



**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN KOMPETENSI TERHADAP
KINERJA PERANGKAT DESA DI DESA TANGGUL WETAN
KECAMATAN TANGGUL
KABUPATEN JEMBER**

*The Effect of Leadership and Competence On Performance in The
Tanggul Wetan Village Tanggul District Jember Regency*

SKRIPSI

**Oleh:
MUHAMMAD MISBAHUL ULUM
(090910201115)**

**PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI NEGARA
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS JEMBER
2016**



**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN KOMPETENSI TERHADAP
KINERJA PERANGKAT DESA DI DESA TANGGUL WETAN
KECAMATAN TANGGUL
KABUPATEN JEMBER**

*The Effect of Leadership and Competence On Performance in The
Tanggul Wetan Village Tanggul District Jember Regency*

SKRIPSI

Diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan studi pada Program Studi Administrasi Negara (S1) dan mencapai gelar Sarjana Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Oleh:

**MUHAMMAD MISBAHUL ULUM
(090910201115)**

**PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI NEGARA
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS JEMBER
2016**

PERSEMBAHAN

Dengan mengharap ridho dan karunia Allah SWT., dengan ikhlas kupersembahkan skripsi ini untuk :

1. Bapak dan Ibu “Drs.Muhammad Satruki dan Suryani” serta adikku “Salma 'Ainus Syarifah dan Nur Fauziyah Yumna” yang senantiasa memberikan doa, semangat, pengorbanan, kasih sayang dan motivasi terbesar untuk ku tanpa henti.
2. Teman-teman yang namanya tak dapat kusebutkan satu per satu yang setia mengiburku, memberikan dukungan dan semangat.
3. Guru-guruku sejak Sekolah Dasar sampai dengan Perguruan Tinggi.
4. Almamater Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.

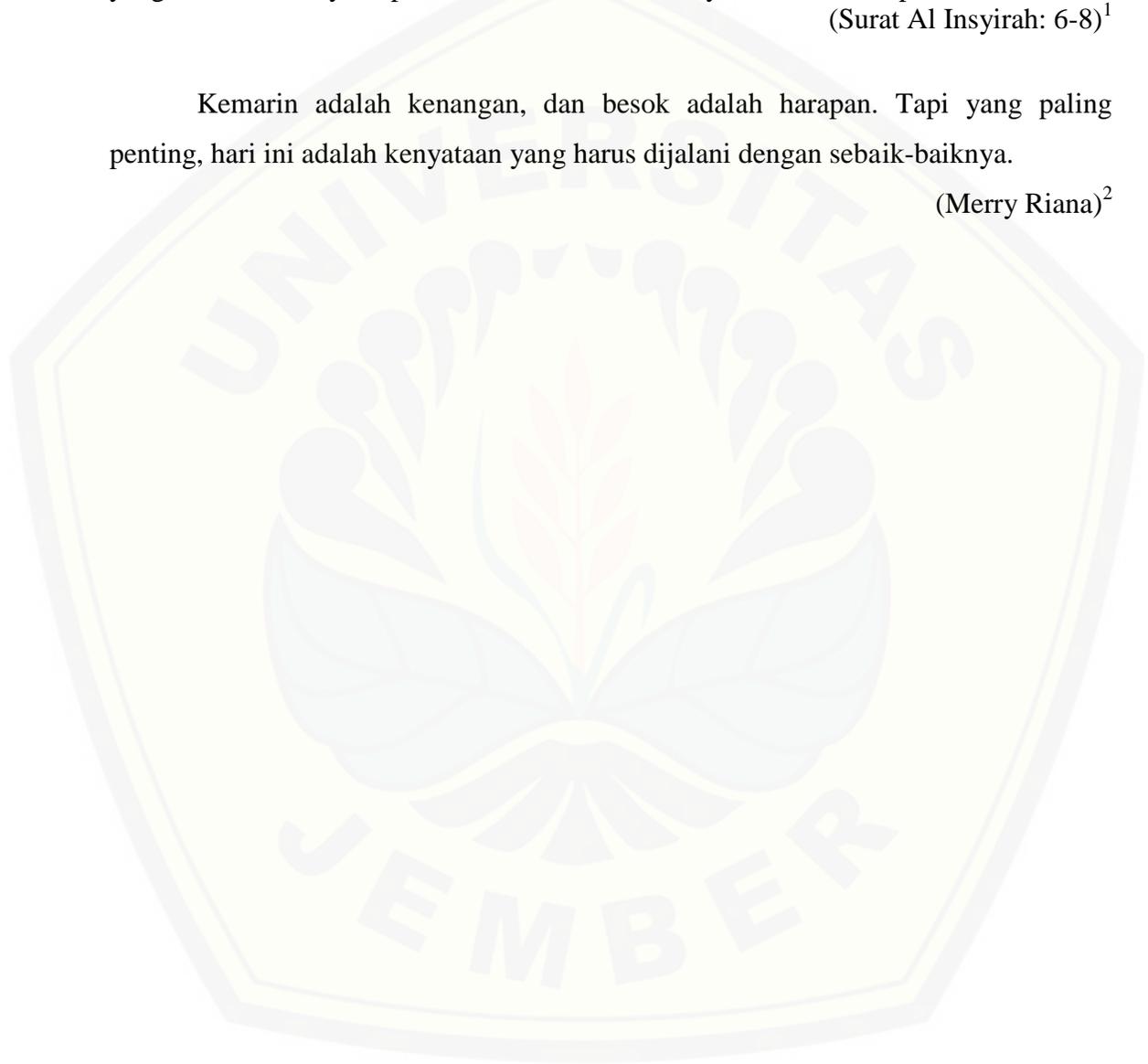
MOTO

“Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan. Maka apabila kamu telah selesai (dari sesuatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain. Dan hanya kepada Tuhanmulah hendaknya kamu berharap.”

(Surat Al Insyirah: 6-8)¹

Kemarin adalah kenangan, dan besok adalah harapan. Tapi yang paling penting, hari ini adalah kenyataan yang harus dijalani dengan sebaik-baiknya.

(Merry Riana)²



¹ <http://darussalam-online.com/kajian/sabtu-malam/hikmah-dari-surah-al-insyirah/>

² <http://assonhaji.blogspot.com/2013/07/kata-kata-bijaksana.html>

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : MUHAMMAD MISBAHUL ULUM

Nim : 090910201115

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa karya ilmiah yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan dan Kompetensi terhadap Kinerja Perangkat Desa di Desa Tanggul Wetan Kecamatan Tanggul Kabupaten Jember” atau *The Effect of Leadership and Competence On Performance in The Tanggul Wetan Village Tanggul District Jember Regency* adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali kutipan yang sudah saya sebutkan sumbernya, belum pernah diajukan pada institusi manapun, serta bukan karya jiplakan. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, tanpa ada tekanan dan paksaan dari pihak manapun serta bersedia mendapatkan sanksi akademik jika ternyata dikemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, 12 Juni 2016

Yang menyatakan,

MUHAMMAD MISBAHUL ULUM

NIM 090910201115



**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN KOMPETENSI TERHADAP
KINERJA PERANGKAT DESA DI DESA TANGGUL WETAN
KECAMATAN TANGGUL KABUPATEN JEMBER**

*The Effect of Leadership and Competence On Performance in The
Tanggul Wetan Village Tanggul District Jember Regency*

SKRIPSI

**Oleh:
MUHAMMAD MISBAHUL ULUM
(090910201115)**

Pembimbing Utama : Dr. Anastasia Murdyastuti, M.Si
Pembimbing Pendamping : Hermanto Rohman. S. Sos. M.PA

PENGESAHAN

Skripsi yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan dan Kompetensi terhadap Kinerja Perangkat Desa di Desa Tanggul Wetan Kecamatan Tanggul Kabupaten Jember” telah diuji dan disahkan oleh Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember Jember pada:

Hari, Tanggal : Jum’at, 9 September 2016

Tempat : Ruang B210 Lt.2 Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu
Politik Universitas Jember

Tim Penguji

Ketua,

Sekretaris

Dr. Ardiyanto, M.Si
NIP. 195808101987021002

Dr. Anastasia Murdyastuti, M.Si
NIP. 195805101987022001

Anggota Tim Penguji

M. Hadi Makmur, S.Sos, M.AP
NIP. 197410072000121001

()

Mengesahkan,
Dekan

Prof. Dr. Hary Yuswadi, M.A
NIP. 195207271981031003

RINGKASAN

Pengaruh Kepemimpinan dan Kompetensi terhadap Kinerja Perangkat Desa di Desa Tanggul Wetan Kecamatan Tanggul Kabupaten Jember; Muhammad Misbahul Ulum, 090910201115; 2016; 72 halaman; Program Studi Ilmu Administrasi Negara Jurusan Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.

Pembangunan sumber daya manusia merupakan bagian integral yang tidak terpisahkan dari pembangunan Nasional dan daerah yang bertujuan agar tersedianya sumber daya yang produktif. Kepemimpinan memainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya terutama terlihat dalam kinerja para pegawainya. Kompetensi sangat diperlukan untuk mendukung suatu kinerja terutama kompetensi intelektual, kompetensi emosional, dan kompetensi sosial. Penelitian ini bertujuan untuk pengaruh kepemimpinan dan kompetensi Terhadap Kinerja perangkat desa

Jenis penelitian ini adalah menggunakan jenis analisis data kuantitatif, Bentuk hubungan antar variabel dalam penelitian ini adalah asimetris, yaitu suatu jenis hubungan ketika variabel yang satu mempengaruhi variabel yang lain dan tidak dapat saling dipertukarkan. Lokasi penelitian di Desa Tanggul Wetan Kecamatan Tanggul Kabupaten Jember. Populasi dalam penelitian ini adalah perangkat Desa Tanggul Wetan berjumlah 37 perangkat Desa. Sampel dalam penelitian ini adalah seluruh aparatur desa Tanggul Wetan yang berjumlah 37 perangkat desa. Analisis data menggunakan analisis Regresi Linier berganda Teknik ini digunakan untuk mengetahui pengaruh keseluruhan variabel bebas dengan variabel terikat.

Hasil dari penelitian ini adalah ada pengaruh secara Parsial diperoleh nilai kepemimpinan (X_1) 2.385, kompetensi (X_2) 3.068 lebih besar dari $t_{tabel} = 2.03224$, sehingga secara parsial kepemimpinan dan kompetensi berpengaruh terhadap kinerja. Hasil Uji F menunjukkan bahwa nilai $F_{hitung} = 34.558$ lebih besar nilai $F_{tabel} = 3.28$, artinya ada pengaruh secara bersama-sama kepemimpinan dan kompetensi terhadap kinerja perangkat desa di Desa Tanggul Wetan Kecamatan Tanggul Kabupaten

Jember dengan persamaan regresi $Y = 6.629 + 0.372X_1 + 0.324X_2$. Koefisien determinasi (R^2) setelah disesuaikan didapatkan nilai R adjustnya sebesar 0.651 menunjukkan bahwa variabel Kepemimpinan (X_1), Kompetensi (X_2) secara bersama-sama memberikan kontribusi sebesar 65.1% terhadap kinerja (Y). Sementara

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa Ada pengaruh secara parsial dan simultan Kepemimpinan dan kompetensi Terhadap Kinerja perangkat desa Di Desa Tanggul Wetan Kecamatan Tanggul Kabupaten Jember

PRAKATA

Puji syukur kepada Allah SWT sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan dan Kompetensi terhadap Kinerja Perangkat Desa di Desa Tanggul Wetan Kecamatan Tanggul Kabupaten Jember. Penulisan skripsi ini disusun guna memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan Pendidikan Strata Satu (S1) pada Jurusan Ilmu Administrasi Program Studi Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.

Keberadaan dan dedikasi banyak orang merupakan bagian penting yang turut berperan atas selesainya skripsi ini. Karenanya, penulis menyampaikan terima kasih kepada.

1. Allah SWT, yang telah memberkan rahmad dan hidayah-Nya kepada saya sehingga penyusunan skripsi ini dapat berjalan dengan lancar tanpa halangan sesuatu apapun.
2. Bapak Prof. Dr. Hary Yuswadi, MA., selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.
3. Bapak Dr. Edy Wahyudi, S.Sos,MM., selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.
4. Ibu Dr. Anastasia Murdyastuti, M.Si., selaku ketua Program Studi Ilmu Administrasi Negara, Dosen Pembimbing Akademik serta Dosen Pembimbing I yang bersedia meluangkan waktu, membimbing dan memberikan pemahaman teori dalam menyusun skripsi.
5. Bapak Hermanto Rohman. S. Sos. M.PA., selaku dosen pembimbing anggota yang telah dengan sabar memeberikan waktu, bimbingan, dukungan, dan saran dalam penyusunan skripsi ini serta selama penulis menjadi mahasiswa.
6. Bapak Mulyono selaku operator Program Studi Ilmu Administrasi Negara terima kasih atas bantuan, kerjasama dan kesabarannya.
7. Tim penguji yang telah meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran pada saat menguji sehingga skripsi ini dapat disempurnakan.

8. Kepala Desa dan seluruh perangkat kantor desa Tanggul Wetan yang telah membantu penulis dalam melakukan penelitian
9. Ibu dr. Diana Agustin, Sp.JP, Kak Rachel Andreina S.Si, dan Alice Oktavia Putri yang menyayangiku, dan memberi semangat dikala mulai lelah.
10. Sahabatku Agus dan Erfan terima kasih atas persahabatan dan supportnya.
11. Eli dan Yasmin terima kasih atas kasih sayang, perhatian dan dukungannya, banyak hal yang ku pelajari dari kalian.
12. Sahabat seperjuangan Boris, Erik, Tuti, Yanti, Roby, Teguh, dan Irwan yang memberi warna di kala penatnya kehidupan kampus.
13. Seluruh teman-teman Administrasi Negara 2009 yang telah memberikan inspirasi, bantuan, semangat, perhatian dan dukungan yang sangat berarti sehingga penulis mampu menyelesaikan skripsi ini dengan penuh semangat.
14. Keluarga Besar "KKN M37" Yusuf, Fitri, Dewi, Yuda"Boy", Zahra, Riris, Wildan, Bayu, Taufik, Dita terima kasih atas persahabatannya.
15. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu.

Semoga segala budi baik yang telah diberikan mendapat balasan yang luar biasa berkahnya dari Allah SWT. Dalam penyusunan skripsi ini penulis telah memberikan usaha terbaiknya secara maksimal, namun penulis menyadari bahwa skripsi ini masih memerlukan penyempurnaan. Penyempurnaan tersebut dapat berupa kritik dan saran sari berbagai pihak demi sebuah kebaikan dan kesempurnaan skripsi ini. Akhirnya, semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi para pembaca.

Jember, 12 Juni 2016

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSEMBAHAN	iii
HALAMAN MOTTO	iv
HALAMAN PERNYATAAN.....	v
HALAMAN PEMBIMBINGAN.....	vi
HALAMAN PENGESAHAN.....	vii
RINGKASAN	viii
PRAKATA	x
DAFTAR ISI.....	xii
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah	10
1.3 Tujuan dan Kegunaan penelitian.....	10
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	12
2.1 Landasan Teori.....	12
2.2 Konsep Kepemimpinan.....	14
2.2.1 Pengertian Kepemimpinan	14
2.2.2 Syarat-syarat Kepemimpinan	15
2.2.3 Sifat-sifat Kepemimpinan	16
2.2.4 Indikator Kepemimpinan	18
2.3 Konsep Kompetensi.....	19
2.3.1 Pengertian Kompetensi	19
2.3.2 Karakteristik Kompetensi	21
2.3.3 Jenis Kompetensi	21
2.3.4 Manfaat Kompetensi	22
2.4 Konsep Kinerja.....	23
2.4.1 Pengertian Kinerja	23

2.4.2 Jenis – jenis Kriteria Kinerja	24
2.4.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja	24
2.4.4 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan	25
2.5 Pengaruh Kepemimpinan dan Kompetensi terhadap kinerja ..	26
2.5.1 Pengaruh Kepemimpinan terhadap kinerja.....	27
2.5.2 Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja	28
2.6 Penelitian Terdahulu.....	30
2.7 Kerangka Konsep	31
2.8 Hipotesis	32
BAB III METODE PENELITIAN	33
3.1 Rancangan Penelitian.....	33
3.2 Tahapan Penelitian.....	33
3.3 Tahap Penentuan Populasi dan Sampel	34
3.4 Tahap Pengumpulan dan Pengolahan Data.....	35
3.4.1 Tahap Pengumpulan Data	35
3.4.2 Tahap Pengolahan Data.....	37
3.5 Definisi Operasional Variabel	37
3.6 Skala Pengukuran	43
3.6.1 Skala Likert	43
3.6.2 Transformasi Data Ordinal ke Data Interval	43
3.7 Uji Instrumen	45
3.8 Uji Asumsi Klasik	46
3.9 Analisis Data	47
3.10 Tahap Pengambilan Kesimpulan.....	49
BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN	50
4.1 Gambaran Umum Penelitian.....	50
4.1.1 Sejarah	50
4.1.2 Demografi	50

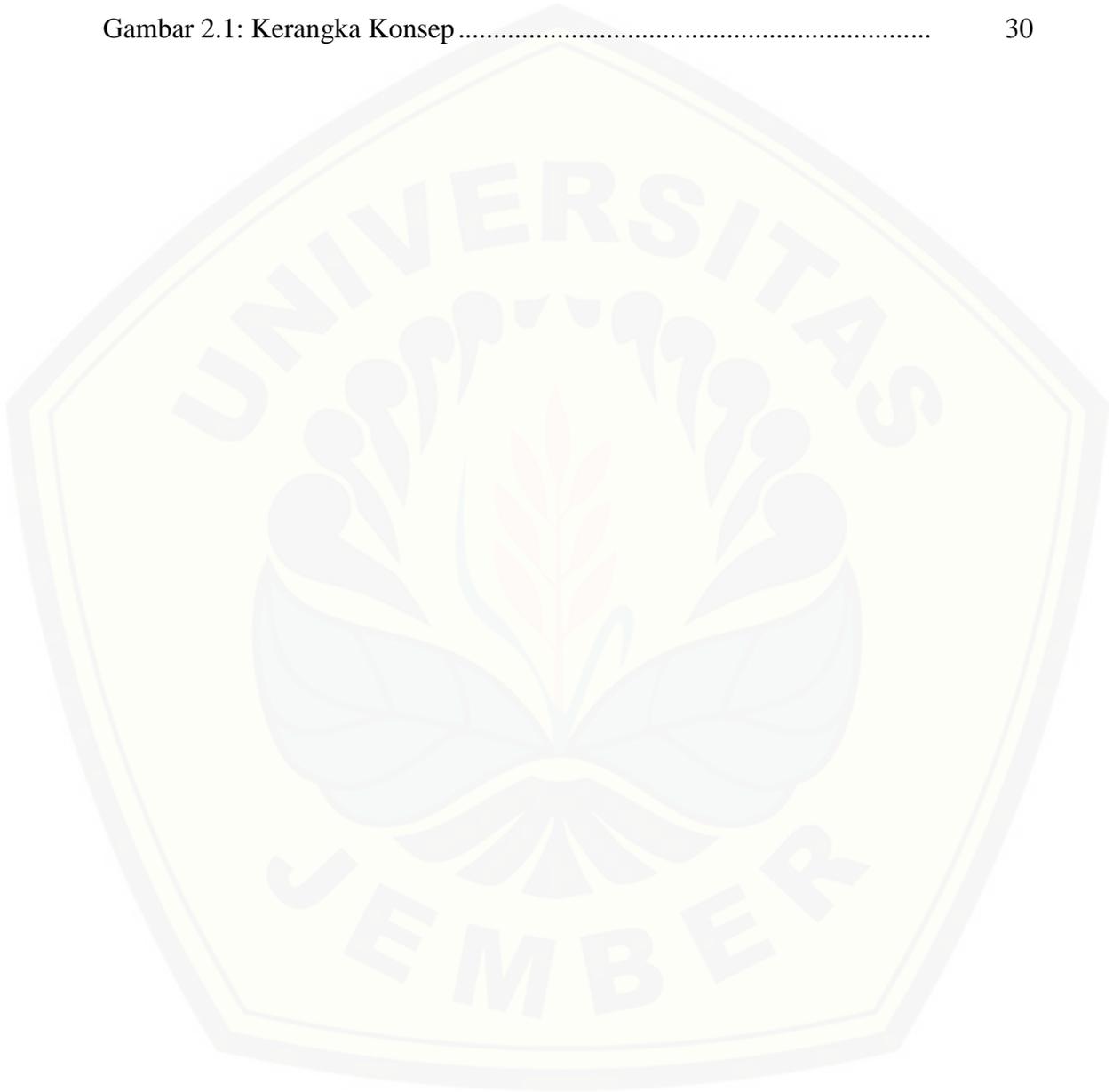
4.1.3 Keadaan Sosial	54
4.1.4 Keadaan Ekonomi.....	55
4.1.5 Struktur Organisasi Pemerintah Desa.....	55
4.2 Deskripsi Responden	57
4.3 Deskripsi Variabel	58
4.4 Uji Instrumen Data.....	62
4.5 Uji Asumsi Klasik	64
4.6 Analisis Data.....	66
4.7 Pembahasan.....	68
BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN	72
5.1 Kesimpulan.....	72
5.2 Saran	72
DAFTAR PUSTAKA	73
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Realisasinya Program Kerja di Kantor Desa Tanggul Wetan Kecamatan Tanggul Kabupaten Jember tahun 2014	3
Tabel 1.2 Jenjang Pendidikan Perangkat Desa Tanggul Wetan	6
Tabel 2.1 tinjauan penelitian terdahulu	28
Tabel 3.2 Definisi operasional	41
Tabel 4.1. Kondisi Sosial Budaya Desa Tanggul Wetan	51
Tabel 4.2. Kondisi Geografs	52
Tabel 4.3 Tamatan Sekolah Masyarakat	53
Tabel 4.4 Mata Pencaharian dan Jumlahnya	55
Tabel 4.5 Nama Pejabat Pemerintah Desa Tanggul Wetan	56
Tabel 4.6 Nama Badan Permusyawaratan Desa Tanggul Wetan.....	56
Tabel 4.7 Nama-nama LPMD Desa Tanggul Wetan	56
Tabel 4.8 Tim Penggerak PKK Desa Tanggul Wetan	57
Tabel 4.9. Distribusi Umur Responden	57
Tabel 4.10 Distribusi frekuensi Pendidikan Responden	58
Tabel 4.11 Distribusi Frekuensi Penilaian Responden terhadap Kepemimpinan	58
Tabel 4.12 Distribusi Frekuensi Penilaian Responden terhadap Kompetensi	
Tabel 4.13 Distribusi Frekuensi Kinerja Perangkat desa	61
Tabel 4.14 : Validitas Instrumen	62
Tabel 4.15 Hasil Uji Multikolinieritas	64
Tabel 4.16 : Hasil Analisis Regresi Linier Berganda.....	65

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1: Kerangka Konsep..... 30



DAFTAR LAMPIRAN

Kuesioner Penelitian	Lampiran 1
Tabulasi Responden	Lampiran 2
Rekapitulasi Data	Lampiran 3
Transformasi Data	Lampiran 4
Uji Instrumen	Lampiran 5
Distribusi Frekuensi	Lampiran 6
Uji Asumsi	Lampiran 7
Klasik Regresi	Lampiran 8
Tabel R	Lampiran 9
Tabel T	Lampiran 10
Tabel F	Lampiran 11
Dokumentasi	Lampiran 12



BAB 1 PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pembangunan sumber daya manusia merupakan bagian integral yang tidak terpisahkan dari pembangunan Nasional dan daerah yang bertujuan agar tersedianya sumber daya yang produktif. Keberadaan sumber daya manusia di dalam suatu instansi memegang peranan sangat penting. Potensi setiap sumber daya manusia yang ada dalam instansi harus dapat dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya sehingga mampu memberikan hasil kerja yang optimal. Manusia berperan dominan dalam setiap kegiatan organisasi karena manusia menjadi perencana, pelaku dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif manusia meskipun alat-alat yang dimiliki perusahaan begitu canggihnya. Alat-alat canggih yang dimiliki perusahaan tidak ada manfaatnya bagi instansi, jika peran aktif manusia tidak diikutsertakan. Tercapainya tujuan yang telah ditetapkan oleh suatu instansi tidak hanya tergantung pada peralatan modern, sarana dan prasarana yang lengkap, tetapi justru lebih tergantung pada manusia yang melaksanakan pekerjaan tersebut.

