengan keadaan yang sebenarnya. Uji validitas ini terlebih dahulu diujicobakan kepada 30 orang responden/sampel melalui kuisioner.

Tinggi rendahnya validitas suatu angket dihitung dengan teknik *Korelasi Product Moment Pearson* dengan rumus:

$$r_{xy} = \frac{n\sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{\{n(\sum x^2) - (\sum x)^2\}\{n(\sum y^2) - (\sum y)^2\}}}$$

Keterangan :

$r_{xy}$  : Koefisien korelasi antara variabel x dan y  
 n : Jumlah sampel  
 x : Nilai total atribut  
 y : Nilai dari variabel

Kriteria pengambilan keputusan menurut Arikunto (1993) adalah sebagai berikut:

- a. Jika  $r_{hitung} > r_{tabel}$  dan taraf signifikan 5%, berarti item (butir soal) pernyataan valid.
- b. Jika  $r_{hitung} < r_{tabel}$  dan taraf signifikan 5%, berarti item (butir soal) pernyataan tidak valid.

Hasil pengujian validitas masing-masing instrumen dapat dilihat pada tabel 3.2 berikut ini :

Tabel 3.2  
Hasil Pengujian Validitas Instrumen ( $r_{tabel} = 0,235$ )

<b>Dimensi Idealisme (<math>X_{1,1}</math>)</b>			
<b>Butir</b>	<b><math>r_{hitung}</math></b>	<b><math>r_{tabel}</math></b>	<b>Keterangan</b>
Butir 1	0,420	0,235	Valid
Butir 2	0,497	0,235	Valid
Butir 3	0,242	0,235	Valid
Butir 4	0,335	0,235	Valid
Butir 5	0,281	0,235	Valid
<b>Dimensi Inspirasional (<math>X_{1,2}</math>)</b>			
<b>Butir</b>	<b><math>r_{hitung}</math></b>	<b><math>r_{tabel}</math></b>	<b>Keterangan</b>
Butir 6	0,319	0,235	Valid
Butir 7	0,362	0,235	Valid
Butir 8	0,419	0,235	Valid
Butir 9	0,341	0,235	Valid
Butir 10	0,401	0,235	Valid
<b>Dimensi Intelektual (<math>X_{1,3}</math>)</b>			
<b>Butir</b>	<b><math>r_{hitung}</math></b>	<b><math>r_{tabel}</math></b>	<b>Keterangan</b>
Butir 11	0,562	0,235	Valid
Butir 12	0,561	0,235	Valid
Butir 13	0,574	0,235	Valid
Butir 14	0,536	0,235	Valid
Butir 15	0,471	0,235	Valid



<b>Dimensi Konsiderasi Individual (X<sub>1-4</sub>)</b>			
Butir 16	0,419	0,235	Valid
Butir 17	0,686	0,235	Valid
Butir 18	0,453	0,235	Valid
Butir 19	0,427	0,235	Valid
Butir 20	0,444	0,235	Valid
<b>Motivasi (Y<sub>1-1</sub>)</b>			
Butir 21	0,327	0,235	Valid
Butir 22	0,252	0,235	Valid
Butir 23	0,430	0,235	Valid
Butir 24	0,317	0,235	Valid
Butir 25	0,330	0,235	Valid
Butir 26	0,405	0,235	Valid
Butir 27	0,562	0,235	Valid
Butir 28	0,561	0,235	Valid
Butir 29	0,574	0,235	Valid
Butir 30	0,536	0,235	Valid
Butir 31	0,471	0,235	Valid
<b>Kemampuan (Y<sub>1-2</sub>)</b>			
Butir 32	0,410	0,235	Valid
Butir 33	0,321	0,235	Valid
Butir 34	0,480	0,235	Valid
Butir 35	0,288	0,235	Valid
Butir 36	0,479	0,235	Valid
Butir 37	0,484	0,235	Valid
Butir 38	0,335	0,235	Valid
Butir 39	0,424	0,235	Valid
Butir 40	0,256	0,235	Valid

Sumber : Data Primer diolah 2012

Suatu data dikatakan valid apabila nilai  $r_{hitung}$  lebih besar dari  $r_{tabel}$ . Untuk jumlah responden sebanyak 70 orang, maka  $R_{hitung}$  nya sebesar 0,235 (Sugiono, 2010). Berdasarkan hasil pengujian yang telah disajikan pada tabel 3.2 diatas terlihat bahwa seluruh butir pernyataan/pertanyaan dari masing-masing dimensi adalah valid, sehingga kuisioner layak untuk digunakan sebagai pengukuran untuk masing-masing variable.

## 2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukuran dapat dipercaya atau dapat diandalkan dan sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten bila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama, dengan alat ukur yang sama (Singarimbun, 1995:140).

Untuk mengukur reliabilitas alat pengukuran yang digunakan adalah Teknik Alpha Cronbach, dengan rumus sebagai berikut:

$$r_{tt} = \left[ \frac{k}{k-1} \right] \left[ 1 - \left( \frac{\sum \sigma^2}{\sigma^2} \right) \right]$$

Keterangan :

$r_{tt}$  : Reliabilitas instrumen

$\sigma^2$  : Variabel total

$\sum \sigma b^2$  :  $\sum$  variabel butir

$k$  : Banyaknya butir pertanyaan atau  $\sum$  soal

Kriteria pengambilan keputusannya mengacu pada *Alpha Cronbach's* yaitu item dikatakan reliabel jika hasil perhitungan dengan *Alpha Cronbach's* nilainya lebih besar dari 0,6. Hasil pengujian reliabilitas instrumen dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 3.3  
Hasil Uji Reliabilitas Instrumen

Variabel	Item	Koefisien Cronbach's Alpha	Keterangan
Idealisme ( $X_{1-1}$ )	5	0,670	Reliabel
Inspirasional ( $X_{1-2}$ )	5	0,758	Reliabel
Intelektual ( $X_{1-3}$ )	5	0,758	Reliabel
Konsiderasi Individual ( $X_{1-4}$ )	5	0,757	Reliabel
Motivasi ( $Y_{1-1}$ )	11	0,763	Reliabel
Kemampuan ( $Y_{1-2}$ )	9	0,620	Reliabel

Sumber : Data Primer diolah 2012

Dari tabel 3.3 diatas dapat dilihat bahwa hasil uji reliabilitas pada seluruh variable menunjukkan nilai lebih besar dari 0,6 dengan tingkat kesalahan sebesar 0,05 atau 5%. Maka, seluruh atribut pada variable tersebut sudah konsisten dan dapat dipercaya (*reliable*) serta dapat digunakan untuk proses penelitian selanjutnya.

Dengan adanya uji reliabilitas ini maka diperoleh informasi bahwa jawaban responden terhadap kuesioner memperlihatkan kekonsistenan, sehingga hasil perolehan skor jawaban kuesioner dapat dipergunakan dan dianalisis lebih lanjut.

### 3. Analisa Regresi Berganda

Adalah analisis yang digunakan untuk mengetahui pengaruh antara beberapa variabel independent X dengan satu variabel dependent Y, yang dinyatakan dengan rumus (Djarwanto PS dan Subagyo, 1998:315):

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + \varepsilon$$

Y = kinerja pegawai

a = Nilai Konstanta

b = Koefisien Regresi

X<sub>1</sub> = idealisme

X<sub>2</sub> = inspirasional

X<sub>3</sub> = intelektual

X<sub>4</sub> = individual

$\varepsilon$  = Nilai Residu

### 4. Uji R<sup>2</sup>

Uji ini digunakan untuk mengetahui seberapa jauh proporsi variasi variabel-variabel independen dapat menerangkan dengan baik variabel dependen (Setiaji, 2004: 29).

Perhitungan koefisien determinasi adalah sebagai berikut :

$$R^2 = \frac{1 - \sum ei^2}{\sum yi^2}$$

Keterangan :

$R^2$  : Koefisien determinasi

$ei^2$  : Nilai kuadrat residual

$yi^2$  : Nilai kuadrat variabel

## 5. Uji F

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui apakah variabel independen secara serentak mempunyai pengaruh terhadap variabel dependen. Adapun langkah-langkah dari uji F menurut (Widiyanto, 2003:18) adalah sebagai berikut :

### a) Hipotesis

$$H_0 : b_1 = b_2 = b_3 = b_4 = 0$$

Berarti tidak ada pengaruh yang signifikan secara bersama-sama variabel independen terhadap variabel dependen

$$H_0 : b_1 \neq b_2 \neq b_3 \neq b_4 \neq 0$$

Berarti ada pengaruh yang signifikan secara bersama-sama variabel independen terhadap variabel dependen.

### b) Tingkat signifikansi ( $\alpha$ ) = 5 % ; F tabel $\alpha$ (k - 1 ; n - k)

### c) Rumus uji F

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

Dimana :

$R^2$  = koefisien determinasi

$n$  = jumlah observasi

$k$  = jumlah variabel bebas

d) Kriteria pengujian

- $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak apabila  $F_{hitung} < F_{tabel}$  atau probabilitas nilai  $F$  atau signifikan  $> 0,05$ .
- $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima apabila  $F_{hitung} > F_{tabel}$  atau probabilitas nilai  $F$  atau signifikansi  $< 0,05$ .

6. Uji Asumsi Klasik

Karakteristik data penelitian menentukan teknik analisis data yang akan digunakan untuk membuktikan atau menguji hipotesis, oleh karena itu sebelum pelaksanaan analisis data yang menguji hipotesis dilakukan pemeriksaan atau pengujian terhadap data tersebut. Pengujian persyaratan analisis data adalah sebagai berikut:

a. Uji Normalitas

Normalitas merupakan pengujian apakah dalam sebuah model regresi variabel dependen, variabel independen atau keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah distribusi datanya normal atau mendekati normal. Untuk menguji normalitas dalam penelitian ini digunakan metode enter. Dengan metode enter dapat diketahui penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal pada grafik. Dasar dalam pengambilan keputusan adalah jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti garis diagonal, maka regresi ini memenuhi asumsi normalitas dan sebaliknya

jika datanya tidak tersebar disekitar garis dan tidak mengikuti garis diagonal maka model regresi tersebut tidak memenuhi asumsi normalitas. (Singgih, 2000: 65).

b. Uji Multikolinearitas

Multikolinearitas mempunyai arti terdapat hubungan yang sempurna atau pasti diantara beberapa variabel bebas atau semua variabel bebas diuji model regresi (Gujarati, 1995 : 156). Uji itu dilakukan untuk tiap-tiap model dengan melihat variance inflation factor (VIF). Apabila nilai VIF melebihi angka 10, maka disimpulkan telah terjadi multikolinearitas sedangkan bila VIF-nya dibawah 10, maka disimpulkan tidak terjadi multikolinearitas (Setiaji, 2004:109).

c. Uji Autokorelasi

Auto korelasi adalah keadaan dimana terdapat trend di dalam variabel dan diteliti sehingga mengakibatkan  $e$  juga mengandung trend Auto korelasi bermakna adanya korelasi data yang diurutkan dengan order waktu (dalam data *time series*) atau antar tempat (data *cross section*). Untuk menguji adanya auto korelasi pada kesempatan ini digunakan uji Durbin Watson (DW Test ) dengan formula berikut:

$$d = 2 \left( 1 - \frac{\sum e_t \cdot e_{t-1}}{e_t^2} \right)$$

Kriteria dari uji ini adalah : apabila nilai  $d$  tepat sama dengan 2, maka tidak terjadi autokorelasi sempurna. Jika  $d$  nilainya 1,5-2,3 maka data tidak mengalami autokorelasi, jika nilai  $d=0$  sampai 1,5 maka memiliki

autokorelasi positif dan jika  $d > 2,5-4$  maka memiliki auto korelasi negatif. (Setiaji, 2004:53).

d. Uji Heteroskedastisitas

Gejala Heteroskedastisitas menyebabkan kesalahan pengganggu tidak sama untuk semua nilai variabel bebas. Dalam analisis ini, pengujian heteroskedastisitas berguna untuk mengetahui apakah semua variabel bebas mempunyai varian kesalahan pengganggu yang sama dalam model di atas.

Menurut Setiaji (2004) pengujian ada tidaknya heteroskedastisitas bisa dilakukan dengan berbagai macam cara antara lain Uji Grafik, Uji Park, Uji Spearman, Rank Correlation dan Uji LM, dengan prosedur pengujian sebagai berikut:

- 1) Melakukan regresi pada persamaan dan hitung  $e$  dan nilai estimasi  $Y$ .
- 2) Mengkuadratkan kedua variabel tersebut.
- 3) Melakukan regresi dengan model berikut  $e^2 = a + bY^2 + u$ .
- 4) Menghitung  $R^2$  dari regresi pertolongan di atas.
- 5) Mengalikan  $R^2$  yang diperoleh dengan besar sample  $N = R^2 \times N$ .

Membandingkan hasil tersebut dengan tabel Chi Square dengan derajat bebas 2 dan alpha 5%.

**H. Lokasi dan Jadwal Pelaksanaan Penelitian**

Pelaksanaan penelitian dilakukan di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau yang beralamat di Jl. DI. Panjaitan No. 12 KM 8 Tanjung Pinang Provinsi Kepulauan Riau. Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau adalah salah satu kantor dinas yang ada dibawah naungan pemerintah Provinsi Kepulauan Riau.

Penelitian ini dilaksanakan sejak Maret tahun 2012 sampai dengan Mei 2012. Penelitian ini diawali dengan penyusunan usulan penelitian dengan melakukan kegiatan prapenelitian yang meliputi penelusuran kepustakaan, media cetak/elektronik, baik literatur teoritis, dan dokumen-dokumen terkait.

UNIVERSITAS TERBUKA



## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### A. Hasil Penelitian

##### 1. Gambaran Umum Objek Penelitian

Provinsi Kepulauan Riau merupakan wilayah yang dimekarkan dari Provinsi Riau. Hal ini dituangkan dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2002 tanggal 25 Oktober 2002 tentang Pembentukan Provinsi Kepulauan Riau, tetapi pemerintahan Provinsi Kepulauan Riau secara resmi menjalankan roda pemerintahannya pada tanggal 1 Maret 2006 ibukota Provinsi Kepulauan Riau dipindahkan ke Tanjungpinang. Sebagai daerah yang baru dimekarkan tentu saja banyak persoalan yang perlu dibenah dan di selesaikan. Salah satu persoalan tersebut adalah sektor pendidikan. Pengolahan pendidikan di Provinsi Kepulauan Riau sejalan dengan dibentuknya Provinsi Kepulauan Riau berdasarkan pada Keputusan Gubernur Kepulauan Riau Nomor 08/UN/KGKR/VII/2004 tentang Struktur Organisasi dan Tata Kerja (SOTK) Dinas Daerah di lingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau.

Sebagai lembaga yang mengelola pendidikan di daerah ini, Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau terus mengalami perkembangan dan perubahan dalam struktur dan tugas sesuai dengan kebutuhan. Pada mulanya struktur dan pembagian tugas masih belum proposional dan bersifat umum sehingga sering menimbulkan salah penafsirannya. Seiring dengan perkembangan zaman dan merujuk pada peraturan pemerintah Nomor 8 Tahun 2003 tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah, Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Kepulauan Riau menggunakan nomenklatur Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga yang diperkuat dengan peraturan daerah (Perda) Provinsi Kepulauan Riau Nomor 06 Tahun 2005.

Sektor pendidikan merupakan salah satu primadona pemerintah Provinsi Kepulauan Riau. Untuk itu, diadakan pemisahan antara institusi yang mengurus pendidikan dan institusi yang mengurus pemuda dan olah raga. Hal ini menunjukkan keseriusan pemerintah Provinsi Kepulauan Riau dalam mengelolah pendidikan, maka memisahkan Dinas Pendidikan dan Pemuda dan Olah Raga menjadi dua dinas. Jadi pendidikan hanya berbeda di bawah Dinas Pendidikan sedangkan Pemuda dan Olah Raga berdiri sendiri. Untuk itulah, pada tanggal 8 mei 2007 ditempatkan Peraturan Daerah (Perda) Nomor 5 Tahun 2007 tanggal tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Dinas Daerah Lingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau yang didalamnya terdapat Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau.

## **2. Visi, Misi dan Tujuan**

Sebagai suatu lembaga yang mengelola sektor pendidikan tentu saja harus memiliki harapan yang bisa mencerahkan sumber daya pendidikan dikawasan ini. Provinsi Kepulauan Riau sebagai daerah yang kaya dengan sumber daya alamnya, terutama di sektor kelautan dan perikanan hendaklah menjadi harapan pendidikan kedepan kedalam mentrasporasikan sumber daya alam ke dalam bentuk sumber daya manusia yang bermutu dan kompetitif.

Harapan dan cita-cita kedepanlah yang harus diformasikan dalam bentuk Visi dan Misi Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau ke depan. Hal ini berarti visi merupakan pandangan jauh ke depan, kemana dan bagaimana instansi pemerintah harus dibawa dan berkarya agar konsisten dan dapat eksis, antisipatif, inovatif serta produktif. Visi tidak lain merupakan satu gambaran yang menantang tentang keadaan masa depan yang berisikan cita dan cirita yang ingin diwujudkan oleh instansi pemerintah. Visi dan misi Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau mengacu kepada visi dan misi Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau.

a. Visi

Visi Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau adalah Menjadi masyarakat Kepulauan Riau terunggul menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi, berjiwa mandiri, kompetitif dan berakhlak mulia. Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau merupakan pendorong dan penggerak utama Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau di sektor pendidikan. Peran ini dapat dilakukannya melalui pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya secara komprehensif, sehingga dapat memotivasi seluruh unsur masyarakat untuk dapat berpartisipasi dalam menyediakan dan pengelolaan sarana dan prasarana pendidikan.

Selain itu, Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau berupaya mengoptimalkan peningkatan mutu pendidikan di Provinsi Riau khususnya dan akan menjadi penyumbang terbesar untuk meningkatkan mutu Pendidikan di Negara Kesatuan Republik Indonesia. Visi Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau telah memberikan gambaran suatu cita-cita kedepan yang didasarkan kepada paradigma pembangunan manusia seutuhnya di Provinsi Kepulauan Riau. Dimensi kemanusiaan yang tergambar dalam visi tersebut mencakup:

- 1) Aspek kognitif, yang tercermin pada kemampuan berfikir dan daya intelektual untuk sanggup menggali, mengembangkan dan menguasai ilmu dan teknologi
- 2) Aspek afektif (nilai sikap), yang tercermin pada pernyataan berakhlak mulia yang bermakna terdapat dimensi iman, taqwa, etika, estetika dan berbudi pekerti yang luhur
- 3) Aspek psikomotorik, yang tercermin pada kemampuan mengembangkan kemampuan mengembangkan keterampilan kemandirian dan berkompetisi dalam bertindak, berkomunikasi dan berbuat.

Kemampuan sumber daya manusia juga tercermin dalam visi Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau, yaitu yang berkualitas dan berakhlak mulia. Hal ini berarti

Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau sanggup membangun manusia sepenuhnya yang sesuai dengan amanat dalam Undang-Undang Dasar 1945 dan Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional. Dengan sumber manusia yang berkualitas dan berakhlak mulia, diharapkan dapat berpartisipasi aktif dalam pembangunan di Provinsi Kepulauan Riau.

Melihat visi Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau tersebut di atas, kelemahan penulis yang disampaikan adalah tidak adanya pencantuman kapan waktu visi tersebut dapat direalisasikan. Artinya tidak ada batas waktu yang ditempatkan untuk mencapai visi tersebut.

#### b. Misi

Misi Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau adalah Mewujudkan pelayanan prima, baik untuk internal organisasi maupun pelayanan kepada publik, artinya Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau diakui eksistensinya dengan melaksanakan pelayanan yang profesional terhadap seluruh lapisan masyarakat. Untuk melaksanakan hal ini Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau diharapkan proaktif dalam memberikan pelayanan baik di lingkungan organisasi sendiri maupun terhadap publik.

Mewujudkan pelayanan pendidikan dasar, pendidikan menengah umum, artinya kegiatan yang dilakukan secara bertahap dengan dimulai dari sensus pendidikan untuk mengetahui tingkat partisipasi pendidikan pada jenjang pendidikan anak usia dini (taman kanak-kanak dan raudatul adfal), SD, MI, SMP, MTs, SMA, SMK, MA dan perguruan tinggi.

Kebijakan yang sebaiknya dipilih adalah melakukan analisis dan memetakan sebaran jumlah sekolah pada kabupaten dan kota, dan dari hasil analisis itu diketahui angka partisipasi kasar pendidikan, angka putus sekolah, serta faktor yang mempengaruhinya. Oleh sebab itu misi tersebut penting dan aktual sehingga perlu

dukungan oleh perencanaan program yang disiapkan dengan baik, pelaksanaan kegiatan yang terintegrasi, data yang digunakan memiliki akurasi tinggi yang bermanfaat untuk kepentingan memiliki akurasi tinggi yang bermanfaat untuk kepentingan pengendalian yang efektif dan berkelanjutan, monitoring dan evaluasi secara berkala dan berjenjang, serta pengawasan yang intensif dengan mengedepankan obyektivitas kearah pencapaian tujuan secara optimal. Peningkatan mutu pendidikan harus berbasis hasil penelitian yang dilakukan secara berkelanjutan untuk secara teratur mengetahui tingkat relevansi pendidikan yang sekarang ada dengan mengkomodasi *trend* keinginan dan kebutuhan pembangunan manusia seutuhnya pada kabupaten/kota yang ada di Provinsi Kepulauan Riau.

Provinsi Kepulauan Riau memiliki potensi tinggi dibidang kelautan, sebaiknya menetapkan salah satu prioritas program pendidikannya dengan meningkatkan muatan lokal mengenai pemberdayaan dan pengelolaan sumber daya laut dalam kurikulum pendidikan. Kondisi geografis wilayah Kepulauan Riau, terdiri dari pulau-pulau dengan berbagai potensi dan keunggulan yang sebaiknya dikelola dengan salah satu upaya yaitu memasukkan program pengelolaan sumber daya alam laut, wisata kelautan serta keunggulan lainnya sebagai bagian dalam program pembelajaran. Hal ini harus diadakan penelitian dan kajian serta analisis yang sistematis dan teliti supaya keputusan yang dibuat tepat saran dan tepat guna mewujudkan partisipasi masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan luar sekolah, artinya kebijakan yang diprioritaskan adalah masyarakat harus didorong untuk selalu meningkatkan pemahaman bahwa sekarang dan kedepan setiap warga negara membutuhkan pendidikan, karena pendidikan merupakan asset penting dan tak ternilai dalam kehidupan masyarakat.

