



**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, DISIPLIN  
KERJA, DAN KOMPETENSI PEGAWAI TERHADAP  
KINERJA PNS  
BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH  
KOTA BLITAR**

*INFLUENCE OF LEADERSHIP STYLE, WORK DISCIPLINE AND  
EMPLOYEE PERFORMANCE AGAINST COMPETENCE OF PNS  
AT BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH KOTA BLITAR*

**SKRIPSI**

Oleh  
**Patria Sumarsono**  
**NIM.110810201242**

**UNIVERSITAS JEMBER  
FAKULTAS EKONOMI  
2016**



**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, DISIPLIN  
KERJA, DAN KOMPETENSI PEGAWAI TERHADAP  
KINERJA PNS  
BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH  
KOTA BLITAR**

*INFLUENCE OF LEADERSHIP STYLE, WORK DISCIPLINE AND  
EMPLOYEE PERFORMANCE AGAINST COMPETENCE OF PNS  
AT BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH KOTA BLITAR*

**SKRIPSI**

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi  
Pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember

Oleh  
**Patria Sumarsono**  
**NIM.110810201242**

**UNIVERSITAS JEMBER  
FAKULTAS EKONOMI  
2016**

**KEMENTERIAN PENDIDIKAN NASIONAL**  
**UNIVERSITAS JEMBER – FAKULTAS EKONOMI**

**SURAT PERNYATAAN**

Nama : Patria Sumarsono  
NIM : 110810201242  
Jurusan : Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Judul : Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja, dan Kompetensi Pegawai terhadap Kinerja PNS Badan Kepegawaian Daerah Kota Blitar

Menyatakan dengan sesungguhnya dan sebenar-benarnya bahwa Skripsi yang saya buat adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali apabila dalam pengutipan substansi disebutkan sumbernya, dan belum pernah diajukan pada instansi manapun, serta bukan karya jiplakan milik orang lain. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus saya junjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya, tanpa adanya paksaan dan tekanan dari pihak manapun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata dikemudian hari pernyataan yang saya buat ini tidak benar.

Jember, 13 Maret 2016  
Yang menyatakan,

Patria Sumarsono  
NIM. 110810201242

**TANDA PERSETUJUAN**

Judul : Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja, dan Kompetensi Pegawai terhadap Kinerja PNS Badan Kepegawaian Daerah Kota Blitar  
Nama Mahasiswa : Patria Sumarsono  
NIM : 110810201242  
Jurusan : Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Disetujui Tanggal : 13 Oktober 2016

Dosen Pembimbing I

Dosen Pembimbing II

Drs. Sampeadi, M.S.

NIP. 195604041985031002

Drs. Nyoman Gede Krishnabuli, M.Agb.

NIP. 196304021988021001

Mengetahui,

Ketua Jurusan Manajemen

Dr. Ika Barokah Suryaningsih, S.E., M.M  
NIP. 197805252003122002

**JUDUL SKRIPSI**

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, DISIPLIN KERJA, DAN  
KOMPETENSI PEGAWAI TERHADAP KINERJA PNS  
BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH  
KOTA BLITAR

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

**Nama Mahasiswa : Patria Sumarsono**

**NIM : 110810201242**

**Jurusan : Manajemen**

telah dipertahankan di depan tim penguji pada tanggal:

dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember

**SUSUNAN TIM PENGUJI**

Ketua : Drs. Markus Apriono, M.M. : (.....)

NIP. 196404041989021001

Sekretaris : Drs. Sudaryanto, MBA., Ph.D. : (.....)

NIP. 196604081991031001

Anggota : Dr. Hari Sukarno, M.M. : (.....)

NIP. 196105301988021001

Mengetahui,  
Dekan Fakultas Ekonomi  
Universitas Jember

FOTO 3X4

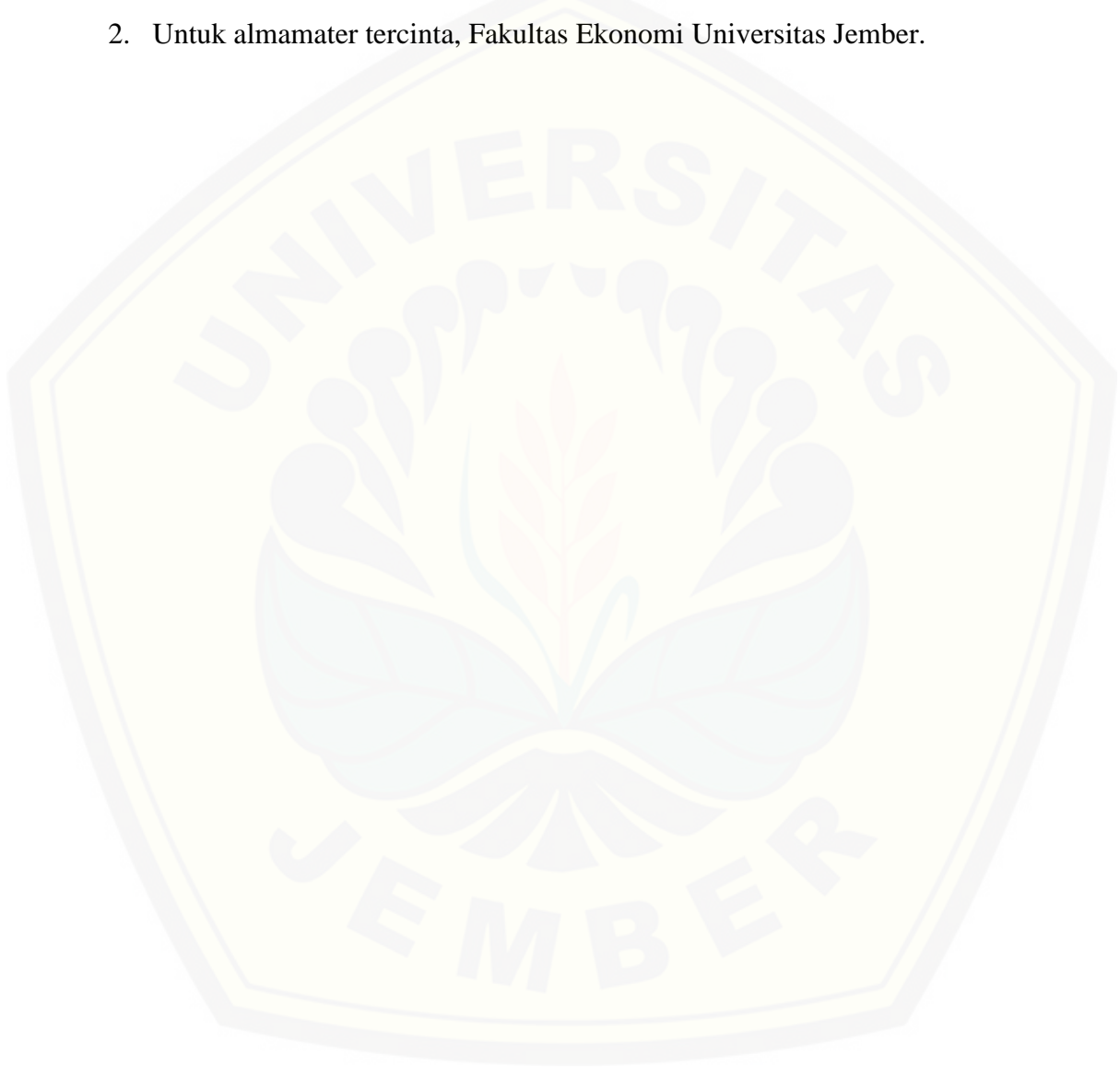
Dr. Moehammad Fathorrazi, M.Si.