Aparatur pemerintahan yang professional antara lain memiliki sumber daya dan efektif dalam mencapai target dan sasaran berbagai kebijaksanaan dan programnya. yang kesemuanya itu ditujukan untuk kepentingan, kesejahteraan dan kemakmuran bangsa dan negara. Oleh karena itu diperlukan aparatur pelaksana yang mampu memahami, mengkaji dan menelaah serta menyelesaikan permasalahan yang timbul, sebagai konsekuensi logis dari pada usaha penyempurnaan aparatur pemerintahan maka akan dapat menambah kemampuan aparatur pemerintah dalam melakukan fungsi perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan. Tingkat kemampuan dan keterampilan aparat desa belum memenuhi keinginan yang diharapkan sesuai dengan tingkat perkembangan

pembangunan, pengaturan dan penyelenggaraan pemerintahan desa. Sesuai dengan sifat NKRI maka kedudukan desa diseragamkan dan menghidahkan keragaman keadaan desa dan adat istiadat yang masih berlaku dengan memperhatikan hal tersebut maka desa tidak kehilangan ciri khas desa. Desa diarahkan pada usaha memperkuat kedudukan pemerintahannya agar mampu menggerakkan masyarakat untuk berpartisipasi dalam pembangunana serta mampu menyelenggarakan penyelenggaraan administrasi dengan baik agar desa yang dipimpin dapat berkembang dengan baik (Kansil, 2001: 19)

Kepala Desa yang merupakan kepala pemerintahan ditingkat Desa. Berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Jember Nomor 6 Tahun 2006 disyaratkan bahwa berpendidikan paling rendah tamat Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama dan/atau sederajat. Pemerintah Desa diharapkan mampu menjalankan pemerintahan dengan performa yang baik dalam memberikan pelayanan terhadap masyarakat. Usaha untuk mencapai pemerintahan yang baik ini melahirkan peraturan yang mengatur tentang pelaksanaan pemerintahan di Desa. Salah satunya adalah peraturan pemerintah tahun 2006 tentang Desa. Dalam peraturan pemerintah nomor 27 tahun 2006 tentang Desa, pada pasal 5 dan pasal 6 mengemukakan bahwa tugas dan kewajiban yang paling utama untuk Kepala Desa adalah memimpin penyelenggaraan pemerintahan Desa. Bila ini dapat terlaksana dengan baik, maka tugas dan kewajiban yang lainnya sudah dapat terlaksana dengan baik pula. Sebab dalam Pemerintahan telah mencakup dan mengatur semua bidang, baik bidang sosial kemasyarakatan, bidang ekonomi, bidang politik dan keamanan maupun bidang hukum. Berarti untuk memimpin penyelenggaraan pemerintahan dengan baik, maka Kepala Desa dituntut untuk menguasai bidang ilmu pemerintahan.

Mengingat pentingnya arti pemerintahan Desa, maka pembangunan sumber daya manusia diarahkan untuk dapat menghasilkan kinerja yang baik melalui peningkatan sumber daya aparatur baik dari segi kualitas (kemampuan, tingkat pendidikan, sikap, dan kariernya) dan kesejahteraannya. Kinerja pada dasarnya adalah kegiatan dan hasil yang dapat dicapai atau dilanjutkan seseorang atau

sekelompok orang didalam pelaksanaan tugas, pekerjaan dengan baik, artinya mencapai sasaran atau standar kerja yang telah ditetapkan sebelum atau bahkan dapat melebihi standar yang ditentukan oleh organisasi pada periode tertentu (Handoko, 2000:135). Kinerja mempunyai arti penting bagi pegawai, adanya penilaian kinerja berarti pegawai mendapat perhatian dari atasan, disamping itu akan menambah gairah kerja pegawai karena dengan penilaian kinerja ini mungkin pegawai yang berprestasi dipromosikan, dikembangkan dan diberi penghargaan atas prestasi, sebaliknya karyawan yang tidak berprestasi mungkin akan didemosikan. Kinerja mempunyai arti penting bagi aparatur desa, adanya penilaian kinerja berarti aparatur desa mendapat perhatian dari pimpinan, disamping itu akan menambah gairah kerja aparatur karena dengan penilaian kinerja ini mungkin aparatur desa yang berprestasi dipromosikan, dikembangkan dan diberi penghargaan atas prestasi, sebaliknya aparatur desa yang tidak berprestasi mungkin akan didemosikan. Kinerja aparatur desa merupakan faktor penting di dalam suatu pemerintahan desa. Berikut data realisasi kinerja aparatur pemerintah Desa Tanggul Wetan Kecamatan Tanggul Kabupaten Jember

Tabel 1.1 Realisasinya Program Kerja di Kantor Desa Tanggul Wetan Kecamatan Tanggul Kabupaten Jember tahun 2014

No	Urusan	Program kerja	Target	Realisasi	%	Rata-rata
1	Urusan pemerintahan	Pembuatan E-KTP	912	501	50.55	79.82
		Mutasi kependudukan	13	11	84.62	
		Pembuatan akta kelahiran	21	12	57.14	
2	Urusan kesra	Pembinaan bidang pendidikan	12	12	100	
		Menghimpun dana sosial	4	3	75	
		Pencatatan surat-surat	79	79	100	
3	Kepala dusun	Kegiatan penggerak partisipasi gotong- royong masyarakat	16	9	56.25	
		Kegiatan rapat dusun	11	6	54.55	
4	Urusan keuangan	Penambahan kas dari hasil tanah kas desa	517	517	100	
		Administrasi keuangan desa	1	1	100	
5	Urusan pembangunan	Pembinaan kader dan hippa	6	5	83.33	
		Menyiapkan rencana pembangunan desa	4	2	50	
		Pembuatan gedung PAUD	1	1	100	
6	Urusan umum	Memberikan pelayanan administrasi pada	71	61	85.92	

	masyarakat				
	Pengarsipan barang dari desa	70	70	100	

Sumber: Kantor Desa Tanggul Wetan diolah Tahun 2015

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa rata-rata persentase realisasi dalam pelaksanaan program kerja perangkat desa di Desa Tanggul Wetan adalah 79.82% berada pada kategori baik. Sesuai dengan Permenpan dan RB Nomor 16 Tahun 2009, kategori Hasil Penilaian yang dinyatakan dalam rentang nilai 1 sampai dengan 100 dan dibedakan menjadi lima kategori penilaian yaitu Amat Baik (91-100), Baik (76-90), Cukup (61-75), Sedang (51-60) dan Kurang (<51). Hal ini berarti bahwa tingkat efektifitas kerja yang dicapai masih belum sepenuhnya mencapai target. Beberapa indikator yang dijadikan pengukuran sesuai dengan program kerja yang telah ditetapkan oleh pemerintahan Desa Tanggul Wetan diantaranya adalah mengenai pembuatan E-KTP yang masih belum maksimal baru mencapai 50.55%. Kegiatan mutasi kependudukan yang disebabkan karena pindah rumah masih mencapai 84.62% pengurusan surat-surat yang telah rampung. Pembuatan akte kelahiran masih mencapai 57.14%. kegiatan enghimupun dana sosial untuk kepentingan sosial seperti perbaikan saluran air, dll baru mencapai 75%. Kegiatan penggerak partisipasi gotong-royong masyarakat mencapai 56.25%. Kegiatan rapat dusun yang dilakukan setiap akhir bulan pelaksanaannya baru mencapai 54.55%. Pembinaan kader dan hippa mencapai 83.33%. Sementara kegiatan menyiapkan rencana pembangunan desa masih berjalan 50%. Dan pada kegiatan memberikan pelayanan administrasi pada masyarakat 85.92%

Ketidaktercapaian program kerja sesuai dengan target yang ditetapkan merupakan indikasi adanya bahwa kinerja perangkat Desa Tanggul Wetan belum maksimal. Menurut Timple dalam Mangkunegara (2006) faktor kinerja terdiri dari dua faktor yaitu : Faktor Internal yang terkait dengan sifat-sifat seseorang misalnya kinerja baik disebabkan mempunyai kemampuan tinggi dan tipe pekerja keras. Faktor

Eksternal yang terkait dari lingkungan seperti perilaku, sikap dan tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja dan iklim organisasi.

Pada penelitian ini hanya memfokuskan pada kepemimpinan dan kompetensi. Hal ini didasarkan pada temuan peneliti pada saat melakukan survei awal di Desa Tanggul Wetan Kecamatan Tanggul Kabupaten Jember. Hasil observasi mengindikasikan adanya kinerja yang kurang maksimal yang erat kaitannya dengan kepemimpinan dan kompetensi perangkat desa. Seorang pegawai dituntut untuk dapat memberikan pelayanan yang baik bagi masyarakat. Hal ini dapat terwujud jika pegawai memiliki kemampuan dalam bekerja dan diarahkan dengan baik oleh kepala desa. Kompetensi mengindikasikan agar perangkat dapat memberikan pelayanan tepat waktu, cepat, terampil dalam bekerja. Berdasarkan hasil observasi masih ditemukan beberapa perangkat Desa yang bekerja tidak efektif dan efisien hal ini dibuktikan dengan banyaknya pekerjaan yang ditunda-tunda seperti pengurusan sertifikat tanah oleh warga. Masih ditemui beberapa perangkat desa yang tidak bisa memaksimalkan peralatan kantor sebagai penunjang kerja, seperti minimnya pengetahuan mengenai komputer. Selama ini belum ada usaha untuk meningkatkan kemampuan pegawai melalui pelatihan dan pendidikan yang sesuai dengan tugas dan fungsi dari masing-masing perangkat, sehingga mereka bekerja sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya saja, setelah pelantikan menjadi perangkat desa semua langsung bekerja mengikuti model pekerjaan perangkat sebelumnya (pendapat perangkat desa bagian pemerintahan). Sementara sejauh ini belum ada upaya untuk meningkatkan kemampuan perangkat desa melalui pelatihan untuk meningkatkan kemampuan bawahannya, hal ini mengakibatkan beberapa perangkat desa tidak mengetahui mengenai tugas dan tanggung jawabnya. Keadaan ini pada gilirannya akan mengakibatkan tumpang tindih pekerjaan antara perangkat desa, seperti halnya pengurusan E-KTP, akte kelahiran dan sebagainya. Perangkat bisa melakukan apaun yang disuruh warganya meski bukan merupakan tanggung jawabnya, seperti pengurusan Akte kelahiran yang bisa dikerjakan oleh perangkat dibagian manapun yang penting ada uangnya (pendapat masyarakat).

Di Desa Tanggul Wetan semua perangkat bisa mengurus E-KTP dan akte meski bukan menjadi tugasnya. Tumpang tindih pekerjaan antara perangkat yang lain, mengindikasikan bahwa perangkat Desa belum memiliki kompetensi yang baik mengenai tugas dan tanggung jawabnya. Disisi lain masih terdapat pegawai sering kali datang terlambat masuk kerja dari jam kerja yang telah ditentukan yaitu datang jam 9-10 WIB, bahkan meninggalkan kantor sebelum jam kerja berakhir (pendapat masyarakat), ditambah lagi masalah bidang urusan desa seperti kaur pemerintahan dan sebagainya sebagian besar tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya bahkan jajaran RT dan RW pendidikan terakhir SD dan SMP. Berikut data perangkat desa berdasarkan jenjang pendidikan

Tabel 1.2 Jenjang Pendidikan Perangkat Desa Tanggul Wetan

No	Pendidikan	Jumlah	Persentase (%)
1	S1	1	2.703
2	D1	3	8.108
3	SMA	5	13.51
4	SMP	18	21.62
5	SD	10	54.05
Jumlah		37	100

Sumber: Data Primer diolah

Berdasarkan tabel di atas menjelaskan bahwa berdasarkan tingkat pendidikan sebagian besar perangkat Desa Tanggul Wetan berada pada kategori pendidikan SMP. Pendidikan mencerminkan kemampuan meliputi pengetahuan dan ketrampilan dalam bekerja. Pendidikan tinggi (sarjana) cenderung memiliki tingkat pengetahuan dan ketrampilan yang lebih baik jika dibandingkan dengan pendidikan di bawahnya. Segala sesuatu yang diperoleh selama dalam pendidikan akan menjadi dasar bagi seseorang dalam berperilaku dan bertindak/bekerja.

Disinilah tuntutan kepemimpinan seorang kepala desa dalam mengelola para pegawainya agar lebih efektif dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya demi menciptakan pemerintahan Desa yang baik dan sehat demi kepuasan masyarakat. Oleh sebab itu pengelolaan sumber daya semestinya dijadikan suatu hal yang strategis oleh semua instansi pemerintah. Kepemimpinan memiliki pengaruh

yang cukup besar dalam kepentingan perusahaan dan organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, seorang pemimpin harus dapat menggunakan seluruh sumber-sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan termaksud sumber daya manusia secara efektif dan efisien sehingga dapat memudahkan dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Menurut Siagian, (2003:3) Dapat dikatakan bahwa kepemimpinanlah yang memainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya terutama terlihat dalam kinerja para pegawainya. Kepemimpinan (*leadership*) dapat dikatakan sebagai cara dari seorang pemimpin (*leader*) dalam mengarahkan, mendorong dan mengatur seluruh unsur-unsur di dalam kelompok atau organisasinya untuk mencapai suatu tujuan organisasi yang diinginkan sehingga menghasilkan pelayanan pada masyarakat dengan maksimal. Dengan meningkatkan mutu pelayanan berarti tercapainya hasil kerja seseorang atau aparatur desa dalam mewujudkan tujuan organisasi.

Menurut Istianto, (2009:2) pada sebuah organisasi pemerintahan, kesuksesan atau kegagalan dalam pelaksanaan pelayanan masyarakat, dipengaruhi oleh kepemimpinan, melalui kepemimpinan dan didukung oleh pemerintahan yang memadai, maka penyelenggaraan tata pemerintahan yang baik (*Good Governance*) akan terwujud, sebaliknya kelemahan kepemimpinan merupakan salah satu sebab keruntuhan kinerja birokrasi di Indonesia. Secara teoritis, kualitas SDM dalam suatu organisasi yang tinggi diharapkan mampu meningkatkan pelayanan pada masyarakat. Hal ini akan dapat tercipta dalam suatu lingkungan kerja yang kondusif, yang antara lain dipengaruhi oleh tipe kepemimpinan yang tepat. Kepemimpinan dibutuhkan manusia, karena adanya suatu keterbatasan dan kelebihan-kelebihan tertentu pada manusia. Disinilah timbulnya kebutuhan akan pemimpin dan kepemimpinan. Kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan untuk mencapai suatu tujuan tertentu pemimpin harus berusaha untuk memperbaiki kemampuannya dalam memberikan kepemimpinan. Kepemimpinan yang baik akan dapat mempengaruhi para pegawai untuk bekerja

sama dalam mencapai tujuan yang diinginkan untuk mencapai angka kinerja yang tinggi (Hasibuan ; 2002)

Peranan kepemimpinan akan menjadi penting dan dibutuhkan untuk menyelaraskan berbagai macam kebutuhan dan juga untuk menciptakan situasi kerja yang kondusif. Disamping itu dapat mendorong para pegawai untuk berperilaku sesuai dengan tujuan organisasi yang ditetapkan. dibutuhkan untuk menyelaraskan berbagai macam kebutuhan dan juga untuk menciptakan situasi kerja yang kondusif. Disamping itu dapat mendorong para pegawai untuk berperilaku sesuai dengan tujuan organisasi yang ditetapkan. Dari berbagai cara yang dilakukan oleh pemimpin dalam menggerakkan bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi pada akhirnya harus dapat pula menimbulkan kinerja dari para bawahannya. Secara tidak langsung kepemimpinan ikut menentukan terbentuknya kinerja pegawai. Semakin baik kepemimpinan seseorang terhadap bawahan, maka semakin tinggi pula kinerja bawahannya.

Selain kepemimpinan, suatu organisasi tidak dapat melaksanakan fungsinya dengan baik tanpa adanya kompetensi yang memadai dari para staf atau aparatur desa. Menurut Wibowo (2007: 86) mengatakan bahwa kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Kompetensi staf yang memadai berarti akan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik sesuai dengan waktu maupun target yang telah ditetapkan dalam program kerja. Menurut Wibowo, (2007: 86), Perusahaan atau instansi akan berkembang dan mampu bertahan dalam lingkungan persaingan yang kompetitif apabila didukung oleh pegawai-pegawai yang berkompeten di bidangnya. Kompetensi pegawai yang terdiri dari pengetahuan (*knowledge*), kemampuan / keterampilan (*skill*), sikap (*attitude*), situasi (*situation*). Kompetensi pegawai yang memadai berarti akan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik sesuai dengan waktu maupun target yang telah ditetapkan dalam program kerja. Sriwidodo dan Haryanto (2010) mengemukakan pendapatnya bahwa kinerja dan keefektifan pegawai

dalam melaksanakan tugas sangat ditentukan oleh kompetensi yang disyaratkan oleh bidang pekerjaan.

Spencer & Spencer (2003) juga berpendapat bahwa faktor kompetensi sangat diperlukan untuk mendukung suatu kinerja terutama kompetensi intelektual, kompetensi emosional, dan kompetensi sosial, sejalan dengan pendapat Robbins (2001) yang menyimpulkan bahwa keefektifan kinerja karyawan dipengaruhi oleh kompetensi intelektual, emosional, dan sosial. Jadi, dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa kompetensi yang meliputi kompetensi intelektual, emosional, dan sosial berpengaruh positif terhadap kinerja. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Qamariah dan Fadli (2011) juga memperoleh hasil penelitian bahwa kompetensi mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja. Hasil penelitian Simanjuntak (2005) yang menyatakan kinerja individu dipengaruhi oleh faktor kompetensi. Semakin tinggi kompetensi pegawai semakin tinggi kinerja yang dicapainya.

Kepemimpinan dan kompetensi merupakan dua kajian yang patut untuk menjadi perhatian serius guna dapat memberikan pelayanan yang maksimal kepada masyarakat. Kepemimpinan yang baik dituntut untuk dapat menjalankan roda pemerintahan secara efektif dan efisien, sementara kompetensi mencerminkan kemampuan pegawai dalam bekerja, kemampuan dalam menyelesaikan tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Berdasarkan objek latar belakang yang telah diuraikan di atas maka peneliti tertarik untuk mengadakan penelitian dengan judul : Pengaruh Kepemimpinan dan kompetensi Terhadap Kinerja perangkat desa Di Desa Tanggul Wetan Kecamatan Tanggul Kabupaten Jember

1.2 Perumusan Masalah

Perumusan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah terdapat pengaruh secara parsial Kepemimpinan dan kompetensi Terhadap Kinerja perangkat desa Di Desa Tanggul Wetan Kecamatan Tanggul Kabupaten Jember?
2. Apakah terdapat pengaruh secara simultan Kepemimpinan dan kompetensi Terhadap Kinerja perangkat desa Di Desa Tanggul Wetan Kecamatan Tanggul Kabupaten Jember?