Hak dan Kewajiban warga Negara memperoleh pelayanan pendidikan telah diatur dan dilindungi oleh Undang-Undang Dasar 1945 serta Undang-Undang Nomor

20 Tahun 2003 sehingga diperlukan upaya dari pemerintah dan partisipasi masyarakat membantu pemerintah mewujudkan misi yang diamanatkan dalam UUD tersebut. Memperhatikan keadaan geografis Kepulauan Riau maka partisipasi masyarakat untuk membantu mensukseskan program pembangunan di sektor pendidikan yang direncanakan oleh pemerintah daerah merupakan keharusan. Masyarakat dihadapkan pada tanggungjawab membantu pemerintah menciptakan lingkungan pendidikan yang kondusif supaya program pendidikan yang telah dirumuskan oleh pemerintah dapat diwujudkan.

Hal yang perlu diperhatikan dalam menciptakan lingkungan pendidikan yang kondusif adalah masyarakat harus memahami manfaat yang akan diperoleh dari pelaksanaan program pendidikan. Selain itu, tingkat kemiskinan masyarakat di suatu daerah merupakan suatu faktor yang perlu diperhitungkan secara sungguh-sungguh oleh Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau, perlu dicarikan alternatif supaya masyarakat miskin lebih memahami bahwa pendidikan generasi muda memerlukan kebutuhan untuk masa depan yang lebih baik. Tugas menciptakan kondisi lingkungan pendidikan yang kondusif merupakan tanggung jawab bersama sehingga upaya mendorong masyarakat supaya berpartisipasi dalam pembangunan pendidikan merupakan faktor penting sehingga Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau memandang perlu untuk mengedepankan faktor partisipasi masyarakat dan penciptaan lingkungan pendidikan yang kondusif sebagai suatu misi dalam upaya pencapaian visi pembangunan pendidikan di Provinsi Kepulauan Riau.

Dalam rangka mencapai visi dan misi Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau, maka visi dan misi tersebut harus dijabarkan kedalam bentuk yang lebih terarah dan operasional berupa penetapan tujuan organisasi. Tujuan adalah penjabaran atau implementasi dari pernyataan misi, yaitu merupakan arah strategis organisasi dan

perbaikan-perbaikan yang ingin diciptakan serta merupakan hasil akhir yang ingin dicapai dalam kurun waktu perencanaan jangka menengah.

Tujuan diciptakan berdasarkan faktor-faktor penentu keberhasilan yang telah ditetapkan sebelumnya, dengan mempertimbangkan sumber daya dan kemampuan yang dimiliki. Adapun tujuan Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau dibuat per-misi, yaitu sebagai berikut:

1) Misi pertama:

- a) Memberikan pelayanan yang professional baik untuk internal organisasi maupun pelayanan kepada public
- b) Meningkatkan Mutu dan kesejahteraan pendidikan dan tenaga kependidikan.

2) Misi kedua:

- a) Meningkatkan dan mengembangkan pendidikan pada anak usia dini
- b) Meningkatkan penelitian dan pengembangan pendidikan dasar
- c) Meningkatkan, memperluas dan pemeratakan pelayanan pendidikan menengah umum yang lebih bermutu
- d) Meningkatkan penelitian dan pengembangan pendidikan menengah umum
- e) Meningkatkan, memperluas dan meratakan pelayanan pendidikan menengah kejuruan yang lebih bermutu
- f) Meningkatkan penelitian dan pengembangan pendidikan kejuruan
- g) Melaksanakan perintisan dan pengembangan pendidikan tinggi.

3) Misi ketiga:

- a) Meningkatkan kegiatan belajar mengajar untuk pendidikan diluar sekolah
- b) Memperluas, pemerintaan dan meningkatkan pelayanan pendidikan bagi masyarakat buta aksara.

Untuk mewujudkan tujuan tersebut di atas, strategi yang harus dilaksanakan adalah:

- 1) Menyelenggarakan fungsi kesekretarisan secara professional

- 2) Menyelenggarakan peningkatan mutu pendidikan dan tenaga kependidikan
- 3) Menyelenggarakan peningkatka kesejahteraan pendidikan dan tenaga kependidikan
- 4) Menyelenggarakan pendidikan anak usia dini
- 5) Menyediakan data kelembagaan untuk pengembangan pendidikan anak usia dini
- 6) Menyediakan sarana dan prasarana untuk pendidikan dasar
- 7) Menyelenggarakan penelitian dan pengembangan pendidikan dasar
- 8) Menyediakan sarana dan prasarana untuk pendidikan menengah umum
- 9) Menyelenggarakan penelitian dan pengembangan pendidikan umum
- 10) Menyediakan sarana dan prasarana untuk pendidikan menengah kejuruan
- 11) Menyelenggarakan penelitian dan pengembangan pendidikan menengah kejuruan
- 12) Menyelenggarakan studi kelayakan penyelenggaraan perguruan tinggi
- 13) Menyiapkan pendirian perguruan tinggi
- 14) Menyediakan sarana dan prasarana untuk perguruan tinggi
- 15) Menyelenggarakan pembinaan terhadap pusat kegiatan Belajar masyarakat (PKBM) yang diprakasai oleh masyarakat
- 16) Menyelenggarakan pelayanan pendidikan dasar melalui jalur pendidikan luar sekolah untuk menampung masyarakat tidak/putus SD dan SLTP (usia 7-15)
- 17) Menyelenggarakan kegiatan pemberantasan buta huruf yang diintegrasikan dengan peningkatan kecakapan hidup.

### **3. Gambaran Umum Responden Penelitian**

Responden dalam penelitian ini dilakukan terhadap pegawai negeri sipil di lingkungan Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang berjumlah 70 orang. Karena jumlah populasi sedikit maka seluruh anggota populasi dijadikan sampel.



Dari 70 responden, seluruh responden menjawab semua pertanyaan yang diberikan sehingga tidak ada kuesioner yang kembali cacat/tidak terisi dengan sempurna, artinya tingkat pengembalian kuesioner 100%. Berikut gambaran umum responden penelitian berdasarkan jenis kelamin, usia dan pendidikannya:

a. Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin

Tempat terbaik untuk memulai adalah dengan pengakuan bahwa terdapat beberapa perbedaan penting antara pria dan wanita yang mempengaruhi kinerja. Satu masalah yang nampaknya membedakan antar jenis kelamin, khususnya saat pegawai mempunyai anak-anak prasekolah, adalah pilihan atas jadwal kerja. Ibu-ibu yang bekerja lebih mungkin untuk memilih pekerjaan paruh waktu, jadwal kerja lembur dan telekomuting agar bisa menampung tanggung jawab terhadap keluarga (Robbins, 2001, p.44).

Hasil pengelompokan responden berdasarkan jenis kelamin tersebut disajikan pada tabel 4.1 berikut:

Tabel 4.1  
Hubungan Antara Jenis Kelamin dan Kinerja Pegawai

Kinerja	Jenis Kelamin				Total Persen
	Pria		Wanita		
	Jumlah	%	Jumlah	%	
Tinggi	30	69.76	15	55.56	64.29%
Sedang	13	30,23	12	44.44	35.71%
Rendah	0	0	0	0	0
	43	100	27	100	100%

Sumber: Data Primer diolah 2012

Berdasarkan Tabel 4.1 di atas nampak bahwa responden pria merupakan responden mayoritas yaitu sebanyak 61 % (43 responden) dari total 70 responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini. Sementara hubungan antara jenis kelamin responden dan kinerja karyawan bahwa jenis kelamin responden mempengaruhi kinerja karyawan. Responden pria mempunyai kinerja yang tinggi sejumlah 43% (30

responden), sementara responden wanita mempunyai kinerja yang tinggi hanya sejumlah 21% (15 responden). Sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja pegawai pria lebih baik daripada pegawai wanita, hal ini juga dikarenakan jumlah responden pria yang lebih banyak dibandingkan responden wanita.

b. Karakter responden berdasarkan usia

Usia responden sangat mempengaruhi kinerjanya, hal tersebut didasarkan atas 3 alasan yaitu: (1) ada keyakinan yang meluas bahwa kinerja merosot dengan meningkatnya usia, (2) realita bahwa angkatan kerja menua dan (3) pensiun (Robbins, 2001, p.42). Berdasarkan hal tersebut maka sangat penting dalam penelitian ini usia digunakan sebagai salah satu ukuran dalam mengidentifikasi responden. Berdasarkan data primer yang dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner, diperoleh profil responden menurut usia sebagai berikut:

Tabel 4.2  
Hubungan Antara Usia dan Kinerja Pegawai

Kinerja	Usia				Total Persen
	25-40 thn	%	> 40 thn	%	
Tinggi	39	82.98	10	43.48	70%
Sedang	8	17.02	13	56.52	30%
Rendah	0	0	0	0	0
	47	100	23	100	100%

Sumber: Data Primer diolah 2012

Dari tabel 4.2. nampak bahwa responden berusia diantara 25 tahun hingga 40 tahun adalah yang terbesar yaitu sebanyak 67% (47 responden) dari total 70 responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini. Sementara hubungan antara usia responden dan kinerja pegawai menunjukkan bahwa usia responden mempengaruhi kinerja pegawai. Pegawai yang berusia 25-40 tahun mempunyai kinerja tertinggi. Sementara itu pegawai yang berusia diatas 40 tahun hanya sedikit yang memiliki kinerja tinggi. Sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa semakin bertambah usia

pegawai maka kinerjanya semakin menurun. Hal ini dikarenakan dengan bertambahnya usia, keterampilan pegawai terutama dalam hal kecepatan, kekuatan dan ketepatan cenderung menurun dengan berjalannya waktu. Demikian juga rutinitas pekerjaan dan kurangnya rangsangan intelektual ikut berpengaruh pada menurunnya kinerja pegawai tersebut.

c. Karakteristik responden berdasarkan jenjang pendidikan/pendidikan terakhir

Pendidikan terakhir sangat mempengaruhi kemampuan, wawasan dan tingkat kepercayaan diri dari responden dalam melaksanakan pekerjaannya. Hal tersebut dikarenakan pendidikan sangat penting guna meningkatkan kemampuannya. Responden dengan tingkat pendidikan yang tinggi mampu bekerja dengan tingkat kesulitan dan tanggung jawab yang lebih tinggi (Robbins, 2001). Responden berdasarkan kelompok pendidikan dalam penelitian ini dibagi menjadi 4 (empat) kelompok, yaitu : SLTA sederajat, Dipoloma, Sarjana (S-1), dan Magister (S2).

Komposisi responden berdasarkan aspek pendidikan terakhir dapat dilihat pada Tabel sebagai berikut :

Tabel 4.3  
Hubungan Antara Pendidikan Terakhir dan Kinerja Pegawai

Kinerja	Pendidikan								Total Persen
	SMU	%	D1/D3	%	(S1)	%	(S2)	%	
Tinggi	5	100	9	75	30	73.17	12	100	80%
Sedang	0	0	3	25	11	26.83	0	0	20%
Rendah	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	5	100	12	100	41	100	12	10	100%

Sumber: Data Primer diolah 2012

Berdasarkan Tabel 4.3 diatas nampak bahwa responden lulusan S1 merupakan responden mayoritas yaitu sebanyak 59% (41 responden) dari total 70 responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini. Sementara hubungan antara pendidikan terakhir responden dan kinerja pegawai menunjukkan bahwa pendidikan responden mempengaruhi kinerja pegawai. Pegawai lulusan S1 yang mempunyai kinerja tinggi

sejumlah 30 responden dengan persentase 73.17%. Pegawai lulusan S2 yang mempunyai kinerja tinggi sebanyak 12 responden dengan persentase 100%.

Sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa semakin tinggi tingkat pendidikan pegawai maka akan meningkatkan kinerjanya. Hal ini dikarenakan dengan semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang maka akan semakin tinggi pula logika berpikir dan tingkat kepercayaan diri dari pegawai tersebut sehingga pegawai dalam melakukan aktivitas kerjanya akan lebih sistematis sehingga akan berdampak positif pada kinerjanya.

#### d. Karakter Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Masa kerja sangat mempengaruhi penguasaan rincian pekerjaan dari seorang pegawai, dimana responden dengan masa kerja yang lebih lama mempunyai pengalaman, kepercayaan diri dan penguasaan *job description* yang lebih baik (Robbins, 2001, p.45). Responden berdasarkan kelompok lamanya bekerja dibagi menjadi 3 (tiga) kelompok yaitu pegawai yang lama berkerja kurang dari 10 tahun, yang berkerja antara 10 hingga 20 tahun, dan pegawai yang berkerja lebih dari 20 tahun.

Hasil pengelompokan responden berdasarkan lama bekerja tersebut disajikan pada tabel 4.4 berikut:

Tabel 4.4  
Hubungan Antara Masa Kerja dan Kinerja Pegawai

Kinerja	Usia						Total Persen
	< 10 tahun	%	10-20 tahun	%	> 20 tahun	%	
Tinggi	35	71.43	5	55.56	4	33.33	62.86%
Sedang	14	28.57	4	44.44	8	66.67	37.14%
Rendah	0	0	0	0	0	0	0
	49	100	9	100	12	100	100%

Sumber: Data Primer diolah 2012

Dari Tabel 4.4 di atas nampak bahwa responden dengan masa kerja dibawah 10 tahun merupakan responden mayoritas yaitu sebanyak 70% (49 responden) dari total 70 responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini. Sementara hubungan antara masa kerja responden dan kinerja pegawai menunjukkan bahwa masa kerja mempengaruhi kinerja pegawai. Pegawai dengan masa kerja < 10 tahun yang mempunyai kinerja tinggi sejumlah 35 responden dengan prosentase 71.43%, Sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa semakin tinggi tingkat masa kerja karyawan tidak serta merta meningkatkan kinerjanya. Hal ini dikarenakan mungkin saja semangat kerja pegawai mula-mula atau pada awal ia bekerja tinggi dan lama-kelamaan bisa saja pegawai tersebut merasa bosan dengan pekerjaan yang telah menjadi rutinitas, atau bisa jadi semakin lama masa kerja pegawai maka semakin tinggi *job depth* pegawai sehingga pegawai semakin mahir dalam aktivitas kerjanya. Semua itu tergantung dari pribadi masing-masing pegawai.

#### 4. Analisis Deskriptif Penelitian

Dalam sub bab ini akan disajikan dua analisis yaitu analisis statistik kualitatif dan kuantitatif. Analisis deskriptif peneliti menyajikan gambaran menyeluruh sesuai dengan objek penelitian dan teori yang dijadikan rujukan untuk diuji melalui data empiris yang diperoleh atas dasar hasil penyebaran kuesioner. Pendeskripsian dan analisis variabel didasarkan pada akumulasi berbagai dimensi dan indikator, selanjutnya diinterpretasikan berdasarkan analisis data primer maupun sekunder. Pengukuran atas variabel-variabel penelitian ditentukan berdasarkan penilaian sikap, persepsi atau pandangan responden terhadap setiap item pertanyaan yang diajukan kemudian data diolah dalam bentuk tabulasi frekuensi.

Untuk mengetahui kondisi variabel yang diamati maka dilakukan pengukuran melalui penyebaran angket. Angket variabel X (gaya kepemimpinan

transformasional) dan Y (kinerja pegawai) seluruhnya 40 pertanyaan yang masing-masing disertai 4 pilihan dan dianggap sesuai menurut responden.

Hasil jawaban responden yang merupakan skor untuk setiap item yang diperoleh dari jumlah nilai setiap item pertanyaan merupakan akumulatif jawaban dari 70 responden, selanjutnya dikelompokkan dengan kriteria penilaian mengguankan rentang skor ideal sebagai berikut:

1. Dengan jumlah responden 70 orang, nilai skala pengukuran terbesar 4, sedangkan skala pengukuran terkecil 1, sehingga diperoleh nilai terbesar jumlah kumulatif  $70 \times 4 = 280$  dan nilai terkecil jumlah kumulatif  $70 \times 1 = 70$ .
2. Rentang skor maksimum dan minimum adalah  $280 - 70 = 210$ .
3. Range skor untuk setiap kategori adalah  $210/4 = 52,50$ .

Sehingga diperoleh klasifikasi kriteria penilaian skor seperti terdapat pada tabel berikut:

Tabel 4.5  
Kriteria Penilaian Berdasarkan Rata-Rata Skor

No	Rentang skor			Kategori
1	70.00	-	122.50	Tidak Baik
2	122.50	-	175.00	Kurang baik
3	175.00	-	227.50	Baik
4	227.50	-	280.00	Sangat Baik

Sumber : Data primer 2012 diolah

#### a. Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional

Variabel gaya kepemimpinan transformasional terdiri atas 4 dimensi yaitu idealisme, inspirasional, stimulasi intelektual, dan konsiderasi individu yang dianggap menentukan keberhasilan gaya kepemimpinan kepala Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau. Variabel ini diukur dengan 20 item pertanyaan kuesioner, dimana masing-masing dimensi memiliki 5 item pertanyaan. Berdasarkan rata-rata skor untuk

setiap dimensi diperoleh gambaran variabel gaya kepemimpinan transformasional pada Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau sebagai berikut :

Tabel 4.6  
Skor Dimensi Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional

No	Dimensi	Skor	Jumlah Item	Rata-rata Skor	Kategori
1	Idealisme	1.176	5	235.20	Sangat Baik
2	Inspirasional	1.266	5	253.20	Sangat Baik
3	Intelektual	1.250	5	250	Sangat Baik
4	Konsiderasi Individu	1.187	5	237.40	Sangat Baik
	Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional	4.879	20	243.95	Sangat Baik

Sumber : Hasil Pengolahan Data Penelitian 2012

Bila diinterpretasikan Tabel 4.6 di atas tampak bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional pada Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau secara umum tergolong sangat baik dengan skor 243.95. Artinya gaya kepemimpinan transformasional kepala dinas pendidikan di Provinsi Kepulauan Riau harus dipertahankan dan ditingkatkan agar kinerja karyawan menjadi semakin baik lagi. Meskipun pemimpin telah melakukan gaya kepemimpinan yang sangat baik, namun tidak serta merta dapat meningkatkan kinerja pegawai. Bila dikritisi sesungguhnya, dalam otonomi daerah masalah kepemimpinan pada Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau sudah menjadi sesuatu yang krusial dan harus mendapatkan perhatian yang lebih. Artinya, Dinas Pendidikanlah yang menentukan standar mutu pendidikan untuk daerah-daerah di seluruh kepulauan Riau itu sendiri.

Dengan kata lain, apabila gaya kepemimpinan kepala dinas pendidikan baik, maka kinerja pegawai yang ada didalamnya juga menjadi baik. Tentunya hal ini dapat menciptakan lembaga-lembaga pendidikan yang baik di wilayah Provinsi Kepulauan Riau. Untuk mengetahui lebih jauh kecenderungan-kecenderungan setiap sub variabel

(dimensi) gaya kepemimpinan transformasional yaitu dimensi idealisme, inspirasional, intelektual dan konsiderasi individu akan dideskripsikan pada uraian berikut ini:

1) Sub Variabel : Idealisme

Dimensi idealisme diukur dengan 5 indikator. Setiap indikator terdiri dari satu pertanyaan/pernyataan. Indikator-indikator tersebut meliputi : Membuat visi dan misi, menanamkan kebanggaan, meraih penghormatan dan kepercayaan, memiliki cita-cita membangun organisasi, dan pengaruh menggerakkan individu.

Hasil tanggapan responden untuk setiap indikator pada dimensi idealisme diberikan pada tabel distribusi frekuensi berikut:

Tabel 4.7  
Skor Indikator Dimensi Idealisme

No	Indikator	Skor	Jumlah Item	Rata-rata Skor	Kategori
1	Membuat visi dan misi	229	1	229	Sangat Baik
2	Menanamkan kebanggaan	230	1	230	Sangat Baik
3	Meraih penghormatan dan kepercayaan	230	1	230	Sangat Baik
4	Memiliki cita-cita membangun organisasi	237	1	237	Sangat Baik
5	Pengaruh menggerakkan individu	250	1	250	Sangat Baik
	Dimensi Idealisme	1.176	5	235.20	Sangat Baik

Sumber : Hasil Pengolahan Data 2012

Bila diinterpretasikan Tabel 4.7 di atas tampak bahwa dimensi idealisme secara umum tergolong sangat baik atau memiliki rata-rata skor 235.20. Ini menggambarkan bahwa dimensi idealisme pada Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau harus dipertahankan agar semakin meningkatkan kinerja pegawai.

Jika diamati pada tabel 4.7 diatas, tingginya pengaruh dimensi idealisme menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional ternyata berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti bahwa kepemimpinan transformasional yang



didalamnya dimensi personal, interpersonal, manajerial dan institusional yang dimiliki oleh kepala dinas berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Perubahan-perubahan dalam dimensi-dimensi kepemimpinan kepala Dinas Pendidikan berakibat pada terjadinya perubahan dalam peningkatan kinerja pegawai. Hal ini berarti bahwa idealisme kepala dinas untuk membangkitkan semangat tim, pencapaian kinerja pegawai, kemauan mendelegasikan kewenangannya, pemberdayaan pegawai, kemampuan berkomunikasi pada semua level, keinginan untuk selalu terus menerus memperbaiki diri dan pelaksanaan tugasnya, secara konsisten proaktif dalam tindakan-tindakan mereka, dan tetap dekat dengan masyarakat sangat menentukan bagi terciptanya kinerja pegawai<sup>1</sup>.

Seorang pemimpin yang memiliki idealisme tinggi dinilai mampu memberi warna dalam penentuan kebijakan strategis pembangunan dan pengembangan dalam lingkungan/organisasi yang dipimpinnya. Kesan mendalam akan idealisme, komitmen, dan ketulusan seorang pemimpin dapat dilihat dari kemampuannya, diantaranya: memiliki pikiran strategis, menjangkau, dan memiliki idealisme yang tinggi utamanya dalam memajukan organisasi/lingkungan yang dipimpinnya.