NIP. 19630614 199002 1 000

**PERSEMBAHAN**

Alhamdulillah, sembah sujud syukur saya terhadap Allah SWT, dengan setulus hati saya persembahkan skripsi ini untuk :

1. Kedua orang tua dan keluarga saya tercinta.
2. Untuk almamater tercinta, Fakultas Ekonomi Universitas Jember.



**MOTTO**

*“Ngelmu iku kalakone kanthi laku”  
(tembang pucung)*



## RINGKASAN

**Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja, dan Kompetensi Pegawai Terhadap Kinerja PNS Badan Kepegawaian Daerah Kota Blitar**, Patria Sumarsono; 110810201242; 2016; 74 halaman; Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Kinerja adalah tindakan-tindakan atau proses yang dilakukan seseorang untuk suatu pencapaian tujuan. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai seperti Gaya kepemimpinan, kedisiplinan kerja, dan kompetensi pegawai itu sendiri. Peran kepemimpinan yang sangat strategis dan penting bagi pencapaian visi, misi dan tujuan suatu organisasi, merupakan salah satu motif yang mendorong manusia untuk selalu menyelidiki seluk-beluk kepemimpinan. Masalah perpindahan gaya kepemimpinan memicu timbulnya penurunan kinerja yang dimiliki oleh pegawai. Pemerintah telah berupaya meningkatkan disiplin bagi PNS dengan menertibkan peraturan-peraturan karena dirasa dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Selain itu, Kompetensi, yang rendah berpengaruh terhadap pelayanan kepada masyarakat. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja, dan Kompetensi Pegawai Terhadap Kinerja secara simultan dan parsial.

Penelitian ini adalah penelitian eksplanatori dengan pendekatan kuantitatif. Rancangan bangun penelitian yang digunakan adalah *Cross Sectional*. Responden penelitian adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS) Badan Kepegawaian Daerah Kota Blitar dengan jumlah 35 orang yang diambil dengan metode sensus karena jumlah populasi  $< 100$ . Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Instrumen pengumpulan data berupa kuesioner yang telah melalui uji validitas dan reliabilitas instrument penelitian. Selain itu dilakukan wawancara kepada beberapa responden untuk menanggapi hasil penelitian yang ada.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja, dan Kompetensi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja PNS Badan Kepegawaian Daerah Kota Blitar. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat variabel yang signifikan mempengaruhi kinerja PNS di kota Blitar. Hasil analisis juga menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja PNS Badan Kepegawaian Daerah Kota Blitar. Hal ini berarti bahwa gaya kepemimpinan dan disiplin kerja yang dimiliki PNS BKD Kota Blitar tidak selalu mempengaruhi kinerja mereka. Namun, Kompetensi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja PNS Badan Kepegawaian Daerah Kota Blitar. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kompetensi yang dimiliki PNS BKD Kota Blitar maka semakin baik kinerja PNS tersebut.



## SUMMARY

*Influence of Leadership Style, Work Discipline and Employee Performance against competence of PNS at Badan Kepegawaian Daerah Kota Blitar*, Patria Sumarsono; 110810201242; 2016; 74 pages; Departement of Management Faculty of Economics Jember University

Performance is the act or process of conducting one's achievement of the objective. Many factors can affect employee performance such as leadership style, work discipline, and competence of the employees themselves. The leadership role was very strategically important for achieving the vision, mission and goals of the organization, was one of the motives that encourage people to always delve into leadership intricacies. Differences leadership style problems leads to decreased performance owned by employees. The government was sought to improve PNS discipline with the regulations because of perceived can affect employee performance. In addition, low competence effect on service to the community. The purpose of this study is to analyze the Influence of Leadership Style, Work Discipline and Employee Performance against competence of PNS at Badan Kepegawaian Daerah Kota Blitar simultaneously and partially.

This research was a quantitative approach. The study design used cross sectional. the number of Respondents PNS (PNS) Badan Kepegawaian Daerah Kota Blitar (BKD) using 35 people were taken to the census methods for population <100. The data used in this study are primary data. Data collection instrument was a questionnaire that had been tested for validity and reliability of research instrument. In addition, interviews were conducted to several respondents to respond to the results of existing research.

The results showed that leadership Style, Work Discipline and Competence simultaneously significant of the performance of PNS Badan Kepegawaian Daerah Kota Blitar. This suggests that there are important variables that affect the performance of PNS in Blitar city. The analysis also showed that the Disciplinary Work and Leadership Style partially no significant effect on the performance of PNS BKD Kota Blitar. This means that the leadership style and discipline of PNS di BKD Kota blitar not always affect their performance. However, Competence partially significant of the performance of PNS BKD Kota Blitar. This shows that the better the competence of PNS in the BKD Kota Blitar, the better performance of PNS.