1.3 Tujuan Dan Kegunaan Penelitian

1.3.1 Tujuan penelitian

Tujuan yang diharapkan dapat tercapai dari penelitian ini diantaranya adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh secara parsial Kepemimpinan dan kompetensi Terhadap Kinerja perangkat desa Di Desa Tanggul Wetan Kecamatan Tanggul Kabupaten Jember
2. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh secara simultan Kepemimpinan dan kompetensi Terhadap Kinerja perangkat desa Di Desa Tanggul Wetan Kecamatan Tanggul Kabupaten Jember

1.3.2 Kegunaan penelitian

Kegunaan diadakan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Pihak Akademisi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan ilmu pengetahuan dalam bidang pendidikan terutama untuk administrasi negara khususnya manajemen sumber daya manusia mengenai pentingnya kepemimpinan dan kompetensi dalam meningkatkan kinerja pegawai. Penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan informasi ilmiah guna pengembangan khasanah ilmu kepemimpinan.

2. Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi kepada Desa Tanggul Wetan mengenai pentingnya kepemimpinan dan kompetensi dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat dengan semakin baik. Selain itu hasil penelitian juga diharapkan menjadi pertimbangan pemerintahan Desa dalam pengambilan kebijakan yang berkaitan dengan peningkatan kinerja pegawainya.

3. Bagi Peneliti

Dapat menerapkan tentang metodologi penelitian dan memberi pengalaman yang sangat berarti bagi peneliti dalam melakukan penelitian sehingga dapat dijadikan acuan untuk penelitian selanjutnya.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

Suatu penelitian harus terdapat teori yang jelas guna memberikan jawaban atas pertanyaan yang dilontarkan dalam bentuk perumusan masalah. Teori memberikan landasan dalam menjelaskan fenomena sosial yang menjadi tolak ukur penelitian. Pengertian teori menurut Kerlinger (dalam Singarimbun dan Effendi, 2006;37) sebagai berikut, “teori adalah serangkaian asumsi, konsep, konstruk, definisi dan proposisi untuk menerangkan suatu fenomena sosial secara sistematis dengan cara merumuskan hubungan dengan konsep.

Berkaitan dengan konsep menurut Siangaribun dan Effendi (2006;34) menyatakan bahwa konsep adalah abstraksi mengenai suatu fenomena yang dirumuskan atas dasar generalisasi dari sejumlah karakteristik keadilan, kelompok, keadaan, atau individu tertentu. Peranan konsep dalam penelitian sangat besar karena dapat menghubungkan teori dengan observasi antara abstraksi dan realitas.

Sehingga berdasarkan uraian tersebut dapat dipahami bahwa konsep dasar merupakan landasan teori yang akan dipakai untuk menentukan langkah-langkah penelitian. Dalam memecahkan suatu masalah dalam penelitian sosial perlu adanya konsep dasar guna menerangkan dan memecahkan permasalahan penelitian yang telah dirumuskan. Dengan demikian tujuan dari konsep dasar adalah untuk menyederhanakan pemikiran dan memberi landasan pokok kerangka berpikir untuk membahas dan mengkaji masalah menjadi inti suatu penelitian.

Administrasi adalah dua orang atau lebih yang bersatu guna mencapai tujuan secara bersama-sama”. (Suprayogi, 2011:2). Administrasi menekankan kepada kegiatan pengkoordinasian orang-orang yang berkerjasama, alat-alat dan dana yang digunakan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Administrasi memegang peranan yang sangat penting pada suatu perusahaan atau organisasi untuk memperlancar jalannya kegiatan dalam mencapai tujuan. Gie (2000:316) menerangkan

bahwa, “Administrasi adalah rangkaian kegiatan yang dilakukan oleh sekelompok orang dalam suatu kerjasama untuk mencapai tujuan tertentu”.

Pada dasarnya kegiatan administrasi suatu organisasi dipergunakan untuk menyelesaikan segala pekerjaan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Peranan administrasi disini sangat diperlukan oleh organisasi tersebut karena pekerjaan organisasi membantu memberi data dan informasi yang diperlukan oleh pimpinan untuk menjalankan manajemen SDM. Manajemen sumber daya manusia merupakan kegiatan yang mengatur tentang cara pengadaan tenaga kerja, melakukan pengembangan, memberikan kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja melalui proses-proses manajemen dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Untuk menunjang tercapainya tujuan organisasi yang diharapkan, maka keberadaan dari sumber daya manusia harus dapat di optimalkan. Seorang pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya diharapkan untuk dapat menunjukkan suatu *performance* yang terbaik yang dapat ditunjukkan oleh pegawai tersebut. Selain itu *performance* yang ditunjukkan oleh seorang pegawai tentu saja dipengaruhi oleh berbagai faktor yang penting, bagi peningkatan hasil kerja yang menjadi tujuan dari organisasi pegawai tersebut bekerja.

Terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja atau *performance* pegawai salah satunya adalah kompetensi. Menurut Timple dalam Mangkunegara (2006) faktor kinerja terdiri dari dua faktor yaitu Faktor Internal yang terkait dengan sifat-sifat seseorang misalnya kinerja baik disebabkan mempunyai kemampuan tinggi dan tipe pekerja keras. Faktor Eksternal yang terkait dari lingkungan seperti perilaku, sikap dan tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja dan iklim organisasi. Dengan demikian dapat disimpulkan peran teori dan konsep sangat penting sebagai dasar untuk memecahkan suatu masalah dalam penelitian. Maka, konsep dasar yang digunakan antara lain:

- 1) Konsep Konsep kepemimpinan
- 2) Konsep Kompetensi

- 3) Konsep Kinerja
- 4) Pengaruh Kepemimpinan dan Kompetensi Terhadap Kinerja
- 5) Tinjauan Penelitian Terdahulu
- 6) Kerangka Konseptual
- 7) Hipotesis

Menurut Simamora dalam Mangkunegara (2006) kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu faktor individual yang mencakup kemampuan/kompetensi, keahlian, latar belakang dan demografi. Faktor Psikologis terdiri dari persepsi, attitude, personality, pembelajaran dan motivasi. Faktor Organisasi terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur dan *job design*.

Pada penelitian ini variabel yang digunakan adalah kepemimpinan dan kompetensi. Hal ini didasarkan pada permasalahan yang ada di Desa Tanggul Wetan Kecamatan Tanggul seperti yang telah diuraikan pada bab sebelumnya.

2.2 Konsep Kepemimpinan

2.2.1 Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah rangkaian kegiatan penataan berupa kemampuan mempengaruhi perilaku orang lain dalam situasi tertentu agar bersedia bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Sutarto, 2001 : 25). Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk menguasai atau mempengaruhi orang lain atau masyarakat yang saling berbeda-beda menuju kepada pencapaian tujuan tertentu (Arep & Tanjung, 2002:235).

Kartono (2006: 2) menjelaskan bahwa

“kepemimpinan merupakan cabang dari kelompok ilmu administrasi, khususnya ilmu administrasi negara. Dalam kepemimpinan itu terdapat hubungan antara manusia yaitu, hubungan mempengaruhi dari pemimpin dan hubungan kepatuhan-ketaatan para pengikut karena dipengaruhi oleh kewibawaan pemimpin. Para pengikut terkena pengaruh kekuatan dari

pemimpinnya, dan bangkitlah secara spontan rasa ketaatan pada pemimpin.

Soekanto (2001: 318) menyatakan bahwa

“kepemimpinan adalah kemampuan pemimpin atau leader untuk mempengaruhi orang yang dipimpin atau pengikut-pengikutnya. Sehingga orang lain tersebut bertingkah laku sebagaimana dikehendaki oleh pemimpin tersebut. Kadangkala dibedakan antara kepemimpinan sebagai kedudukan dan kepemimpinan sebagai suatu proses sosial. Sebagai kedudukan, kepemimpinan merupakan suatu kompleks dari hak-hak dan kewajiban-kewajiban yang dapat dimiliki oleh seseorang atau suatu badan. Sebagai suatu proses sosial, kepemimpinan meliputi segala tindakan yang dilakukan seseorang atau suatu badan yang menyebabkan gerak dari warga masyarakat”

Bahasan mengenai pemimpin dan kepemimpinan pada umumnya menjelaskan bagaimana untuk menjadi pemimpin yang baik, gaya dan sifat yang sesuai dengan kepemimpinan serta syarat-syarat apa yang perlu dimiliki oleh seorang pemimpin yang baik. Meskipun demikian masih tetap sulit untuk menerapkan seluruhnya, sehingga dalam prakteknya hanya beberapa pemimpin saja yang dapat melaksanakan kepemimpinannya dengan baik dan dapat membawa para pengikutnya kepada keadaan yang diinginkan. Kepemimpinan dapat dikategorikan sebagai ilmu sosial terapan (*applied social sciences*). Hal ini didasarkan kepada pemikiran bahwa kepemimpinan dengan prinsip-prinsipnya mempunyai manfaat langsung dan tidak langsung terhadap upaya mewujudkan kesejahteraan umat manusia.

2.2.2 Syarat-syarat Kepemimpinan

Kartono (2006: 36) mengungkapkan bahwa konsepsi mengenai persyaratan kepemimpinan itu harus selalu dikaitkan dengan tiga hal penting, yaitu sebagai berikut.

- a. Kekuasaan ialah kekuatan, otoritas dan legalitas yang memberikan wewenang kepada pemimpin guna mempengaruhi dan menggerakkan bawahan untuk berbuat sesuatu.

- b. Kewibawaan ialah kelebihan, keunggulan, keutamaan, sehingga orang mampu “Mbawani” atau mengatur orang lain, sehingga orang tersebut patuh pada pemimpin, dan bersedia melakukan perbuatan-perbuatan tertentu.
- c. Kemampuan ialah segala daya, kesanggupan, kekuatan dan kecakapan atau keterampilan teknis maupun sosial, yang dianggap melebihi dari kemampuan anggota biasa.

Dari pengertian diatas kepemimpinan mengandung beberapa unsur pokok antara lain:

- a. Kepemimpinan melibatkan orang lain dan adanya situasi kelompok atau organisasi tempat pemimpin dan anggotanya berinteraksi.
- b. Dalam kepemimpinan terjadi pembagian kekuasaan dan proses mempengaruhi bawahan oleh pemimpin.
- c. Adanya tujuan bersama yang harus dicapai.

2.2.3 Sifat-sifat Kepemimpinan

Purwanto (2005:55) mengemukakan bahwa ada 6 sifat yang diperlukan dalam kepemimpinan pendidikan adalah sebagai berikut.

- a. Rendah Hati dan Sederhana

Seorang pemimpin pendidikan hendaknya jangan mempunyai sikap sombong atau merasa lebih mengetahui daripada yang lain. Hendaknya lebih banyak mendengarkan dan bertanya daripada berkata dan menyuruh. Kelebihan pengetahuan dan kelebihan kesanggupan yang dimiliki hendaknya dipergunakan untuk membantu yang lain atau anak buah, bukan untuk dipamerkan dan dijadikan kebanggaan.

- b. Bersifat Suka Menolong

Pemimpin hendaknya selalu siap sedia untuk membantu anggota-anggotanya tanpa diminta bantuannya. Akan tetapi, bantuan yang diberikan jangan sampai dirasakan sebagai paksaan sehingga orang yang memerlukan bantuan itu justru menolaknya meskipun sangat

memerlukannya. Demikian pula seseorang pemimpin hendaknya selalu bersedia untuk mendengarkan kesulitan-kesulitan yang disampaikan oleh anggota-anggotanya meskipun mungkin tidak akan dapat menolongnya. Hal ini sangat penting untuk mempertebal kepercayaan anggota anggotanya bahwa benar-benar tempat perlindungan dan pembimbing mereka.

c. Sabar dan Memiliki Kestabilan Emosi

Seorang pemimpin pendidikan hendaklah memiliki sifat sabar. Jangan lekas merasa kecewa dan memperlihatkan kekecewaannya dalam menghadapi kegagalan atau kesukaran, dan sebaliknya, jangan lekas merasa bangga dan sombong jika kelompoknya berhasil. Sifat ini akan memberikan perasaan aman kepada anggota-anggotanya. Mereka tidak merasa dipaksa, ditekan, atau selalu dikejar-kejar dalam menjalankan tugasnya. Mereka bebas membicarakan persoalan-persoalan di antara mereka sendiri dan dengan pemimpinnya.

d. Percaya pada Diri Sendiri

Seorang pemimpin hendaknya menaruh kepercayaan sepenuhnya kepada anggota-anggota; percaya bahwa mereka akan dapat melaksanakan tugasnya masing-masing dengan sebaik-baiknya, yang dipimpin harus merasa pula bahwa mereka mendapat kepercayaan sepenuhnya untuk melaksanakan tugas-tugas yang dipercayakan kepada mereka. Kepercayaan pemimpin seperti itu hanya timbul atau ada pada diri seorang pemimpin yang mempunyai kepercayaan sepenuhnya kepada diri seorang pemimpin yang mempunyai kepercayaan sepenuhnya kepada diri sendiri; percaya pada kesanggupan sendiri. Karena percaya kepada kemampuan dan kesanggupan sendiri, tidak memerlukan pengawasan atas diri untuk melakukan apa yang telah diterima sebagai tugas dan tidak merasa perlu untuk selalu mengawasi anggota-anggota kelompok.

e. Jujur, Adil, dan Dapat Dipercaya

Sikap percaya kepada diri sendiri pada anggota-anggota kelompok dapat timbul karena adanya kepercayaan mereka terhadap pemimpinnya. Karena mereka menaruh kepercayaan kepada pemimpin, maka akan menjalankan semua kewajiban dengan rasa patuh dan bertanggung jawab. Untuk menimbulkan sikap patuh yang demikian, pemimpin harus patuh pula pada diri sendiri; selalu menepati janji, tidak lekas mengubah haluan, hati-hati dalam mengambil putusan dan teliti dalam melaksanakannya, berani mengakui kesalahan dan kekurangan sendiri, dan sebagainya. Dengan kata lain pemimpin hendaknya jujur, adil, dan dapat dipercaya. Pemimpin hendaklah konsekuen terhadap orang lain dan terhadap diri sendiri selalu berusaha agar sikap dan tindakan tidak bertentangan dengan perkataan, menjaga satu kata dengan perbuatan.

f. Keahlian dalam Jabatan

Untuk melaksanakan kepemimpinan, disamping sifat-sifat yang telah diuraikan tadi, harus pula didasarkan atas keahlian, yakni keahlian dalam bidang pekerjaan yang dipimpin. Bagaimanapun besarnya kesediaan untuk membantu kelompok dalam kesulitan-kesulitan pekerjaan, tanpa mempunyai keahlian dalam bidang pekerjaan itu tidak mungkin dapat memberi bantuan.

2.2.4 Indikator Kepemimpinan

Indikator – indikator kepemimpinan menurut Martoyo (2000:176-179) diantaranya :

1. Kemampuan Analitis

Kemampuan menganalisa situasi yang dihadapi secara teliti, matang, dan mantap, merupakan prasyarat untuk suksesnya kepemimpinan seseorang.

2. Ketrampilan Berkomunikasi

Dalam memberikan perintah, petunjuk, pedoman, nasihat, seorang pemimpin harus menguasai teknik-teknik berkomunikasi.

3. Keberanian

Semakin tinggi kedudukan seseorang dalam organisasi ia perlu memiliki keberanian yang semakin besar dalam melaksanakan tugas pokoknya yang telah dipercayakan padanya.

4. Kemampuan Mendengar

Salah satu sifat yang perlu dimiliki oleh setiap pemimpin adalah kemampuannya serta kemauannya mendengar pendapat dan atau saran-saran orang lain, terutama bawahan-bawahannya.

5. Ketegasan

Ketegasan dalam menghadapi bawahan dan menghadapi ketidaktentuan, sangat penting bagi seorang pemimpin.

2.3 Konsep Kompetensi

2.3.1 Pengertian Kompetensi

Secara etimologis kompetensi berasal dari kata *competence* yang berarti kecakapan atau kemampuan, sedangkan menurut Wibowo (2007:86) mengatakan bahwa:

kompetensi diartikan sebagai kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi oleh keterampilan dan pengetahuan kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dengan demikian kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai suatu yang terpenting. Kompetensi sebagai karakteristik seseorang berhubungan dengan kinerja yang efektif dalam suatu pekerjaan atau situasi.

Menurut Robbin (2001:38) bahwa kompetensi adalah kemampuan (*ability*) atau kapasitas seseorang untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan, dimana kemampuan ini ditentukan oleh 2 (dua) faktor yaitu kemampuan intelektual dan kemampuan fisik.

Kompetensi menurut Spencer & Spencer dalam Palan (2007) adalah

adalah sebagai karakteristik dasar yang dimiliki oleh seorang individu yang berhubungan secara kausal dalam memenuhi kriteria yang diperlukan dalam menduduki suatu jabatan. Kompetensi terdiri dari 5 tipe karakteristik, yaitu motif (kemauan konsisten sekaligus menjadi sebab dari tindakan), faktor bawaan (karakter dan respon yang konsisten), konsep diri (gambaran diri), pengetahuan (informasi dalam bidang tertentu) dan keterampilan (kemampuan untuk melaksanakan tugas).

Secara lebih rinci, Spencer dan Spencer dalam Palan (2007:84) mengemukakan bahwa:

kompetensi menunjukkan karakteristik yang mendasari perilaku yang menggambarkan motif, karakteristik pribadi (ciri khas), konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan atau keahlian yang dibawa seseorang yang berkinerja unggul (superior performer) di tempat kerja. Ada 5 (lima) karakteristik yang membentuk kompetensi yakni 1). Faktor pengetahuan meliputi masalah teknis, administratif, proses kemanusiaan, dan sistem. 2). Keterampilan; merujuk pada kemampuan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan. 3). Konsep diri dan nilai-nilai; merujuk pada sikap, nilai-nilai dan citra diri seseorang, seperti kepercayaan seseorang bahwa dia bisa berhasil dalam suatu situasi. 4). Karakteristik pribadi; merujuk pada karakteristik fisik dan konsistensi tanggapan terhadap situasi atau informasi, seperti pengendalian diri dan kemampuan untuk tetap tenang dibawah tekanan. 5). Motif; merupakan emosi, hasrat, kebutuhan psikologis atau dorongan-dorongan lain yang memicu tindakan.

Dari uraian pengertian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kompetensi yaitu sifat dasar yang dimiliki atau bagian kepribadian yang mendalam dan melekat kepada seseorang serta perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan sebagai dorongan untuk mempunyai prestasi dan keinginan berusaha agar melaksanakan tugas dengan efektif. Ketidaksesuaian dalam kompetensi-kompetensi inilah yang membedakan seorang pelaku unggul dari pelaku yang berprestasi terbatas. Kompetensi terbatas dan kompetensi istimewa untuk suatu pekerjaan tertentu merupakan pola atau pedoman dalam pemilihan karyawan (*personal selection*), perencanaan pengalihan tugas (*succession planning*), penilaian kerja (*performance appraisal*) dan pengembangan (*development*). Dengan kata lain,

kompetensi adalah penguasaan terhadap seperangkat pengetahuan, ketrampilan, nilai-nilai dan sikap yang mengarah kepada kinerja dan direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak sesuai dengan profesinya.

2.3.2 Karakteristik Kompetensi

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

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

2.3.3 Jenis Kompetensi

Kunandar (2007:41), kompetensi dapat dibagi 5 (lima) bagian yakni:

1. Kompetensi intelektual, yaitu berbagai perangkat pengetahuan yang ada pada diri individu yang diperlukan untuk menunjang kinerja
2. Kompetensi fisik, yakni perangkat kemampuan fisik yang diperlukan untuk pelaksanaan tugas
3. Kompetensi pribadi, yakni perangkat perilaku yang berkaitan dengan kemampuan individu dalam mewujudkan diri, transformasi diri, identitas diri dan pemahaman diri.
4. Kompetensi sosial, yakni perangkat perilaku tertentu yang merupakan dasar dari pemahaman diri sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari lingkungan sosial.

5. Kompetensi spiritual, yakni pemahaman, penghayatan serta pengamalan kaidah-kaidah keagamaan.

Kategori Kompetensi menurut Mizhael dalam Wibowo (2007) memberikan lima kategori kompetensi, yang terdiri dari *task achievement*, *relationship*, *personal attribute*, *managerial*, dan *leadership*.

- a. *Task achievement*. Kompetensi yang berkaitan dengan task achievement ditunjukkan oleh, orientasi pada hasil, mengelola kinerja, mempengaruhi inisiatif dan keahlian teknis
- b. *Relationship* merupakan kategori kompetensi yang berhubungan dengan komunikasi dan bekerja baik dengan orang lain dan memuaskan kebutuhannya. Kompetensi yang berhubungan dengan relationship meliputi: kerja sama, orientasi pada pelayanan, kepedulian antar pribadi, kecerdasan organisasional, membangun hubungan, penyelesaian konflik, perhatian pada komunikasi dan sensitivitas lintas budaya.
- c. *Personal attribute* merupakan kompetensi intrinsik individu dan menghubungkan bagaimana orang berfikir, merasa, belajar, dan berkembang. Personal attribute merupakan kompetensi yang meliputi: integritas dan kejujuran, pengembangan diri, ketegasan, kualitas keputusan, manajemen stress, berfikir analistis dan berfikir konseptual.
- d. *Managerial* merupakan kompetensi yang secara spesifik berkaitan dengan pengolahan, pengawasan dan mengembangkan orang. Kompetensi manajerial berupa memotivasi, memberdayakan dan mengembangkan orang lain.
- e. *Leadership* merupakan kompetensi yang berhubungan dengan memimpin organisasi dan orang untuk mencapai maksud, visi dan tujuan organisasi. Kompetensi berkenaan dengan leadership meliputi kepemimpinan visioner, berfikir strategis, orientasi kewirausahaan, manajemen perubahan, membangun focus dan maksud, dasar-dasar, dan nilai-nilai.