Pemimpin yang idealisme, bekerja tanpa pamrih dan tidak ada kepentingan pribadi serta bertanggung jawab atas tugas-tugas yang diembankan kepadanya. "Itu adalah hal utama yang harus disadari oleh seorang pemimpin". Jika seorang pemimpin telah paham benar akan hal itu, maka tidak sulit untuk menggerakkan pegawai agar malakukan apa yang diperintahkan oleh pimpinan. Idealisme seorang pemimpin tidak muncul begitu saja. Idealisme lahir dan berkembang dalam diri seorang pemimpin apabila ia mau membuka diri untuk setiap kritik dan saran yang dilontarkan baik dari bawahan maupun dari pihak-pihak lainnya. Kritik dan saran

---

<sup>1</sup> Hasil wawancara dengan teman sejawat pimpinan pada Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau

itulah yang nantinya menjadi motivasi bagi pemimpin untuk semakin memperbaiki sikapnya dalam memimpin orang lain<sup>2</sup>.

Kepemimpinan ideal adalah perpaduan antara integritas dan kapabilitas yang teruji. Salah satu esensi penting dalam proses kepemimpinan adalah komunikasi. Sebagai sebuah proses tukar menukar informasi antara pimpinan dan bawahannya, komunikasi dapat dilakukan dengan beragam cara dan sarana. Komunikasi menjadi penting, mengingat berbagai kebuntuan manajemen di lapangan apapun, sering disebabkan oleh kemacetan komunikasi dalam bentuk salah paham dan fitnah yang ditingkahi oleh kepentingan pihak-pihak tertentu<sup>3</sup>.

Yang sering terjadi adalah komunikasi berlangsung secara tidak sehat. Pola represif, arogan dan mau menang sendiri, adalah sikap-sikap tidak sehat yang biasa muncul dikalangan pimpinan. Boleh jadi, hal ini dilatari oleh pemahaman dan budaya bahwa kekuasaan yang dimiliki seorang pemimpin membolehkan dirinya melakukan tindakan-tindakan bertentangan dengan nurani yang sehat. Sebaliknya, sikap tidak mau diatur, membangkang, menghujat dan enggan melaksanakan kewajibannya dengan baik biasa muncul dari kalangan bawahan atau pegawai.

Masing-masing pihak barangkali boleh berdalih dan mencari kambing hitam, atau bahkan menyalahkan sistem yang tengah berlaku. Hanya yang patut diingat, sejatinya sebuah sistem dibentuk oleh pelaku sistem itu sendiri. Urutan kebiasaan yang berlaku secara baku dalam sebuah masyarakat itulah yang dinamakan sistem. Karenanya, perubahan menjadi mungkin terjadi jika masing-masing anggota melakukan perubahan, sekecil apapun perubahan itu. Sebagai langkah awal, pemahaman tentang kriteria pemimpin yang baik perlu ditanamkan dan ditradisikan.

---

<sup>2</sup> Hasil wawancara dengan Kepala Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau

<sup>3</sup> Hasil wawancara dengan tokoh masyarakat setempat

## 2) Sub Variabel : Inspirasional

Dimensi inspirasional diukur dengan 5 indikator dan masing-masing indikator terdiri dari satu pernyataan/pertanyaan. Indikator-indikator pada dimensi inspirasional meliputi : Pimpinan mampu mengkomunikasikan harapan tinggi dalam setiap pekerjaan yang dilakukan oleh para pegawai, mampu memberikan inspirasi/cita-cita lembaga kepada para pegawai, memberikan dorongan atau menyemangati para pegawai dalam setiap pekerjaan yang dilakukan, memberikan kesempatan kepada pegawai untuk memberikan pendapat dalam setiap pengambilan keputusan, mampu memberikan rangsangan kepada para pegawai untuk berkarya.

Hasil tanggapan responden untuk setiap indikator pada dimensi inspirasional diberikan pada tabel distribusi frekuensi berikut ini :

Tabel 4.8  
Skor Indikator Dimensi Inspirasional

No	Indikator	Skor	Jumlah Item	Rata-rata Skor	Kategori
1	Mengkomunikasikan harapan tinggi	266	1	266	Sangat Baik
2	Inspirasi/cita-cita lembaga	236	1	236	Sangat Baik
3	Mendorong atau menyemangati	257	1	257	Sangat Baik
4	Memberi kesempatan pegawai berpendapat	258	1	258	Sangat Baik
5	Memberikan rangsangan kepada pegawai untuk berkarya	249	1	249	Sangat Baik
6	Dimensi Inspirasional	1266	5	253.20	Sangat Baik

Sumber : Hasil Pengolahan Data 2012

Bila diinterpretasikan Tabel 4.8 diatas tampak bahwa dimensi inspirasional secara umum tergolong sangat baik atau memiliki rata-rata skor 253.20. Ini

menggambarkan bahwa dimensi inspirasional pada Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau harus dipertahankan agar semakin meningkatkan kinerja pegawai. Jika diamati pada tabel 4.8 diatas, tingginya pengaruh dimensi inspirasional menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional ternyata berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Tipe Kepemimpinan inspirasional, memiliki beberapa karakter diantaranya: Kreatif, komunikatif, tidak suka rutinitas, tidak sabar, tidak pandai basa-basi, selalu ingin jadi pahlawan, inspiratif, sangat dominan dalam tim. Kepemimpinan yang kuat menjadi faktor penting untuk menciptakan tim yang hebat. Artinya pencapaian dalam tim, apakah target yang tercapai, atau prestasi lain yang dihasilkan dari kerja tim, bisa terwujud dengan adanya kepemimpinan yang kuat.

Kepemimpinan perlu didukung juga oleh sejumlah faktor lain agar bisa membangun *'the dream team'*. Sebut saja kesamaan visi, menjalani rencana kerja dengan memegang kode etik, saling memberdayakan, adanya delegasi tugas, dan penghargaan atas kinerja rekan kerja. Bahkan pemutusan kerjasama dengan rekan yang tidak menunjukkan kinerja baik juga sah dilakukan. Hanya pemimpin yang berkarakter kuat yang memiliki ketegasan dan sikap adil dalam memaksimalkan tim kerjanya.

Pemimpin yang inspirasional adalah pemimpin yang bersedia melayani (*servant leadership*). Ketokohan pemimpin transformasional yang didalamnya terdapat motivasi inspirasional bisa jadi simbol pemersatu/perekat antara pemimpin dan bawahan<sup>4</sup>. Pemimpin yang inspirasional setidaknya harus mampu memberikan inspirasi/cita-cita lembaga kepada para pegawai, selain itu Pimpinan juga harus memberikan kesempatan kepada pegawai untuk memberikan pendapat dalam setiap pengambilan keputusan.

---

<sup>4</sup> Hasil wawancara dengan ketua dewan pendidikan Provinsi Kepulauan Riau

Selain itu pemimpin yang inspirasional juga harus mampu membangun sesuatu yang jauh di dalam. Bukan hanya mampu membangun keterampilan fisik tapi lebih menghujam ke dalam batin, membangun semangat kerja. Sehingga ketika bekerja, para pegawai mampu menghasilkan kinerja terbaiknya. Ketika suatu organisasi/lingkungan dipimpin oleh pemimpin dungu, maka yang lahir hanya keributan, saling cakar, dan saling menghancurkan. Pemimpin dungu seperti ini akan membuat masalah bahkan menjadi masalah itu sendiri<sup>5</sup>.

Berbeda dengan pemimpin yang inspiratif. Kediannya mampu menjadi inspirasi banyak orang untuk berbuat kebajikan. Apalagi bicara dan perbuatannya. Tak perlu mereka banyak melakukan sesuatu seakan dia mampu melakukannya semua. Justru dia hanya menginspirasi semua orang untuk berbuat sesuai dengan kemampuannya dan posisinya masing-masing.

Pemimpin ispiratif juga mampu menunjukkan masa depan bersama yang gemilang. Mampu membangun semangat mencapainya bersama-sama. Karena tanpa kebersamaan apalagi sebagai sebuah organisasi dengan ruang lingkup yang luas yaitu Kepulauan Riau, maka yang akan lahir adalah kebohongan belaka.

Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau membutuhkan pemimpin inspiratif. Bukan pemimpin kuat, bukan pula pemimpin yang lemah, bukan juga pemimpin yang lebih banyak mengeluh. Pemimpin masa depan haruslah pemimpin yang inspiratif. Dengan kepemimpinan ispiratif mereka mengubah diri dari sebuah lingkungan/organisasi lemah dan diremehkan menjadi lingkungan/organisasi dasyat yang membahayakan. Dari yang amburadul dan rendah diri menjadi tim yang solid dan memiliki rasa percaya diri tinggi.

---

<sup>5</sup> Hasil wawancara dengan Konsultan Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau

## 3) Sub Variabel : Intelektual

Dimensi stimulasi intelektual diukur dengan 5 indikator yang meliputi : Pimpinan menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha yang dilakukan para pegawai, pimpinan memberikan inovasi-inovasi kepada para pegawai dalam bekerja, Pimpinan mampu memberikan analogi sederhana terhadap pekerjaan agar mudah dipahami oleh setiap para pegawai, Pimpinan mampu menyederhanakan pesan-pesan yang disampaikan kepada pegawai, Pimpinan mampu mendorong tingkat intelektualitas para pegawai. Hasil tanggapan responden untuk setiap indikator pada dimensi intelektual diberikan pada tabel distribusi frekuensi berikut.

Tabel 4.9  
Skor Indikator Dimensi Intelektual

No	Indikator	Skor	Jumlah Item	Rata-rata Skor	Kategori
1	Menggunakan symbol untuk	259	1	259	Sangat Baik
2	Memberikan inovasi-inovasi	244	1	244	Sangat Baik
3	Memberikan analogi sederhana	240	1	240	Sangat Baik
4	Menyederhanakan penyampain	251	1	251	Sangat Baik
5	Mendorong tingkat intelektualitas	256	1	256	Sangat Baik
	Dimensi Intelektual	1.250	5	250.00	Sangat Baik

Sumber : Hasil Pengolahan Data 2012

Bila diinterpretasikan Tabel 4.9 di atas tampak bahwa dimensi intelektual secara umum tergolong sangat baik atau memiliki rata-rata skor 250.00. Ini menggambarkan bahwa dimensi intelektual pada Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau harus dipertahankan agar semakin meningkatkan kinerja pegawai.

Seorang Pemimpin harus bisa memberikan stimulasi intelektual, antara lain dengan cara: menunjukkan usaha pemimpin yang mendorong pengikut menjadi inovatif, kreatif dalam memimpin untuk mendorong pengikut agar menanyakan

asumsi-asumsi, membuat kembali kerangka permasalahan, mendekati pengikut dengan cara baru.

Kepala Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau mengatakan: "Kualitas seorang pemimpin dimulai dari fondasi yang paling dasar, yaitu kualitas intelektual". Seorang pemimpin wajib mempersiapkan dirinya dengan pengetahuan, pemahaman, aplikasi, analisis, perencanaan, dan keberanian untuk bertindak terhadap semua kewajibannya. Pemimpin tidak hanya harus memperlihatkan gaya dan penampilan fisik yang luar biasa, tapi dia juga harus mengisi dirinya dengan ilmu pengetahuan dan keterampilan untuk membuat dirinya mampu bekerja dengan cerdas dan tegas<sup>6</sup>.

Setelah kualitas kecerdasan intelektual sudah dikuasai dengan baik, pemimpin harus mempersiapkan dirinya dengan kecerdasan emosional. Kecerdasan emosional sangat diperlukan untuk membangun kerjasama yang harmonis dalam organisasi, termasuk untuk meningkatkan kualitas sikap baik kepemimpinan di semua aspek kerja organisasi. Untuk itu semua, pemimpin perlu memiliki kesadaran diri yang kuat dan yang penuh empati terhadap orang lain dan lingkungan organisasi.

Salah satu stimulasi intelektual lainnya adalah seorang pemimpin harus memiliki emosional untuk bertindak berdasarkan nilai-nilai positif. Pemimpin harus membangun hubungan manajemen yang saling menguntungkan dan yang saling berkontribusi. Pemimpin harus memiliki kesejahteraan emosional dan kesejahteraan fisik dalam kondisi dan situasi apapun. Pemimpin harus memiliki optimisme terhadap semua tugas dan tanggung jawab. Pemimpin harus memiliki keterampilan untuk mengatasi semua gejolak emosi berdasarkan pengalaman yang ada dan selalu memiliki kreativitas untuk memperbaiki keadaan.

---

<sup>6</sup> Hasil wawancara dengan Kepala Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau

#### 4) Sub Variabel : Konsiderasi Individu

Dimensi konsiderasi individu diukur dengan 5 indikator dan masing-masing indikator terdiri dari satu pernyataan/pertanyaan. Indikator-indikator pada dimensi inspirasional meliputi : pimpinan mampu memberikan perhatian individu dengan berbagai cara kepada setiap pegawai, sebagai mentor, pimpinan harus mau melayani setiap pegawai yang ingin berkonsultasi, pimpinan harus menyediakan sarana kerja bagi setiap individu pegawai, pimpinan secara langsung melayani secara pribadi atas hambatan pekerjaan yang dilakukan oleh para pegawai, pimpinan selalu memberikan kesempatan pelatihan kepada para pegawai.

Hasil tanggapan responden untuk setiap indikator pada dimensi konsiderasi individu diberikan pada tabel distribusi frekuensi berikut ini :

Tabel 4.10  
Skor Indikator Dimensi Konsiderasi Individu

No	Indikator	Skor	Jumlah Item	Rata-rata Skor	Kategori
1	Memberikan perhatian individu	266	1	240	Sangat Baik
2	Melayani sebagai mentor	236	1	230	Sangat Baik
3	Melayani sebagai mentor	257	1	233	Sangat Baik
4	Menyediakan sarana kerja individu	258	1	247	Sangat Baik
5	Melayani secara pribadi	249	1	237	Sangat Baik
6	Dimensi Konsiderasi Individual	1187	5	237.40	Sangat Baik

Sumber : Hasil Pengolahan Data 2012

Bila diinterpretasikan Tabel 4.10 di atas tampak bahwa dimensi konsiderasi individu secara umum tergolong sangat baik atau memiliki rata-rata skor 237.40. Ini menggambarkan bahwa dimensi konsiderasi individu pada Dinas Pendidikan



Provinsi Kepulauan Riau harus dipertahankan agar semakin meningkatkan kinerja pegawai.

Dalam dimensi ini pemimpin transformasional digambarkan sebagai seorang pemimpin yang mau mendengarkan dengan penuh perhatian masukan-masukan dari bawahan dan secara khusus mau memperhatikan kebutuhan-kebutuhan bawahan. Pemimpin yang memperhatikan konsiderasi individual harus mampu membuat kebijakan yang menguntungkan pegawai, pimpinan mampu memberikan perhatian individu dengan berbagai cara kepada setiap pegawai, selain itu pimpinan harus mau melayani setiap pegawai yang ingin berkonsultasi, pimpinan harus menyediakan sarana kerja bagi setiap individu pegawai, pimpinan secara langsung melayani secara pribadi atas hambatan pekerjaan yang dilakukan oleh para pegawai, pimpinan selalu memberikan kesempatan pelatihan kepada para pegawai.

#### b. Variabel Kinerja

Variabel kinerja terdiri atas 2 dimensi yaitu dimensi motivasi dan dimensi kemampuan yang dianggap menentukan peningkatan kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau. Variabel ini diukur dengan 20 item pertanyaan/pernyataan kuesioner, dimana dimensi motivasi terdiri atas 11 item pertanyaan/pernyataan, sedangkan dimensi kemampuan terdiri atas 9 item pertanyaan/pernyataan. Berdasarkan rata-rata skor untuk setiap dimensi diperoleh gambaran variabel kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau sebagai berikut:

Tabel 4.11  
Skor Dimensi Variabel Kinerja Pegawai

No	Dimensi	Skor	Jumlah Item	Rata-rata Skor	Kategori
1	Motivasi	2698	11	245.27	Sangat Baik
2	Kemampuan	2084	9	231.55	Sangat Baik
3	Variabel Kinerja	4782	20	239.10	Sangat Baik

Sumber : Hasil Pengolahan Data Penelitian 2012

Bila diinterpretasikan Tabel 4.11 di atas tampak bahwa variabel kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau secara umum tergolong sangat baik dengan rata-rata skor 239.10. Artinya kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan di Provinsi Kepulauan Riau harus dipertahankan dan ditingkatkan agar visi, misi, dan cita-cita organisasi dapat tercapai.

Kinerja pegawai merupakan salah satu aspek yang sangat penting dalam manajemen sumber daya manusia. Peningkatan kinerja pegawai melalui dimensi motivasi dan kemampuan mejadi salah satu tolok ukur pencapaian prestasi pegawai. Prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai seorang Pegawai Negeri Sipil dalam melaksana tugas yang dibebankan kepadanya. Pada umumnya prestasi kerja seorang Pegawai Negeri Sipil dipengaruhi oleh kecakapan, ketrampilan, pengalaman dan kesungguhan PNS yang bersangkutan.

Unsur prestasi kerja diantaranya yaitu: Mempunyai kecakapan dan menguasai segala seluk beluk bidang tugasnya dan bidang lain yang berhubungan dengan tugasnya, mempunyai keterampilan dalam melaksanakan tugasnya, mempunyai pengalaman di bidang tugasnya dan bidang lain yang berhubungan dengan tugasnya, bersungguh-sungguh dan tidak mengenal waktu dalam melaksanakan tugasnya, mempunyai kesegaran dan kesehatan jasmani dan rohani yang baik, melaksanakan tugas secara berdayaguna dan berhasilguna, Hasil kerjanya melebihi hasil kerja rata-rata yang ditentukan, baik dalam arti mutu maupun dalam arti jumlah.

Dengan kata lain, apabila kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan sudah baik, maka tujuan organisasi akan tercapai. Tentunya hal ini dapat menciptakan sumber daya manusia yang potensial bagi kemajuan organisasi dinas pendidikan di Provinsi Kepulauan Riau. Untuk mengetahui lebih jauh kecenderungan-kecenderungan setiap

sub variabel (dimensi) kinerja pegawai yaitu dimensi motivasi dan dimensi kemampuan akan dideskripsikan pada uraian berikut ini:

1) Sub Variabel : motivasi

Dimensi motivasi diukur dengan 11 indikator yang meliputi : pegawai mampu melaksanakan tugas sesuai perintah yang diberikan oleh pimpinan, memiliki keterampilan yang khusus dalam melaksanakan tugas yang diberikan, mampu menerapkan dan menggunakan pengalamannya dalam bekerja, mampu menunjukkan kesungguhannya dalam melaksanakan tugas yang diberikan, sikap pegawai saat pimpinan memberikan penilaian terhadap tugas yang telah dilaksanakan, memiliki daya juang saat menghadapi tekanan dalam pekerjaan, dapat bekerja sesuai jadwal yang telah ditetapkan dan konsisten berdasarkan rencana kerja, bekerja sesuai peraturan dan tepat waktu berdasarkan jadwal yang telah ditentukan, bertanggungjawab atas setiap pekerjaan yang telah dilakukan, lebih mengutamakan lembaga dalam melaksanakan tugas kerja, menerima hukuman jika bersalah dalam melaksanakan tugas kerja

Hasil tanggapan responden untuk setiap indikator pada dimensi motivasi diberikan pada tabel distribusi frekuensi berikut.

Tabel 4.12  
Skor Indikator Dimensi motivasi

No	Indikator	Skor	Jumlah Item	Rata-rata Skor	Kategori
1	Melaksanakan tugas sesuai perintah	252	1	252	Sangat Baik
2	Keterampilan melaksanakan tugas.	232	1	232	Sangat Baik
3	Menggunakan pengalaman	252	1	252	Sangat Baik
4	Kesungguhan melakukan tugas	243	1	243	Sangat Baik
5	Melakukan penilaian tugas	229	1	229	Sangat Baik

No	Indikator	Skor	Jumlah Item	Rata-rata Skor	Kategori
6	Memiliki daya juang	240	1	240	Sangat Baik
7	Bekerja sesuai jadwal	259	1	259	Sangat Baik
8	Tepat waktu bekerja	244	1	244	Sangat Baik
9	Bertanggungjawab	240	1	240	Sangat Baik
10	Mengutamakan lembaga	251	1	251	Sangat Baik
11	Hukuman jika bersalah	256	1	256	Sangat Baik
	Dimensi Motivasi	2.698	11	245.27	Sangat Baik

Sumber : Hasil Pengolahan Data 2012

Bila diinterpretasikan Tabel 4.12 di atas tampak bahwa dimensi motivasi secara umum tergolong sangat baik atau memiliki rata-rata skor 245.27. Ini menggambarkan bahwa dimensi motivasi pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau harus dipertahankan agar kinerja pegawai terus semakin baik lagi.

Skor tertinggi terdapat pada butir pernyataan ke 27 yaitu Pegawai dapat bekerja sesuai jadwal yang telah ditetapkan dan konsisten berdasarkan rencana kerja, artinya sikap pegawai pada dinas pendidikan Provinsi Kepulauan Riau menunjukkan disiplin dalam pelaksanaan tugas yang telah ditentukan. Apabila seorang pegawai telah menyadari pentingnya kedisiplinan maka kinerja yang dihasilkan semakin baik/meningkat.

Skor tertinggi lainnya terdapat pada butir pernyataan ke 31 yaitu Pegawai menerima hukuman jika bersalah dalam melaksanakan tugas kerja, artinya sikap pegawai yang mau menerima sanksi atas kesalahannya menunjukkan sikap yang bertanggung jawab atas apa yang ia kerjakan. Tanggung jawab menjadi salah satu modal utama bagi seorang pegawai. Apabila seorang pegawai sudah dapat bertanggungjawab atas dirinya sendiri maka dapat dipastikan pegawai tersebut akan dapat bertanggungjawab atas pekerjaan yang diembankan kepadanya.

Sementara itu skor terendah dari dimensi motivasi seperti yang terlihat pada tabel 4.12 diatas adalah pada butir pernyataan ke 22 yaitu Pegawai memiliki keterampilan yang khusus dalam melaksanakan tugas yang diberikan, artinya meskipun dalam butir pernyataan ini tergolong dalam kategori sangat baik, namun hal ini masih perlu ditingkatkan lagi. Keterampilan khusus juga merupakan hal yang sangat dibutuhkan oleh seorang pegawai dalam membantu menyelesaikan pekerjaan. Melalui keterampilan khusus yang dimiliki pegawai bisa meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam bekerja.