## PRAKATA

Puji syukur tercurahkan kepada Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan hidaya-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja, dan Kompetensi Pegawai terhadap Kinerja PNS Badan Kepegawaian Daerah Kota Blitar.” Sholawat serta salam tercurahkan kepada junjungan nabi besar Muhammad SAW sebagai tauladan umat manusia didunia.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan ini masih sangat banyak kekurangan yang disebabkan karena keterbatasan daripada kemampuan penulis, seperti pepatah “tiada gading yang tak retak”, tetapi berkat pertolongan Allah SWT serta dorongan semangat dari semua pihak, akhirnya penulisan skripsi ini dapat terselesaikan. Penyusunan skripsi ini, tidak luput dari bantuan dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya kepada:

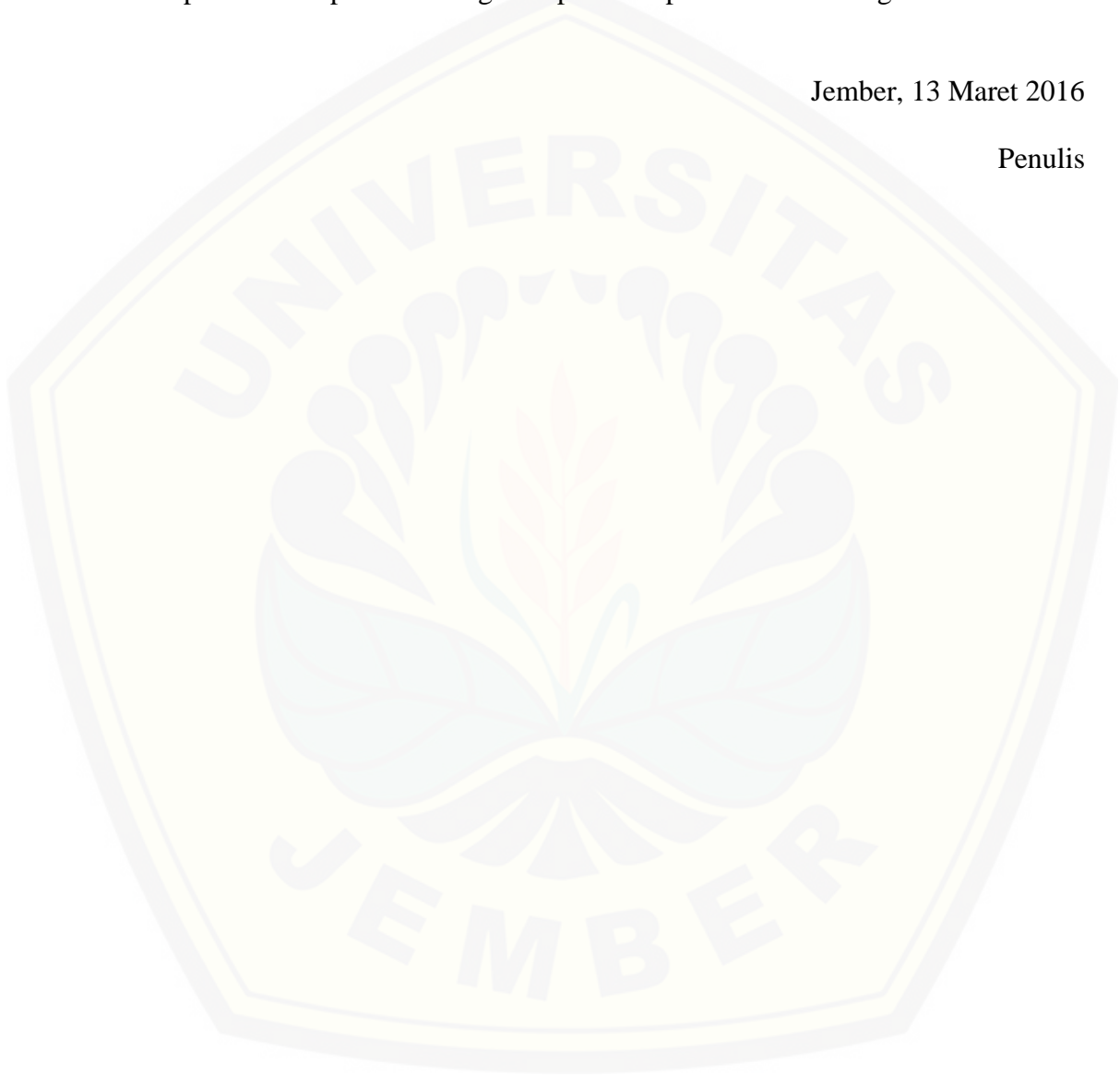
- a. Dr. Moehammad Fathorrazi, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
- b. Dr. Ika Barokah Suryaningsih, S.E., M.Mselaku Ketua Program studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas jember.
- c. Bapak Drs.Sampeadi, M.S., selaku Dosen Pembimbing I yang telah meluangkan waktunya dan memberikan segenap kesabaran dalam membimbing, mengarahkan, memberikan informasi, saran, serta motivasi dalam penulisan skripsi ini.
- d. Bapak Drs. Nyoman Gede Krishnabuli, M.Agb., selaku Dosen Pembimbing II yang telah meluangkan waktu, pikiran dan bimbingan serta segenap kesabaran dan perhatian hingga dapat terselesaikannya penyusunan skripsi ini.
- e. Seluruh Dosen Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember yang telah memberikan banyak ilmu sampai akhirnya studi ini dapat terselesaikan.
- f. Seluruh PNS Badan Kepegawaian Daerah Kota Blitar
- g. Kota Blitar yang telah memberikan kesempatan untuk dapat membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
- h. Kedua orang tuaku tercinta, Sudarno dan Marzunah, S.Pd, terima kasih atas segala kasih sayang, do'a, dukungan, dan semangat yang telah diberikan kepadaku sehingga aku mampu menjadi pribadi yang lebih baik. Terima kasih atas segala sikap demokratis dalam lingkungan keluarga, sehingga aku mampu menentukan pilihanku dalam melangkah. Terima kasih sebesar-besarnya atas segala yang telah kalian berikan kepadaku.
- i. Adikku Dwi Elin Sudarwati, terima kasih telah menjadi penghiburku dan segala motivasi serta dukungan kepadaku.
- j. Kekasih dan permata hatiku Aida Nailil Muna, S.KM, terima kasih untuk segala motivasi serta dukungan kepadaku.
- k. Seluruh teman-teman seperjuangan Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember angkatan 2011.

1. Seluruh pihak yang telah banya membantu emberikan bantuan dan dorongan semangat yang tidak dapat disebut satu persatu. Terimakasih sehingga Skripsi ini dapat terselesaikan.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna baik yang menyangkut aspek materi maupun teknik penulisan. Oleh karena itu kritik dan saran yang bersifat membangun sangat penulis harapkan demi kesempurnaan skripsi ini. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi kita semua.