2.3.4 Manfaat Kompetensi

Kompetensi pegawai sangat diperlukan setiap organisasi terutama untuk meningkatkan kinerja. Menurut Prihadi (2004:57) manfaat kompetensi adalah:

1. Prediktor kesuksesan kerja. Model kompetensi yang akurat akan dapat menentukan dengan tepat pengetahuan serta ketrampilan apa saja yang dibutuhkan untuk berhasil dalam suatu pekerjaan. Apabila seseorang pemegang posisi mampu memiliki kompetensi yang dipersyaratkan pada posisinya maka ia dapat diprediksikan akan sukses.

2. Merekrut karyawan yang andal. Apabila telah berhasil ditentukan kompetensi-kopentensi apa saja yang diperlukan suatu posisi tertentu, maka dengan mudah dapat dijadikan kriteria dasar dalam rekrutmen karyawan baru
3. Dasar penilaian dan pengembangan karyawan.Indentifikasi kompetensi pekerjaan yang akurat juga dapat dipakai sebagai tolak ukur kemampuan seseorang. Dengan demikian, berdasarkan sistem kompetensi ini dapat diketahui apakah seseorang telah bagaimana mengembangkannya, dengan pelatihan dan pembinaan atau perlu dimutasikan kebagian lain.

Oleh karena itu, kompetensi dalam penelitian ini dibatasi kedalam dua variabel yakni pengetahuan dan ketrampilan kerja. Hal ini sesuai dengan pendapat Palan (2007) bahwa ada dua unsur kompetensi yang menonjol yakni pengetahuan dan keahlian atau ketrampilan. Kedua kompetensi ini biasanya mudah untuk dikembangkan dan tidak memerlukan biaya pelatihan yang besar untuk menguasainya sedangkan kompetensi konsep diri, karakteristik pribadi dan motif sifatnya tersembunyi dan karena itu lebih sulit untuk dikembangkan atau dinilai.

2.4 Kinerja

2.4.1 Pengertian Kenerja

Siagian (2006:15) mengatakan bahwa kinerja dapat diartikan sebagai prestasi atau kemampuan seseorang yang mencakup unsur-unsur keandalan, prakarsa, inovasi, ketelitian, hasil kerja, kehadiran, sikap, kerja sama, kerapian, mutu pekerjaan dan lain-lain. Kinerja (*performance*) menunjuk pada prestasi pegawai terhadap tugas yang diberikan. Seorang pegawai dikatakan memiliki kinerja baik manakala pegawai tersebut memiliki prestasi yang baik dalam pelaksanaan tugas yang diembannya. Dalam pengertian tersebut, nampak jelas bahwa kinerja berkaitan dengan pencapaian (*achievement*) suatu pelaksanaan tugas.

Sedangkan menurut Sedarmayanti (2009:147): *performance* atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai degan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam

rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral etika.

2.4.2 Jenis – jenis Kriteria Kinerja

Menurut Robbins dan Judge. (2007:155) mengatakan hampir semua cara pengukuran kinerja mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut.

- 1) Kuantitas, yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai. Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan.
- 2) Kualitas, yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya). Pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran ”tingkat kepuasan”, yaitu seberapa baik penyelesaiannya. Ini berkaitan dengan bentuk keluaran.
- 3) Ketepatan waktu, yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan.

2.4.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Mangkunegara (2007:67) Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi pencapaian kinerja adalah Faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).

1) Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita, artinya karyawan yang memiliki IQ yang rata-rata (IQ 110-120) dengan memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaannya sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan oleh karena itu karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

2) Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*Attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. (Sikap mental yang siap secara psikofik) artinya, seorang karyawan harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan dalam mencapai situasi kerja.

Sjafri (2007:155) Kinerja dipengaruhi oleh faktor intrinsik yaitu personal individu dan faktor ekstrinsik yaitu kepemimpinan, sistem, tim, situasional, dan konflik. Uraian rincian faktor-faktor tersebut sebagai berikut :

1. Faktor Personal/individual, meliputi unsur pengetahuan, keterampilan (*skill*), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh tiap individu karyawan.
2. Faktor Kepemimpinan, meliputi aspek kualitas manajer dan tem leader dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan kerja kepada karyawan.
3. Faktor Tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim. d. Faktor Sistem, meliputi sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi dan kultur kinerja dalam organisasi.
4. Faktor Situasional, meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.
5. Konflik, meliputi konflik dalam diri individu/konflik peran, konflik antar individu, konflik antar kelompok/organisasi.

2.4.4 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan

Mitchel (dalam Sedarmayanti, 2009:51), menyebutkan beberapa indikator kinerja pegawai, yaitu sebagai berikut:

1. Kualitas kerja (*quality of work*) adalah kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya yang tinggi pada gilirannya akan melahirkan penghargaan dan kemajuan serta perkembangan organisasi melalui peningkatan pengetahuan dan keterampilan secara sistematis sesuai tuntutan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin berkembang pesat.
2. Ketetapan waktu (*promptness*) yaitu berkaitan dengan sesuai atau tidaknya waktu penyelesaian pekerjaan dengan target waktu yang direncanakan.
3. Inisiatif (*initiative*) yaitu mempunyai kesadaran diri untuk melakukan sesuatu dalam melaksanakan tugas-tugas dan tanggung jawab.
4. Keterampilan kerja (*capability*) yaitu diantara beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang, ternyata yang dapat diintervensi atau diterapi melalui pendidikan dan latihan adalah faktor kemampuan yang dapat dikembangkan.
5. Komunikasi (*communication*) merupakan interaksi yang dilakukan oleh atasan kepada bawahan untuk mengemukakan saran dan pendapatnya dalam memecahkan masalah yang dihadapi.

2.5 Pengaruh Kepemimpinan dan Kompetensi terhadap kinerja

Menurut Simamora dalam Mangkunegara (2006) kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu faktor Individual yang mencakup kemampuan/kompetensi, keahlian, latar belakang dan demografi. Faktor Psikologis terdiri dari persepsi, attitude, personality, pembelajaran dan motivasi. Faktor Organisasi terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur dan job design

Berdasarkan hasil penelitian Suhaji dan Andre (2011) dieproleh hasil bahwa Ada pengaruh secara simultan dan partial motivasi, kompetensi, kepemimpinan, dan Lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian Widyatmini dan Luqman Hakim (2008) memberikan hasil bahwa Kepemimpinan, kompensasi, dan kompetensi ditemukan mempunyai hubungan dengan kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kota Depok. Semakin baik faktor kepemimpinan, semakin tinggi kinerja pegawai yang

dapat diharapkan. Semakin tinggi kompensasi yang didapatkan, semakin tinggi juga kinerja pegawai yang bisa diharapkan. Semakin tinggi kompetensi pegawai, semakin tinggi kinerja pegawai.

2.5.1 Pengaruh Kepemimpinan terhadap kinerja

Pada sebuah organisasi pemerintahan, kesuksesan atau kegagalan dalam pelaksanaan tugas dan penyelenggaraan pemerintahan, dipengaruhi oleh kepemimpinan, melalui kepemimpinan dan didukung oleh kapasitas organisasi pemerintahan yang memadai, maka penyelenggaraan tata pemerintahan yang baik (*Good Governance*) akan terwujud, sebaliknya kelemahan kepemimpinan merupakan salah satu sebab keruntuhan kinerja birokrasi di Indonesia (Istianto, 2009: 2)

Menurut Robbin dan Coulter (2004) kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju tercapainya tujuan-tujuan. Kepemimpinan lebih mendasarkan pada sebuah iktikad untuk melakukan peran mempengaruhi dan mengarahkan secara efektif agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik.

Ivancevich (2001) mengatakan bahwa seorang pemimpin harus menyatukan berbagai keahlian, pengalaman, kepribadian dan motivasi setiap individu yang dipimpinya. Selain itu pemimpin juga harus memfasilitasi interaksi yang terjadi diantara kelompok dalam organisasi. Dapat disimpulkan bahwa seorang pemimpin harus memiliki kemampuan untuk memadukan seluruh potensi pegawai yang dipimpinya.

Simanjuntak (2005) menyatakan bahwa kinerja perusahaan dan kinerja setiap orang juga sangat bergantung pada kemampuan manajerial atau pimpinan baik dengan membangun sistem kerja dan hubungan industrial yang harmonis, maupun dengan mengembangkan kompetensi pekerja, serta dengan menumbuhkan motivasi dan memobilisasi seluruh karyawan untuk bekerja secara optimal

Tanpa kepemimpinan, hubungan antara tujuan perseorangan dan tujuan organisasi mungkin terjadi kerenggangan. Seorang pemimpin yang efektif tidak hanya ditunjukkan oleh jumlah kekuasaan yang dimiliki dan bagaimana

menggunakannya, tetapi ditunjukkan oleh perhatian pemimpin terhadap kesejahteraan bawahan, komitmen akan pertumbuhan bawahan terutama sikap mengayomi yang ditunjukkan untuk menguatkan kemauan bawahan dan pelaksanaan kerja guna meningkatkan kinerja. Apabila karyawan merasa terasing baik dengan lingkungan pergaulan maupun pekerjaan maka kemungkinan yang didapat justru turunya kinerja pegawai tersebut (Hersey dan Blanchard, 1995:178).

Hasil penelitian Sri Partini, Hartono (2012) menunjukkan bahwa Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Dinas Komunikasi dan Informatika Pemerintah Kota Surakarta. Sementara penelitian Soegihartono (2012) menunjukkan bahwa dalam penelitian ini dapat membuktikan kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja.

2.5.2 Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja

Menurut Robinson, (2004:47) pada dasarnya kinerja dari seseorang merupakan hal yang bersifat individu karena masing-masing dari karyawan memiliki tingkat kemampuan yang berbeda. Kinerja seseorang tergantung pada kombinasi dari kemampuan, usaha, dan kesempatan. Wibowo (2007: 86) mengatakan bahwa kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Kompetensi pegawai yang memadai berarti akan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik sesuai dengan waktu maupun target yang telah ditetapkan dalam program kerja.

Sriwidodo dan Haryanto (2010) mengemukakan pendapatnya bahwa kinerja dan keefektifan pegawai dalam melaksanakan tugas sangat ditentukan oleh kompetensi yang disyaratkan oleh bidang pekerjaan. Menurut Prihadi (2004:38) bahwa kompetensi menghasilkan kinerja yang efektif dan/atau superior. Ini berarti kompetensi mempunyai hubungan yang erat dengan kinerja. Bisa dikatakan bila pegawai memiliki kompetensi di bidangnya maka pegawai tersebut akan

meningkatkan kinerja yang efektif. Demikian pula bila motivasi kerja karyawan tinggi maka akan meningkatkan kinerja.

Kompetensi dapat dihubungkan dengan kinerja dalam sebuah model alir sebab akibat yang menunjukkan bahwa tujuan, perangai, konsep diri, dan kompetensi pengetahuan yang kemudian memprakirakan kinerja kompetensi mencakup niat, tindakan dan hasil akhir. Misalnya, motivasi untuk berprestasi, keinginan kuat untuk berbuat lebih baik dari pada ukuran baku yang berlaku dan untuk mencapai hasil yang maksimal, menunjukkan kemungkinan adanya perilaku kewiraswastaan, penentuan tujuan, bertanggung jawab atas hasil akhir dan pengambilan resiko yang diperhitungkan.

Intent	Action	Outcome
Personal Characteristics (Karakteristik personal) - Motive Trait (sifat) - Self-Concept - Knowledge	Behavior Skill (Ketrampilan)	Job Performance - Profitability - Productivity - Quality

Sumber : Spencer & Spencer dalam Palan, 2007

Lebih lanjut menurut Spencer and Spencer dalam Dharma (2003:41), karakteristik pribadi yang mencakup perangai, konsep dan pengetahuan memprediksi tindakan-tindakan perilaku keterampilan, yang pada gilirannya akan memprediksi prestasi kerja. Selanjutnya jika kita lihat arah pada gambar tersebut bahwa bagi organisasi yang tidak memilih, mengembangkan dan menciptakan motivasi kompetensi untuk karyawannya, jangan harap terjadi perbaikan dan produktivitas, profitabilitas dan kualitas terhadap suatu produk dan jasa.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Qamariah dan Fadli (2011) juga memperoleh hasil penelitian bahwa kompetensi mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja. Suprpto (2009) dalam penelitiannya menyatakan kompetensi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian Simanjuntak (2005) yang menyatakan kinerja individu dipengaruhi oleh

faktor kompetensi. Semakin tinggi kompetensi pegawai semakin tinggi kinerja yang dicapainya.

2.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini dilakukan berpedoman pada penelitian terdahulu. Persamaan tersebut memiliki persamaan dan perbedaan. Persamaannya terletak pada variabel yang digunakan, yaitu menggunakan kepemimpinan, kompetensi dan kinerja. Sedangkan perbedaannya terletak pada objek, dan analisis data yang digunakan.

Tabel 2.1 tinjauan penelitian terdahulu

No	Nama	Variabel Penelitian	Metode	Hasil
1	Ni Wayan Santiasih, I Ketut Kirya, I Wayan Suwendra (2012)	Pengaruh kompetensi intelektual, kompetensi emosional dan kompetensi sosial secara simultan dan partial terhadap kinerja pegawai di Kantor Camat Pupuan Kabupaten Tabanan	Regresi Berganda	Terdapat pengaruh kompetensi intelektual, kompetensi emosional dan kompetensi sosial secara simultan dan parsial terhadap kinerja pegawai di Kantor Camat Pupuan Kabupaten Tabanan
2	Riyanti dan Sudibya (2013)	Pengaruh motivasi dan kompetensi Terhadap kinerja karyawan	Regresi Berganda	Motivasi dan kompetensi secara parsial dan simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan
3	Sriwidodo Dan Haryanto (2010)	Pengaruh kompetensi, motivasi, komunikasi dan kesejahteraan Terhadap kinerja pegawai	Regresi Berganda	Terdapat pengaruh kompetensi, motivasi, komunikasi dan kesejahteraan Terhadap kinerja pegawai
4	Floriana Sari (2013)	Pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja Terhadap kinerja karyawan Hotel Dan Apartemen Bandung	Path Analisis	Kepemimpinan dan motivasi kerja karyawan memiliki pengaruh yang signifikan secara parsial dan simultan terhadap kinerja karyawan

Perbedaan penelitian yang dilakukan oleh Ni Wayan Santiasih, I Ketut Kirya, I Wayan Suwendra (2012) terletak pada variabel bebas yang digunakan. Penelitian ini menghadirkan kepemimpinan yang tidak dikaji dalam penelitian sebelumnya. Perbedaan penelitian yang dilakukan oleh Riyanti dan Sudibya (2013) terletak pada variabel bebas yang digunakan. Penelitian ini menghadirkan kepemimpinan yang tidak dikaji dalam penelitian sebelumnya. Perbedaan penelitian yang dilakukan oleh Sriwidodo Dan Haryanto (2010) terletak pada variabel bebas yang digunakan. Penelitian ini menghadirkan kepemimpinan yang tidak dikaji dalam penelitian

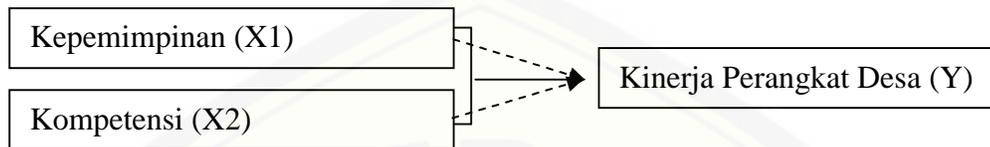
sebelumnya. Sementara perbedaan dengan Floriana Sari (2013) adalah pada variabel bebasnya. Penelitian ini terdiri dari kepemimpinan dan kompetensi sementara penelitian sebelumnya hanya mengkaji kepemimpinan. Selain itu perbedaan mendasar lainnya terletak pada objek, hasil, dan jumlah sampel yang digunakan. Persamaan dengan penelitian selanjutnya adalah memiliki analisis yang sama yaitu regresi berganda.

2.7 Kerangka Konsep

Kerangka konseptual yang mendasari penelitian ini adalah bahwa kinerja karyawan secara individu merupakan sesuatu yang dianggap sangat penting, baik bagi karyawan itu sendiri maupun bagi perusahaan. Dengan kinerja yang lebih tinggi, lebih besar kemungkinan tercapainya tujuan pribadi karyawan maupun tujuan perusahaan secara keseluruhan. Menurut Simamora dalam Mangkunegara (2006) kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu faktor Individual yang mencakup kemampuan, keahlian, latar belakang dan demografi. Faktor Psikologis terdiri dari persepsi, attitude, personality, pembelajaran dan motivasi. Faktor Organisasi terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur dan job design

Menurut Robbin dan Coulter (2004) kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju tercapainya tujuan-tujuan. Kepemimpinan lebih mendasarkan pada sebuah iktikad untuk melakukan peran mempengaruhi dan mengarahkan secara efektif agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik. Kompetensi adalah kapasitas untuk menangani suatu pekerjaan atau tugas berdasarkan suatu standar yang telah ditetapkan. Kompetensi dalam penelitian ini dibatasi kedalam dua aspek yakni pengetahuan dan ketrampilan kerja. Hal ini sesuai dengan pendapat Palan (2007) bahwa ada dua unsur kompetensi yang menonjol yakni pengetahuan dan keahlian atau ketrampilan. Kedua kompetensi ini biasanya mudah untuk dikembangkan dan tidak memerlukan biaya pelatihan yang besar untuk menguasainya sedangkan kompetensi konsep diri, karakteristik pribadi dan motif sifatnya tersembunyi dan karena itu lebih sulit untuk dikembangkan atau dinilai.

Berpijak dari pemikiran tersebut, dikemukakan suatu kerangka konseptual yang berfungsi sebagai penuntun sekaligus mencerminkan alur pemikiran dalam penelitian ini. Adapun model hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gmabar 2.1: Kerangka Konsep

Keterangan:

- = Pengujian secara simultan
- = pengujian secara parsial

2.8 Hipotesis

Menurut Arikunto, (2011;22). Hipotesis adalah alternatif dugaan jawaban yang dibuat oleh penelitian bagi problematika yang diajukan peneliti. Dugaan jawaban tersebut merupakan kebenaran yang bersifat sementara, yang akan diuji kebenarannya dengan data yang dikumpulkan melalui penelitian. Dengan kedudukannya itu maka hipotesis dapat berubah menjadi kebenaran, akan tetapi juga dapat tumbang sebagai kebenaran. Dengan mendasarkan pada hasil-hasil penelitian terdahulu dan rasionalisasi dari hubungan antar variabel dalam penelitian ini, maka hipotesis yang diajukan pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

Ha : Ada pengaruh secara parsial dan simultan kepemimpinan dan kompetensi terhadap kinerja aparatur desa di Desa Tanggul Wetan kecamatan Tanggul Kabupaten Jember

Ho : Tidak ada pengaruh secara parsial dan simultan kepemimpinan dan kompetensi terhadap kinerja perangkat desa di Desa Tanggul Wetan kecamatan Tanggul Kabupaten Jember

BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan pendekatan kuantitatif. Menurut Sugiyono (2012:15), pendekatan kuantitatif adalah pendekatan yang didasarkan pada angka dan data kualitatif yang diangkakan. Pendekatan kuantitatif dipilih karena data yang diperoleh berupa angka-angka karena menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data dari responden dan melakukan pengolahan data angka untuk memperoleh kesimpulan.

Bentuk hubungan antar variabel dalam penelitian ini adalah asimetris, yaitu suatu jenis hubungan ketika variabel yang satu mempengaruhi variabel yang lain dan tidak dapat saling dipertukarkan (Bungin, 2001). Sedangkan metode penelitiannya adalah metode eksplanasi, yaitu suatu metode yang digunakan untuk menjelaskan pengaruh suatu variabel dengan variabel lainnya (Sugiyono. 2012).

3.2 Tahapan Penelitian

Sebagai langkah awal mengadakan penelitian, dilakukan observasi pendahuluan guna memperoleh informasi dan mengumpulkan data dengan mengadakan pengamatan secara langsung terhadap staf atau perangkat desa

a. Studi Kepustakaan

Studi kepustakaan merupakan metode pengumpulan informasi atau data awal yang diperlukan untuk menambah dan memperluas pengetahuan peneliti yang dilakukan dengan membaca buku-buku atau *literature* dan hasil penelitian-penelitian terdahulu yang ada kaitannya dengan kepemimpinan, kompetensi dan kinerja yang dapat dijadikan referensi oleh peneliti.

b. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian merupakan tempat peneliti melakukan kegiatan penelitian untuk memperoleh data yang diperlukan dan berkaitan dengan permasalahan yang diteliti. Adapun alasan memiliki lokasi penelitian di Desa Tanggul Wetan, yaitu:

- 1) Pemilihan Desa Tanggul Wetan sebagai objek dalam penelitian ini dikarenakan pihak desa sebagai pelayan masyarakat dituntut untuk memiliki kemampuan, sementara pemimpin desa diharapkan dapat mengarahkan bawahannya agar dapat bekerja secara maksimal. Mengacu pada hasil observasi diperoleh hasil bahwa kinerja perangkat Desa masih belum maksimal hal ini ditandai dengan tidak tercapainya target yang ditetapkan oleh pemerintahan desa, selain itu masih ditemui beberapa staf yang tidak bisa memaksimalkan perlengkapan kantor seperti computer, perangkat desa jarang diikutkan untuk mengikuti pelatihan sebagai penunjang kerja oleh pimpinan, dan ditemuinya beberapa perangkat desa yang masih lulusan SD
- 2) Selain itu lokasi penelitian merupakan lokasi yang bersedia untuk dijadikan tempat penelitian.