2) Sub Variabel : Kemampuan

Dimensi kemampuan diukur dengan 9 indikator dan masing-masing indikator terdiri atas satu pertanyaan/pernyataan. Indikator-indikator pada dimensi kemampuan meliputi terdiri dari:

- a) Pegawai mampu beradaptasi menghadapi perubahan teknologi yang cepat
- b) Pegawai selayaknya mampu mengutamakan ketelitian dan ketepatan dalam setiap pekerjaan yang telah dilakukan
- c) Pegawai mampu bekerja dengan tim yang telah disusun oleh organisasi
- d) Pegawai memiliki inisiatif dalam melakukan berbagai aktivitas pekerjaan
- e) Kreativitas yang dimiliki pegawai mampu diterapkan dalam melaksanakan tugas
- f) Pegawai mampu mengutamakan kehandalan dalam setiap pekerjaan yang dilaksanakan
- g) Pegawai memiliki ketegasan mengatasi setiap persoalan pekerjaan yang dihadapi
- h) Pegawai mampu menunjukkan sikap yang baik
- i) Kemampuan pegawai dalam merumuskan tujuan organisasi.

Hasil tanggapan responden untuk setiap indikator pada dimensi kemampuan diberikan pada tabel distribusi frekuensi berikut.

Tabel 4.13  
Skor Indikator Dimensi Kemampuan

No	Indikator	Skor	Jumlah Item	Rata-rata Skor	Kategori
1	Beradaptasi	221	1	221	Baik
2	Ketelitian dan ketepatan	227	1	227	Baik
3	Bekerja dengan tim	236	1	236	Sangat Baik
4	Inisiatif	238	1	238	Sangat Baik
5	Kreativitas	234	1	234	Sangat Baik
6	Keandalan	232	1	232	Sangat Baik
7	Ketegasan	229	1	229	Sangat Baik
8	Sikap	240	1	240	Sangat Baik
9	Merumuskan tujuan	227	1	227	Baik
	Dimensi Kemampuan	2084	9	231.55	Sangat Baik

Sumber : Hasil Pengolahan Data 2012

Bila diinterpretasikan Tabel 4.13 di atas tampak bahwa dimensi kemampuan secara umum tergolong sangat baik atau memiliki rata-rata skor 231.55. Ini menggambarkan bahwa dimensi kemampuan pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau harus dipertahankan agar kinerja pegawai terus semakin baik lagi.

Skor tertinggi terdapat pada butir pernyataan ke 39 yaitu pegawai mampu menunjukkan sikap yang baik. Hal ini dapat diartikan bahwa Sikap yang baik bisa berawal dari cara berfikir yang baik pula, dalam hal ini adalah berfikir secara positif. Berfikir positif akan memupuk tanggung jawab yang besar bagi pegawai yang bersangkutan sekaligus akan menjadikan pegawai menjadi orang yang berjiwa besar. Berfikir positif memberikan dampak positif pula berupa tanggung jawab besar karena pegawai yang mampu berfikir positif tidak mencari-cari alasan maupun melempar kesalahan kepada orang lain, meskipun sesuatu menimpa dirinya karena sesuatu hal yang di-sebabkan orang lain.

Skor tertinggi lainnya terdapat pada butir pernyataan ke 35 yaitu Pegawai memiliki inisiatif dalam melakukan berbagai aktivitas pekerjaan, artinya seorang pegawai yang memiliki inisiatif dalam menyelesaikan pekerjaan, maka ia dapat mengidentifikasi masalah atau peluang dan mampu mengambil tindakan nyata untuk menyelesaikan masalah atau menangkap peluang. Saat pegawai mempunyai dorongan sekecil apapun itu untuk mengidentifikasi masalah atau peluang maka pegawai tersebut sudah mempunyai inisiatif, walaupun dalam kadar yang rendah. Namun, tidak hanya mengidentifikasi masalah, pegawai juga harus mampu mengambil tindakan nyata agar masalah itu bisa selesai dan menangkap peluang dari permasalahan tersebut.

Sementara itu skor terendah dari dimensi kemampuan terdapat pada butir pernyataan ke 32 yaitu pegawai mampu beradaptasi dalam menghadapi perubahan teknologi yang cepat. Artinya kemampuan pegawai dalam menghadapi perubahan teknologi yang cenderung bergerak sangat cepat harus lebih ditingkatkan.

Meskipun kemampuan pegawai ini tergolong dalam kategori baik, namun apabila ditingkatkan lagi maka tidak mustahil kemampuan pegawai menjadi sangat baik. Kemampuan pegawai beradaptasi dalam menghadapi perubahan teknologi yang cepat mampu meningkatkan kinerja. Mengingat era globalisasi saat ini dituntut perubahan disegala bidang baik secara teknologi maupun kemajuan dalam Sumber Daya Manusianya pula.

##### 5. Uji Asumsi Klasik

Uji ini bertujuan untuk menguji kebenaran model regresi linier berganda pengaruh gaya kepemimpinan transformasional yang meliputi idealisme, inspirasional, intelektual dan konsiderasi individual terhadap kinerja pegawai yang meliputi motivasi dan kemampuan. Untuk dapat menggunakan regresi berganda,

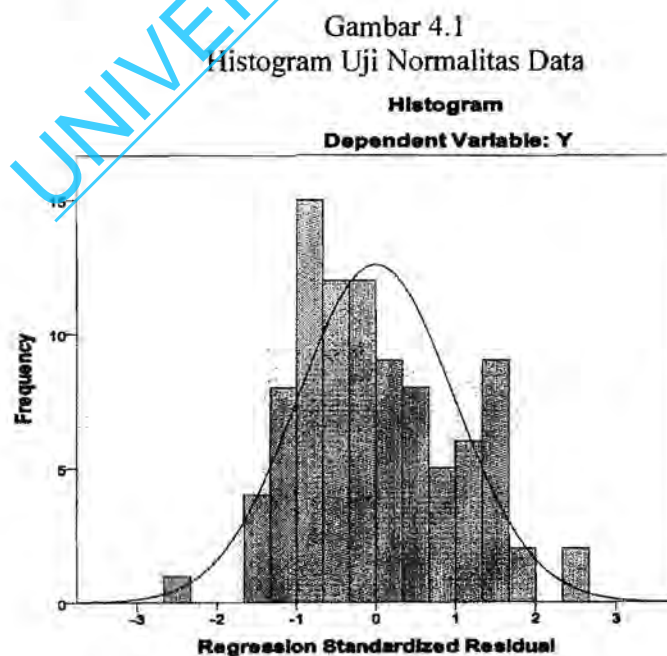
maka data yang digunakan harus memenuhi persyaratan asumsi klasik yang terdiri dari normalitas, heteroskedastisitas, multikolinearitas dan autokorelasi.

#### a. Uji Normalitas

Normalitas dalam statistik parametric seperti regresi dan Anova merupakan syarat pertama. Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Jika asumsi ini dilanggar, maka uji statistik menjadi tidak valid atau bias terutama untuk sampel kecil. Uji normalitas dapat dilakukan melalui dua pendekatan yaitu melalui pendekatan grafik (histogram dan P-P Plot) atau uji kolmogorov-smirnov, chi-square, Liliefors maupun Shapiro-Wilk

Dari gambar 4.1 dibawah ini dapat dilihat bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional yang meliputi idealisme, inspirasional, intelektual dan konsiderasi individual pegawai berdistribusi normal, hal ini ditunjukkan oleh distribusi data yang tidak melenceng ke kiri dan ke kanan.

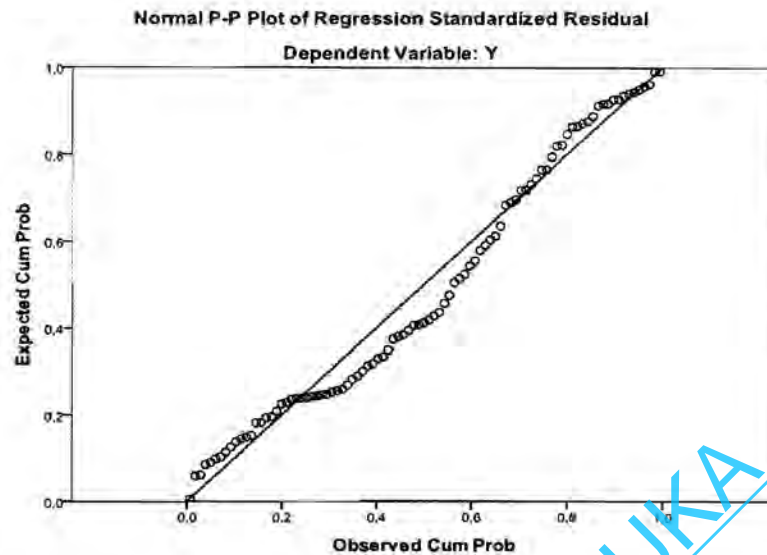
Untuk lebih jelasnya, hasil uji normalitas dapat dilihat pada lampiran data *print out* dibawah ini:



Sumber: Data Primer 2012 diolah



Gambar 4.2  
Grafik PP-Plot Uji Normalitas Data



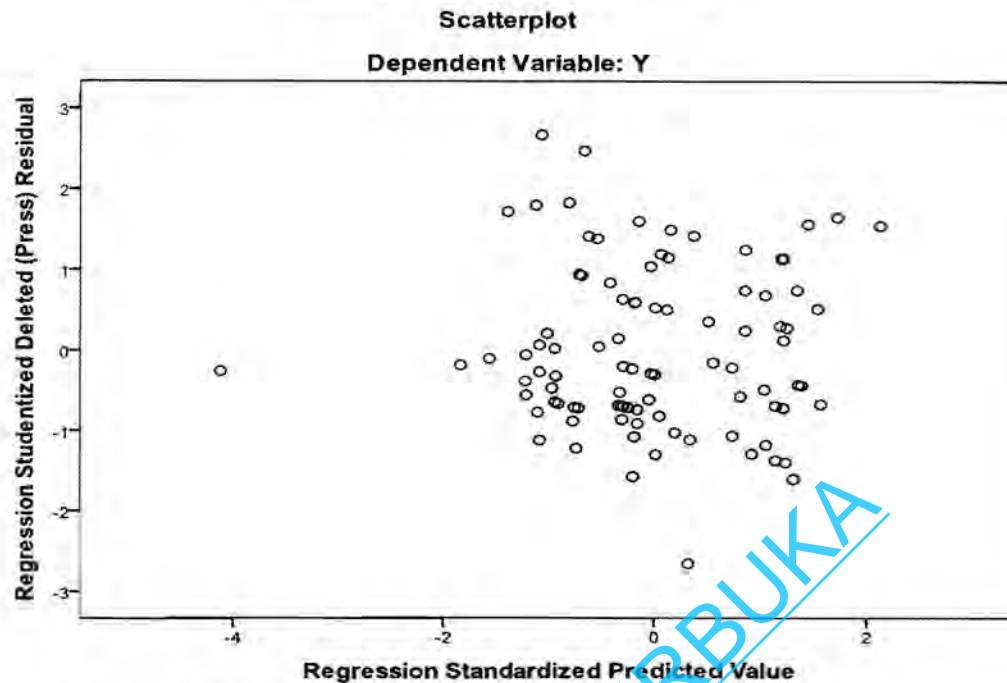
Sumber: Data Primer 2012 diolah

Sedangkan gambar 4.2 menunjukkan bahwa model regresi yang digunakan normal. Suatu variabel dapat dikatakan normal jika gambar distribusi titik-titik pada data menyebar disekitar garis diagonal.

#### b. Uji Heteroskedastisitas

Pengujian heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dan residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Pada model yang baik tidak terjadi heteroskedastisitas. Cara mendeteksi adanya heteroskedastisitas pada suatu model dapat dilihat dari model *Scatterplot* model tersebut. Model regresi linier berganda terbebas dari asumsi klasik heteroskedastisitas dan layak digunakan dalam penelitian, jika output *Scatterplot* menunjukkan penyebaran titik-titik data yang tidak berpola jelas, serta titik-titik yang menyebar. Pendekatan lain untuk pengujian heteroskedastisitas adalah dengan pendekatan statistik. Hasil uji heteroskedastisitas dapat dilihat pada gambar *scatterplot* berikut ini:

Gambar 4.3  
Scatterplot Uji Heteroskedastisitas



Sumber: Data Primer 2012 diolah

Penyebaran titik-titik pada gambar 4.3 menyebar dan tidak menunjukkan pola yang jelas. Berdasarkan hal tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa variabel bebas dari pengujian asumsi klasik heteroskedastisitas dan dapat digunakan sebagai alat prediksi dan bahan penarik kesimpulan.

#### c. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Pada model regresi yang baik tidak terdapat korelasi antar variabel independen. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinieritas di dalam model regresi, salah satu caranya adalah dengan melihat besarnya nilai *tolerance* dan *Variance Inflation Factor (VIF)*. Model regresi yang bebas multikolinieritas mempunyai nilai VIF kurang dari 10 dan mempunyai angka toleransi lebih besar dari 0,1.

Tabel 4.14  
Hasil Uji Multikolinieritas Variabel X terhadap Y<sub>1.1</sub>

		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	X1.1	,596	1,678
	X1.2	,649	1,542
	X1.3	,607	1,648
	X1.4	,530	1,886

Dependent Variable: Y1.1  
Sumber: Data Primer 2012 diolah

Berdasarkan tabel 4.14 diatas, variabel X yang meliputi idealisme, inspirasional, intelektual dan konsiderasi individual dengan variabel kontrol Y1.1 (motivasi) memiliki nilai *tolerance* lebih besar dari  $> 0,1$  dan nilai VIF lebih kecil dari 10 sehingga dapat dinyatakan data bebas multikolinieritas.

Tabel 4.15  
Hasil Uji Multikolinieritas Variabel X terhadap Variabel Y<sub>1.2</sub>

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	X1.1	,596	1,678
	X1.2	,649	1,542
	X1.3	,607	1,648
	X1.4	,530	1,886

Dependent Variable: Y1.2  
Sumber : Data primer 2012 diolah

Berdasarkan tabel 4.15 diatas, variabel X yang meliputi idealisme, inspirasional, intelektual dan konsiderasi individual dengan variabel kontrol Y1.2 (kemampuan) memiliki nilai *tolerance* lebih besar dari  $> 0,1$  dan nilai VIF lebih kecil dari 10 sehingga dapat dinyatakan data bebas multikolinieritas.

## d. Uji Autokorelasi

Untuk mendeteksi adanya autokorelasi dapat dilihat dari uji Durbin-Watson standar untuk menentukan adanya atau tidaknya autokorelasi secara umum adalah:

- 1) Angka DW = 2 berarti autokorelasi positif
- 2) Angka DW < 1,5 berarti ada gejala autokorelasi
- 3) Angka DW diantara 1,5 – 2,5 berarti tidak ada autokorelasi
- 4) Angka DW diatas > 2 – 4 berarti ada autokorelasi negative

Tabel 4.16  
Uji Autokorelasi Variabel X terhadap Variabel Y<sub>1,1</sub>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,864 <sup>a</sup>	,746	,730	2,41399	1,325

a. Predictors: (Constant), X1.1, X1.2, X1.3, X1.4

b. Dependent Variable: Y1.1

Dari tabel 4.16 diatas didapatkan nilai Durbin Watson sebesar 1,325. Pengukuran diatas berdasarkan variabel Y1.1 (motivasi) sebagai variabel dependennya. Karena nilai DW berada diantara 1,5 – 2,5 maka dapat disimpulkan bahwa data tersebut tidak memperlihatkan adanya gejala otokorelasi.

Tabel 4.17  
Uji Autokorelasi Variabel X terhadap Variabel Y<sub>1,1</sub>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,548 <sup>a</sup>	,300	,257	3,03328	1,560

a. Predictors: (Constant), X1.1, X1.2, X1.3, X1.4

b. Dependent Variable: Y1.2

Dari tabel 4.17 diatas didapatkan nilai Durbin Watson sebesar 1,560. Pengukuran diatas berdasarkan variabel Y1.2 (kemampuan) sebagai variabel

dependennya. Karena nilai DW berada diantara 1,5 – 2,5 maka dapat disimpulkan bahwa data tersebut tidak memperlihatkan adanya gejala otokorelasi.

## 6. Analisis Regresi Linier Berganda

Regresi linier berganda digunakan untuk memprediksi pengaruh lebih dari satu variabel independen berskala kuantitatif terhadap satu variabel dependen. Variabel independen dalam penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional yang meliputi idealisme, intelektual, inspirasional dan konsiderasi individual terhadap variabel dependen Y yang meliputi motivasi dan kemampuan.

Hasil analisis regresi linier berganda dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.18  
Analisis Regresi Linier Berganda

Model	Coefficients <sup>a</sup>			
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	
	B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	32,019	3,703	
	Idealisme	,343	,224	,134
	Inspirasional	,022	,222	-,008
	Intelektual	,938	,188	,432
	Konsiderasi individu	,810	,178	,420

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Data Primer diolah 2012

Dari table 4.18 diatas maka persamaan regresi yang diperoleh dari hasil perhitungan adalah : Kinerja (Y) = 32,019 + 0,343X<sub>1,1</sub> + 0,022X<sub>1,2</sub> + 0,938X<sub>1,3</sub> + 0,810X<sub>1,4</sub> persamaan regresi tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Y = Konstanta = 32,019, menunjukkan nilai rata-rata Y apabila X<sub>1,1</sub>, X<sub>1,2</sub>, X<sub>1,3</sub> dan X<sub>1,4</sub> bernilai nol. Artinya: Apabila perusahaan tidak menerapkan gaya kepemimpinan transformasional (idealisme, inspirasional, intelektual dan konsiderasi individual) yang baik, maka kinerja yang dihasilkan akan tetap ada

sebesar 32,019. Hal ini dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai tidak hanya dipengaruhi oleh faktor idealisme, inspirasional, intelektual, dan konsiderasi individu, tetapi ada juga variable lain yang mempengaruhi.

- 2) Koefisien regresi  $X_{1,1}$  (idealisme) = 0,343. Artinya : Apabila terdapat peningkatan variabel gaya kepemimpinan transformasional yaitu idealisme sebesar satu satuan sementara variabel independen lainnya tetap maka kinerja akan mengalami peningkatan sebesar 0,343.
- 3) Koefisien regresi  $X_{1,2}$  (inspirasional) = 0,022. Artinya : Apabila terdapat peningkatan variabel gaya kepemimpinan transformasional yaitu inspirasional sebesar satu satuan sementara variabel independen lainnya tetap maka kinerja pegawai akan mengalami peningkatan sebesar 0,022.
- 4) Koefisien regresi  $X_{1,3}$  (intelektual) = 0,938. Artinya : Apabila terdapat peningkatan variabel gaya kepemimpinan transformasional yaitu intelektual sebesar satu satuan sementara variabel independen lainnya tetap maka kinerja akan mengalami peningkatan sebesar 0,938.
- 5) Koefisien regresi  $X_{1,4}$  (konsiderasi individual) = 0,810. Artinya : Apabila terdapat peningkatan variabel gaya kepemimpinan transformasional yaitu konsiderasi individual sebesar satu satuan sementara variabel independen lainnya tetap maka kinerja pegawai akan mengalami peningkatan sebesar 0,810.

## 7. Pengujian Hipotesis

- a. Uji hipotesis pertama ( $H_1$ ) dengan uji secara individual (Uji t)

Uji t adalah uji untuk mengetahui pengaruh variabel gaya kepemimpinan transformasional yang meliputi idealisme, inspirasional, intelektual dan konsiderasi individual terhadap kinerja pegawai. Regresi secara individu ini dilakukan dengan menggunakan  $\alpha = 5\%$  yang berarti tingkat keyakinan adalah 95% pengujian ini

menggunakan uji dua sisi yaitu untuk membandingkan nilai  $t_{hitung}$  dan  $t_{tabel}$  dengan kriteria sebagai berikut:

- 1)  $H_0 : b = 0$ , berarti tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari masing-masing variabel ( $X_{1,1}$ ,  $X_{1,2}$ ,  $X_{1,3}$ ,  $X_{1,4}$ ) terhadap variabel tidak bebas (Y).
- 2)  $H_a : b \neq 0$ , berarti terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari masing-masing variabel ( $X_{1,1}$ ,  $X_{1,2}$ ,  $X_{1,3}$ ,  $X_{1,4}$ ) terhadap variabel tidak bebas (Y).

Kriteria pengambilan keputusan :

- a. Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  (tingkat signifikan), maka  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak
- b. Jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$  (tingkat signifikan), maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak

Tabel 4.19  
Uji t

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	32,019	3,703		8,648	,000
	Idealisme	,343	,224	,134	4,987	,130
	Inspirasional	,022	,222	-,008	3,097	,923
	Intelektual	,938	,188	,432	3,533	,000
	Konsiderasi individu	,810	,178	,420	4,539	,000

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Data Primer 2012 diolah

#### a.1. Pengaruh idealisme ( $X_{1,1}$ ) terhadap kinerja pegawai

Dari hasil analisis regresi pada tabel 4.19 dapat dilihat bahwa nilai  $t_{hitung}$  variabel gaya kepemimpinan transformasional yaitu : idealisme sebesar 4,987 dan lebih besar dari  $t_{tabel}$  sebesar 1,994. Artinya idealisme mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau. Hal ini membuktikan bahwa hipotesis 1 yang menyatakan terdapat pengaruh antara idealisme terhadap kinerja pegawai terbukti karena nilai  $t_{hitung}$  4,987 > dari  $t_{tabel}$  1,994.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa pemimpin pada Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau memiliki karakter yang menggambarkan dimensi pemimpin transformatif yaitu *idealized influence* (pengaruh idealisme). Dimensi idealisme ini digambarkan sebagai perilaku pemimpin yang membuat para pengikutnya mengagumi, menghormati dan sekaligus mempercayainya.

Berdasarkan persepsi Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau, pemimpin yang ada saat ini merupakan seorang pemimpin yang mempunyai karakter yang baik karena ia mampu membuat visi dan misi yang jelas, menanamkan kebanggaan dalam diri pegawai, meraih penghormatan dan kepercayaan, memiliki cita-cita untuk membangun organisasi, dan memiliki pengaruh dalam menggerakkan individu, sehingga para pegawai mengagumi, menghormati dan mempercayainya.