Jember, 13 Maret 2016

Penulis



**DAFTAR ISI**

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERNYATAAN .....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN .....	v
MOTTO .....	vi
RINGKASAN .....	vii
<i>SUMMARY</i> .....	viii
PRAKATA.....	ix
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR .....	xiv
DAFTAR SINGKATAN DAN NOTASI.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvi
BAB 1. PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	3
1.3 Tujuan Penelitian .....	4
1.4 Manfaat Penelitian .....	4
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA .....	5
2.1 Kajian Teoris.....	5
2.1.1 Kepemimpinan .....	5
2.1.2 Disiplin Kerja.....	9
2.1.3 Kompetensi .....	14
2.1.4 Kinerja.....	17
2.2 Kajian Empiris .....	21
2.2.1 Penelitian Terdahulu .....	21
2.3 Kerangka Konseptual.....	24
2.4 Hipotesis .....	24
BAB 3. METODE PENELITIAN.....	26
3.1 Rancangan Penelitian.....	26
3.2 Populasi dan Sampel .....	26
3.2.1 Populasi.....	26
3.2.2 Sampel.....	26
3.3 Jenis dan Sumber Data.....	26
3.4 Identifikasi Variabel.....	27
3.5 Definisi Operasional dan Skala Pengukuran Variabel.....	27
3.5.1 Definisi Operasional.....	27
3.5.2 Skala Pengukuran Variabel .....	29
3.6 Metode Analisis Data.....	30

	Halaman
3.6.1 Uji Instrumen .....	30
3.6.2 Analisis Regresi Linier Berganda .....	30
3.6.3 Uji Asumsi Klasik .....	31
3.6.4 Uji Hipotesis .....	33
3.6.5 Kerangka Pemecahan Masalah .....	35
BAB 4.HASIL DAN PEMBAHASAN.....	38
4.1 Gambaran Umum Tempat Penelitian.....	38
4.1.1 Lokasi dan Wilayah Kerja BKD Kota Blitar .....	38
4.1.2 Jumlah PNS BKD Kota Blitar .....	39
4.1.3 Struktur Organisasi BKD Kota Blitar .....	39
4.2 Hasil Uji Instrumen Penelitian.....	41
4.2.1 Uji Validitas .....	41
4.2.2 Uji Reliabilitas .....	42
4.3 Hasil Penelitian .....	42
4.3.1 Karakteristik Responden.....	42
4.3.2 Analisis Deskripsi Statistik Variabel Penelitian .....	46
4.3.3 Uji Asumsi Klasik.....	55
4.3.4 Uji Hipotesis .....	58
4.4 Pembahasan Hasil Penelitian .....	61
4.4.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai .....	61
4.4.2 Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai.....	63
4.4.3 Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai .....	64
4.5 Keterbatasan Penelitian.....	65
BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN .....	67
5.1 Kesimpulan .....	67
5.2 Saran .....	67
DAFTAR PUSTAKA .....	69
LAMPIRAN.....	72

**DAFTAR TABEL**

	Halaman
2.1 Ringkasan Penelitian Terdahulu.....	21
4.1 Jumlah PNS BKD Kota Blitar berdasarkan tingkat golongan .....	39
4.2 Hasil Uji validitas Instrumen.....	41
4.3 Hasil Uji Reliabilitas.....	42
4.4 Karakteristik Jenis Kelamin Responden.....	43
4.5 Karakteristik Umur Responden.....	43
4.6 Karakteristik Golongan Kerja Responden.....	44
4.7 Karakteristik Lama Kerja Responden.....	45
4.8 Karakteristik Pendidikan Terakhir Responden.....	46
4.9 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Gaya Kepemimpinan.....	47
4.10 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Disiplin Kerja	50
4.11 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Kompetensi...	51
4.12 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Kinerja.....	53
4.13 Uji Normalitas Data.....	55
4.14 Uji Multikolinieritas Data.....	56
4.15 Hasil Uji Autokorelasi.....	57
4.16 Uji Heteroskedastisitas.....	57
4.17 Hasil Uji F.....	58
4.18 Hasil uji Hipotesis Gaya kepemimpinan (X1), Disiplin Kerja (X2), dan Kompetensi (X3) terhadap kinerja pegawai (Y).....	59

**DAFTAR GAMBAR**

	Halaman
2.1 Model Gunung Es .....	16
2.2 Hubungan antara Standar Kinerja dengan Analisis Pekerjaan dan Penilaian Kerja.....	19
2.3 Kerangka Konseptual Penelitian.....	24
3.1 Kerangka Pemecahanl Masalah.....	35
4.1 Struktur Organisasi BKD Kota Blitar.....	40
4.2 Hasil Uji t dan F.....	61