- a. Observasi Pendahuluan

Setelah penentuan lokasi penelitian, maka dilakukan observasi awal dengan tujuan untuk memperoleh informasi dan data awal tentang permasalahan yang akan diteliti.

3.3 Tahap Penentuan Populasi dan Sampel

Menurut Sugiyono (2012: 24) menyatakan bahwa populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Berdasarkan pernyataan tersebut maka populasi dari obyek penelitian ini adalah perangkat Desa Tanggul Wetan berjumlah 37 perangkat Desa.

Sampel menurut Sugiyono (2012:81) adalah “bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut”. Besarnya sampel merupakan bagian dari populasi yang dianggap mewakili populasi yang ada. Adapun

pengambilan sampel pada penelitian menggunakan sampel total, yaitu keseluruhan populasi merangkap sebagai sampel penelitian (Winarno, dalam Bungin 2001:111).

Besar sampel dalam penelitian ini ditentukan menurut sesuai dengan pernyataan Arikunto (2006:110) apabila subjek kurang dari 100, lebih baik diambil semua sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi. Selanjutnya jika jumlah subjeknya besar dapat diambil antara 10-15% atau 20-25% atau lebih. Berdasarkan dari pendapat tersebut, maka sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah seluruh aparatur desa Tanggul Wetan yang berjumlah 37 perangkat desa. Sehingga populasi dalam penelitian ini juga merangkap sebagai sampel penelitian.

3.4 Tahap Pengumpulan dan Pengolahan Data

3.4.1 Tahap Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data sangat diperlukan guna memperoleh data yang bersifat akurat sehingga dapat mendukung keberhasilan pencapaian tujuan penelitian. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Pengumpulan Data Primer

Menurut Bungin (2001:132) data primer adalah data yang langsung diperoleh dari sumber data pertama di lokasi penelitian atau objek penelitian. Teknik untuk mengumpulkan data primer dalam penelitian ini adalah:

1). Observasi

Observasi merupakan kegiatan dengan pencatatan dan pengamatan secara sistematis terhadap objek penelitian (dalam hal ini karyawan) sehingga diperoleh gambaran dari objek yang diteliti untuk kegunaan penelitian. Observasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah observasi non partisipan. Menurut Sugiyono (2012; 23) “Dalam observasi non partisipan peneliti tidak terlibat langsung dan hanya sebagai pengamat *independen*”. Pengamatan dilakukan dengan memperhatikan kegiatan perangkat desa Tanggul Wetan.

2). Kuesioner

Menurut Sugiyono (2012; 29) kuesioner merupakan “Pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya”. Tujuan penggunaan kuesioner adalah untuk mencapai jawaban responden yang bersifat objektif dan mencerminkan sikap responden yang sesungguhnya suatu permasalahan penelitian. Pembagian kuesioner berupa pertanyaan tertutup diberikan kepada staf Desa Tanggul Wetan dijadikan sampel guna memperoleh tanggapan/penilaian.

b. Pengumpulan Data Sekunder

Menurut Bungin (2001:132) data sekunder adalah data yang diperoleh dari sumber kedua atau sumber sekunder dari data yang kita butuhkan. Artinya, data tersebut telah lebih dahulu dikumpulkan dan dilaporkan oleh satu orang atau instansi di luar peneliti sendiri, walaupun yang dikumpulkan itu sesungguhnya adalah data yang asli. Teknik pengumpulan data sekunder dalam penelitian ini meliputi:

1). Dokumentasi

Dokumentasi merupakan teknik pengumpulan data sekunder dengan pencatatan data-data yang dianggap penting dan berhubungan dengan masalah penelitian. Teknik dokumentasi dalam penelitian ini dilakukan untuk memperoleh data-data yang berhubungan dengan sejarah dan perkembangan perusahaan, struktur organisasi, dan data-data lainnya yang sesuai dengan permasalahan penelitian.

2). Studi Pustaka

Studi kepustakaan adalah pengumpulan data dengan mempelajari literatur yang berhubungan dengan masalah kepemimpinan, kompetensi dan kinerja. Hal ini dilakukan guna mendapat pengetahuan dan teknik-teknik sebagai alat untuk mendukung penelitian ini.

3.4.2 Tahap Pengolahan Data

Pengolahan data merupakan kegiatan yang dilakukan setelah proses pengumpulan data selesai. Menurut Bungin (2001:174-178) tahap pengolahan data dibagi menjadi beberapa bagian antara lain sebagai berikut.

a. *Editing* (Pemeriksaan)

Editing adalah kegiatan yang dilaksanakan setelah peneliti selesai menghimpun data di lapangan. Pemeriksaan data dapat dilakukan dengan memeriksa jawaban yang telah diisi oleh responden dalam kuesioner yang telah dibagikan. Tujuannya adalah untuk mengetahui kelengkapan data yang terkumpul agar data tersebut dapat digunakan dalam proses berikutnya.

b. *Coding* (Pengkodean)

Coding merupakan tahap mengklasifikasikan data yang telah melalui proses *editing*. Tujuannya adalah untuk memberikan nilai dari setiap jawaban responden.

c. *Tabulating* (Tabulasi)

Tabulating atau disebut proses pembeberan adalah proses memasukkan data pada tabel-tabel tertentu dan mengatur angka-angka serta menghitungnya. Tabulasi merupakan tahapan terakhir dalam pengolahan data. Tujuannya adalah untuk memudahkan dalam menganalisisnya.

3.5 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional dimaksudkan untuk membatasi permasalahan. Sehingga pembahasan dapat terfokus pada apa yang menjadi tujuan penelitian dan memudahkan peneliti dalam melakukan penelitian. Dalam penelitian ini terdapat dua variabel yang diteliti yaitu variabel independen yaitu kepemimpinan dan kompetensi dan variabel dependen yaitu kinerja. Adapun definisi operasional variabel yang akan dijelaskan adalah sebagai berikut.

3.5.1 Variabel Bebas (X)

Variabel bebas atau sering disebut variabel independen menurut Sugiyono (2012; 9) adalah “Variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat)”. Dalam penelitian ini variabel bebas dengan simbol (X) adalah kepemimpinan dan kompetensi.

a. Kepemimpinan (X1)

Kepemimpinan adalah rangkaian kegiatan penataan berupa kemampuan mempengaruhi perilaku orang lain dalam situasi tertentu agar bersedia bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Sugiyono, 2012). Indikator – indikator kepemimpinan menurut Martoyo (2000:176-179) diantaranya :

1) Kemampuan Analitis

Kemampuan menganalisa situasi yang dihadapi secara teliti, matang, dan mantap, merupakan prasyarat untuk suksesnya kepemimpinan seseorang.

2) Ketrampilan Berkomunikasi

Dalam memberikan perintah, petunjuk, pedoman, nasihat, seorang pemimpin harus menguasai teknik-teknik berkomunikasi.

3) Keberanian

Semakin tinggi kedudukan seseorang dalam organisasi ia perlu memiliki keberanian yang semakin besar dalam melaksanakan tugas pokoknya yang telah dipercayakan padanya.

4) Kemampuan Mendengar

Salah satu sifat yang perlu dimiliki oleh setiap pemimpin adalah kemampuannya serta kemauannya mendengar pendapat dan atau saran-saran orang lain, terutama bawahan-bawahannya.

5) Ketegasan

Ketegasan dalam menghadapi bawahan dan menghadapi ketidaktentuan, sangat penting bagi seorang pemimpin.

b. Kompetensi (X2)

Kompetensi adalah sebagai karakteristik dasar yang dimiliki oleh seorang individu yang berhubungan secara kausal dalam memenuhi kriteria yang diperlukan dalam menduduki suatu jabatan (Palan, 2007). Indikator yang digunakan untuk mengukur kompetensi sesuai dengan pendapat palan (2007) bahwa ada dua unsur kompetensi yang menonjol yakni pengetahuan dan keahlian atau ketrampilan. Kedua kompetensi ini biasanya mudah untuk dikembangkan dan tidak memerlukan biaya pelatihan yang besar untuk menguasainya sedangkan kompetensi konsep diri, karakteristik pribadi dan motif sifatnya tersembunyi dan karena itu lebih sulit untuk dikembangkan atau dinilai.

a. Pengetahuan

Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki oleh seseorang untuk bidang tertentu. Dengan demikian pengetahuan pegawai dapat diukur dengan:

- 1) Mengetahui tentang tugas yang dibebankan
- 2) Mengetahui tentang fungsi yang diemban
- 3) Mengetahui tanggungjawab dalam pelaksanaan tugas
- 4) Mengetahui hak dalam pelaksanaan tugas
- 5) Mengetahui kewajiban yang telah ditetapkan
- 6) Mengetahui tentang prosedur kerja

b. Keterampilan

Keterampilan adalah kemampuan untuk melaksanakan tugas tertentu, baik secara fisik maupun mental. Untuk mengetahui sejauh mana keterampilan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan dapat diukur dengan indikator sebagai berikut:

- 1) Mampu menyelesaikan tugas sesuai waktu
- 2) Mampu memanfaatkan tenaga secara optimal
- 3) Mampu menghemat peralatan kantor
- 4) Mampu menyelesaikan pekerjaan dengan rapi
- 5) Mampu menyelesaikan tugas sesuai urutan kerja

- 6) Mampu menyelesaikan kewajiban yang telah ditetapkan

3.5.2 Variabel Terikat (Y) Kinerja

Variabel Terikat (Y) adalah akibat variabel yang dipengaruhi (Arikunto, 2006) Dalam penelitian ini variabel terikat dengan simbol (Y) adalah kinerja karyawan. Kinerja merupakan hasil kerja seorang karyawan dalam periode tertentu yang bersifat individual, karena setiap karyawan mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda - beda dalam mengerjakan tugas pekerjaannya. Hasil pekerjaan karyawan akan baik dan sesuai dengan target yang ditetapkan jika karyawan merasa aman dan nyaman dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan. Dalam penelitian ini, pengukuran kinerja pegawai dengan menggunakan indikator-indikator sebagai berikut:

- a. Kualitas kerja (*quality of work*)
adalah kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya yang tinggi pada gilirannya akan melahirkan penghargaan dan kemajuan serta perkembangan organisasi melalui peningkatan pengetahuan dan keterampilan secara sistematis sesuai tuntutan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin berkembang pesat. Kualitas kerja dapat diukur melalui:
 - 1) Cermat dalam menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya
 - 2) Kualitas pekerjaan semakin banyak
- b. Ketetapan waktu (*promptness*)
yaitu berkaitan dengan sesuai atau tidaknya waktu penyelesaian pekerjaan dengan target waktu yang direncanakan. Ketetapan waktu dapat diukur dengan:
 - 1) Pekerjaan selesaikansesuai dengan waktu yang ditetapkan
 - 2) Dalam bekerja senantiasa memperhatikan waktu
- c. Inisiatif (*initiative*)
yaitu mempunyai kesadaran diri untuk melakukan sesuatu dalam melaksanakan tugas-tugas dan tanggung jawab. Inisiatif dapat diukur dengan:

- 1) Pegawai memiliki inisiatif untuk mengembangkan diri dalam karirnya
 - 2) Mengajak rekan kerja untuk bekerja lebih baik lagi
- d. Keterampilan kerja (*capability*)
- yaitu diantara beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang, ternyata yang dapat dintervensi atau diterapi melalui pendidikan dan latihan adalah faktor kemampuan yang dapat dikembangkan. Keterampilan kerja dapat diukur dengan:
- 1) Terampil dalam melaksanakan pekerjaan
 - 2) Terampil mengoperasikan peralatan kantor
- e. Komunikasi (*communication*)
- merupakan interaksi yang dilakukan oleh atasan kepada bawahan untuk mengemukakan saran dan pendapatnya dalam memecahkan masalah yang dihadapi. Komunikasi dapat diukur dengan:
- 1) Terjalin komunikasi yang baik dengan pimpinan
 - 2) Terjalin komunikasi yang baik dengan teman sejawat

Tabel 3.2 Definisi operasional

Konsep	Variabel	Indikator	Item
Kepemimpinan	Kepemimpinan	Kemampuan analitis	Teliti dalam menyelesaikan masalah
			Mampu dalam memecahkan masalah
		Ketrampilan berkomunikasi	Mampu berkomunikasi dengan bawahan
			Mampu dalam memberikan petunjuk kepada bawahan
		Keberanian	Berani dalam mengambil keputusan
			Bertanggung jawab
Kemampuan mendengar	Menerima pendapat bawahan		
	Mau menerima saran dari bawahan		
Ketegasan	Ketegasan	Tegas kepada bawahan	
		Tegas dalam menghadapi permasalahan yang terdapat di desa	
Kompetensi	Kompetensi	Pengetahuan	Mengetahui tentang tugas yang dibebankan
			Mengetahui tentang fungsi yang

			diemban
			Mengetahui tanggungjawab dalam pelaksanaan tugas
			Mengetahui hak dalam pelaksanaan tugas
			Mengetahui kewajiban yang telah ditetapkan
			Mengetahui tentang prosedur kerja
		Ketrampilan	Mampu menyelesaikan tugas sesuai waktu
			Mampu menyelesaikan tugas sesuai urutan kerja
			Mampu menghemat peralatan kantor
			Mampu menyelesaikan pekerjaan dengan rapi
			Mampu menyelesaikan kewajiban yang telah ditetapkan
			Mampu memanfaatkan tenaga secara optimal
Kinerja	Kinerja	Kualitas Kerja	Cermat dalam menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya
			Kuatitas pekerjaan semakin banyak
		Ketepatan Waktu	Pekerjaan selesaikansesuai dengan waktu yang ditetapkan
			Dalam bekerja senantiasa memperhatikan waktu
		Inisiatif	Pegawai memiliki inisiatif untuk mengembangkan diri dalam karirnya
			Mengajak rekan kerja untuk bekerja lebih baik lagi
		Ketrampilan	Terampil dalam melaksanakan pekerjaan
			Terampil mengoperasikan peralatan kantor
		Komunikasi	Terjalin komunikasi yang baik dengan pimpinan
			Terjalin komunikasi yang baik dengan teman sejawat

Sumber : Martoyo (2000:176-179), Palan, (2007); Sedarmayanti, (2001;51)

3.6 Skala Pengukuran

3.6.1 Skala Likert

Dalam penelitian ini teknik pengukuran menggunakan skala likert. “Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial” (Sugiyono, 2012:93). Dengan skala likert maka variabel yang akan diukur dan dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrument yang dapat berupa pertanyaan atau pernyataan. Jawaban setiap item yang menggunakan skala likert mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif. Kriteria pengukuran dalam penelitian ini adalah:

- a. Jawaban sangat setuju diberi skor 5
- b. Jawaban setuju diberi skor 4
- c. Jawaban kuranga setuju diberi skor 3
- d. Jawaban tidak setuju/ diberi skor 2
- e. Jawaban sangat tidak setuju diberi skor 1

3.6.2 Transformasi Data Ordinal ke Data Interval

Analisis Regresi Linier Sederhana digunakan untuk mencari pengaruh masing-masing variabel dalam penelitian. Jenis data yang ada adalah data ordinal, sedangkan syarat dapat digunakan analisis ini biasanya adalah data harus berbentuk interval. Sehingga data ini harus kita ubah menjadi interval dengan cara mengubah data ordinal ini menjadi data interval melalui *Method of Successive Interval (MSI)* (Ghazali, 2013:65)

Metode suksesif interval merupakan proses mengubah data ordinal menjadi data interval. Data ordinal harus diubah dalam bentuk interval karena data ordinal sebenarnya adalah data kualitatif atau bukan angka sebenarnya. Data ordinal menggunakan angka sebagai simbol data kualitatif. Adapun langkah-langkah untuk mengubah data ordinal menjadi interval adalah sebagai berikut:

a. Menghitung Frekuensi

Frekuensi merupakan banyaknya tanggapan responden dalam memilih skala ordinal 1 s/d 5

b. Menghitung Proporsi (P)

Proporsi dihitung dengan membagi setiap frekuensi dengan jumlah responden.

c. Menghitung Proporsi Kumulatif (PK)

Proporsi kumulatif dihitung dengan menjumlahkan proporsi secara berurutan untuk setiap nilai.

d. Mencari Nilai Z

Nilai z diperoleh dari tabel distribusi normal baku (*critical value of z*). Dengan asumsi bahwa proporsi kumulatif berdistribusi normal baku.

e. Menghitung Densitas F (z)

Nilai F (z) Dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$F(x) = \frac{1}{\sqrt{2\pi}} \text{Exp} \left(-\frac{1}{2} Z^2 \right)$$

f. Menghitung *Scale Value*

Menghitung *scale value* digunakan rumus:

$$Sv = \frac{\text{density at lower limit} - \text{density at opper limit}}{\text{area under opper limit} - \text{area under lower limit}}$$

Keterangan:

Nilai *density* = nilai diambil dari densitas z

Nilai *area* = nilai diambil dari proporsi kumulatif

g. Menghitung Nilai Hasil Penskalaan

Nilai hasil penskalaan dihitung dengan cara sebagai berikut:

- 1) Ubah nilai Sv terkecil (nilai negative yang terbesar) diubah menjadi sama dengan 1, nilai 1 diperoleh dari:

$$Sv + X = 1 \quad \text{kemudian digunakan rumus: } X = 1 + Sv$$

- 2) Transformasi nilai skala dengan rumus:

$$y = Sv + |Sv \text{ min}|$$

3.7 Uji Instrumen

3.7.1 Validitas Instrumen

Menurut Ghozali (2013) validitas adalah suatu pengukuran yang mengacu pada proses dimana pengukuran benar-benar bebas dari kesalahan sistimatis dan kesalahan random. Pengukuran yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data (mengukur) itu valid. Valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur.

Pada penelitian ini, digunakan validitas *Pearson* berdasarkan rumus korelasi *product moment*. Adapun kriteria pengujiannya adalah apabila $r_{hitung} < r_{tabel}$ maka instrumen tidak valid sedangkan apabila $r_{hitung} \geq r_{tabel}$ instrumen valid (Singarimbun, 2006;67). Nilai r_{hitung} dapat diperoleh berdasarkan rumus sebagai berikut:

$$r = \frac{N (\sum XY) - (\sum X \sum Y)}{\sqrt{[N \sum X^2 - (\sum X)^2][N \sum Y - (\sum Y)^2]}}$$

Dimana:

- r = Koefisien Korelasi
- n = Jumlah sampel
- X = Skor tiap butir
- Y = Skor Total

3.7.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas menunjuk pada satu pengertian bahwa sesuatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk dapat dijadikan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik. Instrumen yang baik tidak akan mengarahkan responden untuk memilih jawaban-jawaban tertentu. Instrumen yang sudah dapat dipercaya akan menghasilkan data yang dapat dipercaya pula. Sesuai yang disyaratkan oleh Nunnally (dalam Ghazali 2013) bahwa suatu konstruk dikatakan reliabel jika nilai *Cronbach Alpha* lebih dari 0,70.

Pada penelitian ini menggunakan *Cronbach Alpha* dengan menggunakan dengan rumus sebagai berikut: (Sugiyono, 2012:72)

$$= \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum S^2 j}{S^2 x} \right)$$

Keterangan :

= koefisien reliabilitas alpha

k = jumlah item

Sj = varians responden untuk item

Sx = jumlah varians skor total

3.8 Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dalam penelitian ini terdiri dari: uji multikolinearitas, uji autokorelasi dan uji heteroskedastitas. Keseluruhan uji asumsi klasik diproses dengan menggunakan program SPSS v.17for windows.

3.8.1 Uji Normalitas Data

Normalitas data adalah syarat yang harus dipenuhi oleh suatu sebaran data sebelum melakukan analisis regresi. Hal ini berguna untuk menghasilkan model regresi yang baik. Model regresi yang baik adalah data yang berdistribusi normal atau mendekati normal (Ghozali, 2013). Uji normalitas yang dilakukan terhadap sampel dilakukan dengan menggunakan *kolmogrov-smirnov* test dengan menetapkan derajat keyakinan () sebesar 5%. Kriteria pengujian dengan melihat besaran *kolmogrov-smirnovtest* adalah sebagai berikut:

- Jika signifikansi > 0,05 maka data tersebut berdistribusi normal.
- Jika signifikansi < 0,05 maka data tersebut tidak berdistribusi normal.

3.8.2 Uji multikolinearitas

Pengujian ini dilakukan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel *independent* .apabila koefisien korelasi variabel

yag bersangkutan nilainya terletak diluar batas-batas penerimaan (*critical value*) maka koefisien korelasi bermakna dan terjadi masalah multikolinearitas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independent. Menurut Ghozali (2013) untuk mengukur ada tidaknya multikolinearitas dapat dilihat dari nilai *Tolerance* (TOL) dan *variance inflation factors* (VIF) dari masing-masing variabel. Jika nilai $TOL < 0,10$ atau $TOL > 10$ dan nilai $VIF > 10$ maka terjadi multolinearitas dan sebaliknya.

3.8.3 Uji heteroskedastisitas

Asumsi ini menyatakan bahwa apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan yang lain. Jika varians satu dari residual satu pengamatan yang lain tetap, maka disebut homokedastisitas. Namun jika varians satu pengamatan lain berbeda, disebut heteroskedastisitas (Ghozali, (2013). Salah satu cara untuk mendeteksi adanya heteroskedastisitas adalah dengan melakukan uji glesjer (*glesjer test*) atau uji park (*park test*). Dalam penelitian ini uji yang digunakan untuk mendeteksi adanya heteroskedastisitas adalah uji park. Metode uji Park yaitu dengan meregresikan nilai residual ($Ln\epsilon_i^2$) dengan masing-masing variabel dependen (LnX_1 dan LnX_2). Kriteria pengujian adalah sebagai berikut:

H_0 : tidak ada gejala heteroskedastisitas

H_a : ada gejala heteroskedastisitas

H_0 diterima bila $-t_{tabel} < t_{hitung} < t_{tabel}$ berarti tidak terdapat heteroskedastisitas dan H_0 ditolak bila $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $-t_{hitung} < -t_{tabel}$ yang berarti terdapat heteroskedastisitas.