Seorang pemimpin yang idealis harus dapat memberikan contoh nyata terhadap implementasi prinsip transparansi, akuntabilitas, dan adil. Pemimpin yang idealis bersikap konsisten dengan apa yang diucapkannya dan berkomitmen untuk merealisasikan apa yang telah diucapkannya, ia tidak membedakan status dan golongan, satu kata dan perbuatan, serta tidak menganggap bahwa dirinya adalah penguasa akan tetapi ia menganggap bahwa ia adalah kepala pelayan masyarakat yang harus melakukan pelayanan publik dengan sebaik-baiknya.

#### a.2. Pengaruh dimensi inspirasional ( $X_{1,2}$ ) terhadap kinerja pegawai

Nilai  $t_{hitung}$  variabel gaya kepemimpinan transformasional yaitu dimensi inspirasional sebesar 3,097 dan lebih besar dari  $t_{tabel}$  sebesar 1,994. Artinya inspirasional mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau. Hal ini membuktikan bahwa hipotesis 1 yang menyatakan



terdapat pengaruh antara inspirasional terhadap kinerja pegawai terbukti karena nilai  $t_{hitung} 3,097 >$  dari  $t_{tabel} 1,994$ .

Dalam dimensi ini pemimpin transformational digambarkan sebagai pemimpin yang mampu mengartikulasikan pengharapan yang jelas terhadap prestasi bawahan, mendemonstrasikan komitmennya, terhadap seluruh tujuan organisasi, dan mampu menggugah spirit tim dalam organisasi melalui penumbuhan antusiasme dan optimisme.

Hal ini juga berarti bahwa motivasi inspirasional merupakan subfaktor dari kepemimpinan yang kharismatik. Pemimpin yang kharismatik biasanya juga merupakan pemimpin yang inspirasional, tetapi inspirasi tidak selalu harus selalu berasal dari pemimpin yang kharismatik. Semua orang bisa menjadi inspirasi bagi orang lain dengan menumbuhkan perasaan emosional yang dalam, perasaan bersemangat, dan menimbulkan kebaikan pada diri orang lain. Seorang pemimpin tidak harus memiliki kharisma untuk menjadi inspirasional. Pemimpin yang inspirasional biasanya meningkatkan motivasi dengan kegairahan kepada bawahannya.

Dari sini kita membatasi pemimpin yang inspirasional sebagai pemimpin yang membangkitkan kualitas emosi, tetapi tidak mengandung unsur stimulasi intelektual yang mempengaruhi orang lain melalui logika dan rasionalitas. Inspirasional di sini lebih cenderung memunculkan perasaan terdalam, sentimental dan emosi. Stimulasi intelektual menekankan logika dan analisa, sedangkan pemimpin inspirasional mendorong timbulnya sensasi dan intuisi.

### a.3. Pengaruh dimensi stimulasi intelektual ( $X_{1,3}$ ) terhadap kinerja pegawai

Nilai  $t_{hitung}$  variabel gaya kepemimpinan transformasional yaitu dimensi stimulasi intelektual sebesar 3,533 dan lebih besar dari  $t_{tabel}$  sebesar 1,994. Artinya stimulasi intelektual mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas

Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau. Hal ini membuktikan bahwa hipotesis 1 yang menyatakan terdapat pengaruh antara stimulasi intelektual terhadap kinerja pegawai terbukti karena nilai  $t_{hitung} 3,533 >$  dari  $t_{tabel} 1,994$ .

Stimulasi intelektual, dimana dalam kepemimpinan transformasional seorang pemimpin akan melakukan stimulasi-stimulasi intelektual. Elemen kepemimpinan ini dapat dilihat melalui kemampuan Kepala Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau dalam mendorong pegawai untuk selalu mengevaluasi kerja mereka dan selalu memikirkan isu lama dengan cara baru, mengembangkan wacana fleksibilitas dalam pekerjaan yang memberikan kebebasan kepada bawahan dan mendorong adanya kebiasaan mencoba sesuatu yang baru sebagai aktivitas pengembangan kreativitas diri.

#### a.4. Pengaruh dimensi konsiderasi individual ( $X_{1.4}$ ) terhadap kinerja

Nilai  $t_{hitung}$  variabel gaya kepemimpinan transformasional yaitu dimensi Konsiderasi individual sebesar 4,539 dan lebih besar dari  $t_{tabel}$  sebesar 1,994. Artinya konsiderasi individual mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau. Hal ini membuktikan bahwa hipotesis 1 yang menyatakan terdapat pengaruh antara stimulasi intelektual terhadap kinerja pegawai terbukti karena nilai  $t_{hitung} 4,539 >$  dari  $t_{tabel} 1,994$ .

Dalam kepemimpinan transformasional, dimensi konsiderasi individual salah satu hal yang harus diutamakan adalah kepekaan terhadap perseorangan. Secara umum kepemimpinan transformasional Kepala Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau pada elemen ini, senang memotivasi pegawai untuk berani mengemukakan gagasan dan pendapat serta sikap optimistik, menampakkan apresiasi terhadap hasil kerja yang bagus, mengenali kerja pegawai secara perseorangan, dan mencari sumber-sumber ide baru untuk pegawai, mengetahui bawahan secara perseorangan

dan meniadakan bentuk sanksi atas kesalahan mereka dalam rangka meningkatkan profesionalisasi.

Konsiderasi individu bisa dilakukan dengan cara : memberikan perhatian secara personal pada semua individu, membuat semua individu merasa dihargai, mendelegasikan tugas sebagai cara pengembangan pengikutnya, memperlakukan pegawai dengan memberi perhatian pada individu, memberikan perhatian pribadi, memperlakukan pegawai satu demi satu. Apabila seorang pemimpin telah berhasil melaksanakan hal-hal ini bisa dipastikan kinerja pegawai menjadi semakin baik lagi.

Dari hasil uji t pada tabel 4.19 diatas dapat disimpulkan bahwa seluruh dimensi yang ada pada gaya kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh dalam meningkatkan kinerja pegawai, Dimensi-dimensi gaya kepemimpinan tersebut bila diurutkan mulai dari yang memiliki pengaruh yang terbesar yaitu idealisme, konsiderasi individual stimulasi intelektual, dan inspirasional memiliki pengaruh terkecil.

b. Uji Variabel Anova Hipotesis kedua ( $H_2$ ) atau Uji Simultan ( $F_{test}$ )

Uji F digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel gaya kepemimpinan transformasional yang meliputi idealisme, inspirasional, intelektual dan konsiderasi individu secara bersama-sama dalam mempengaruhi kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau. Kriteria pengujian adalah sebagai berikut:

- a.  $H_0 : b_1, b_2 = 0$ , berarti tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan secara bersama-sama dari seluruh variabel  $X_{1,1}, X_{1,2}, X_{1,3}, X_{1,4}$  (idealisme, inspirasional, intelektual dan konsiderasi individu) terhadap variabel tidak bebas Y (kinerja pegawai)
- b.  $H_0 : b_1, b_2 \neq 0$ , berarti terdapat pengaruh positif dan signifikan secara bersama-sama dari seluruh variabel  $X_{1,1}, X_{1,2}, X_{1,3}, X_{1,4}$  (idealisme, inspirasional,

intelektual dan konsiderasi individu) terhadap variabel tidak bebas Y (kinerja pegawai).

Kriteria pengambilan keputusan adalah sebagai berikut:

- a.  $H_0$  diterima  $H_a$  ditolak apabila  $F_{hitung} < F_{tabel}$  atau probabilitasnya  $F$  signifikan  $> 0,05$
- b.  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima apabila  $F_{hitung} > F_{tabel}$  atau probabilitasnya nilai  $F$  signifikan  $< 0,05$

Hasil uji F dapat dilihat pada tampilan data *print out* berikut ini:

Tabel 4.20  
Hasil uji F

ANOVA <sup>b</sup>						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1747,049	4	436,762	38,782	,000 <sup>a</sup>
	Residual	732,036	65	11,262		
	Total	2479,086	69			

a. Predictors: (Constant), Konsiderasi\_individu, Inspirasional, Intelektual, Idealisme

b. Dependent Variable: Kinerja  
Sumber Data Primer 2012 diolah

Dari hasil analisis regresi pada tabel 4.20 diatas didapatkan hasil perhitungan untuk nilai  $F_{hitung}$  sebesar  $38,782 > F_{tabel}$  sebesar 2,513 maka model cukup baik yaitu pemilihan variabel gaya kepemimpinan yang meliputi idealisme, inspirasional, intelektual dan konsiderasi individu sudah tepat. Maka dari hasil analisis tersebut dapat disimpulkan bahwa semua variabel bebas secara serentak dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau.

#### 8. Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Pengujian koefisien determinasi atau  $R^2$  digunakan untuk mengetahui seberapa besar variasi variabel dependen yaitu gaya kepemimpinan transformasional (X) yang

meliputi idealisme, inspirasional, intelektual dan konsiderasi individu dapat dijelaskan oleh variasi variabel independen (Y) yaitu kinerja pegawai.

Hasil perhitungan koefisien determinasi atau R.square ( $R^2$ ) dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.21  
Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,839 <sup>a</sup>	,705	,687	3,35591

a. Predictors: (Constant), Konsiderasi\_individu, Inspirasional, Intelektual, Idealisme

Sumber : Data Primer diolah 2012

Dari hasil perhitungan untuk nilai  $R^2$  dalam analisis regresi berganda diatas diperoleh angka koefisien determinasi R.square atau  $R^2$  sebesar 0,705 artinya 70,5% variasi variabel gaya kepemimpinan yang meliputi idealisme, inspirasional, intelektual dan konsiderasi individu dapat menerangkan variasi variabel kinerja. Sedangkan sisanya 29,5% lagi dijelaskan oleh variabel residualnya atau variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini, misalnya kompensasi, pengalaman kerja, budaya organisasi dan lain-lain.

#### A. Pembahasan Hasil Analisis Data

Merujuk pada hasil uji hipotesis statistik di atas dapat membuktikan variabel gaya kepemimpinan yang meliputi, inspirasional, intelektual dan konsiderasi individual memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau. Jika diamati pada tabel 4.11 menunjukkan bahwa pengaruh dimensi kepemimpinan terhadap kinerja pegawai tampak bahwa dimensi kepemimpinan yang paling besar pengaruhnya adalah dimensi idealisme sebesar 4,987 dan yang paling rendah pengaruhnya adalah dimensi inspirasional.

Dari hasil uji F pengaruh gaya kepemimpinan dengan seluruh dimensi yang meliputi idealisme, intelektual, inspirasional dan konsiderasi individual diperoleh hasil  $F_{hitung}$  sebesar 38,782 >  $F_{tabel}$  sebesar 2,513. Artinya seluruh dimensi gaya kepemimpinan secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dari hasil uji koefisien determinasi ( $R^2$ ) Pengaruh seluruh dimensi kepemimpinan transformasional sebesar 70,5% dan sisanya sebesar 29,5% dipengaruhi oleh faktor lain.

Jika diamati tingginya pengaruh dimensi idealisme hasil *output* SPSS menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional ternyata berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti bahwa kepemimpinan transformasional yang didalamnya dimensi personal, interpersonal, manajerial dan institusional yang dimiliki oleh kepala dinas berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Perubahan-perubahan dalam dimensi-dimensi kepemimpinan kepala Dinas Pendidikan berakibat pada terjadinya perubahan dalam peningkatan kinerja pegawai. Hal ini berarti bahwa idealisme kepala dinas untuk membangkitkan semangat tim, pencapaian kinerja pegawai, kemauan mendelegasikan kewenangannya, pemberdayaan pegawai, kemampuan berkomunikasi pada semua level, keinginan untuk selalu terus menerus memperbaiki diri dan pelaksanaan tugasnya, secara konsisten proaktif dalam tindakan-tindakan mereka, dan tetap dekat dengan masyarakat sangat menentukan bagi terciptanya kinerja pegawai.

Hasil penelitian memperlihatkan bahwa terdapatnya signifikansi pengaruh kepemimpinan transformasional kepala Dinas terhadap kinerja pegawai. Menurut Covey (1992:31), dimensi inspirasi dalam kepemimpinan berkaitan dengan tanggung jawab seorang pemimpin untuk menggerakkan pegawai untuk melakukan suatu kegiatan. Hal ini dapat dilakukan oleh seorang pemimpin dengan memberdayakan orang-orang yang akan dilibatkan dalam pelaksanaan suatu program. Hal ini

dimaksudkan untuk memberikan kesempatan kepada pegawai untuk membuat keputusan-keputusan penting tanpa adanya ketergantungan kepada pemimpin. Sebaliknya, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dimensi inspirasional dari kepemimpinan kepala Dinas adalah dimensi yang dinilainya rendah terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa dimensi inspirasional dari kepemimpinan kepala Dinas perlu diperhatikan guna meningkatkan kinerja pegawai.

Menurut Robert Tannenbaum dan Waren H. Schmidt (1958) dalam "*The Continuum of Leadership Behaviour*", perbaikan atau perhatian pada aspek manajerial dari kepemimpinan kepala Dinas penting untuk mengubah model kepemimpinan dari kepemimpinan yang berpusat pada seorang pemimpin (*boss-centered leadership*) kepada kepemimpinan yang berpusat pada pegawai (*citizen-centered leadership*). Menurut Jemerson (1981 : 21-24), dalam orientasi personal direktif (*personal of directive orientation*), kepala dinas harus memberikan kepercayaan yang lebih besar pada dirinya sendiri daripada orang lain, mempertahankan kontrol atas program pendidikan. Mereka percaya bahwa pegawai membutuhkan bimbingan dan arahan dalam menetapkan tujuan dan melaksanakan kegiatan-kegiatan untuk mencapai tujuan.

Keyakinan ini mengarah kepada pendekatan atas-bawah (*top-down approach*) dan mungkin akan membatasi keterlibatan pegawai sebagaimana dikatakan oleh Arnstein (1959: 216-224) sebagai non-partisipasi atau tokenisme. Tujuannya adalah bukan proses tetapi hasil akhir pelaksanaan program pendidikan. Metode yang digunakan cenderung otokratis daripada demokratis. Hal ini berkaitan dengan prioritas utama pada hasil daripada proses.

Selanjutnya, Jemerson (1981: 24) menjelaskan bahwa pimpinan dalam hal ini kepala dinas, dalam orientasi pembangunan bisa ditempatkan sebagai '*the organizers of people*'. Orientasi ini menganggap keahlian sebagai kemampuan membantu

pegawai mengatur dan membuat keputusan tentang program pembangunan. Hal ini berasal dari keyakinan utama bahwa pegawai (dalam situasi-situasi yang tepat) termotivasi, bebas, bertanggung jawab, kreatif, tertarik, dan perhatian terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi kehidupan mereka. Dengan demikian metode yang digunakan dalam orientasi peningkatan kinerja pegawai lebih bersifat demokratis dari pada direktif atau otokratis.

Pegawai didorong untuk menghasilkan input-input program pendidikan yang berkaitan dengan masalah pendidikan dan memperhatikan peran kepemimpinan. Kerjasama ditekankan sehingga kekuatan masing-masing individu dapat dikembangkan, digunakan dan disinergikan guna menghasilkan kinerja yang maksimal. Sehubungan dengan kepemimpinan kepala Dinas, Putman (1957) menjelaskan dua sikap birokrat yang menjamin adanya partisipasi pegawai yaitu birokrat klasik dan birokrat politik. Wacana ini didasarkan pada dua sindrom sikap birokrasi yang berlawanan dari birokrat kepada politik dan aktor-aktor politik.

Argumen utama Putman (1957) adalah bahwa para birokrat berbeda sangat tajam dalam orientasi mereka kepada dunia politik dan karena itu berbeda pula dalam kepedulian mereka kepada kebutuhan-kebutuhan sosial dan tuntutan-tuntutan publik. Birokrat-birokrat politik sebagaimana dideskripsikan di sini akan lebih responsif kepada kebutuhan atasan langsung dan partai politik lokal daripada birokrat-birokrat klasik. Mereka bertindak atas dasar responsivitas warga masyarakat. *Birokrat klasik* bekerja dengan konsepsi kepentingan publik yang monistik kepentingan nasional atau kepentingan negara. Dia tidak percaya atau menolak lembaga-lembaga politik, seperti parlemen, partai politik, dan kelompok kepentingan. Jenis birokrat yang berlawanan, birokrat politis bekerja dengan suatu konsepsi yang jauh lebih pluralistik dari kepentingan publik. Dia menganggap bahwa bisa saja ada interpretasi-interpretasi yang secara legitimit berbeda untuk kepentingan publik, dan bahkan



kepentingan-kepentingan yang benar-benar berkonflik di antara kelompok-kelompok yang ada dalam pegawai. Karena itu, birokrat politik lebih sadar akan kenyataan-kenyataan politik dan lebih mau memperlakukan pengaruh-pengaruh politik pada pembuatan kebijakan sebagai sah/legitim. Karena itu, birokrat klasik berorientasi prosedur atau aturan birokrat politik berorientasi masalah atau program.

Sebaliknya, birokrat klasik memandang politisi sebagai pembuat masalah atau bahkan antagonis yang berbahaya, yang mengganggu efisiensi dan obyektivitas lembaga pemerintah. Birokrat politik melihat politisi sebagai seorang peserta dalam suatu permainan biasa, seorang yang keterampilan-keterampilan dan perhatiannya saat itu bisa berbeda darinya tetapi nilai-nilai dan sasaran-sasaran utamanya sama. Dengan demikian birokrat tidak boleh berpolitik agar pelayanan itu netral untuk semua, tidak berpihak kepada partai politik karena tugasnya memberikan pelayanan kepada publik dengan bantuan para pengikutnya. Pegawai yang pun tidak terjebak dalam tim sukses para kandidat kepala daerah agar kinerjanya dapat ditingkatkan dalam pelayanan publik.

Dari perhitungan tersebut, analisis dan interpretasi yang telah dilakukan dapat dikemukakan bahwa motivasi memiliki pengaruh positif idealisme, inspirasi, intelektual dan konsiderasi terhadap kinerja pegawai dinas pendidikan Propinsi Kepri. Dengan demikian hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dapat diterima dan didukung data.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan penelitian dan pembahasan yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya maka dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Dari hasil uji t terhadap variabel gaya kepemimpinan, dengan dimensi pengaruh idealisme maka diperoleh hasil bahwa  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $4,987 > 1,994$ . Hal ini berarti bahwa dimensi idealisme berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini bermakna pimpinan memiliki karakter yang menggambarkan perilaku pemimpin yang membuat para pengikutnya mengagumi, menghormati dan sekaligus mempercayainya.
2. Dari hasil uji t terhadap variabel gaya kepemimpinan, dengan dimensi inspirasional maka diperoleh hasil bahwa  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $3,097 > 1,994$ . Hal ini berarti bahwa dimensi inspirasional berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini bermakna bahwa inspirasional seorang pimpinan, akan diiringi dengan meningkatnya kinerja pegawai. Pimpinan dapat menjadi inspirasi bagi orang lain dengan menumbuhkan perasaan emosional yang dalam, perasaan bersemangat, dan menimbulkan kebaikan pada diri orang lain.
3. Dari hasil uji t terhadap variabel gaya kepemimpinan, dengan dimensi stimulasi intelektual maka diperoleh hasil bahwa  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $3,533 > 1,994$ . Hal ini berarti bahwa stimulasi intelektual berpengaruh secara signifikan, terhadap kinerja pegawai. Hal ini memberikan makna bahwa intelektual seorang pemimpin, akan diiringi dengan meningkatnya kinerja pegawai. Pimpinan mampu mendorong pegawai untuk selalu mengevaluasi kerja mereka dan memberikan

kebebasan kepada bawahan dan mendorong adanya kebiasaan mencoba sesuatu yang baru sebagai aktivitas pengembangan kreativitas diri.

4. Dari hasil uji t terhadap variabel gaya kepemimpinan, dengan dimensi konsiderasi individual maka diperoleh hasil bahwa  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $4,539 > 1,994$ . Hal ini berarti bahwa konsiderasi individual berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini bermakna pimpinan mampu memotivasi pegawai untuk berani mengemukakan gagasan dan pendapat serta optimistic, menampakkan apresiasi terhadap hasil kerja yang bagus, mengenali pegawai secara perseorangan untuk meningkatkan profesionalitas.
5. Dari hasil uji F maka diperoleh hasil bahwa  $F_{hitung} > F_{tabel}$  yaitu  $38,782 > 2,513$ , hal ini berarti bahwa seluruh dimensi pada variabel gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau. Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai sebesar 0,705 ini diketahui dari besarnya nilai koefisien determinasi  $R^2$  artinya kepemimpinan transformasional dapat menjelaskan variabel kinerja sebesar 70,5% sedangkan sisanya 29,5% lagi dijelaskan oleh variabel residu atau variabel lain yang tidak diteliti.
6. Merujuk pada hasil uji hipotesis statistik dapat membuktikan variabel gaya kepemimpinan yang meliputi, inspirasional, intelektual dan konsiderasi individual memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau. Dapat dilihat pada Tabel 4.11 tampak bahwa variabel kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau secara umum tergolong sangat baik dengan rata-rata skor 239.10. Artinya kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan di Provinsi Kepulauan Riau harus dipertahankan dan ditingkatkan agar visi, misi, dan cita-cita organisasi dapat tercapai.

## B. Saran

Setelah meneliti dan mengetahui permasalahan yang ada pada Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau, maka berikut ini beberapa saran-saran yang dapat penulis berikan, yaitu:

1. Pimpinan Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau bisa meningkatkan kinerja pegawai dengan cara meningkatkan gaya kepemimpinannya. Karena tidak dapat dipungkiri bila diterapkan gaya kepemimpinan transformasional idealisme yang baik dan berkarakter pasti memiliki pengikut yang baik pula sehingga pegawai termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya.
2. Inspirasional kepala dinas pendidikan harus lebih ditingkatkan lagi karena seorang pemimpin yang inspirasi dapat menjadi inspirasi bagi orang lain dengan menumbuhkan perasaan emosional yang dalam, perasaan bersemangat, dan menimbulkan kebaikan pada diri orang lain. Motivasi pegawai dapat ditingkatkan melalui pemberian fasilitas dan kelengkapan kerja pegawai yang semakin baik lagi, sehingga pegawai tidak menjadi jenuh atau merasa bosan dengan lingkungan kerja yang akhirnya akan menurunkan kinerja.
3. Stimulasi intelektual kepemimpinan kepala Dinas Pendidikan perlu dipertahankan, sebab intelektual seorang pemimpin, akan diiringi dengan meningkatnya kinerja pegawai. Pimpinan mampu mendorong pegawai untuk selalu mengevaluasi kerja mereka dan dapat membuat pegawai menjadi konsisten dalam bekerja.
4. Disarankan agar konsiderasi individual pimpinan Dinas Pendidikan Propinsi Kepulauan Riau agar ditingkatkan karena diyakini dari hasil penelitian dapat meningkatkan kinerja pegawai, kepala dinas dapat memberikan motivasi melalui pelatihan, workshop, seminar dan sebagainya untuk meningkatkan kinerja pegawai.