## DAFTAR SINGKATAN DAN NOTASI

### Daftar Singkatan

Dkk	= dan kawan-kawan
PNS	= Pegawai Negeri Sipil
SE	= Surat Edaran

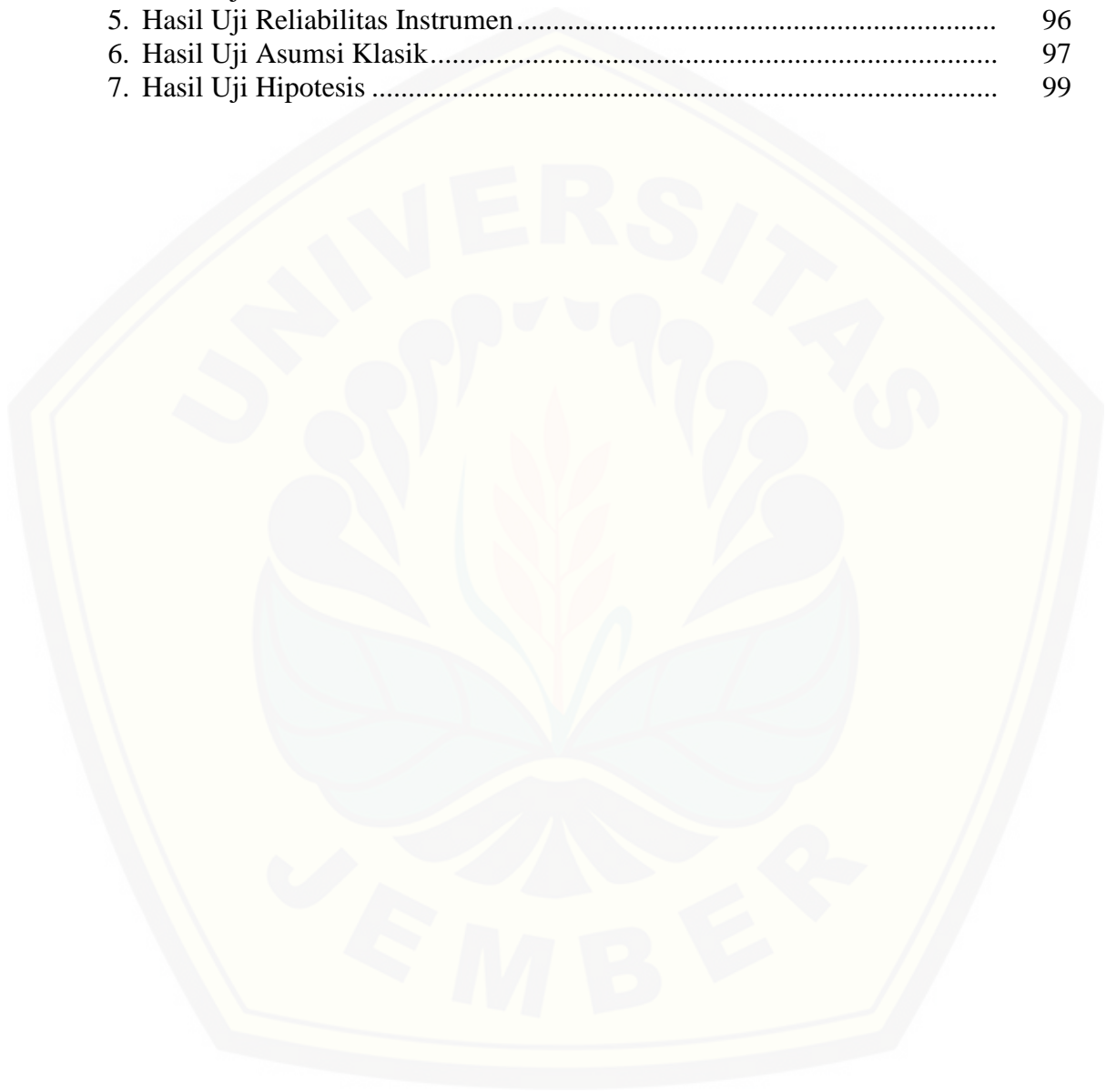
### Daftar Notasi

&	= dan
%	= persen
n	= besar sampel
$\Sigma$	= jumlah
$\sqrt{\quad}$	= centang
>	= lebih dari
<	= kurang dari
$\leq$	= kurang dari sama dengan
$\geq$	= lebih dari sama dengan
$\alpha$	= <i>Alpha</i>
@	= setiap



**DAFTAR LAMPIRAN**

1. Kueisioner .....	77
2. Jawaban Responden .....	80
3. Frekwensi .....	82
4. Hasil Uji Validitas Instrumen.....	92
5. Hasil Uji Reliabilitas Instrumen.....	96
6. Hasil Uji Asumsi Klasik.....	97
7. Hasil Uji Hipotesis .....	99



## BAB 1. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Peningkatan kualitas sumber daya pegawai penting dan perlu perencanaan yang matang, terarah, dan berkesinambungan dalam rangka peningkatan kemampuan dan profesionalisme. Sasaran dari peningkatan kualitas sumber daya pegawai adalah untuk meningkatkan kinerja operasional pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas pemerintahan. Selain itu, kualitas sumber daya pegawai yang tinggi akan bermuara pada lahirnya komitmen yang kuat dalam penyelesaian tugas-tugas rutin sesuai tanggung jawab dan fungsinya masing-masing secara lebih efisien, efektif, serta produktif (Ahmad, 2014).

Peran kepemimpinan yang sangat strategis dan penting bagi pencapaian visi, misi dan tujuan suatu organisasi, merupakan salah satu motif yang mendorong manusia untuk selalu menyelidiki seluk-beluk kepemimpinan. Setiap pimpinan dalam memberikan perhatian untuk membina, menggerakkan dan mengarahkan semua potensi pegawai di lingkungannya memiliki pola yang berbeda-beda antara satu dengan yang lainnya. Perbedaan itu disebabkan oleh gaya kepemimpinan yang berbeda-beda pula dari setiap pemimpin. Pada dasarnya gaya kepemimpinan mengacu pada dua hal yaitu pengarahan tentang tugas pegawai dan pemenuhan kebutuhan dan hak pegawai.

Seorang pemimpin harus dapat memberi motivasi kepada pegawai untuk secara sadar melakukan pekerjaan yang dibebankan sehingga dapat mempengaruhi disiplin pegawai untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang telah ditentukan dalam undang-undang atau peraturan kedinasan. Pemerintah telah berupaya meningkatkan disiplin bagi PNS dengan menertibkan peraturan-peraturan. Peraturan pemerintah Republik Indonesia yang bersangkutan dengan Disiplin Pegawai Negeri Sipil terdiri dari:

- a. Peraturan Pemerintahan No.10 tahun 1983 dan SE No. 08 /SE/1983 tentang izin perkawinan dan perceraian bagi Pegawai Negeri Sipil serta petunjuk Pelaksanaan.

- b. Peraturan Pemerintah No.53 tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil PP No. 53 tahun 2010 merupakan revisi dan penyempurnaan dari peraturan pemerintah Republik Indonesia No. 30 tahun 1980 tentang Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil.
- c. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No.32 tahun 1979 tentang Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil Republik Indonesia.

Hasibuan (1998:193) menjelaskan pengertian kedisiplinan sebagai berikut: Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela menaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya. Jadi, karyawan akan mematuhi atau mengerjakan semua tugasnya dengan baik, bukan atas dasar paksaan. Sementara kesediaan adalah suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan seseorang yang sesuai dengan peraturan perusahaan, baik yang tertulis maupun tidak.

Pengembangan SDM berbasis kompetensi dilakukan agar dapat memberikan hasil yang sesuai dengan tujuan dan sasaran organisasi dengan standar kinerja yang telah ditetapkan. Kompetensi itu sendiri menurut Spencer dan Spencer (1993), merupakan bagian dalam dan selamanya ada pada kepribadian seseorang dan dapat memprediksikan tingkah laku dan performansi secara luas pada semua situasi dan *job tasks*.

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 Jo Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-pokok Kepegawaian, dijelaskan bahwa Pegawai Negeri adalah setiap warga negara Republik Indonesia yang telah memenuhi syarat yang ditentukan, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan diserahi tugas dalam suatu jabatan negeri, atau diserahi tugas negara lainnya, dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Selanjutnya dijelaskan bahwa Pegawai Negeri terdiri dari :

Pegawai Negeri Sipil, Anggota Tentara Nasional Indonesia; dan Anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia. Pegawai Negeri Sipil (PNS) terdiri dari: Pegawai Negeri Sipil Pusat dan Pegawai Negeri Sipil Daerah.

Kompetensi, yang rendah berpengaruh terhadap pelayanan kepada masyarakat, misalnya pelayanan menjadi lambat, bekerja asal-asalan, tidak maksimal, tidak efisien dan hasilnya tidak sesuai dengan standar operasional prosedur (SOP) yang telah ditentukan.

Berdasarkan UU Nomor 5 Tahun 2004 tentang penjelasan kompetensi PNS meliputi:

- a. Kompetensi teknis yang diukur dari tingkat dan spesialisasi pendidikan, pelatihan teknis fungsional, dan pengalaman kerja secara teknis.
- b. Kompetensi manajerial yang diukur dari tingkat pendidikan, struktural atau manajemen, dan pengalaman kepemimpinan.
- c. Kompetensi sosial kultural yang diukur dari pengalaman kerja berkaitan dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku, dan budaya sehingga memiliki wawasan kebangsaan.