3.9 Analisis Data

3.9.1 Regresi Linier Berganda

Teknik ini digunakan untuk mengetahui pengaruh keseluruhan variabel bebas dengan variabel terikat. Regresi linier berganda dapat diukur dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$Y_{ij} = a + b_1X_1 + b_2X_2 \dots b_nX_n$$

Keterangan

Y = Kinerja

a = Konstanta

b_1 - b_2 .. b_n = koefisien dari X_1 ... X_n

3.9.2 Uji Statistik

Uji statistik dilakukan dengan tujuan untuk membuktikan ada tidaknya korelasi antara variabel bebas dengan variabel terikat. Dari hasil regresi berganda akan diketahui besarnya koefisien masing-masing variabel. Dari besarnya koefisien akan dilihat adanya hubungan dari variabel-variabel bebas, baik secara terpisah maupun bersama-sama terhadap variabel terikat. Untuk melakukan uji hipotesis, dilakukan dengan cara :

a. Uji F

Untuk menguji apakah ada hubungan regresional antara variabel dependen (Y) dengan beberapa variabel independen (X_1) dalam sebuah kelompok (Ghozali.,2013). Adapun langkah-langkah uji F adalah sebagai berikut : Menentukan H_0 dan H_1

$$H_0 : \beta_1 = \dots = \beta_n = 0$$

$$H_1 : \text{tidak semua } \beta_i = 0$$

Dimana prosedur penelitian :

$H_0 : \beta_i = 0$, artinya tidak terdapat pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel terikat.

$H_a : \beta_i \neq 0$, artinya terdapat pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel terikat.

Level Significant 95 % ($\alpha = 0,05$), menggunakan $\alpha = 0,05$ karena paling sesuai untuk mengetahui tingkat signifikansi variabel X terhadap variabel Y.

Kriteria pengujian :

- 1) Jika nilai signifikansi/probability <0.05 , maka H_0 ditolak artinya ada pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat.
- 2) Jika nilai signifikansi/probability >0.05 , maka H_0 diterima artinya tidak ada pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat.

b. Uji t

Uji t di digunakan untuk menguji adanya pengaruh antara variabel (X) terhadap variabel terikat secara individu (Ghozali, 2013).

Dimana prosedur penelitian :

$H_0 : \rho = 0$, artinya tidak terdapat pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel terikat.

$H_a : \rho \neq 0$, artinya terdapat pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel terikat.

Level Significant 95 % ($\alpha = 0,05$), menggunakan $\alpha = 0,05$ karena paling sesuai untuk mengetahui tingkat signifikansi variabel X terhadap variabel Y.

Kriteria pengujian :

- 1) Jika nilai signifikansi/probability <0.05 , maka H_0 ditolak artinya ada pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat.
- 2) Jika nilai signifikansi/probability > 0.05 , maka H_0 diterima artinya tidak ada pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat.

3.10. Tahap Pengambilan Kesimpulan

Dari hasil pengolahan data pada bab sebelumnya dapat diketahui hasil yang bisa ditarik suatu kesimpulan yang merupakan hasil akhir dari penelitian. penelitian menggunakan perumusan kesimpulan yang bersifat Deduksi, dengan metode ini di harapkan agar masalah yang telah dikemukakan sebelumnya dapat mudah dicerna. Metode Deduksi adalah merupakan suatu cara untuk menarik kesimpulan dari hal-hal yang bersifat umum menjadi hal-hal yang bersifat khusus.

BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan pada pembahasan pada bab sebelumnya dapat disimpulkan bahwa:

1. Ada pengaruh secara parsial Kepemimpinan dan kompetensi Terhadap Kinerja perangkat desa Di Desa Tanggul Wetan Kecamatan Tanggul Kabupaten Jember
2. Ada pengaruh secara simultan Kepemimpinan dan kompetensi Terhadap Kinerja perangkat desa Di Desa Tanggul Wetan Kecamatan Tanggul Kabupaten Jember

5.2 Saran

Mengacu pada hasil penelitian didapatkan beberapa hal yang perlu menjadi kajian serius bagi Desa Tanggul Wetan meliputi:

1. Untuk kepemimpinan, pegawai mengharapkan agar pimpinan membuka diri atas segala saran dan kritik untuk kemajuan Desa, Tegas dalam memberikan sanksi kepada para perangkat yang melanggar aturan, dan keberanian dalam mengambil keputusan di Desa. Pada bagian tersebut perlu diperhatikan oleh pemimpin dalam menjalankan pemerintahan desa.
2. Untuk kompetensi pegawai perlu dilakukan peningkatan pada kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan menghemat peralatan Desa yang digunakan, dan mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai waktu yang ditetapkan oleh kepala Desa
3. Hendaknya dilakukan penelitian lanjutan mengenai variabel lain yang tidak dikaji dalam penelitian ini yang berkaitan dengan kinerja pegawai agar memiliki hasil yang lebih beragam seperti motivasi kerja, disiplin kerja dan sebagainya.

DAFTAR PUSTAKA

- Anderson, Ones, Sinangil & Viswesvaran. 2005. *kompetensi didunia kerja*.
<http://id.k.wikipedia.org/wiki/kompetensi> (10 Mei 2016)
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian: Suatu pendekatan Praktek*. Bandung: Rineka Cipta
- Bungin, Burhan. 2001. *Metodologi Penelitian Sosial: Format-Format Kuantitatif dan Kualitatif*. Surabaya: Airlangga University Press
- Dharma, Surya. 2002. *Paradigma Baru: Manajemen Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: Amara Books
- Ghozali, Imam. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi*, edisi 7. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro,
- Gie, The Liang 2000. *Administrasi Perkantoran*. Yokyakarta : Modern Liberty.
- Hakim, Lukmanul. 2011. *Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Negeri sipil melalui motivasi pada Dinas perhubungan kota Palembang*. Jurnal Volume III No.3, 2011
- Handoko T. Hani, 2000, *Manajemen Personalia dan Sumber daya Manusia*,.Edisi II, Cetakan Keempat Belas, Yogyakarta: Penerbit BPFE
- Hasibuan, Malayu S.P. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hersey, Paul dan Ken Blanchard, 1995, *Manajemen Perilaku Organisasi, Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*,Penerjemah :Agus Dharma Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Inneke Qamariah dan Fadli, 2011, *Pengaruh Perencanaan dan Kompetensi Karyawan terhadap Kinerja Karyawan* pada PT. Indonesia Asahan Aluminium Kuala Tanjung, Jurnal Ekonom, Vol 14, No. 2 April 2011.
- Ishak, Arep dan Hendrik, Tanjung . 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit. Universitas Trisakti.
- Istianto, Bambang. 2009. *Manajemen Pemerintahan dalam Perspektif Pelayanan Publik*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Ivancevich, John M. 2001. *Human Resource Management*, Eight Edition, New York : McGraw Hill.
- Kartono, Kartini. 2006. *Pemimpin dan kepemimpinan*, Jakarta: Penerbit PT. Rajagrafindo Persada

- Kansil.2001. *Pengantar Ilmu Hukum dan Tata Hukum Indonesia*. Jakarta: PT Balai Pustaka
- Kunandar. 2007. *Guru Profesional Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dan Sukses dalam Sertifikasi Guru*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Mangkunegara, A. Anwar Prabu 2006. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Refika Aditama
- Mangkunegara, A. Anwar Prabu, 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia*,. Cetakan Ke Tujuh. Bandung:PT. Remaja Rosdakarya,
- Mangkuprawira, Sjafrri. 2007. *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Martoyo, S. 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: BPFE
- Palan, Ph.D., 2007, *Competency Management*, Jakarta: PPM
- Partini, Sri dan Hartono. “*Pengaruh Komunikasi, Kepemimpinan dan Kedisiplinan Kerja terhadap Kinerja Pegawaipada Dinas Komunikasi dan Informatika Pemerintah Kota Surakarta*”. *Jurnal Manajemen Bisnis Syariah*, No: 02/th.vi/Agustus 2012-Januari 2015
- Prihadi, S. 2004. *Kinerja, Aspek Pengukuran*. Jakarta: PT. GramediaPustaka.
- Purwanto, Ngalim. 2005. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Edisi Revisi. Bandung: Remaja Rosda Karya
- Qamariah, Inneke dan Fadli. 2011. *Pengaruh Perencanaan Dan Kompetensi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Indonesia Asahan Alumunium Kuala Tanjung*. *Jurnal Ekonomi*, Vol. 14 , No.2 April 2011.
- Robbins, S.P. & Coulter. 2004. *Manajemen*. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia.
- Robbins SP, dan Judge. 2007. *Perilaku Organisasi*, Salemba Empat, Jakarta.
- Robbins, Stephen P., 2001. *Organizational Behavior*, 9 th Ed. Upper Saddle River New Jersey 07458 : Prentice Hall International.
- Sari, Floriana. 2013. “*Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Galeri Cimbuleuit dan Apartemen Bandung*”. *Skripsi*. Bandung: Fakultas Ekonomi, Universitas Pasundan.

John A. Pearce II dan Richard B. Robinson, Jr., 2008. *Manajemen Strategis Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*. Jakarta: Salemba Empat

Sedarmayanti. 2009. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: CV. MandarMaju

Siagian, Sondang P. 2003. *Filsafat Administrasi. Edisi Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara.

Singarimbun, M. dan Effendi, S., 2006, *Metode Penelitian Survei*, Cetakan. Kedelapanbelas, Jakarta: Penerbit Pustaka LP3ES

Simanjuntak, Payaman J. 2005, *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*, Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi UI.

Soekanto Soerjono. 2001. *Sosiologi: Suatu Pengantar*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Soegihartono, A. 2012. *Pengaruh Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja dengan Mediasi Komitmen*. Jurnal Mitra Ekonomi dan Manajemen Bisnis. Vol.3. Universitas Dian nuswantoro.

Spencer, Lyle M dan Signe M Spencer. 2003. *Competence At Work: Models for Superior Performance*. John Wiley and Sons, Inc

Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan RD*. Bandung: Alfabeta

Sutarto. 2001. *Dasar-dasar Organisasi*, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta

Suprpto, 2009. *Komunikasi Organisasi*, Jakarta :Edisi V. Cetakan ketujuh

Suprayogi. 2011. Pendidikan IPS Edisi 2. Semarang : Widya Karya.

Tarigan, Robinson. 2004. *Perencanaan Pembangunan Wilayah*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.

Untung Sriwidodo dan Agus Budhi Haryanto, 2010, *Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Komunikasi dan Kesejahteraan terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan*, Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia Vol. 4 No. 1 Juni.

Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. PT Rajagrafindo Persada, Jakarta.

Wijaya, Andree & Suhaji. 2011. *Pengaruh Kemampuan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan*. STIE Widya Manggala

Peraturan:

Peraturan pemerintah nomor 27 tahun 2006 tentang Desa

Permenegpan dan RB Nomor 16 Tahun 2009

Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negeri Nomor: 46A tahun 2003

Lampiran 1

KUESIONER PENELITIAN

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA
PERANGKAT DESA DI DESA TANGGUL WETAN KECAMATAN
TANGGUL KABUPATEN JEMBER**

I. Identitas Peneliti

Nama : Muhammad Misbahul Ulum
NIM : 090910201115
Jurusan/ program studi : Ilmu Administrasi/Administrasi Negara
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

II. Pengantar

Kuesioner penelitian ini digunakan untuk keperluan penyusunan skripsi dalam menyelesaikan pendidikan Strata 1/S-1 pada Program Studi Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Jember. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompetensi terhadap Kinerja Perangkat Desa Di Desa Tanggul Wetan Kecamatan Tanggul Kabupaten Jember

Peneliti memohon dengan hormat atas keikhlasan dan kesediaan Saudara untuk mengisi kuesioner tersebut dengan lengkap. Kerahasiaan jawaban Saudara tidak akan mempengaruhi citra anda sebagai perangkat Desa

Peneliti mengucapkan terima kasih atas bantuan Saudara dalam menjawab kuesioner penelitian ini dan mohon maaf apabila ada yang tidak berkenan.

Hormat saya,

1. IDENTITAS RESPONDEN

- a. Nama (Inisial) :
- b. Nomor responden : _____(Diisi Peneliti)
- c. Umur :
- d. Pendidikan :
- e. Masa Kerja :

2. PETUNJUK PENGISIAN

- a. Berilah tanda centang () pada salah satu pilihan yang telah disediakan!
- b. Pastikan tidak saudara melewatkan salah satu dari kuesioner ini

Keterangan:

SS	S	KS	TS	STS
Sangat setuju	Setuju	Kurang setuju	Tidak setuju	Sangat tidak setuju

Kepemimpinan (X_1)

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
1	Pimpinan memiliki kemampuan dalam mengatasi permasalahan di Desa					
2	Pimpinan sangat matang dalam menghadapi setiap masalah di Desa					
3	Pimpinan memiliki kemampuan dalam memecahkan setiap permasalahan di Desa					
4	Pimpinan memutuskan segala sesuatu secara tepat					
5	Perintah pimpinan selalu dapat dipahami meski tanpa dijelaskan					
6	Pimpinan memberikan nasehat atau teguran kepada perangkat yang kurang disiplin					
7	Pimpinan memiliki keberanian dalam mengambil keputusan di Desa					
8	Pimpinan selalu memiliki waktu untuk mendengarkan karyawan					
9	Pimpinan membuka diri atas segala saran dan kritik untuk kemajuan Desa					
10	Pimpinan memberikan sanksi kepada perangkat Desa yang tidak disiplin					
11	Tegas dalam memberikan sanksi kepada para perangkat yang melanggar aturan					

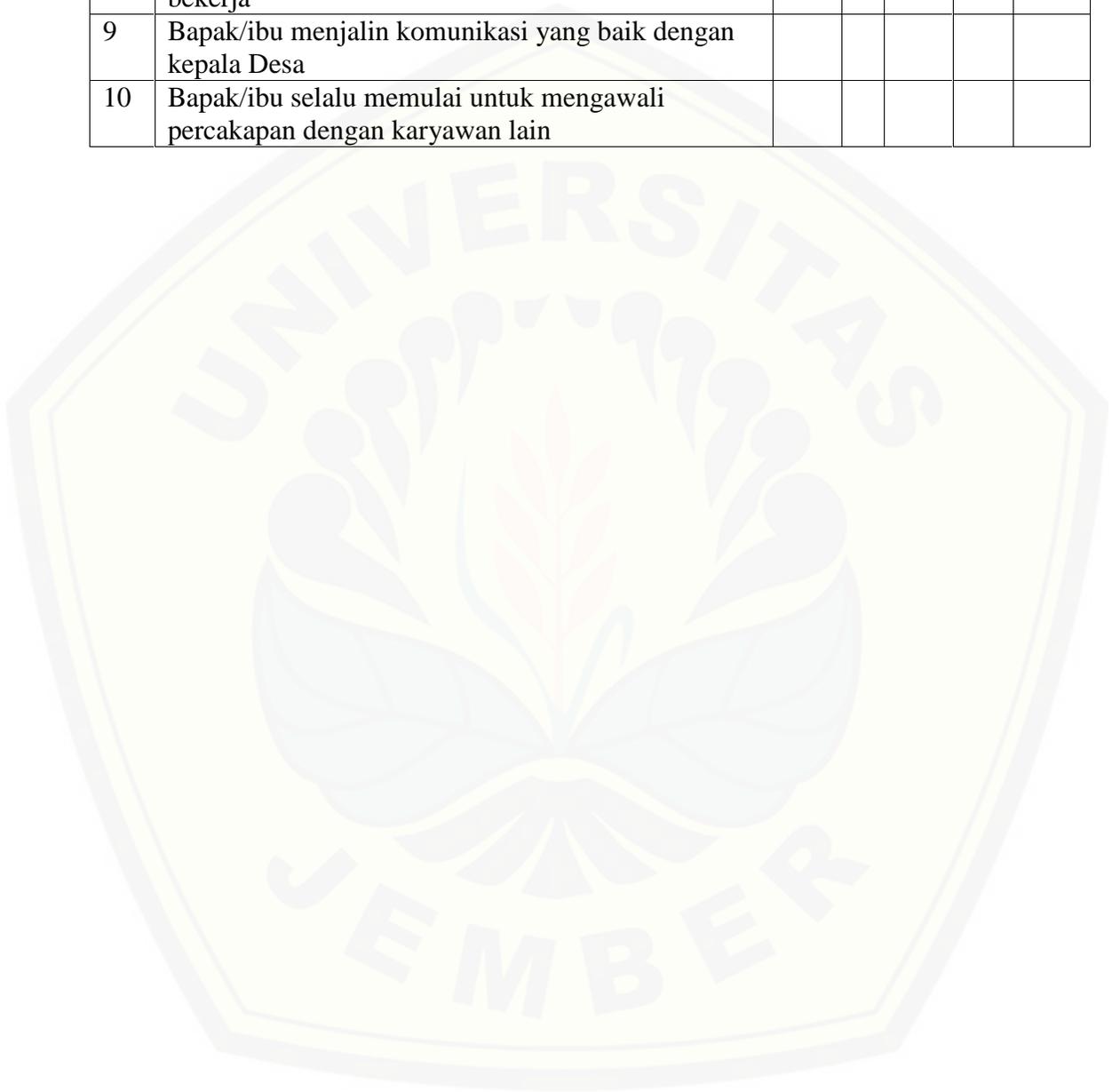
Kompetensi (X)

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
Pengetahuan						
1	Bapak/Ibu telah mengetahui tugas yang diberikan					
2	Bapak/Ibu telah mengetahui fungsi dari pekerjaan tersebut					
3	Bapak/Ibu telah mengetahui pelaksanaan tugas tersebut					
4	Bapak/Ibu telah mengetahui hak-haknya dalam pelaksanaan tugas yang ditetapkan oleh kepala Desa					
5	Bapak/Ibu telah mengetahui kewajiban yang ditetapkan oleh kepala Desa					
6	Bapak/Ibu telah mengetahui tentang prosedur kerja di Desa					
Ketrampilan						
1	Bapak/Ibu mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai waktu yang ditetapkan oleh kepala Desa					
2	Bapak/Ibu dalam menyelesaikan pekerjaan mampu memanfaatkan tenaganya secara optimal					
3	Bapak/Ibu dalam menyelesaikan pekerjaan mampu menghemat peralatan Desar yang digunakan					
4	Bapak/Ibu dalam menyelesaikan pekerjaan mampu mengerjakan dengan rapi					
5	Bapak/Ibu dalam menyelesaikan pekerjaan mampu mengerjakan sesuai tata urutan kerja					
6	Bapak/Ibu dalam pekerjaan mampu menyelesaikan kewajiban yang telah ditetapkan oleh kepala Desa					

Kinerja (Y)

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
1	Bapak/ibu cermat dalam menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya					
2	Bapak/ibu menghasilkan pekerjaan yang semakin baik					
3	Bapak/ibu hanya menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya					
4	Bapak/ibu hanya bekerja sesuai dengan jam kerja yang ditetapkan					
5	Bapak/ibu selalu memiliki inisiatif dalam sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan					
6	Bapak/ibu selalu mengajak karyaan lain dalam bekerja					

7	Bapak/ibu bekerja sesuai dengan prosedur yang ditetapkan					
8	Bapak/ibu menggunakan fasilitas kantor dalam bekerja					
9	Bapak/ibu menjalin komunikasi yang baik dengan kepala Desa					
10	Bapak/ibu selalu memulai untuk mengawali percakapan dengan karyawan lain					



Lampiran 2

TABULASI RESPONDEN

No	Umur		Pendidikan	
	Kategori	Kode	Kategori	Kode
1	38-48 tahun	2	Menengah	2
2	27-37 Tahun	1	Dasar	1
3	38-48 tahun	2	Dasar	1
4	38-48 tahun	2	Dasar	1
5	38-48 tahun	2	Menengah	2
6	38-48 tahun	2	Dasar	1
7	38-48 tahun	2	Dasar	1
8	38-48 tahun	2	Dasar	1
9	38-48 tahun	2	Dasar	1
10	27-37 Tahun	1	Menengah	2
11	27-37 Tahun	1	Menengah	2
12	38-48 tahun	2	Menengah	2
13	38-48 tahun	2	Dasar	1
14	38-48 tahun	2	Menengah	2
15	38-48 tahun	2	Menengah	2
16	38-48 tahun	2	Dasar	1
17	38-48 tahun	2	Dasar	1
18	27-37 Tahun	1	Menengah	2
19	49-59 tahun	3	Menengah	2
20	27-37 Tahun	1	Menengah	2
21	38-48 tahun	2	Menengah	2
22	27-37 Tahun	1	Dasar	1
23	49-59 tahun	3	Dasar	1
24	38-48 tahun	2	Menengah	2
25	27-37 Tahun	1	Dasar	1
26	38-48 tahun	2	Dasar	1
27	27-37 Tahun	1	Menengah	2
28	38-48 tahun	2	Menengah	2
29	38-48 tahun	2	Menengah	2
30	38-48 tahun	2	Menengah	2
31	27-37 Tahun	1	Tinggi	3
32	27-37 Tahun	1	Menengah	2
33	27-37 Tahun	1	Menengah	2

34	38-48 tahun	2	Tinggi	3
35	27-37 Tahun	1	Tinggi	3
36	49-59 tahun	3	Dasar	1
37	27-37 Tahun	1	Menengah	2