5. Karena penelitian ini masih ditemukan faktor lain (epsilon) diharapkan perlu dilakukan penelitian lanjutan oleh peneliti lain dalam rangka memperkaya khasanah ilmu pengetahuan khususnya bidang ilmu administrasi publik yang berkaitan dengan implementasi kinerja pegawai.

UNIVERSITAS TERBUKA

## DAFTAR PUSTAKA

### A. Pustaka

- Alex, N. (1986). *Manajemen Personalialia: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Daryanto, A. & Daryanto, H.K.S. . (1999). *Model Kepemimpinan dan Profil Pemimpin Agribisnis di Masa depan*. AGRIMEDIA, Vol. 5, No. 1, pp. 6-17
- Dessler, G. (2003). *Human Resources Devolepment, Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerjemah: Eli Tanya. Jakarta: Prenhallindo.
- Djarwanto, PS. Subagyo & Pangestu. (1998). *Statistik Induktif* Edisi keempat. Yogyakarta : BPFE.
- Dr. Faried W. M, M.A. (2005). *Metode Penelitian Bisnis*. Universitas Terbuka. (EKMA 5104)
- Durianto, Darmadi., Sugiarto & Tony Sitinjak. (2001) *Strategi Menaklukkan Pasar Melalui Riset Ekuitas dan Perilaku Merek*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Gomes, F. C. (2000) *Manajemen Sumber Daya Manusia* .Jakarta: Andi Offset.
- Handoko.T. H. (1995). *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*. Cetakan keduabelas. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Bumi Aksara: Jakarta
- Luthans, F. (2006). *Perilaku Organisasi*. Terjemahan Vivin Andika, dkk. Yogyakarta : Penerbit Andi
- Mangkunegara, & Anwar Prabu. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Mathis, & Jackson.( 2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi pertama. Cetakan Pertama. Yogyakarta : Salemba 4
- Miftah, T. (1983). *Perilaku Organisasi*. Jakarta : PT.Raja Grafindo Persada.

- Nawawi, H. H. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Gajah Mada University Press.
- Robbins, S.P. (1996). *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Terjemahan Hadyana Pujaatmaka. Jakarta: Prenhallindo
- Simamora, H. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan tiga, STIE, YKPN. Yogyakarta : LP3ES
- Singarimbun, M. S. E. (1995). *Metode Penelitian Survey*. Jakarta : Pustaka LP3ES Indonesia.
- Soewarno H. N. (1980). *Pengantar Ilmu Studi Administrasi dan Manajemen*. Jakarta: CV. Haji Masagung.
- Sondang P. S. (1988). *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Srimulyo, K. (1999), *Analisis Pengaruh Faktor-faktor terhadap Kinerja Perpustakaan di Kotamadya Surabaya*, Program Pascasarjana Ilmu Manajemen Universitas Airlangga. Surabaya
- Sunarsih. (2001). *Kepemimpinan Transformational dalam Era Organisasi*. Jurnal Benefit 5 (2), Desember: 106-116.
- Wahjosumidjo. (1994). *Kiat Kepemimpinan Dalam Teori dan Praktek*. Bandung : Rosida Karya
- Wahjono, S.I. (2010). *Perilaku Organisasi*. Edisi Pertama. Yogyakarta: Graha Ilmu

#### **B. Sumber Jurnal:**

- Avolio, B.J., B.M. Bass, & D.I. Jung. (1999). *Re-Examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire*. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 72, 441-462
- Bass, B.M. (1997). *Personal Selling and Transactional/Transformational Leadership*. Journal of Personal Selling & Sales Management, Vol. XVII, No. 3 (Summer 1997, Pages 19-28)
- . (1999). *Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership*. European Journal of Work and Organizational Psychology, 8 (1), 9-32

- & B.J. Avolio. (1993). *Transformational Leadership and Organizational Culture*. Public Administration Quarterly, Vol. 17, No. 1, pp. 112-121
- Dubinsky, A.J., Yammarino, F.J. & Jolson M.A. , and W.D. Spangler. (1995). *Transformational Leadership: An Initial Investigation in Sales Management*. The Journal of Personal Selling & Sales Management, Vol. 15, No. 2, pp. 17-31
- Gill, A., Fitzgerald, S., Bhutani, S., Mand, H., & Sharma, (2010) S. *The Relationship Between Transformational Leadership and Employee Desire for Empowerment*. International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 22 No. 2, 2010, pp. 263-273
- Hersey, P., Blanchard, K.H, & Johnson. D. (1996). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources, 7<sup>th</sup> Ed*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, Int'l
- Horner M. (1997). *Leadership Theory: Past, Present and Future*. Team Performance Management, Vol. 3, No. 4, pp. 270-287
- Humphreys, J.H. (2005). *Contextual Implications for Transformational and Servant Leadership: A Historical Investigation*. Management Decision, Vol. 43, No. 10, pp. 1410-1431
- Hunen, A. (2006). *Pengembangan Model Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Iklim Organisasi dan Karakteristik Pekerjaan terhadap Perilaku Kreatif-Inovatif (Studi Kasus di PT Telkom Bandung)*. Tesis Program Pasca Sarjana Teknik dan Manajemen Industri, Institut Teknologi Bandung, Bandung
- Jabnoun, N. & Al-Ghasyah. H.A. (2005). *Leadership Styles Supporting ISO 9000:2000*. The Quality Management Journal, 12, 1, pp. 21-29
- Koontz, O.W. (1980). *Management*. Seventh Edition, Kogakusha: McGraw-Hill
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Moorman, R.H & Fetter. R (1990). *Transformational Leader Behaviors and their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors*. Leadership Quarterly, Vol. 1, No. 2, pp. 107-142
- Pounder, J.S. (2001). *"New Leadership" and University Organizational Effectiveness: Exploring the Relationship*. Leadership & Organization Development Journal, Vol. 22, No. 6, pp. 281-290
- (2003). *Employing Transformational Leadership to Enhance the Quality of management Development Instruction*. The Journal of Management Development, Vol. 22, No. 1, pp. 6-13



- Rahyuda, A.G. (2008). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Sistem Kompensasi terhadap Kinerja Dosen*. Tesis Program Studi Teknik dan Manajemen Industri Institut Teknologi Bandung
- Sarros, J.C. & Santora, J.C (2001). *The Transformational-transactional Leadership model in Practice*. *Leadership & Organizational Development Journal*, 22, 2/8, pp. 383-393
- Spreitzer, G.M., Perttula, K.H, & Xin, K. (2005). *Traditionally Matters: An Examination of the Effectiveness of Transformational Leadership in the United States and Taiwan*. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 205-227
- Stone, G.A., Russel, R.F., & Patterson, K. *Transformational Versus Servant Leadership: A Difference in Leader Focus*. *The Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 25 No. 4, 2004, pp. 349-361
- Yukl, G. (1989). *Managerial Leadership: A Review of Theory and Research*. *Journal of Management*, Vol. 15, No. 2, pp. 251-289

UNIVERSITAS TERBUKA



**PROGRAM  
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK  
PASCASARJANA UNIVERSITAS TERBUKA**

**A. IDENTITAS RESPONDEN**

1. Nama : .....
2. Usia : .....
3. Jenis Kelamin : .....
4. Pendidikan Terakhir : .....
5. Masa Kerja : .....Tahun

**B. PENJELASAN**

1. Dengan segala kerendahan hati, peneliti mohon kesediaannya untuk dapat mengisi Angket ini sesuai dengan pengamatan dan keadaan yang sebenarnya.
2. Kuesioner ini dibuat untuk memperoleh data dalam rangka penyusunan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) yang berjudul : **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA DINAS PENDIDIKAN PROVINSI KEPULAUAN RIAU**, sebagai salah satu syarat guna menyelesaikan program studi pada Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka.
3. Dalam mengisi Angket ini, Bapak/Ibu diminta menilai seberapa baik Gaya Kepemimpinan Transformasional dikaitkan dengan Kinerja Pegawai, dengan cara memberi tanda *Checklist* (✓) pada kolom pendapat.
4. Angket ini semata-mata untuk tujuan ilmiah, pendapat Bapak/Ibu dijamin kerahasiaannya berdasarkan kode etik penelitian. Atas bantuan dan partisipasi Bapak/Ibu, peneliti ucapkan terima kasih.

Tanjungpinang, April 2012

**RIA FITRYA**  
NIM. 015977128

## ANGKET

### I. Petunjuk Pengisian :

Berilah tanda cheklis (  $\checkmark$  ) pada jawaban yang dipilih dibawah ini.

SB : Sangat Baik

B : Baik

KB : Kurang Baik

TB : Tidak Baik

### II. Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional

Pernyataan	Alternatif Jawaban			
	TB	KB	B	SB
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
<b>A. Dimensi Idealisme (<math>X_{1.1}</math>)</b>				
1. Pimpinan mampu membuat visi dan misi organisasi sehingga kinerja pegawai meningkat				
2. Pimpinan memiliki kemampuan untuk menanamkan kebanggaan bagi para pegawai				
3. Para pegawai mampu meraih penghargaan dan kepercayaan yang diberikan oleh pimpinan				
4. Para pegawai memiliki cita-cita membangun organisasi yang telah didorong oleh pimpinan				
5. Pimpinan selalu memberikan pengaruh dalam menggerakkan setiap diri pegawai				

<b>B. Dimensi Inspirasional (X<sub>1.2</sub>)</b>				
6. Pimpinan mampu mengkomunikasikan harapan tinggi dalam setiap pekerjaan yang dilakukan oleh para pegawai				
7. Pimpinan mampu memberikan inspirasi/cita-cita lembaga kepada para pegawai				
8. Pimpinan selalu memberikan dorongan atau menyemangati para pegawai dalam setiap pekerjaan yang dilakukan				
9. Pimpinan selalu memberikan kesempatan kepada pegawai untuk memberikan pendapat dalam setiap pengambilan keputusan				
10. Pimpinan mampu memberikan rangsangan kepada para pegawai untuk berkarya				
<b>C. Dimensi Intelektual (X<sub>1.3</sub>)</b>				
11. Pimpinan menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha yang dilakukan para pegawai				
12. Pimpinan mampu memberikan inovasi-inovasi kepada para pegawai dalam bekerja				
13. Pimpinan sepatutnya mampu dalam memberikan analogi sederhana terhadap pekerjaan agar mudah dipahami oleh setiap para pegawai				
14. Pimpinan harus mampu menyederhanakan pesan-pesan				

yang disampaikan kepada pegawai				
15. Pimpinan mampu mendorong tingkat intelektualitas para pegawai				
<b>D. Dimensi Konsiderasi Individual (X<sub>1.4</sub>)</b>				
16. Pimpinan mampu memberikan perhatian individu dengan berbagai cara kepada setiap pegawai				
17. Sebagai mentor, pimpinan harus mau melayani setiap pegawai yang ingin berkonsultasi				
18. Pimpinan harus menyediakan sarana kerja bagi setiap individu pegawai				
19. Pimpinan secara langsung melayani secara pribadi atas hambatan pekerjaan yang dilakukan oleh para pegawai				
20. Pimpinan selalu memberikan kesempatan pelatihan kepada para pegawai				

**II. Variabel Kinerja Pegawai (Y)**

Pernyataan	Alternatif Jawaban			
	TB	KB	B	SB
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
<b>A. Dimensi Motivasi (Y<sub>1.1</sub>)</b>				
21. Pegawai mampu melaksanakan tugas sesuai perintah yang diberikan oleh pimpinan				
22. Pegawai memiliki keterampilan yang khusus dalam melaksanakan				

tugas yang diberikan				
23. Pegawai sebaiknya mampu menerapkan dan menggunakan pengalamannya dalam bekerja				
24. Pegawai mampu menunjukkan kesungguhannya dalam melaksanakan tugas yang diberikan				
25. Sikap pegawai saat pimpinan memberikan penilaian terhadap tugas yang telah dilaksanakan				
26. Pegawai memiliki daya juang saat menghadapi tekanan dalam pekerjaan				
27. Pegawai dapat bekerja sesuai jadwal yang telah ditetapkan dan konsisten berdasarkan rencana kerja				
28. Pegawai bekerja sesuai peraturan dan tepat waktu berdasarkan jadwal yang telah ditentukan				
29. Pegawai bertanggungjawab atas setiap pekerjaan yang telah dilakukan				
30. Pegawai lebih mengutamakan lembaga dalam melaksanakan tugas kerja				
31. Pegawai menerima hukuman jika bersalah dalam melaksanakan tugas kerja				
<b>B. Dimensi Kemampuan (Y<sub>1.2</sub>)</b>				
32. Pegawai mampu beradaptasi dalam menghadapi perubahan teknologi				

yang cepat				
33. Pegawai selayaknya mampu mengutamakan ketelitian dan ketepatan dalam setiap pekerjaan yang telah dilakukan.				
34. Pegawai sebaiknya mampu bekerja dengan tim yang telah disusun oleh organisasi				
35. Pegawai memiliki inisiatif dalam melakukan berbagai aktivitas pekerjaan				
36. Kreativitas yang dimiliki oleh para pegawai mampu diterapkan dalam melaksanakan tugas				
37. Pegawai mampu mengutamakan kehandalan dalam setiap pekerjaan yang dilaksanakan				
38. Pegawai memiliki ketegasan dalam mengatasi setiap persoalan pekerjaan yang dihadapi				
39. Pegawai mampu menunjukkan sikap yang baik				
40. Kemampuan pegawai dalam merumuskan tujuan organisasi				

Terimakasih,

Pertanyaan untuk kepala dinas

Lampiran 1 Tabulasi Jawaban Responden

NO	SKOR BUTIR PERTANYAAN																						Skor X1.4	
	Idealisme (X1.1)					Skor X1.1	Inspirasional (X1.2)					Skor X1.2	Intelektual (X1.3)					Skor X1.3	Konsiderasi Individual (X1.4)					
	1	2	3	4	5		6	7	8	9	10		11	12	13	14	15		16	17	18	19		20
1	4	4	3	2	3	16	4	4	4	3	2	17	4	4	4	4	3	19	4	4	4	4	4	20
2	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	3	3	3	4	4	17
3	3	4	4	4	4	19	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	3	4	4	4	3	18
4	4	4	4	4	3	19	4	2	2	4	4	16	4	3	4	4	4	19	4	4	2	4	3	17
5	3	3	3	3	4	16	4	3	3	3	3	16	4	4	3	3	3	17	3	3	4	3	3	16
6	4	3	4	4	4	19	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
7	4	4	4	4	4	20	4	3	4	4	4	19	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	3	19
8	3	4	3	4	2	16	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
9	3	2	3	3	3	14	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	3	3	18
10	4	4	4	3	4	19	4	4	4	4	3	19	4	4	4	4	4	20	3	3	3	2	4	15
11	3	4	2	3	2	14	4	3	3	4	4	18	3	1	3	4	4	15	3	4	3	4	3	17
12	4	2	3	4	2	15	3	2	3	4	2	14	4	4	4	3	3	18	4	2	3	3	2	14
13	3	1	3	2	4	13	4	4	4	3	4	19	3	4	3	2	3	15	4	1	4	4	1	14
14	1	3	4	4	3	15	2	3	4	4	4	17	1	4	4	3	3	15	3	3	3	3	2	14
15	1	1	4	2	2	10	3	3	3	3	1	13	1	1	3	3	3	11	3	1	4	4	3	15
16	2	3	3	3	4	15	4	2	4	4	3	17	2	4	1	4	3	14	3	3	3	4	1	14
17	4	4	4	1	3	16	4	1	4	4	1	14	4	3	4	3	3	17	3	4	4	2	3	16
18	3	4	3	3	3	16	4	2	3	2	1	12	3	4	3	3	3	16	3	4	3	3	5	18
19	2	3	2	4	4	15	3	3	4	3	4	17	2	4	2	4	4	16	2	3	4	3	4	16
20	2	3	3	2	4	14	2	3	4	1	1	11	2	1	4	4	3	14	2	3	3	4	3	15
21	2	4	2	4	4	15	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	3	4	4	4	3	18
22	3	4	3	4	3	17	3	4	4	3	4	18	4	4	4	3	4	19	3	4	3	4	5	19
23	3	4	2	3	4	16	4	4	4	4	4	20	4	4	3	4	4	19	3	3	3	4	4	17
24	4	3	4	4	3	18	4	4	4	4	4	20	3	3	4	4	4	18	4	3	4	5	4	20
25	3	3	4	3	4	17	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	4	16	3	2	2	3	3	13
26	4	3	4	3	4	18	4	4	4	4	4	20	4	3	3	4	4	18	5	5	4	4	5	23
27	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	5	4	5	4	5	23
28	3	4	3	4	4	18	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	5	5	4	5	4	23



SKOR BUTIR PERTANYAAN																						
Motivasi (Y1.1)											Skor Y1.1	Kemampuan (Y1.2)										Skor Y1.2
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31		32	33	34	35	36	37	38	39	40		
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	42	3	2	3	2	3	3	4	1	2	23	
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	43	3	3	4	3	3	4	3	2	4	29	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44	4	2	2	4	2	4	2	2	4	26	
4	4	4	4	3	2	4	3	4	4	4	40	4	4	4	4	3	3	4	3	4	33	
3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	36	3	4	4	3	3	3	3	3	4	30	
4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	42	3	3	3	3	4	3	4	3	4	30	
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	43	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	
3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	39	3	4	3	3	4	4	3	4	4	32	
3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	42	3	4	2	3	4	4	3	3	3	29	
4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	39	4	3	3	4	3	4	3	3	3	30	
3	4	4	3	1	3	3	1	3	4	4	33	3	4	4	3	3	3	4	1	4	29	
2	2	3	4	3	3	4	4	4	3	3	35	4	4	4	4	4	2	2	3	2	29	
4	1	4	2	4	4	3	4	3	2	3	34	3	3	3	3	3	3	3	4	4	29	
2	3	1	4	2	3	1	4	4	3	3	30	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	
3	1	1	2	3	4	1	1	3	3	3	25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	
2	3	2	3	2	3	2	4	1	4	3	29	3	3	3	3	3	3	3	4	3	28	
4	4	4	4	1	4	4	3	4	3	3	38	1	2	3	4	3	1	4	3	3	24	
3	4	2	2	2	3	3	4	3	3	3	32	4	4	4	4	3	3	3	3	4	32	
1	3	4	2	2	4	2	4	2	4	4	32	4	3	3	3	4	4	4	4	4	33	
4	3	3	4	3	3	2	1	4	4	3	34	3	3	4	4	4	4	4	4	4	34	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44	3	4	4	4	3	4	4	4	4	34	
4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	40	4	4	3	4	3	4	3	4	3	32	
4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	39	4	3	3	4	4	4	3	4	3	32	
4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	40	3	3	4	3	4	4	3	4	4	32	
2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	32	4	2	2	3	3	2	3	3	3	25	
3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	40	4	3	4	4	3	3	4	4	3	32	
4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	41	4	4	3	4	3	4	3	4	3	32	
3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	40	3	3	4	3	4	3	4	3	3	30	

NO	SKOR BUTIR PERTANYAAN																				Skor X1.4			
	Idealisme (X1.1)					Skor X1.1	Inspirasional (X1.2)					Skor X1.2	Intelektual (X1.3)					Skor X1.3	Konsiderasi Individual (X1.4)					
	1	2	3	4	5		6	7	8	9	10		11	12	13	14	15		16	17		18	19	20
29	4	4	3	4	4	19	4	3	4	4	4	19	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	5	21
30	4	4	3	4	4	19	4	3	4	3	3	17	4	4	4	3	3	18	4	3	3	3	4	17
4	3	3	3	3	4	16	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	5	4	4	4	3	20
32	3	4	4	3	4	18	4	4	4	4	4	20	4	3	4	4	3	18	5	4	3	3	3	18
33	3	4	4	4	4	19	4	4	4	4	4	20	4	3	4	4	3	18	5	4	4	4	5	22
34	3	4	3	2	4	16	4	4	4	3	2	17	4	4	4	4	3	19	4	4	4	4	3	19
35	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
36	3	3	3	3	4	16	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
37	4	4	4	4	3	19	4	2	2	4	4	16	4	3	4	4	4	19	4	3	4	4	4	19
38	3	3	3	3	4	16	4	3	3	3	3	16	4	4	3	3	3	17	4	4	3	3	3	17
39	4	3	4	4	4	19	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
40	4	4	4	4	4	20	4	3	4	4	4	19	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
41	3	3	3	3	4	16	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
42	4	3	3	3	4	17	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
43	4	3	4	4	4	19	4	4	4	4	3	19	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
44	4	4	2	4	4	18	4	4	4	4	4	20	4	3	2	2	4	15	4	3	2	2	4	15
45	4	3	4	4	4	19	4	3	3	4	3	17	4	1	1	2	3	11	4	1	1	2	3	11
46	4	3	3	3	4	17	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
47	4	4	1	3	4	16	4	4	4	4	4	20	4	3	1	1	3	12	4	3	1	1	3	12
48	4	3	1	3	4	15	4	3	4	3	3	17	4	3	1	3	3	14	4	3	1	3	3	14
49	4	4	1	3	3	15	4	3	4	4	4	19	4	2	1	3	4	14	4	2	1	3	4	14
50	4	2	3	2	2	13	3	1	4	2	3	13	4	4	3	3	4	18	4	4	3	3	4	18
51	3	1	4	3	2	13	4	4	2	3	4	17	3	1	1	4	3	12	3	1	1	4	3	12
52	1	3	3	4	4	15	4	4	2	4	4	18	1	1	3	3	3	11	1	1	3	3	3	11
53	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
54	3	4	4	4	4	19	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
55	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	3	4	4	19	4	4	3	4	4	19
56	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
57	4	4	3	4	2	17	4	4	4	4	4	20	4	4	4	3	3	18	4	4	4	4	4	20
58	3	4	4	3	4	18	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	3	19	4	4	4	4	4	20