Di dalam UU Nomor 5 Tahun 2004 juga dijelaskan bahwa penilaian kinerja PNS bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang didasarkan sistem prestasi dan sistem karier, berdasarkan perencanaan kinerja pada tingkat individu dan tingkat unit atau organisasi dengan memperhatikan target, capaian, hasil, dan manfaat yang diperoleh PNS.

Dari berbagai permasalahan yang timbul di atas maka diperoleh penulisan judul skripsi “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja, dan Kompetensi Pegawai Terhadap Kinerja PNS Badan Kepegawaian Daerah Kota Blitar”

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka rumusan masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah:

- a. Apakah gaya kepemimpinan, disiplin kerja, dan kompetensi pegawai secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja PNS Badan Kepegawaian Daerah Kota Blitar?
- b. Apakah gaya kepemimpinan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja PNS Badan Kepegawaian Daerah Kota Blitar?

- c. Apakah disiplin kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja PNS Badan Kepegawaian Daerah Kota Blitar?
- d. Apakah kompetensi pegawai secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja PNS Badan Kepegawaian Daerah Kota Blitar?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini berdasarkan pada rumusan masalah yang telah dikemukakan adalah untuk:

- a. Untuk menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja, Dan Kompetensi Pegawai secara simultan terhadap kinerja PNS Badan Kepegawaian Daerah Kota Blitar.
- b. Untuk menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan secara parsial terhadap Kinerja PNS Badan Kepegawaian Daerah Kota Blitar.
- c. Untuk menganalisis pengaruh Disiplin Kerja secara parsial terhadap Kinerja PNS Badan Kepegawaian Daerah Kota Blitar.
- d. Untuk menganalisis pengaruh Kompetensi secara parsial terhadap Kinerja PNS Badan Kepegawaian Daerah Kota Blitar.

### 1.4 Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini nantinya diharapkan mampu memberikan manfaat bagi beberapa pihak, antara lain:

- a. Instansi  
Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi Pemerintah Daerah Kota Blitar dalam menyusun kebijakan untuk meningkatkan kinerja karyawan.
- b. Akademisi  
Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan untuk mengembangkan pengetahuan mengenai pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja, dan Kompetensi Pegawai Terhadap Kinerja PNS Pemerintah Daerah Kota Blitar (Studi pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Blitar).

## BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Kajian Teoretis

#### 2.1.1 Kepemimpinan

##### a. Pengertian Kepemimpinan

Secara etimologi istilah Kepemimpinan dapat diuraikan sebagai berikut (Kamus Besar Bahasa Indonesia, 2002):

- 1) Kepemimpinan berasal dari kata “pimpin” yang berarti membimbing atau menuntun, dengan begitu didalamnya terdapat dua pihak yaitu yang dipimpin dan yang memimpin.
- 2) Setelah ditambah awalan “Pe” menjadi “Pemimpin” berarti orang yang mempengaruhi pihak lain melalui proses komunikasi sehingga orang lain bertindak untuk mencapai tujuan tertentu.
- 3) Apabila ditambah akhiran “an” menjadi “pimpinan” artinya orang yang mengepalai. Antara pemimpin dan pimpinan dapat dibedakan, yaitu pimpinan (kepala) cenderung lebih otokratis, sedangkan pemimpin (ketua) cenderung lebih demokratis.
- 4) Setelah dilengkapi dengan awalan “Ke” menjadi “Kepemimpinan” berarti kemampuan dan kepribadian seseorang dalam mempengaruhi serta membujuk orang lain agar melakukan tindakan pencapaian tujuan bersama, sehingga dengan demikian yang bersangkutan menjadi awal struktur dan pusat proses kelompok.

Dalam berbagai literatur tentang kepemimpinan ada perbedaan perspektif dalam memaknai kepemimpinan yang disebabkan oleh penekanan makna yang berbeda. Seperti Stephen P. Robbins (2001) yang mengatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi suatu kelompok ke arah pencapaian tujuan. Pendapat ini memandang semua anggota organisasi sebagai suatu kesatuan, sehingga dimaknakan sebagai kemampuan mempengaruhi semua anggota kelompok organisasi agar bersedia melakukan kegiatan atau bekerja untuk mencapai tujuan organisasi.

Selain itu, Stoner (dalam Handoko, 2008), memandang kepemimpinan sebagai suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya. Ada tiga implikasi penting dalam definisi tersebut:

- 1) Kepemimpinan menyangkut orang lain, bawahan atau pengikut  
Kesediaan para karyawan untuk menerima pengarahan dari pemimpin. Para karyawan membantu menentukan status atau kedudukan pemimpin dan membuat proses kepemimpinan dapat berjalan.
- 2) Kepemimpinan menyangkut suatu pembagian kekuasaan yang tidak seimbang di antara para pemimpin dan anggota kelompok  
Para pemimpin memiliki wewenang untuk mengarahkan berbagai kegiatan para karyawan, tetapi para karyawan tidak dapat mengarahkan kegiatan pemimpin secara langsung.
- 3) Pemimpin dapat menggunakan pengaruh  
Para pemimpin tidak hanya dapat memerintah bawahan apa yang harus dilakukan tetapi juga dapat mempengaruhi bagaimana bawahan melaksanakan perintahnya.

Ordway Tead (1985:48) merumuskan pengertian kepemimpinan sebagai berikut:

*“Leadership is the activity influencing people to cooperate some good wich the come to find desirable.”*

Berarti kepemimpinan adalah suatu kegiatan mempengaruhi orang lain untuk bekerjasama guna mencapai tujuan tertentu yang diinginkan.

#### b. Fungsi Kepemimpinan

Secara operasional dibedakan dalam 5 fungsi pokok kepemimpinan (Veithzal Rivai: 2011: 34-35) :

##### 1) Fungsi Instruksi

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan, apa, bagaimana, bilamana, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Pemimpin yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.

## 2) Fungsi konsultasi

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan, yang mengharuskan berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukan dalam menetapkan keputusan. Tahap kedua konsultasi dari pimpinan kepada orang-orang yang dipimpin dapat dilakukan setelah keputusan ditetapkan dan sedang dalam pelaksanaan, konsultasi ini dilakukan untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan. Dengan menjalankan fungsi konsultatif diharapkan keputusan-keputusan mendapatkan dukungan dan lebih mudah menginstruksikannya, sehingga kepemimpinan berlangsung efektif.