Lampiran 3

REKAPITULASI DATA

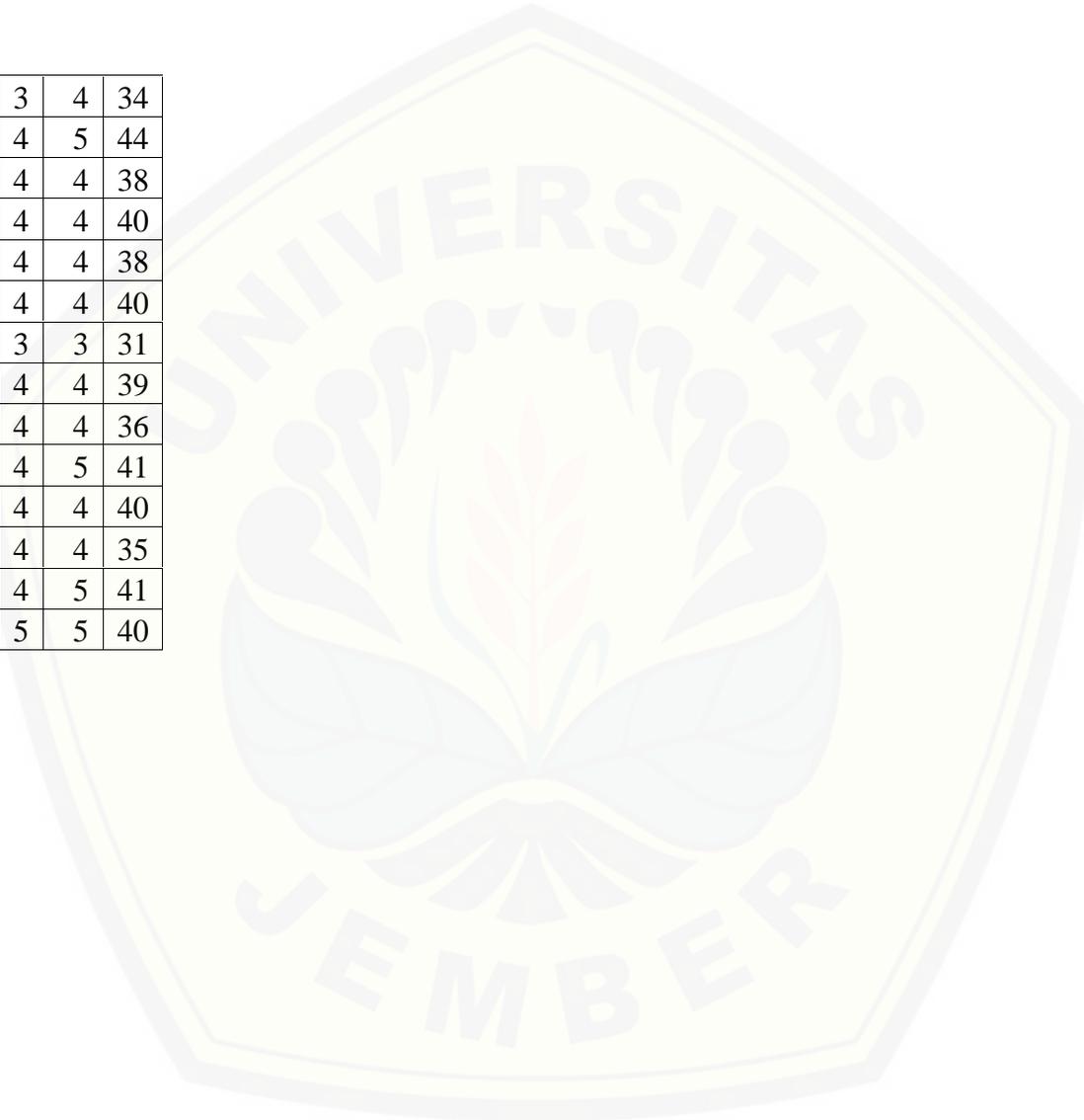
Kepemimpinan												Kompetensi												
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	38	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	44
4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	35	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	31
4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	40	5	4	3	4	3	4	4	4	4	5	5	4	49
4	4	3	2	3	3	3	3	4	3	3	35	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	32
3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	30	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	35
3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	4	34	3	3	2	3	2	3	3	4	3	3	4	4	37
4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	37	5	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	49
4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	38	4	4	4	4	3	5	4	4	3	4	4	4	47
4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	39	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	42
3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	38	5	3	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	48
3	3	3	4	4	3	2	2	3	3	3	33	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	36
4	3	4	2	4	3	3	3	2	3	4	35	3	2	2	3	3	3	2	3	2	3	4	3	33
4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	37	4	3	4	4	4	5	4	5	3	4	4	5	49
4	4	4	2	3	3	3	3	4	4	4	38	3	3	3	3	4	4	2	3	4	4	4	5	42
4	4	3	3	4	4	5	3	3	4	3	40	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	52
4	3	3	3	3	4	3	4	3	5	4	39	4	3	4	3	4	5	3	4	3	5	5	5	48
4	2	3	4	4	4	3	3	4	3	4	38	5	2	3	4	4	5	3	4	5	4	5	5	49
4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	37	5	4	3	4	3	4	5	5	4	4	5	4	50
3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	30	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	33
3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	30	3	3	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	30
4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	35	4	3	4	4	3	4	3	4	5	4	5	5	48
3	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	43	5	4	4	4	4	4	3	4	3	5	4	5	49

4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	33	3	2	3	3	3	4	2	3	3	2	2	3	33
3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	30	3	2	3	3	2	3	2	4	3	3	2	2	32
4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	40	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	51
4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	5	42	4	4	5	4	4	4	3	4	3	4	4	4	47
4	4	3	3	4	2	3	4	3	4	4	38	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	31
5	4	4	3	4	4	4	4	3	4	5	44	4	3	4	4	4	5	4	3	3	4	5	5	48
4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	37	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	5	43
3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	2	29	3	2	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	31
4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	47	4	4	3	4	4	5	3	4	5	4	5	4	49
4	4	3	3	3	3	3	2	2	3	3	33	3	2	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	32
4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	38	4	4	5	4	4	5	3	3	4	4	4	5	49
4	3	4	3	4	4	2	4	3	3	3	37	4	3	4	4	4	5	3	4	3	4	5	4	47
3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	2	29	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	32
4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	37	4	3	5	4	4	5	4	4	2	4	4	4	47
3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	37	4	4	3	4	3	4	2	3	2	4	3	4	40

Kinerja										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	43
4	5	3	4	3	4	3	4	5	4	39
5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	45
4	3	4	4	5	4	4	3	4	4	39
3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	33
4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	38
5	5	4	4	5	4	4	3	4	4	42
5	5	4	4	5	3	4	4	5	5	44
5	5	5	4	3	3	3	4	5	5	42
5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	44
4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	36
3	4	4	4	5	4	4	3	3	4	38
4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	41
5	5	3	4	5	3	4	5	5	4	43
5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	45
5	5	4	4	5	3	4	4	5	4	43
5	5	3	4	5	3	4	5	5	4	43
5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	40
4	4	3	3	2	3	4	3	4	3	33
4	3	4	4	3	2	3	3	3	4	33
4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	41
5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	45
4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	36



3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	34
5	4	5	4	5	3	4	5	4	5	44
4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	38
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	38
4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	40
3	3	3	3	3	2	4	4	3	3	31
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	39
4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	36
5	4	4	4	4	3	4	4	4	5	41
4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	40
4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	35
4	5	4	4	4	3	4	4	4	5	41
4	4	4	4	4	3	3	4	5	5	40



Lampiran 4

Transformasi Data

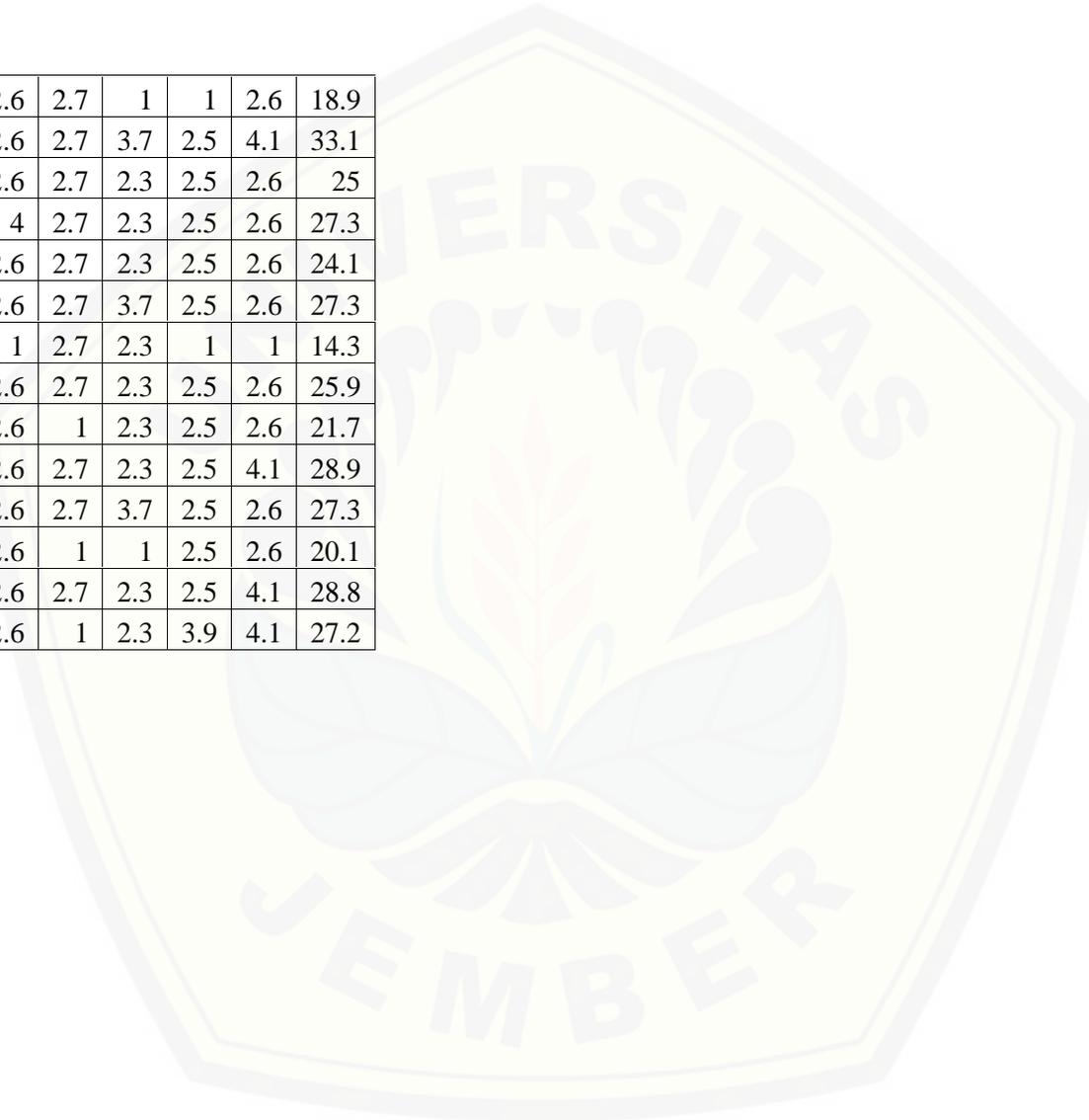
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	38	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	44
2.6	2.2	2.6	2.5	2.6	2.5	2.4	2.4	2.5	2.5	2.5	27	1	2.2	1	2.3	1	1	1	1	1	2.2	1	2	17
2.6	3.5	2.6	3.9	2.6	4	2.4	3.7	2.5	3.9	2.5	34	3.3	3.4	2.1	3.7	2.1	2	3.3	2.5	3	4.9	3.8	2.9	37
2.6	3.5	2.6	1	1	2.5	2.4	2.4	3.9	2.5	2.5	27	1	2.2	1	1	2.1	1	1	1	2.2	1	1.9	2	17
1	1	2.6	2.5	1	2.5	1	2.4	2.5	2.5	1	20	1	2.2	1	2.3	2.1	1	2.2	1	2.2	2.2	1.9	2	21
1	2.2	1	2.5	1	2.5	2.4	3.7	2.5	2.5	3.6	25	1	2.2	1	2.3	1	1	2.2	2.5	2.2	2.2	2.8	2.9	23
2.6	3.5	2.6	2.5	1	2.5	2.4	3.7	3.9	2.5	2.5	30	3.3	3.4	3	2.3	3.3	3.1	3.3	2.5	3	3.5	2.8	2.9	36
2.6	3.5	2.6	3.9	2.6	4	2.4	2.4	2.5	2.5	2.5	32	2.2	3.4	3	3.7	2.1	3.1	3.3	2.5	2.2	3.5	2.8	2.9	34
2.6	3.5	2.6	3.9	2.6	4	2.4	2.4	2.5	3.9	2.5	33	2.2	3.4	2.1	2.3	2.1	2	2.2	2.5	2.2	3.5	1.9	2.9	29
1	3.5	2.6	2.5	2.6	4	3.6	2.4	2.5	3.9	2.5	31	3.3	2.2	3	3.7	3.3	3.1	3.3	2.5	2.2	3.5	2.8	2.9	36
1	2.2	2.6	3.9	2.6	2.5	1	1	2.5	2.5	2.5	24	1	2.2	2.1	2.3	2.1	1	2.2	1	1	2.2	1.9	2.9	22
2.6	2.2	4.2	1	2.6	2.5	2.4	2.4	1	2.5	3.6	27	1	1	1	2.3	2.1	1	1	1	1	2.2	2.8	2	18
2.6	2.2	4.2	2.5	2.6	2.5	2.4	2.4	2.5	3.9	2.5	30	2.2	2.2	3	3.7	3.3	3.1	3.3	3.9	2.2	3.5	2.8	4	37
2.6	3.5	4.2	1	1	2.5	2.4	2.4	3.9	3.9	3.6	31	1	2.2	2.1	2.3	3.3	2	1	1	3	3.5	2.8	4	28
2.6	3.5	2.6	2.5	2.6	4	4.8	2.4	2.5	3.9	2.5	34	3.3	3.4	4	3.7	3.3	3.1	3.3	2.5	3.9	3.5	2.8	2.9	39
2.6	2.2	2.6	2.5	1	4	2.4	3.7	2.5	5.3	3.6	32	2.2	2.2	3	2.3	3.3	3.1	2.2	2.5	2.2	4.9	3.8	4	36
2.6	1	2.6	3.9	2.6	4	2.4	2.4	3.9	2.5	3.6	32	3.3	1	2.1	3.7	3.3	3.1	2.2	2.5	3.9	3.5	3.8	4	36
2.6	3.5	2.6	2.5	1	4	3.6	2.4	2.5	2.5	2.5	30	3.3	3.4	2.1	3.7	2.1	2	4.5	3.9	3	3.5	3.8	2.9	38
1	1	1	2.5	1	2.5	2.4	2.4	1	2.5	2.5	20	1	1	2.1	2.3	1	1	2.2	1	1	2.2	1.9	2	19
1	2.2	2.6	1	1	2.5	1	2.4	1	2.5	2.5	20	1	2.2	1	1	1	1	1	1	1	2.2	1	2	15
2.6	2.2	2.6	2.5	2.6	2.5	2.4	2.4	2.5	2.5	2.5	27	2.2	2.2	3	3.7	2.1	2	2.2	2.5	3.9	3.5	3.8	4	35
1	3.5	4.2	3.9	2.6	4	3.6	4.9	2.5	3.9	3.6	38	3.3	3.4	3	3.7	3.3	2	2.2	2.5	2.2	4.9	2.8	4	37
2.6	2.2	2.6	2.5	1	2.5	2.4	2.4	2.5	1	2.5	24	1	1	2.1	2.3	2.1	2	1	1	2.2	1	1	2	19

Digital Repository Universitas Jember

1	2.2	2.6	2.5	1	2.5	2.4	1	2.5	1	1	20	1	1	2.1	2.3	1	1	1	2.5	2.2	2.2	1	1	18
2.6	2.2	4.2	2.5	2.6	4	3.6	2.4	3.9	3.9	2.5	34	2.2	3.4	4	3.7	3.3	3.1	3.3	2.5	3	3.5	2.8	4	39
2.6	3.5	4.2	2.5	2.6	2.5	3.6	3.7	2.5	3.9	4.5	36	2.2	3.4	4	3.7	3.3	2	2.2	2.5	2.2	3.5	2.8	2.9	35
2.6	3.5	2.6	2.5	2.6	1	2.4	3.7	2.5	3.9	3.6	31	1	1	2.1	2.3	1	1	1	1	1	2.2	1.9	1	17
4.4	3.5	4.2	2.5	2.6	4	3.6	3.7	2.5	3.9	4.5	39	2.2	2.2	3	3.7	3.3	3.1	3.3	1	2.2	3.5	3.8	4	35
2.6	3.5	2.6	2.5	1	2.5	2.4	3.7	3.9	2.5	2.5	30	1	2.2	3	2.3	2.1	2	2.2	2.5	3	3.5	1.9	4	30
1	1	2.6	2.5	1	2.5	1	2.4	1	2.5	1	19	1	1	1	2.3	2.1	1	1	1	1	2.2	1	2	17
2.6	3.5	4.2	3.9	2.6	4	3.6	4.9	4.9	3.9	4.5	43	2.2	3.4	2.1	3.7	3.3	3.1	2.2	2.5	3.9	3.5	3.8	2.9	37
2.6	3.5	2.6	2.5	1	2.5	2.4	1	1	2.5	2.5	24	1	1	2.1	1	1	1	2.2	1	1	2.2	1.9	2	17
2.6	3.5	4.2	2.5	1	4	2.4	3.7	2.5	2.5	2.5	31	2.2	3.4	4	3.7	3.3	3.1	2.2	1	3	3.5	2.8	4	36
2.6	2.2	4.2	2.5	2.6	4	1	3.7	2.5	2.5	2.5	30	2.2	2.2	3	3.7	3.3	3.1	2.2	2.5	2.2	3.5	3.8	2.9	34
1	2.2	2.6	1	1	1	1	2.4	2.5	2.5	1	18	1	1	2.1	2.3	1	1	2.2	1	2.2	2.2	1	1	18
2.6	2.2	4.2	2.5	1	2.5	3.6	3.7	2.5	2.5	2.5	30	2.2	2.2	4	3.7	3.3	3.1	3.3	2.5	1	3.5	2.8	2.9	34
1	3.5	2.6	3.9	1	4	2.4	2.4	2.5	3.9	2.5	30	2.2	3.4	2.1	3.7	2.1	2	1	1	1	3.5	1.9	2.9	27

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	43
2.4	3.6	1	2.9	2.2	4	1	2.3	3.9	2.6	25.8
3.7	3.6	2.6	2.9	4.3	5.3	2.7	2.3	3.9	2.6	33.9
2.4	1	2.6	2.9	4.3	4	2.7	1	2.5	2.6	25.8
1	1	2.6	1	3.2	2.6	1	1	2.5	1	16.8
2.4	2.3	2.6	2.9	2.2	2.6	2.7	2.3	2.5	2.6	25
3.7	3.6	2.6	2.9	4.3	4	2.7	1	2.5	2.6	29.8
3.7	3.6	2.6	2.9	4.3	2.6	2.7	2.3	3.9	4.1	32.7
3.7	3.6	4.4	2.9	2.2	2.6	1	2.3	3.9	4.1	30.7
3.7	3.6	2.6	2.9	4.3	4	2.7	2.3	3.9	2.6	32.6
2.4	1	2.6	2.9	3.2	2.6	1	1	2.5	2.6	21.6
1	2.3	2.6	2.9	4.3	4	2.7	1	1	2.6	24.3
2.4	2.3	2.6	2.9	4.3	4	2.7	2.3	2.5	2.6	28.4
3.7	3.6	1	2.9	4.3	2.6	2.7	3.7	3.9	2.6	30.9
3.7	3.6	2.6	2.9	4.3	4	2.7	3.7	3.9	2.6	33.9
3.7	3.6	2.6	2.9	4.3	2.6	2.7	2.3	3.9	2.6	31.2
3.7	3.6	1	2.9	4.3	2.6	2.7	3.7	3.9	2.6	30.9
3.7	2.3	2.6	2.9	3.2	4	1	2.3	2.5	2.6	27
2.4	2.3	1	1	1	2.6	2.7	1	2.5	1	17.4
2.4	1	2.6	2.9	2.2	1	1	1	1	2.6	17.6
2.4	2.3	2.6	2.9	4.3	4	2.7	2.3	2.5	2.6	28.4
3.7	3.6	2.6	2.9	4.3	4	2.7	3.7	2.5	4.1	34
2.4	2.3	1	2.9	2.2	2.6	2.7	2.3	2.5	1	21.8

1	1	1	2.9	3.2	2.6	2.7	1	1	2.6	18.9
3.7	2.3	4.4	2.9	4.3	2.6	2.7	3.7	2.5	4.1	33.1
2.4	2.3	2.6	2.9	2.2	2.6	2.7	2.3	2.5	2.6	25
2.4	2.3	2.6	2.9	3.2	4	2.7	2.3	2.5	2.6	27.3
2.4	2.3	2.6	1	3.2	2.6	2.7	2.3	2.5	2.6	24.1
2.4	2.3	2.6	2.9	3.2	2.6	2.7	3.7	2.5	2.6	27.3
1	1	1	1	2.2	1	2.7	2.3	1	1	14.3
2.4	2.3	2.6	2.9	3.2	2.6	2.7	2.3	2.5	2.6	25.9
2.4	2.3	1	2.9	2.2	2.6	1	2.3	2.5	2.6	21.7
3.7	2.3	2.6	2.9	3.2	2.6	2.7	2.3	2.5	4.1	28.9
2.4	2.3	2.6	2.9	3.2	2.6	2.7	3.7	2.5	2.6	27.3
2.4	2.3	2.6	1	2.2	2.6	1	1	2.5	2.6	20.1
2.4	3.6	2.6	2.9	3.2	2.6	2.7	2.3	2.5	4.1	28.8
2.4	2.3	2.6	2.9	3.2	2.6	1	2.3	3.9	4.1	27.2