SKOR BUTIR PERTANYAAN																					
Motivasi (Y1.1)											Skor Y1.1	Kemampuan (Y1.2)									Skor Y1.2
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31		32	33	34	35	36	37	38	39	40	
4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	42	4	4	4	4	3	4	3	4	3	33
4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	38	4	3	3	3	4	4	3	4	3	31
4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	40	1	4	4	4	3	4	4	4	2	30
4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	37	4	4	3	3	3	3	4	4	3	31
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	42	3	4	4	4	3	3	4	4	3	32
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	42	3	4	4	4	4	4	4	4	3	34
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	43	1	3	3	4	4	4	4	4	4	31
4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	42	4	2	2	3	4	4	3	4	4	30
4	4	4	4	3	2	4	3	4	4	4	40	3	4	2	4	3	4	4	4	4	32
4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	39	3	3	4	3	3	3	3	3	3	28
3	2	3	4	2	4	4	4	4	4	4	38	4	4	4	4	4	4	4	4	3	35
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	43	1	4	4	4	3	4	4	4	4	32
2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	41	4	4	4	4	4	3	3	3	3	32
3	3	3	3	1	4	4	4	4	4	4	37	3	4	4	3	3	3	3	4	4	31
4	2	4	4	3	3	4	4	4	4	4	40	4	3	3	2	4	4	3	3	3	29
4	1	4	4	1	4	4	3	2	2	4	33	3	4	4	2	3	3	4	3	4	30
4	2	3	2	1	4	4	1	1	2	3	27	3	3	4	3	4	4	3	4	3	31
3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	40	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
2	3	4	1	1	4	4	3	1	1	3	27	4	4	4	3	3	3	4	4	2	31
4	4	4	4	4	3	4	3	1	3	3	37	3	3	3	3	4	4	3	4	4	31
3	4	4	3	4	2	4	2	1	3	4	34	3	4	2	3	4	3	4	3	4	30
4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	41	3	2	3	4	2	3	2	4	4	27
4	4	4	4	4	3	3	1	1	4	3	35	4	1	3	2	4	1	1	3	2	21
3	3	3	3	3	4	1	1	3	3	3	30	3	3	4	2	1	1	3	4	1	22
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	43	3	4	3	4	3	4	3	4	3	31
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44	3	3	4	3	4	3	4	3	4	31
4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	42	4	4	3	3	3	3	3	3	4	30
4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	42	3	3	3	4	4	4	4	4	4	33
4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	39	3	1	4	4	4	4	4	4	3	31
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	43	4	3	4	4	4	4	4	4	4	35

NO	SKOR BUTIR PERTANYAAN																							
	Idealisme (X1.1)					Skor X1.1	Inspirasional (X1.2)					Skor X1.2	Intelektual (X1.3)					Skor X1.3	Konsiderasi Individual (X1.4)					Skor X1.4
	1	2	3	4	5		6	7	8	9	10		11	12	13	14	15		16	17	18	19	20	
59	4	3	4	4	4	19	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
60	4	3	3	4	4	18	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	5	4	5	22
61	4	4	4	4	4	20	4	3	4	3	4	18	4	3	4	4	4	19	4	4	4	3	3	18
62	3	4	4	4	4	19	4	4	4	4	4	20	4	4	3	3	3	17	4	4	4	4	4	20
63	4	3	1	4	3	15	3	1	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	4	3	4	4	3	18
64	1	2	4	4	4	15	4	2	3	4	4	17	4	4	4	4	4	20	1	2	1	3	3	10
65	1	1	3	4	3	12	3	3	2	4	4	16	4	4	4	4	4	20	1	2	4	3	4	14
66	2	4	4	4	2	16	2	2	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	2	1	3	4	3	13
67	4	3	4	2	3	16	4	3	2	3	4	16	4	4	4	4	4	20	4	3	1	2	4	14
68	2	2	4	1	4	13	4	2	4	4	3	17	4	3	2	2	4	15	2	3	3	3	4	15
69	4	2	2	4	3	15	4	4	4	3	2	17	4	1	1	2	3	11	4	3	4	4	3	18
70	2	2	3	2	4	13	4	3	2	4	4	17	4	4	4	4	4	20	2	2	4	4	3	15

UNIVERSITAS TERBUKA

SKOR BUTIR PERTANYAAN																					
Motivasi (Y1.1)											Skor Y1.1	Kemampuan (Y1.2)									Skor Y1.2
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31		32	33	34	35	36	37	38	39	40	
4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	41	4	1	1	4	4	4	4	3	4	29
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
4	4	4	3	2	2	4	3	4	4	4	38	3	4	2	3	3	4	4	4	4	31
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	41	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44	4	3	4	3	2	2	3	4	1	26
4	2	2	4	4	3	4	4	4	4	4	39	3	2	3	3	3	1	2	3	3	23
4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	40	1	1	4	4	4	2	1	4	1	22
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44	3	3	4	3	3	2	3	3	4	28
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	43	3	3	4	3	4	4	3	4	1	29
4	4	4	4	4	4	4	3	2	2	4	39	3	2	4	4	3	3	2	2	2	25
4	4	4	4	4	3	4	1	1	2	3	34	2	2	3	4	3	4	2	2	4	26
4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	42	4	2	3	3	2	3	2	2	1	22

UNIVERSITAS TERBUKA

Lampiran 2 Konservasi Data Ordinal menjadi Interval

SKOR BUTIR PERTANYAAN																								
NO	Idealisme (X1.1)					Skor X1.1	Inspirasional (X1.2)					Skor X1.2	Intelektual (X1.3)					Skor X1.3	Konsiderasi Individual (X1.4)					Skor X1.4
	1	2	3	4	5		6	7	8	9	10		11	12	13	14	15		16	17	18	19	20	
1	3,75	3,75	3,75	2,44	1,69	15,3762	3,75	3,75	3,75	3,75	2,44	17,4388	3,75	3,75	3,75	3,75	2,44	17,4388	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	18,7448
2	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	18,7448	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	18,7448	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	18,7448	2,44	2,44	2,44	3,75	3,75	14,8269
3	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	18,7448	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	18,7448	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	18,7448	2,44	3,75	3,75	3,75	2,44	16,1329
4	3,75	1,69	1,69	3,75	3,75	14,6195	3,75	2,44	3,75	3,75	3,75	17,4388	3,75	2,44	3,75	3,75	3,75	17,4388	3,75	3,75	1,69	3,75	2,44	15,3762
5	3,75	2,44	2,44	2,44	2,44	13,5209	3,75	3,75	2,44	2,44	2,44	14,8269	3,75	3,75	2,44	2,44	2,44	14,8269	2,44	2,44	3,75	2,44	2,44	13,5209
6	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	18,7448	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	18,7448	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	18,7448	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	18,7448
7	3,75	2,44	3,75	3,75	3,75	17,4388	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	18,7448	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	18,7448	3,75	3,75	3,75	3,75	2,44	17,4388
8	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	18,7448	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	18,7448	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	18,7448	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	18,7448
9	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	18,7448	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	18,7448	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	18,7448	3,75	3,75	3,75	2,44	2,44	16,1329
10	3,75	3,75	3,75	3,75	2,44	17,4388	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	18,7448	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	18,7448	2,44	2,44	2,44	1,69	3,75	12,7642
11	3,75	2,44	2,44	3,75	3,75	16,1329	2,44	1,00	2,44	3,75	3,75	13,3839	2,44	1,00	2,44	3,75	3,75	13,3839	2,44	3,75	2,44	3,75	2,44	14,8269
12	2,44	1,69	2,44	3,75	1,69	12,0076	3,75	3,75	3,75	2,44	2,44	16,1329	3,75	3,75	3,75	2,44	2,44	16,1329	3,75	1,69	2,44	2,44	1,69	12,0076
13	3,75	3,75	3,75	2,44	3,75	17,4388	2,44	3,75	2,44	1,69	2,44	12,7642	2,44	3,75	2,44	1,69	2,44	12,7642	3,75	1,00	3,75	3,75	1,00	13,2469
14	1,69	2,44	3,75	3,75	3,75	15,3762	1,00	3,75	3,75	2,44	2,44	13,3839	1,00	3,75	3,75	2,44	2,44	13,3839	2,44	2,44	2,44	2,44	1,69	11,4583
15	2,44	2,44	2,44	2,44	1,00	10,772	1,00	1,00	2,44	2,44	2,44	9,32899	1,00	1,00	2,44	2,44	2,44	9,32899	2,44	1,00	3,75	3,75	2,44	13,3839
16	3,75	1,69	3,75	3,75	2,44	15,3762	1,69	3,75	1,00	3,75	2,44	12,6272	1,69	3,75	1,00	3,75	2,44	12,6272	2,44	2,44	2,44	3,75	1,00	12,0779
17	3,75	1,00	3,75	3,75	1,00	13,2469	3,75	2,44	3,75	2,44	2,44	14,8269	3,75	2,44	3,75	2,44	2,44	14,8269	2,44	3,75	3,75	1,69	2,44	14,0702
18	3,75	1,69	2,44	1,69	1,00	10,5646	2,44	3,75	2,44	2,44	2,44	13,5209	2,44	3,75	2,44	2,44	2,44	13,5209	2,44	3,75	2,44	2,44	5,93	17,0121
19	2,44	2,44	3,75	2,44	3,75	14,8269	1,69	3,75	1,69	3,75	3,75	14,6195	1,69	3,75	1,69	3,75	3,75	14,6195	1,69	2,44	3,75	2,44	3,75	14,0702
20	1,69	2,44	3,75	1,00	1,00	9,87826	1,69	1,00	3,75	3,75	2,44	12,6272	1,69	1,00	3,75	3,75	2,44	12,6272	1,69	2,44	2,44	3,75	2,44	12,7642
21	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	18,7448	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	18,7448	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	18,7448	2,44	3,75	3,75	3,75	2,44	16,1329
22	2,44	3,75	3,75	2,44	3,75	16,1329	3,75	3,75	3,75	2,44	3,75	17,4388	3,75	3,75	3,75	2,44	3,75	17,4388	2,44	3,75	2,44	3,75	5,93	18,318
23	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	18,7448	3,75	3,75	2,44	3,75	3,75	17,4388	3,75	3,75	2,44	3,75	3,75	17,4388	2,44	2,44	2,44	3,75	3,75	14,8269
24	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	18,7448	2,44	2,44	3,75	3,75	3,75	16,1329	2,44	2,44	3,75	3,75	3,75	16,1329	3,75	2,44	3,75	5,93	3,75	19,624
25	2,44	2,44	2,44	2,44	2,44	12,215	2,44	2,44	2,44	2,44	3,75	13,5209	2,44	2,44	2,44	2,44	3,75	13,5209	2,44	1,69	1,69	2,44	2,44	10,7016
26	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	18,7448	3,75	2,44	2,44	3,75	3,75	16,1329	3,75	2,44	2,44	3,75	3,75	16,1329	5,93	5,93	3,75	3,75	5,93	25,3003
27	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	18,7448	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	18,7448	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	18,7448	5,93	3,75	5,93	3,75	5,93	25,3003
28	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	18,7448	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	18,7448	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	18,7448	5,93	5,93	3,75	5,93	3,75	25,3003
29	3,75	2,44	3,75	3,75	3,75	17,4388	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	18,7448	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	18,7448	3,75	3,75	3,75	3,75	5,93	20,93

SKOR BUTIR PERTANYAAN																						
Motivasi (Y1.1)											Skor Y1.1	Kemampuan (Y1.2)										Skor Y1.2
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31		32	33	34	35	36	37	38	39	40		
3,75	3,75	3,75	2,44	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	2,44	38,6266	2,44	1,69	2,44	1,69	2,44	2,44	3,75	1,00	1,69	19,5798	58,20647
3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	2,44	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	39,9326	2,44	2,44	3,75	2,44	2,44	3,75	2,44	1,69	3,75	25,1482	65,08074
3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	41,2385	3,75	1,69	1,69	3,75	1,69	3,75	1,69	1,69	3,75	23,4273	64,6659
3,75	3,75	3,75	3,75	2,44	1,69	3,75	2,44	3,75	3,75	3,75	36,564	3,75	3,75	3,75	3,75	2,44	2,44	3,75	2,44	3,75	29,8227	66,3867
2,44	2,44	2,44	2,44	2,44	3,75	3,75	3,75	2,44	2,44	2,44	30,7908	2,44	3,75	3,75	2,44	2,44	2,44	2,44	2,44	3,75	25,9048	56,69569
3,75	3,75	3,75	2,44	2,44	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	38,6266	2,44	2,44	2,44	2,44	3,75	2,44	3,75	2,44	3,75	25,9048	64,53147
3,75	3,75	3,75	3,75	2,44	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	39,9326	2,44	2,44	2,44	2,44	2,44	2,44	2,44	2,44	2,44	21,987	61,91954
2,44	2,44	2,44	2,44	2,44	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	34,7087	2,44	3,75	2,44	2,44	3,75	3,75	2,44	3,75	3,75	28,5168	63,22551
2,44	2,44	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	38,6266	2,44	3,75	1,69	2,44	3,75	3,75	2,44	2,44	2,44	25,1482	63,77478
3,75	2,44	2,44	2,44	2,44	2,44	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	34,7087	3,75	2,44	2,44	3,75	2,44	3,75	2,44	2,44	2,44	25,9048	60,61358
2,44	3,75	3,75	2,44	1,00	2,44	2,44	1,00	2,44	3,75	3,75	29,2108	2,44	3,75	3,75	2,44	2,44	2,44	3,75	1,00	3,75	25,7678	54,97863
1,69	1,69	2,44	3,75	2,44	2,44	3,75	3,75	3,75	2,44	2,44	30,5834	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	1,69	1,69	2,44	1,69	26,2467	56,83012
3,75	1,00	3,75	1,69	3,75	3,75	2,44	3,75	2,44	1,69	2,44	30,4464	2,44	2,44	2,44	2,44	2,44	2,44	2,44	3,75	3,75	24,5989	55,04527
1,69	2,44	1,00	3,75	1,69	2,44	1,00	3,75	3,75	2,44	2,44	26,3915	2,44	2,44	2,44	2,44	2,44	2,44	2,44	2,44	2,44	21,987	48,37842
2,44	1,00	1,00	1,69	2,44	3,75	1,00	1,00	2,44	2,44	2,44	21,6502	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	33,7406	55,39087
1,69	2,44	1,69	2,44	1,69	2,44	1,69	3,75	1,00	3,75	2,44	25,0151	2,44	2,44	2,44	2,44	2,44	2,44	2,44	3,75	2,44	23,2929	48,30803
3,75	3,75	3,75	3,75	1,00	3,75	3,75	2,44	3,75	2,44	2,44	34,5717	1,00	1,69	2,44	3,75	2,44	1,00	3,75	2,44	2,44	20,9562	55,5279
2,44	3,75	1,69	1,69	1,69	2,44	2,44	3,75	2,44	2,44	2,44	27,2148	3,75	3,75	3,75	3,75	2,44	2,44	2,44	2,44	3,75	28,5168	55,73157
1,00	2,44	3,75	1,69	1,69	3,75	1,69	3,75	1,69	3,75	3,75	28,933	3,75	2,44	2,44	2,44	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	29,8227	58,75574
3,75	2,44	2,44	3,75	2,44	2,44	1,69	1,00	3,75	3,75	2,44	29,8971	2,44	2,44	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	31,1287	61,02582
3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	41,2385	2,44	3,75	3,75	3,75	2,44	3,75	3,75	3,75	3,75	31,1287	72,36725
3,75	2,44	3,75	2,44	3,75	2,44	3,75	3,75	3,75	2,44	3,75	36,0147	3,75	3,75	2,44	3,75	2,44	3,75	2,44	3,75	2,44	28,5168	64,53147
3,75	2,44	3,75	2,44	2,44	2,44	3,75	3,75	2,44	3,75	3,75	34,7087	3,75	2,44	2,44	3,75	3,75	3,75	2,44	3,75	2,44	28,5168	63,22551
3,75	2,44	3,75	3,75	2,44	3,75	2,44	2,44	3,75	3,75	3,75	36,0147	2,44	2,44	3,75	2,44	3,75	3,75	2,44	3,75	3,75	28,5168	64,53147
1,69	2,44	2,44	2,44	2,44	1,69	2,44	2,44	2,44	2,44	3,75	26,6655	3,75	1,69	1,69	2,44	2,44	1,69	2,44	2,44	2,44	21,0228	47,68837
2,44	3,75	3,75	2,44	3,75	3,75	3,75	2,44	2,44	3,75	3,75	36,0147	3,75	2,44	3,75	3,75	2,44	2,44	3,75	3,75	2,44	28,5168	64,53147
3,75	2,44	3,75	2,44	3,75	2,44	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	37,3207	3,75	3,75	2,44	3,75	2,44	3,75	2,44	3,75	2,44	28,5168	65,83743
2,44	3,75	2,44	2,44	2,44	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	36,0147	2,44	2,44	3,75	2,44	3,75	2,44	3,75	2,44	2,44	25,9048	61,91954
3,75	2,44	3,75	2,44	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	38,6266	3,75	3,75	3,75	3,75	2,44	3,75	2,44	3,75	2,44	29,8227	68,44936

SKOR BUTIR PERTANYAAN																								
30	3,75	2,44	3,75	2,44	2,44	14,8269	3,75	3,75	3,75	2,44	2,44	16,1329	3,75	3,75	3,75	2,44	2,44	16,1329	3,75	2,44	2,44	2,44	3,75	14,8269
4	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	18,7448	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	18,7448	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	18,7448	5,93	3,75	3,75	3,75	2,44	19,624
32	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	18,7448	3,75	2,44	3,75	3,75	2,44	16,1329	3,75	2,44	3,75	3,75	2,44	16,1329	5,93	3,75	2,44	2,44	2,44	17,0121
33	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	18,7448	3,75	2,44	3,75	3,75	2,44	16,1329	3,75	2,44	3,75	3,75	2,44	16,1329	5,93	3,75	3,75	3,75	5,93	23,1151
34	3,75	3,75	3,75	2,44	1,69	15,3762	3,75	3,75	3,75	3,75	2,44	17,4388	3,75	3,75	3,75	3,75	2,44	17,4388	3,75	3,75	3,75	3,75	2,44	17,4388
35	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	18,7448	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	18,7448	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	18,7448	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	18,7448
36	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	18,7448	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	18,7448	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	18,7448	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	18,7448
37	3,75	1,69	1,69	3,75	3,75	14,6195	3,75	2,44	3,75	3,75	3,75	17,4388	3,75	2,44	3,75	3,75	3,75	17,4388	3,75	2,44	3,75	3,75	3,75	17,4388
38	3,75	2,44	2,44	2,44	2,44	13,5209	3,75	3,75	2,44	2,44	2,44	14,8269	3,75	3,75	2,44	2,44	2,44	14,8269	3,75	3,75	2,44	2,44	2,44	14,8269
39	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	18,7448	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	18,7448	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	18,7448	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	18,7448
40	3,75	2,44	3,75	3,75	3,75	17,4388	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	18,7448	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	18,7448	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	18,7448
41	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	18,7448	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	18,7448	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	18,7448	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	18,7448
42	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	18,7448	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	18,7448	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	18,7448	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	18,7448
43	3,75	3,75	3,75	3,75	2,44	17,4388	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	18,7448	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	18,7448	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	18,7448
44	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	18,7448	3,75	2,44	1,69	1,69	3,75	13,3135	3,75	2,44	1,69	1,69	3,75	13,3135	3,75	2,44	1,69	1,69	3,75	13,3135
45	3,75	2,44	2,44	3,75	2,44	14,8269	3,75	1,00	1,00	1,69	2,44	9,87826	3,75	1,00	1,00	1,69	2,44	9,87826	3,75	1,00	1,00	1,69	2,44	9,87826
46	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	18,7448	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	18,7448	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	18,7448	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	18,7448
47	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	18,7448	3,75	2,44	1,00	1,00	2,44	10,6349	3,75	2,44	1,00	1,00	2,44	10,6349	3,75	2,44	1,00	1,00	2,44	10,6349
48	3,75	2,44	3,75	2,44	2,44	14,8269	3,75	2,44	1,00	2,44	2,44	12,0779	3,75	2,44	1,00	2,44	2,44	12,0779	3,75	2,44	1,00	2,44	2,44	12,0779
49	3,75	2,44	3,75	3,75	3,75	17,4388	3,75	1,69	1,00	2,44	3,75	12,6272	3,75	1,69	1,00	2,44	3,75	12,6272	3,75	1,69	1,00	2,44	3,75	12,6272
50	2,44	1,00	3,75	1,69	2,44	11,3213	3,75	3,75	2,44	2,44	3,75	16,1329	3,75	3,75	2,44	2,44	3,75	16,1329	3,75	3,75	2,44	2,44	3,75	16,1329
51	3,75	3,75	1,69	2,44	3,75	15,3762	2,44	1,00	1,00	3,75	2,44	10,6349	2,44	1,00	1,00	3,75	2,44	10,6349	2,44	1,00	1,00	3,75	2,44	10,6349
52	3,75	3,75	1,69	3,75	3,75	16,5821	1,00	1,00	2,44	2,44	2,44	9,32899	1,00	1,00	2,44	2,44	2,44	9,32899	1,00	1,00	2,44	2,44	2,44	9,32899
53	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	18,7448	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	18,7448	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	18,7448	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	18,7448
54	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	18,7448	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	18,7448	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	18,7448	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	18,7448
55	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	18,7448	3,75	3,75	2,44	3,75	3,75	17,4388	3,75	3,75	2,44	3,75	3,75	17,4388	3,75	3,75	2,44	3,75	3,75	17,4388
56	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	18,7448	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	18,7448	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	18,7448	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	18,7448
57	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	18,7448	3,75	3,75	3,75	2,44	2,44	16,1329	3,75	3,75	3,75	2,44	2,44	16,1329	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	18,7448
58	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	18,7448	3,75	3,75	3,75	3,75	2,44	17,4388	3,75	3,75	3,75	3,75	2,44	17,4388	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	18,7448
59	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	18,7448	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	18,7448	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	18,7448	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	18,7448
60	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	18,7448	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	18,7448	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	18,7448	3,75	3,75	5,93	3,75	5,93	23,1151
61	3,75	2,44	3,75	2,44	3,75	16,1329	3,75	2,44	3,75	3,75	3,75	17,4388	3,75	2,44	3,75	3,75	3,75	17,4388	3,75	3,75	3,75	2,44	2,44	16,1329