## 3) Fungsi partisipasi

Pemimpin dalam menjalankan tugasnya melibatkan bawahan/keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi bukan berarti bebas berbuat semaunya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerjasama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain.

## 4) Fungsi delegasi

Fungsi delegasi dilaksanakan dengan memberikan wewenang membuat/menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pemimpin. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan. Orang-orang yang penerima delegasi pada dasarnya diyakini merupakan pembantu pemimpin yang memiliki persamaan prinsip, persepsi, dan aspirasi.

## 5) Fungsi pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang efektif mampu mengatur efektifitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi ini dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi dan pengawasan.



### c. Unsur Kepemimpinan

Menurut Umam (2010), terdapat lima unsur dalam kepemimpinan. Kelima unsur tersebut adalah:

- 1) Seseorang atau lebih yang berfungsi untuk memimpin atau yang disebut pemimpin
- 2) Adanya orang lain yang dipimpin
- 3) Adanya kegiatan menggerakkan orang lain yang dilakukan dengan mempengaruhi dan mengarahkan perasaan, pikiran dan tingkah lakunya.
- 4) Adanya tujuan yang hendak dicapai yang dirumuskan secara sistematis
- 5) Berlangsung berupa proses dalam sebuah institusi, organisasi atau kelompok.

Dalam penelitian ini perlu kiranya peneliti membatasi ruang lingkup kepemimpinan, karena aspek kepemimpinan begitu luas, sehingga hanya faktor Gaya kepemimpinan yang akan diteliti yang kemudian dilanjutkan dengan efektifitas gaya kepemimpinan tersebut yang dikaitkan dengan kinerja.

### d. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan dapat diartikan sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi dapat tercapai atau juga perilaku yang disukai dan sering diterapkan oleh pemimpin (Veitzal R: 2003;60). Gaya kepemimpinan berorientasi hubungan adalah tingkat sejauh mana seorang pemimpin bertindak dengan cara ramah dan mendukung, memperhatikan perhatian terhadap bawahan dan memperhatikan kesejahteraan mereka. (Yukl, 1998:44) Indikatornya dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Memperlakukan karyawan seperti sesama.
- 2) Menerima saran dari karyawan.
- 3) Memberi dukungan kepada karyawan.
- 4) Bersedia berdiskusi mengenai pekerjaan.
- 5) Membantu bawahan meningkatkan karier.
- 6) Memberi informasi kepada karyawan.
- 7) Mendengarkan masalah karyawan.
- 8) Memberi pengakuan kepada karyawan.
- 9) Memberi kepercayaan.

Menurut Hadiatmaja, dkk (2009:85) Trilogi Kepemimpinan Ki Hajar Dewantara, isinya adalah sebagai berikut:

- 1) *Ing ngarsa sang tuladha*, artinya sebagai pemimpin harus dapat memberi contoh atau suritauladan yang baik terhadap anak buahnya yaitu dengan cara disiplin dan jujur artinya tidak korupsi, penuh toleransi dan selalu bertindak adil.
- 2) *Ing madya mangun karsa*, artinya dalam melaksanakan tugas bersama-sama anak buahnya harus mampu memberikan motivasi agar anak buahnya dengan senang hati melaksanakan tugas bersama-sama agar sasaran dan tujuan bersama dapat tercapai dengan baik dan memuaskan.
- 3) *Tut wuri handayani*, artinya seorang pemimpin mampu memberi pelimpahan wewenang kepada anak buahnya sesuai dengan kompetensinya. Dalam hal ini pemimpin memberikan kepercayaan yang penuh kepada anak buahnya. Selama anak buahnya melaksanakan tugas dan jawab maka pemimpin tinggal merestui saja.

Sehingga gaya kepemimpinan yang paling tepat adalah suatu cara yang dipilih untuk dapat memaksimalkan produktifitas, kepuasan kerja, pertumbuhan dan mudah menyesuaikan dengan segala situasi, dengan demikian gaya kepemimpinan yang paling tepat pada dasarnya kepemimpinan yang dapat memenuhi kebutuhan pada situasi tertentu.

### **2.1.2 Disiplin Kerja**

#### **a. Pengertian Disiplin Kerja**

Kedisiplinan karyawan dalam menjalankan kewajibannya berdampak kuat terhadap organisasi dalam pencapaian tujuan organisasi. Beberapa ahli mempunyai pendapat tentang disiplin kerja, namun pada hakikatnya pendapat-pendapat itu bersifat saling melengkapi.

Hasibuan (1998:193) menjelaskan pengertian kedisiplinan sebagai berikut: "Kedisiplinan adalah keselarasan dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela menaati semua peraturan dan sadar

akantugas dan tanggung jawabnya. Jadi, karyawan akan mematuhi atau mengerjakan semua tugasnya dengan baik, bukan atas dasar paksaan. Sementara kesediaan adalah suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan seseorang yang sesuai dengan peraturan perusahaan, baik yang tertulis maupun tidak.”

Peraturan pemerintah Republik Indonesia yang bersangkutan dengan Disiplin Pegawai Negeri Sipil terdiri dari:

- 1) Peraturan Pemerintahan No.10 tahun 1983 dan SE No. 08 /SE/1983 tentang izin perkawinan dan perceraian bagi Pegawai Negeri Sipil serta petunjuk Pelaksanaan.
- 2) Peraturan Pemerintah No.53 tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil PP No. 53 tahun 2010 merupakan revisi dan penyempurnaan dari peraturan pemerintah Republik Indonesia No. 30 tahun 1980 tentang Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil.
- 3) Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No.32 tahun 1979 tentang Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil Republik Indonesia

Dengan demikian seorang karyawan akan bersedia mematuhi semua peraturan serta melaksanakan tugas-tugasnya baik secara sukarela maupun secara terpaksa. Kedisiplinan diartikan jika karyawan datang dan pulang tepat pada waktunya, mengerjakan semua pekerjaannya dengan baik, mematuhi semua peraturan organisasi dan norma-norma yang berlaku.

#### b. Macam-macam Disiplin Kerja

Menurut Simamora (2004:749) indikator dari disiplin kerja ini adalah sebagai berikut:

- 1) Ketepatan waktu masuk kerja dan pulang kerja  
Disiplin akan terlihat dengan adanya karyawan yang datang dan pulang tepat waktu.
- 2) Ketepatan waktu menyelesaikan pekerjaan  
Seorang karyawan yang disiplin akan selalu berusaha menyelesaikan pekerjaan dan kewajibannya dengan cepat dan tepat waktu sesuai beban yang dilimpahkannya.
- 3) Kecepatan menyelesaikan pekerjaan

Seorang karyawan akan selalu berusaha menyelesaikan pekerjaan dan kewajibannya dengan cepat dan tepat tanpa harus menunda-nunda waktu pengerjaannya.