Lampiran 5

UJI INSTRUMEN
VALIDITAS

Item-Total Statistics

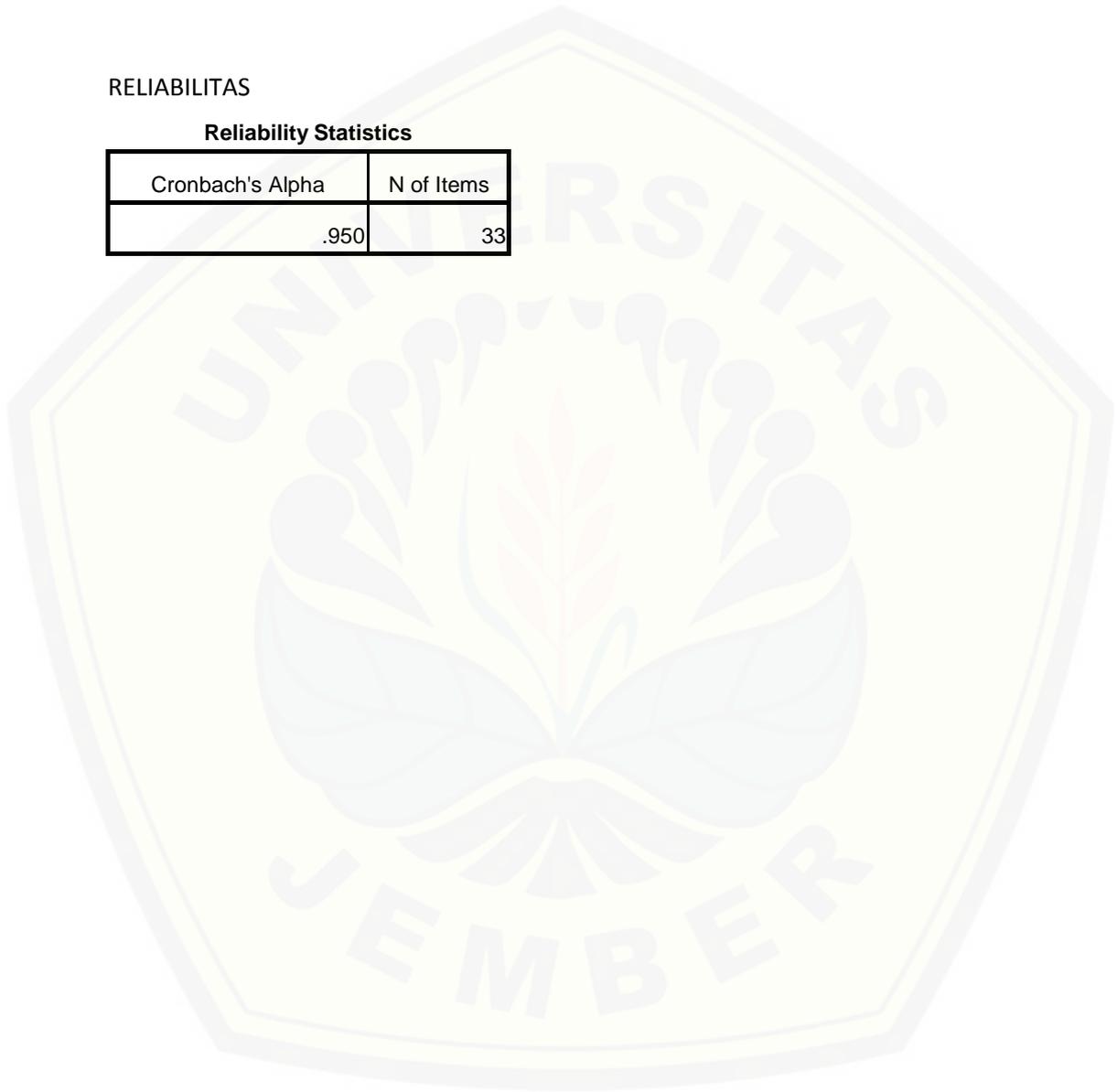
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Item 1	114.05	199.664	.505	.949
Item 2	114.38	197.408	.483	.950
Item 3	114.51	199.757	.449	.950
Item 4	114.70	200.159	.395	.950
Item 5	114.27	199.980	.484	.950
Item 6	114.43	195.863	.667	.948
Item 7	114.68	194.225	.640	.948
Item 8	114.46	196.977	.487	.950
Item 9	114.70	198.048	.484	.950
Item 10	114.43	196.752	.564	.949
Item 11	114.51	196.979	.445	.950
Item 12	114.03	189.583	.813	.947
Item 13	114.68	192.003	.679	.948
Item 14	114.41	188.581	.676	.948
Item 15	114.41	193.859	.725	.948
Item 16	114.57	189.808	.773	.947
Item 17	113.78	186.952	.839	.946
Item 18	114.76	193.189	.601	.949
Item 19	114.16	196.584	.615	.949
Item 20	114.65	190.845	.589	.949
Item 21	114.16	190.806	.796	.947
Item 22	114.14	184.620	.788	.947
Item 23	113.92	187.299	.758	.947
Item 24	113.54	194.255	.700	.948
Item 25	113.59	194.192	.640	.948
Item 26	113.95	200.719	.437	.950
Item 27	113.92	202.965	.414	.950
Item 28	113.70	192.159	.597	.949
Item 29	114.43	199.919	.356	.951

Item 30	114.03	202.083	.396	.950
Item 31	113.84	195.529	.603	.949
Item 32	113.59	197.970	.509	.949
Item 33	113.70	198.937	.515	.949

RELIABILITAS

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.950	33



Lampiran 6

**Distribusi Frekuensi
Frequency Table**

Umur Responden

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	27-37 Tahun	13	35.1	35.1	35.1
	38-48 tahun	21	56.8	56.8	91.9
	49-59 tahun	3	8.1	8.1	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

Pendidikan Responden

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Dasar	15	40.5	40.5	40.5
	Menengah	19	51.4	51.4	91.9
	Tinggi	3	8.1	8.1	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

Lampiran 7

UJI ASUMSI KLASIK

Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		37
Normal Parameters ^a	Mean	.0000000
	Std. Deviation	3.39205128
Most Extreme Differences	Absolute	.144
	Positive	.104
	Negative	-.144
Kolmogorov-Smirnov Z		.878
Asymp. Sig. (2-tailed)		.424

a. Test distribution is Normal.

Uji Multikolinearitas

Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Zscore: Kepemimpinan	.385	2.600
	Zscore: Kompetensi Karyawan	.385	2.600

a. Dependent Variable: Zscore: Kinerja Karyawan

Uji Heterokedastisitas

Scatterplot

Dependent Variable: Zscore: Kinerja Karyawan



Lampiran 8

REGRESI

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.819 ^a	.670	.651	3.49039197

a. Predictors: (Constant), Zscore: Kompetensi Karyawan, Zscore: Kepemimpinan

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	842.019	2	421.010	34.558	.000 ^a
	Residual	414.216	34	12.183		
	Total	1256.236	36			

a. Predictors: (Constant), Zscore: Kompetensi Karyawan, Zscore: Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Zscore: Kinerja Karyawan

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6.629	2.929		2.263	.030
	Zscore: Kepemimpinan	.372	.156	.379	2.385	.023
	Zscore: Kompetensi Karyawan	.324	.106	.487	3.068	.004

a. Dependent Variable: Zscore: Kinerja Karyawan

Lampiran 9

Tabel r untuk df = 1 – 50

df = (N-2)	Tingkat signifikansi untuk uji satu arah				
	0.05	0.025	0.01	0.005	0.0005
	Tingkat signifikansi untuk uji dua arah				
	0.1	0.05	0.02	0.01	0.001
1	0.9877	0.9969	0.9995	0.9999	1.0000
2	0.9000	0.9500	0.9800	0.9900	0.9990
3	0.8054	0.8783	0.9343	0.9587	0.9911
4	0.7293	0.8114	0.8822	0.9172	0.9741
5	0.6694	0.7545	0.8329	0.8745	0.9509
6	0.6215	0.7067	0.7887	0.8343	0.9249
7	0.5822	0.6664	0.7498	0.7977	0.8983
8	0.5494	0.6319	0.7155	0.7646	0.8721
9	0.5214	0.6021	0.6851	0.7348	0.8470
10	0.4973	0.5760	0.6581	0.7079	0.8233
11	0.4762	0.5529	0.6339	0.6835	0.8010
12	0.4575	0.5324	0.6120	0.6614	0.7800
13	0.4409	0.5140	0.5923	0.6411	0.7604
14	0.4259	0.4973	0.5742	0.6226	0.7419
15	0.4124	0.4821	0.5577	0.6055	0.7247
16	0.4000	0.4683	0.5425	0.5897	0.7084
17	0.3887	0.4555	0.5285	0.5751	0.6932
18	0.3783	0.4438	0.5155	0.5614	0.6788
19	0.3687	0.4329	0.5034	0.5487	0.6652
20	0.3598	0.4227	0.4921	0.5368	0.6524
21	0.3515	0.4132	0.4815	0.5256	0.6402
22	0.3438	0.4044	0.4716	0.5151	0.6287
23	0.3365	0.3961	0.4622	0.5052	0.6178
24	0.3297	0.3882	0.4534	0.4958	0.6074
25	0.3233	0.3809	0.4451	0.4869	0.5974
26	0.3172	0.3739	0.4372	0.4785	0.5880
27	0.3115	0.3673	0.4297	0.4705	0.5790
28	0.3061	0.3610	0.4226	0.4629	0.5703
29	0.3009	0.3550	0.4158	0.4556	0.5620
30	0.2960	0.3494	0.4093	0.4487	0.5541
31	0.2913	0.3440	0.4032	0.4421	0.5465
32	0.2869	0.3388	0.3972	0.4357	0.5392
33	0.2826	0.3338	0.3916	0.4296	0.5322
34	0.2785	0.3291	0.3862	0.4238	0.5254
35	0.2746	0.3246	0.3810	0.4182	0.5189
36	0.2709	0.3202	0.3760	0.4128	0.5126
37	0.2673	0.3160	0.3712	0.4076	0.5066
38	0.2638	0.3120	0.3665	0.4026	0.5007
39	0.2605	0.3081	0.3621	0.3978	0.4950
40	0.2573	0.3044	0.3578	0.3932	0.4896
41	0.2542	0.3008	0.3536	0.3887	0.4843
42	0.2512	0.2973	0.3496	0.3843	0.4791
43	0.2483	0.2940	0.3457	0.3801	0.4742

44	0.2455	0.2907	0.3420	0.3761	0.4694
45	0.2429	0.2876	0.3384	0.3721	0.4647
46	0.2403	0.2845	0.3348	0.3683	0.4601
47	0.2377	0.2816	0.3314	0.3646	0.4557
48	0.2353	0.2787	0.3281	0.3610	0.4514
49	0.2329	0.2759	0.3249	0.3575	0.4473
50	0.2306	0.2732	0.3218	0.3542	0.4432



Lampiran 10

Tabel T untuk df = 1 – 40

df	Pr	0.25	0.10	0.05	0.025	0.01	0.005	0.001
	0.50	0.20	0.10	0.050	0.02	0.010	0.002	
1	1.00000	3.07768	6.31375	12.70620	31.82052	63.65674	318.30884	
2	0.81650	1.88562	2.91999	4.30265	6.96456	9.92484	22.32712	
3	0.76489	1.63774	2.35336	3.18245	4.54070	5.84091	10.21453	
4	0.74070	1.53321	2.13185	2.77645	3.74695	4.60409	7.17318	
5	0.72669	1.47588	2.01505	2.57058	3.36493	4.03214	5.89343	
6	0.71756	1.43976	1.94318	2.44691	3.14267	3.70743	5.20763	
7	0.71114	1.41492	1.89458	2.36462	2.99795	3.49948	4.78529	
8	0.70639	1.39682	1.85955	2.30600	2.89646	3.35539	4.50079	
9	0.70272	1.38303	1.83311	2.26216	2.82144	3.24984	4.29681	
10	0.69981	1.37218	1.81246	2.22814	2.76377	3.16927	4.14370	
11	0.69745	1.36343	1.79588	2.20099	2.71808	3.10581	4.02470	
12	0.69548	1.35622	1.78229	2.17881	2.68100	3.05454	3.92963	
13	0.69383	1.35017	1.77093	2.16037	2.65031	3.01228	3.85198	
14	0.69242	1.34503	1.76131	2.14479	2.62449	2.97684	3.78739	
15	0.69120	1.34061	1.75305	2.13145	2.60248	2.94671	3.73283	
16	0.69013	1.33676	1.74588	2.11991	2.58349	2.92078	3.68615	
17	0.68920	1.33338	1.73961	2.10982	2.56693	2.89823	3.64577	
18	0.68836	1.33039	1.73406	2.10092	2.55238	2.87844	3.61048	
19	0.68762	1.32773	1.72913	2.09302	2.53948	2.86093	3.57940	
20	0.68695	1.32534	1.72472	2.08596	2.52798	2.84534	3.55181	
21	0.68635	1.32319	1.72074	2.07961	2.51765	2.83136	3.52715	
22	0.68581	1.32124	1.71714	2.07387	2.50832	2.81876	3.50499	
23	0.68531	1.31946	1.71387	2.06866	2.49987	2.80734	3.48496	
24	0.68485	1.31784	1.71088	2.06390	2.49216	2.79694	3.46678	
25	0.68443	1.31635	1.70814	2.05954	2.48511	2.78744	3.45019	
26	0.68404	1.31497	1.70562	2.05553	2.47863	2.77871	3.43500	
27	0.68368	1.31370	1.70329	2.05183	2.47266	2.77068	3.42103	
28	0.68335	1.31253	1.70113	2.04841	2.46714	2.76326	3.40816	
29	0.68304	1.31143	1.69913	2.04523	2.46202	2.75639	3.39624	
30	0.68276	1.31042	1.69726	2.04227	2.45726	2.75000	3.38518	
31	0.68249	1.30946	1.69552	2.03951	2.45282	2.74404	3.37490	
32	0.68223	1.30857	1.69389	2.03693	2.44868	2.73848	3.36531	
33	0.68200	1.30774	1.69236	2.03452	2.44479	2.73328	3.35634	
34	0.68177	1.30695	1.69092	2.03224	2.44115	2.72839	3.34793	
35	0.68156	1.30621	1.68957	2.03011	2.43772	2.72381	3.34005	
36	0.68137	1.30551	1.68830	2.02809	2.43449	2.71948	3.33262	
37	0.68118	1.30485	1.68709	2.02619	2.43145	2.71541	3.32563	
38	0.68100	1.30423	1.68595	2.02439	2.42857	2.71156	3.31903	
39	0.68083	1.30364	1.68488	2.02269	2.42584	2.70791	3.31279	
40	0.68067	1.30308	1.68385	2.02108	2.42326	2.70446	3.30688	

Lampiran 11

Tabel F untuk probabilita 0,05

df untuk penyebut (N2)	df untuk pembilang (N1)														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	161	199	216	225	230	234	237	239	241	242	243	244	245	245	246
2	18.51	19.00	19.16	19.25	19.30	19.33	19.35	19.37	19.38	19.40	19.40	19.41	19.42	19.42	19.43
3	10.13	9.55	9.28	9.12	9.01	8.94	8.89	8.85	8.81	8.79	8.76	8.74	8.73	8.71	8.70
4	7.71	6.94	6.59	6.39	6.26	6.16	6.09	6.04	6.00	5.96	5.94	5.91	5.89	5.87	5.86
5	6.61	5.79	5.41	5.19	5.05	4.95	4.88	4.82	4.77	4.74	4.70	4.68	4.66	4.64	4.62
6	5.99	5.14	4.76	4.53	4.39	4.28	4.21	4.15	4.10	4.06	4.03	4.00	3.98	3.96	3.94
7	5.59	4.74	4.35	4.12	3.97	3.87	3.79	3.73	3.68	3.64	3.60	3.57	3.55	3.53	3.51
8	5.32	4.46	4.07	3.84	3.69	3.58	3.50	3.44	3.39	3.35	3.31	3.28	3.26	3.24	3.22
9	5.12	4.26	3.86	3.63	3.48	3.37	3.29	3.23	3.18	3.14	3.10	3.07	3.05	3.03	3.01
10	4.96	4.10	3.71	3.48	3.33	3.22	3.14	3.07	3.02	2.98	2.94	2.91	2.89	2.86	2.85
11	4.84	3.98	3.59	3.36	3.20	3.09	3.01	2.95	2.90	2.85	2.82	2.79	2.76	2.74	2.72
12	4.75	3.89	3.49	3.26	3.11	3.00	2.91	2.85	2.80	2.75	2.72	2.69	2.66	2.64	2.62
13	4.67	3.81	3.41	3.18	3.03	2.92	2.83	2.77	2.71	2.67	2.63	2.60	2.58	2.55	2.53
14	4.60	3.74	3.34	3.11	2.96	2.85	2.76	2.70	2.65	2.60	2.57	2.53	2.51	2.48	2.46
15	4.54	3.68	3.29	3.06	2.90	2.79	2.71	2.64	2.59	2.54	2.51	2.48	2.45	2.42	2.40
16	4.49	3.63	3.24	3.01	2.85	2.74	2.66	2.59	2.54	2.49	2.46	2.42	2.40	2.37	2.35
17	4.45	3.59	3.20	2.96	2.81	2.70	2.61	2.55	2.49	2.45	2.41	2.38	2.35	2.33	2.31
18	4.41	3.55	3.16	2.93	2.77	2.66	2.58	2.51	2.46	2.41	2.37	2.34	2.31	2.29	2.27
19	4.38	3.52	3.13	2.90	2.74	2.63	2.54	2.48	2.42	2.38	2.34	2.31	2.28	2.26	2.23
20	4.35	3.49	3.10	2.87	2.71	2.60	2.51	2.45	2.39	2.35	2.31	2.28	2.25	2.22	2.20
21	4.32	3.47	3.07	2.84	2.68	2.57	2.49	2.42	2.37	2.32	2.28	2.25	2.22	2.20	2.18
22	4.30	3.44	3.05	2.82	2.66	2.55	2.46	2.40	2.34	2.30	2.26	2.23	2.20	2.17	2.15
23	4.28	3.42	3.03	2.80	2.64	2.53	2.44	2.37	2.32	2.27	2.24	2.20	2.18	2.15	2.13
24	4.26	3.40	3.01	2.78	2.62	2.51	2.42	2.36	2.30	2.25	2.22	2.18	2.15	2.13	2.11
25	4.24	3.39	2.99	2.76	2.60	2.49	2.40	2.34	2.28	2.24	2.20	2.16	2.14	2.11	2.09
26	4.23	3.37	2.98	2.74	2.59	2.47	2.39	2.32	2.27	2.22	2.18	2.15	2.12	2.09	2.07
27	4.21	3.35	2.96	2.73	2.57	2.46	2.37	2.31	2.25	2.20	2.17	2.13	2.10	2.08	2.06
28	4.20	3.34	2.95	2.71	2.56	2.45	2.36	2.29	2.24	2.19	2.15	2.12	2.09	2.06	2.04
29	4.18	3.33	2.93	2.70	2.55	2.43	2.35	2.28	2.22	2.18	2.14	2.10	2.08	2.05	2.03
30	4.17	3.32	2.92	2.69	2.53	2.42	2.33	2.27	2.21	2.16	2.13	2.09	2.06	2.04	2.01
31	4.16	3.30	2.91	2.68	2.52	2.41	2.32	2.25	2.20	2.15	2.11	2.08	2.05	2.03	2.00
32	4.15	3.29	2.90	2.67	2.51	2.40	2.31	2.24	2.19	2.14	2.10	2.07	2.04	2.01	1.99
33	4.14	3.28	2.89	2.66	2.50	2.39	2.30	2.23	2.18	2.13	2.09	2.06	2.03	2.00	1.98
34	4.13	3.28	2.88	2.65	2.49	2.38	2.29	2.23	2.17	2.12	2.08	2.05	2.02	1.99	1.97
35	4.12	3.27	2.87	2.64	2.49	2.37	2.29	2.22	2.16	2.11	2.07	2.04	2.01	1.99	1.96
36	4.11	3.26	2.87	2.63	2.48	2.36	2.28	2.21	2.15	2.11	2.07	2.03	2.00	1.98	1.95
37	4.11	3.25	2.86	2.63	2.47	2.36	2.27	2.20	2.14	2.10	2.06	2.02	2.00	1.97	1.95
38	4.10	3.24	2.85	2.62	2.46	2.35	2.26	2.19	2.14	2.09	2.05	2.02	1.99	1.96	1.94
39	4.09	3.24	2.85	2.61	2.46	2.34	2.26	2.19	2.13	2.08	2.04	2.01	1.98	1.95	1.93
40	4.08	3.23	2.84	2.61	2.45	2.34	2.25	2.18	2.12	2.08	2.04	2.00	1.97	1.95	1.92
41	4.08	3.23	2.83	2.60	2.44	2.33	2.24	2.17	2.12	2.07	2.03	2.00	1.97	1.94	1.92
42	4.07	3.22	2.83	2.59	2.44	2.32	2.24	2.17	2.11	2.06	2.03	1.99	1.96	1.94	1.91
43	4.07	3.21	2.82	2.59	2.43	2.32	2.23	2.16	2.11	2.06	2.02	1.99	1.96	1.93	1.91
44	4.06	3.21	2.82	2.58	2.43	2.31	2.23	2.16	2.10	2.05	2.01	1.98	1.95	1.92	1.90
45	4.06	3.20	2.81	2.58	2.42	2.31	2.22	2.15	2.10	2.05	2.01	1.97	1.94	1.92	1.89

Lampiran 12

DOKUMENTASI