SKOR BUTIR PERTANYAAN																						
3,75	2,44	3,75	2,44	2,44	2,44	3,75	3,75	3,75	2,44	2,44	33,4028	3,75	2,44	2,44	2,44	3,75	3,75	2,44	3,75	2,44	27,2108	60,61358
3,75	1,69	1,69	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	37,1132	1,00	3,75	3,75	3,75	2,44	3,75	3,75	3,75	1,69	27,6231	64,73629
3,75	2,44	2,44	2,44	2,44	2,44	3,75	2,44	3,75	3,75	2,44	32,0968	3,75	3,75	2,44	2,44	2,44	2,44	3,75	3,75	2,44	27,2108	59,30762
3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	2,44	3,75	3,75	2,44	38,6266	2,44	3,75	3,75	3,75	2,44	2,44	3,75	3,75	2,44	28,5168	67,1434
3,75	2,44	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	2,44	38,6266	2,44	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	2,44	31,1287	69,75532
3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	2,44	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	39,9326	1,00	2,44	2,44	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	28,3797	68,31233
3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	1,69	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	39,1759	3,75	1,69	1,69	2,44	3,75	3,75	2,44	3,75	3,75	27,0034	66,17928
3,75	3,75	3,75	3,75	2,44	1,69	3,75	2,44	3,75	3,75	3,75	36,564	2,44	3,75	1,69	3,75	2,44	3,75	3,75	3,75	3,75	29,066	65,63001
3,75	2,44	2,44	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	2,44	2,44	2,44	34,7087	2,44	2,44	3,75	2,44	2,44	2,44	2,44	2,44	2,44	23,2929	58,00165
2,44	1,69	2,44	3,75	1,69	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	34,5013	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	2,44	32,4347	66,93598
3,75	3,75	3,75	2,44	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	39,9326	1,00	3,75	3,75	3,75	2,44	3,75	3,75	3,75	3,75	29,6857	69,61829
1,69	2,44	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	37,8699	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	2,44	2,44	2,44	2,44	28,5168	66,3867
2,44	2,44	2,44	2,44	1,00	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	33,2657	2,44	3,75	3,75	2,44	2,44	2,44	2,44	3,75	3,75	27,2108	60,47655
3,75	1,69	3,75	3,75	2,44	2,44	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	36,564	3,75	2,44	2,44	1,69	3,75	3,75	2,44	2,44	2,44	25,1482	61,71212
3,75	1,00	3,75	3,75	1,00	3,75	3,75	2,44	1,69	1,69	3,75	30,3094	2,44	3,75	3,75	1,69	2,44	2,44	3,75	2,44	3,75	26,4541	56,76347
3,75	1,69	2,44	1,69	1,00	3,75	3,75	1,00	1,00	1,69	2,44	24,1918	2,44	2,44	3,75	2,44	3,75	3,75	2,44	3,75	2,44	27,2108	51,40259
2,44	2,44	3,75	2,44	3,75	2,44	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	36,0147	2,44	2,44	2,44	2,44	2,44	2,44	2,44	2,44	2,44	21,987	58,00165
1,69	2,44	3,75	1,00	1,00	3,75	3,75	2,44	1,00	1,00	2,44	24,2622	3,75	3,75	3,75	2,44	2,44	2,44	3,75	3,75	1,69	27,7601	52,02225
3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	2,44	3,75	2,44	1,00	2,44	2,44	33,2657	2,44	2,44	2,44	2,44	3,75	3,75	2,44	3,75	3,75	27,2108	60,47655
2,44	3,75	3,75	2,44	3,75	1,69	3,75	1,69	1,00	2,44	3,75	30,4464	2,44	3,75	1,69	2,44	3,75	2,44	3,75	2,44	3,75	26,4541	56,90051
3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	2,44	3,75	3,75	2,44	2,44	3,75	37,3207	2,44	1,69	2,44	3,75	1,69	2,44	1,69	3,75	3,75	23,6348	60,95543
3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	2,44	2,44	1,00	1,00	3,75	2,44	31,8227	3,75	1,00	2,44	1,69	3,75	1,00	1,00	2,44	1,69	18,7565	50,57925
2,44	2,44	2,44	2,44	2,44	3,75	1,00	1,00	2,44	2,44	2,44	25,2929	2,44	2,44	3,75	1,69	1,00	1,00	2,44	3,75	1,00	19,5132	44,80613
3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	2,44	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	39,9326	2,44	3,75	2,44	3,75	2,44	3,75	2,44	3,75	2,44	27,2108	67,1434
3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	41,2385	2,44	2,44	3,75	2,44	3,75	2,44	3,75	2,44	3,75	27,2108	68,44936
3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	2,44	3,75	3,75	2,44	3,75	3,75	38,6266	3,75	3,75	2,44	2,44	2,44	2,44	2,44	2,44	3,75	25,9048	64,53147
3,75	2,44	3,75	3,75	3,75	2,44	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	38,6266	2,44	2,44	2,44	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	29,8227	68,44936
3,75	2,44	3,75	2,44	2,44	3,75	3,75	3,75	3,75	2,44	2,44	34,7087	2,44	1,00	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	2,44	28,3797	63,08847
3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	2,44	39,9326	3,75	2,44	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	32,4347	72,36725
3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	1,00	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	38,4896	3,75	1,00	1,00	3,75	3,75	3,75	3,75	2,44	3,75	26,9367	65,42634
3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	41,2385	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	33,7406	74,97918
3,75	3,75	3,75	2,44	1,69	1,69	3,75	2,44	3,75	3,75	3,75	34,5013	2,44	3,75	1,69	2,44	2,44	3,75	3,75	3,75	3,75	27,7601	62,26139

SKOR BUTIR PERTANYAAN																								
62	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	18,7448	3,75	3,75	2,44	2,44	2,44	14,8269	3,75	3,75	2,44	2,44	2,44	14,8269	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	18,7448
63	2,44	1,00	3,75	3,75	3,75	14,6899	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	18,7448	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	18,7448	3,75	2,44	3,75	3,75	2,44	16,1329
64	3,75	1,69	2,44	3,75	3,75	15,3762	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	18,7448	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	18,7448	1,00	1,69	1,00	2,44	2,44	8,57229
65	2,44	2,44	1,69	3,75	3,75	14,0702	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	18,7448	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	18,7448	1,00	1,69	3,75	2,44	3,75	12,6272
66	1,69	1,69	3,75	3,75	3,75	14,6195	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	18,7448	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	18,7448	1,69	1,00	2,44	3,75	2,44	11,3213
67	3,75	2,44	1,69	2,44	3,75	14,0702	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	18,7448	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	18,7448	3,75	2,44	1,00	1,69	3,75	12,6272
68	3,75	1,69	3,75	3,75	2,44	15,3762	3,75	2,44	1,69	1,69	3,75	13,3135	3,75	2,44	1,69	1,69	3,75	13,3135	1,69	2,44	2,44	2,44	3,75	12,7642
69	3,75	3,75	3,75	2,44	1,69	15,3762	3,75	1,00	1,00	1,69	2,44	9,87826	3,75	1,00	1,00	1,69	2,44	9,87826	3,75	2,44	3,75	3,75	2,44	16,1329
70	3,75	2,44	1,69	3,75	3,75	15,3762	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	18,7448	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	18,7448	1,69	1,69	3,75	3,75	2,44	13,3135
	246	213	236	236	229	1159,67	240	224	220	228	231	1143,87	240	224	220	228	231	1143,87	237	214	218	230	234	1134,04

UNIVERSITAS TERBUKA

SKOR BUTIR PERTANYAAN																						
3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	2,44	2,44	2,44	37,3207	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	33,7406	71,06129
3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	41,2385	3,75	2,44	3,75	2,44	1,69	1,69	2,44	3,75	1,00	22,9485	64,18702
3,75	1,69	1,69	3,75	3,75	2,44	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	35,8073	2,44	1,69	2,44	2,44	2,44	1,00	1,69	2,44	2,44	19,0306	54,83785
3,75	2,44	2,44	2,44	2,44	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	36,0147	1,00	1,00	3,75	3,75	3,75	1,69	1,00	3,75	1,00	20,6821	56,69683
3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	41,2385	2,44	2,44	3,75	2,44	2,44	1,69	2,44	2,44	3,75	23,8422	65,08074
3,75	2,44	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	39,9326	2,44	2,44	3,75	2,44	3,75	3,75	2,44	3,75	1,00	25,7678	65,7004
3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	2,44	1,69	1,69	3,75	35,8073	2,44	1,69	3,75	3,75	2,44	2,44	1,69	1,69	1,69	21,5721	57,37939
3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	2,44	3,75	1,00	1,00	1,69	2,44	31,066	1,69	1,69	2,44	3,75	2,44	3,75	1,69	1,69	3,75	22,8781	53,94413
3,75	3,75	3,75	3,75	2,44	2,44	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	38,6266	3,75	1,69	2,44	2,44	1,69	2,44	1,69	1,69	1,00	18,8232	57,44978
230,3	206,5	230	218	206	214,7	240,2	224,1	220	228	231	2449,94	200	195,5	210	210	206	207	202	215,3	202	1847,96	

UNIVERSITAS TERBUKA

## LAMPIRAN 3 TABEL HASIL ANALISIS

## 1. Distribusi frekuensi responden berdasarkan jenis kelamin

		Gender			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pria	43	61,4	61,4	61,4
	Wanita	27	38,6	38,6	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

## 2. Distribusi frekuensi responden berdasarkan usia

		Umur			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	25-40tahun	47	67,1	67,1	67,1
	> 40 tahun	23	32,9	32,9	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

## 3. Distribusi frekuensi responden berdasarkan jenjang pendidikan

		Pendidikan			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SLTA sederajat	5	7,1	7,1	7,1
	Diploma	12	17,1	17,1	24,3
	Sarjana (S1)	41	58,6	58,6	82,9
	Magister (S2)	12	17,1	17,1	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

## 4. Distribusi frekuensi responden berdasarkan lama bekerja

		LamaKerja			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 10 tahun	49	70,0	70,0	70,0
	10-20 tahun	9	12,9	12,9	82,9
	> 20 tahun	12	17,1	17,1	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

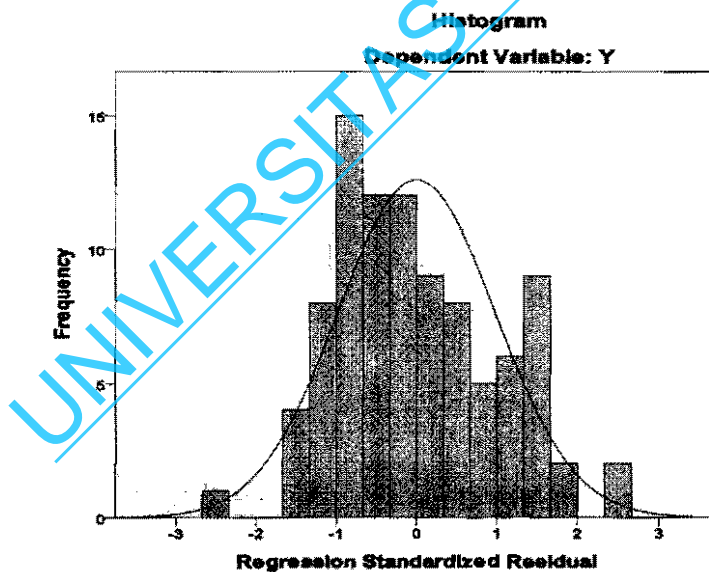
5. Hasil Analisis Statistik Deskriptif

Statistics

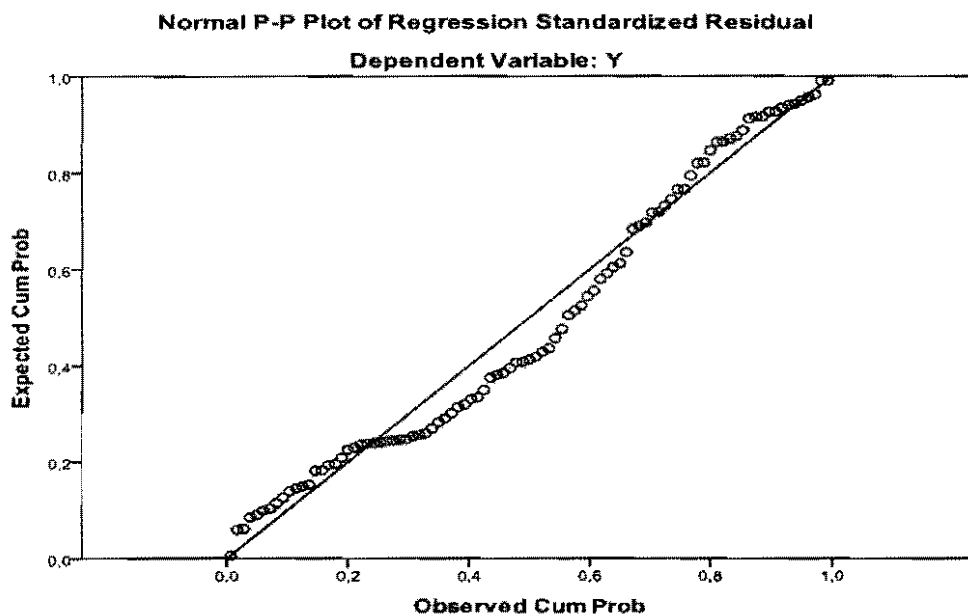
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	Y1.1	Y1.2
Valid	70	70	70	70	70	70
Missing	0	0	0	0	0	0
Mean	16,80	18,08	17,86	17,50	38,54	29,77
Std. Error of Mean	,279	,270	,330	,372	,555	,421
Std. Deviation	2,338	2,257	2,757	3,110	4,645	3,518
Variance	5,467	5,094	7,602	9,674	21,585	12,382
Skewness	-,438	-,1,137	-,1,239	-,436	-,1,076	-,639
Std. Error of Skewness	,287	,287	,287	,287	,287	,287
Kurtosis	-,335	,806	,455	-,541	,506	,143
Std. Error of Kurtosis	,566	,566	,566	,566	,566	,556
Range	10	9	9	13	19	15
Minimum	10	11	11	10	25	21
Maximum	20	20	20	20	44	36
Sum	1176	1266	1250	1225	2698	2084

Multiple modes exist. The smallest value is shown

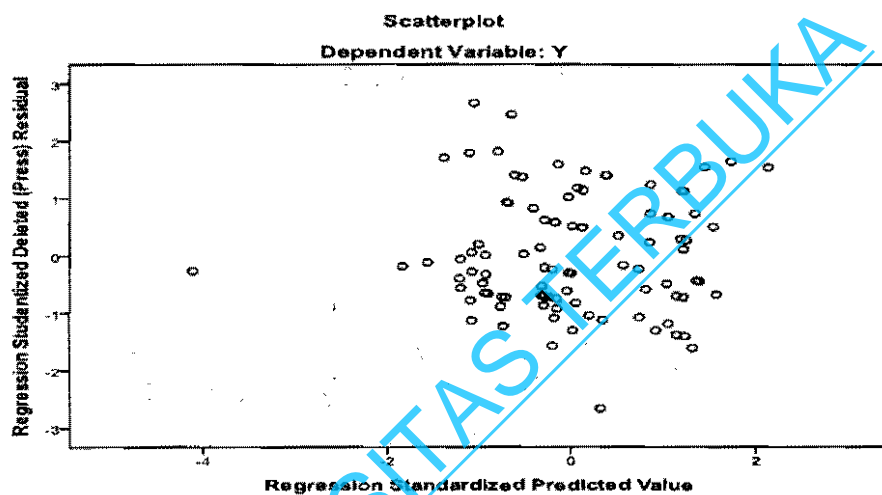
6. Histogram Uji Normalitas Data



7. Grafik PP-Plot Uji Normalitas Data



8. Scatterplot Uji Heteroskedastisitas



UNIVERSITAS TERBUKA

9. Hasil Uji Multikolinieritas Variabel X terhadap  $Y_{1,1}$

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

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 (Constant)		
X1.1	,596	1,678
X1.2	,649	1,542
X1.3	,607	1,648
X1.4	,530	1,886

Dependent Variable: Y1.1

10. Hasil Uji Multikolinieritas Variabel X terhadap Variabel  $Y_{1,2}$

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

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 (Constant)		
X1.1	,596	1,678
X1.2	,649	1,542
X1.3	,607	1,648
X1.4	,530	1,886

a. Dependent Variable: Y1.2

11. Uji Autokorelasi Variabel X terhadap Variabel  $Y_{1,1}$

Model	R	R Square	Adjusted R Square	S.d. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,864 <sup>a</sup>	,746	,730	2,41399	1,325

a. Predictors: (Constant), X1.1, X1.2, X1.3, X1.4

b. Dependent Variable: Y1.1

12. Uji Autokorelasi Variabel X terhadap Variabel Y<sub>1,1</sub>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,548 <sup>a</sup>	,300	,257	3,03328	1,560

a. Predictors: (Constant), X1.1, X1.2, X1.3, X1.4

b. Dependent Variable: Y1.2

13. Analisis Regresi Linier Berganda

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients
		B	Std. Error	Beta
1	(Constant)	32,019	3,703	
	Idealisme	,343	,224	,134
	Inspirasional	,022	,222	-,008
	Intelektual	,938	,188	,432
	Konsiderasi individu	,810	,178	,420

a. Dependent Variable: Kinerja

14. Uji t

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	32,019	3,703		8,648	,000
	Idealisme	,343	,224	,134	4,987	,130
	Inspirasional	,022	,222	-,008	3,097	,923
	Intelektual	,938	,188	,432	3,533	,000
	Konsiderasi individu	,810	,178	,420	4,539	,000

a. Dependent Variable: Kinerja



## 15. Hasil uji F

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

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1747,049	4	436,762	38,782	,000 <sup>a</sup>
	Residual	732,036	65	11,262		
	Total	2479,086	69			

a. Predictors: (Constant), Konsiderasi\_individu, Inspirasional, Intelektual, Idealisme

b. Dependent Variable: Kinerja

16. Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,839 <sup>a</sup>	,705	,687	3,35591

a. Predictors: (Constant), Konsiderasi\_individu, Inspirasional, Intelektual, Idealisme

## 17. Tabel Uji Validitas

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Butir1	134,7429	163,440	,420		,877
Butir2	134,7286	162,317	,497		,876
Butir3	134,7286	166,654	,512		,881
Butir4	134,6286	165,498	,335		,879
Butir5	134,4429	163,569	,281		,880
Butir6	134,2143	169,707	,319		,879
Butir7	134,6429	165,421	,362		,878
Butir8	134,3429	166,605	,419		,878
Butir9	134,3286	168,398	,341		,879
Butir10	134,4571	164,687	,401		,878
Butir11	134,3143	162,798	,562		,875
Butir12	134,5286	159,818	,561		,874
Butir13	134,5857	159,087	,574		,874
Butir14	134,4286	164,133	,536		,876

Butir15	134,3571	168,030	,471	,878
Butir16	134,5857	164,739	,419	,877
Butir17	134,7286	156,867	,686	,871
Butir18	134,6857	162,132	,453	,877
Butir19	134,4857	165,964	,427	,877
Butir20	134,6286	165,773	,444	,877
Butir21	134,4143	167,580	,327	,879
Butir22	134,7000	168,155	,252	,880
Butir23	134,4143	165,493	,430	,877
Butir24	134,5429	167,904	,317	,879
Butir25	134,7429	165,179	,330	,879
Butir26	134,5857	173,493	,405	,884
Butir27	134,3143	162,798	,562	,875
Butir28	134,5286	159,818	,561	,874
Butir29	134,5857	159,087	,574	,874
Butir30	134,4286	164,133	,536	,876
Butir31	134,3571	168,030	,471	,878
Butir32	134,7714	173,657	,410	,885
Butir33	134,8571	168,298	,321	,881
Butir34	134,6429	175,102	,480	,885
Butir35	134,6143	169,052	,288	,879
Butir36	134,6714	170,601	,479	,881
Butir37	134,7000	162,967	,484	,876
Butir38	134,7429	166,947	,335	,879
Butir39	134,5857	171,087	,424	,882
Butir40	134,7714	167,396	,256	,881

18. Tabel Uji Validitas terhadap 30 responden

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Butir1	133,2667	145,720	,537		,874
Butir2	133,0667	146,961	,493		,875
Butir3	133,1333	157,844	,403		,883
Butir4	133,1000	146,783	,533		,874
Butir5	132,9667	152,930	,473		,879
Butir6	132,7333	150,271	,531		,875
Butir7	133,1333	146,947	,530		,874
Butir8	132,7000	153,872	,429		,878
Butir9	132,8667	150,120	,434		,876
Butir10	133,1333	142,326	,574		,872

Butir11	133,0000	141,241	,732	,869
Butir12	132,9000	148,369	,401	,877
Butir13	132,8667	149,016	,498	,875
Butir14	132,8000	150,510	,555	,875
Butir15	132,8000	149,821	,694	,874
Butir16	133,1333	153,361	,417	,878
Butir17	133,1667	146,282	,541	,874
Butir18	132,9667	154,654	,414	,880
Butir19	132,9000	154,852	,401	,880
Butir20	133,3000	148,148	,480	,875
Butir21	133,0667	146,823	,526	,874
Butir22	133,2000	149,062	,434	,876
Butir23	133,0000	143,793	,641	,871
Butir24	133,2000	153,545	,461	,879
Buti25	133,3667	146,792	,515	,874
Butir26	132,9667	154,654	,414	,880
Butir27	133,0000	141,241	,732	,869
Butir28	132,9000	148,369	,401	,877
Butir29	132,8667	149,016	,498	,875
Butir30	132,8000	150,510	,555	,875
Butir31	132,8000	149,821	,694	,874
Butir32	133,0333	157,137	,447	,882
Butir33	133,1667	156,902	,458	,882
Butir34	133,1000	158,921	,458	,884
Butir35	133,0000	157,793	,419	,882
Butir36	133,1000	159,403	,495	,883
Butir37	133,0667	150,616	,383	,877
Butir38	133,1333	159,706	,411	,884
Butir39	133,1667	158,695	,448	,886
Butir40	133,0333	158,585	,437	,883

19. Tabel Uji Reliabilitas Masing-masing dimensi variabel

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,67	,659	5

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,758	,644	5

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,758	,753	5

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,757	,642	5

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,763	,763	11

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,620	,628	9

UNIVERSITAS TERBUKA