4) Tingkat kehati-hatian dalam melaksanakan tugas

Karyawan yang baik akan menyelesaikan pekerjaannya dengan hati-hati dan meminialkan kesalahannya untuk mendapatkan pekerjaan yang terbaik sesuai prosedur yang dibebankan.

5) Kepatuhan karyawan dalam melaksanakan prosedur kerja

Disiplin dalam diri seseorang tercermin dengan adanya rasa patuh dan taat kepada semua peraturan dan kewenangan yang berlaku.

c. Sasaran Disiplin Kerja

Menurut Handoko (2001:208) adalah “Sasaran dari tindakan pendisiplinan karyawan hendaknya positif, bersifat mendidik dan mengoreksi, bukan tindakan negative yang menjatuhkan karyawan yang berbuat salah”. Maksud pendisiplinan adalah untuk memperbaiki kegiatan di waktu yang akan datang bukan menghukum kegiatan di masa lalu. Pendekatan negatif yang bersifat menghukum kegiatan biasanya mempunyai berbagai pengaruh sampingan yang merugikan, seperti hubungan emosional terganggu, absensi meningkat, atau kelesuan dan ketakutan.

Berbagai sasaran tindakan pendisiplinan menurut Handoko (2001:208-209) adalah:

- 1) Untuk memperbaiki pelanggar
- 2) Untuk menghalangi para karyawan yang lain melakukan kegiatan-kegiatan yang serupa
- 3) Untuk menjaga berbagai standar kelompok untuk tetap konsisten dan efektif.

Tujuan tindakan disipliner adalah positif yang sifatnya mendidik dan memperbaiki perilaku di masa yang akan datang dan bukan menghukum perilaku di masa lalu.

#### d. Pelaksanaan Sanksi Pelanggaran Disiplin Kerja

Menurut Mangkunegara (2001:131) “Pelaksanaan sanksi terhadap pelanggar disiplin dengan memberikan peringatan, harus segera, konsisten, dan imperasional.”

##### 1) Pemberian peringatan

Karyawan yang melanggar disiplin kerja perlu diberi surat peringatan pertama, kedua, dan ketiga. Tujuannya agar karyawan yang bersangkutan menyadari pelanggaran yang telah dilakukannya. Surat tersebut juga bisa dijadikan pertimbangan dalam memberikan penilaian karyawan.

##### 2) Pemberian sanksi harus segera

Karyawan yang melanggar disiplin harus segera diberikan sanksi yang sesuai dengan peraturan organisasi yang berlaku. Kelalaian pemberian sanksi akan memperlemah disiplin yang ada.

##### 3) Pemberian sanksi harus konsisten

Pemberian sanksi ini bertujuan agar karyawan sadar dan menghargai peraturan-peraturan yang berlaku pada organisasi. Ketidak konsistenan pemberian sanksi dapat mengakibatkan karyawan merasakan adanya deskriminasi.

##### 4) Pemberian sanksi harus imperasional

Pemberian sanksi harus tidak membedakan antara karyawan tua-muda, pria-wanita tetap diperlakukan sama sesuai dengan peraturan yang berlaku. Tujuannya agar semua karyawan menyadari bahwa disiplin kerja berlaku untuk semuanya.

#### e. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Menurut Hasibuan (2002:194) indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi, diantaranya:

##### 1) Teladan Pimpinan

Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberi contoh yang baik, berdisiplin baik,

jujur, adil, serta sesuai antara kata dan perbuatan. Pimpinan harus menyadari bahwa perilakunya akan dicontoh dan diteladani bawahannya.

2) Tujuan dan Kemampuan

Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan. Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa tujuan yang dibebankan kepada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan, agar dia bekerja sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya. Akan tetapi, jika pekerjaan diluar kemampuan maka kesungguhan dan kedisiplinan karyawan rendah. Di sini letak pentingnya asas *“The right man in the right place and the right man in the right job”*.

3) Keadilan

Keadilan ikut mendorong kedisiplinan karyawan, karena ego dan sifat manusia yang slalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya. Keadilan yang dijadikan dasar kebijaksanaan dalam pemberian balas jasa atau hukuman akan menimbulkan terciptanya kedisiplinan karyawan yang baik.

4) Waskat

Waskat adalah tindakan nyata dan efektif untuk mencegah atau mengetahui kesalahan, membetulkan kesalahan, memelihara kedisiplinan, meningkatkan prestasi kerja, mengaktifkan peranan atasan dan bawahan, menggali system-sistem kerja yang paling efektif, serta menciptakan sistem internal kontrol yang terbaik dalam mendukung terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

5) Balas Jasa

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi karyawan, karena balas jasa akan mmeberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan dan pekerjaannya. Untuk menciptakan disiplin yang baik, perusahaan harus memberikan balas jasa yang relatif besar. Semakin besar balas jasa semakin baik kedisiplinan karyawan, begitu pula sebaliknya. Karyawan sulit berdisiplin baik selama kebutuhan primernya tidak terpenuhi dengan baik.

#### 6) Sanksi Hukuman

Berat atau ringannya sanksi hukuman yang akan diterapkan ikut mempengaruhi baik atau buruknya kedisiplinan karyawan. Dengan sanksi yang semakin berat karyawan semakin akan takut melanggar peraturan perusahaan, sehingga sikap dan perilaku indisipliner akan berkurang. Sanksi hukuman harus ditetapkan berdasarkan pertimbangan logis, masuk akal, dan diinformasikan secara jelas kepada semua karyawan.

#### 7) Ketegasan

Seorang pemimpin harus berani dan tegas dalam bertindak untuk menghukum setiap karyawan yang indisipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan. Dengan demikian pimpinan akan dapat memelihara kedisiplinan karyawan perusahaan.

#### 8) Hubungan Kemanusiaan

Seorang pemimpin harus berusaha menciptakan suasana hubungan kemanusiaan yang serasi serta mengikat, vertikal maupun horizontal diantara semua karyawannya. Terciptanya *human relationship* yang serasi akan mewujudkan lingkungan dan suasana kerja yang nyaman.

### 2.1.3 Kompetensi

#### a. Pengertian Kompetensi

Konsep kompetensi sebenarnya bukan sesuatu yang baru. Menurut Spencer *and* Spencer (1993), kompetensi dapat dibagi atas dua kategori yaitu *threshold competencies* dan *differentiating competencies*. *Threshold competencies* adalah karakteristik utama yang harus dimiliki oleh seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya. Tetapi tidak untuk membedakan seseorang yang berkinerja tinggi dan rata-rata. *Differentiating competencies* adalah faktor-faktor yang membedakan individu yang berkinerja tinggi dan rendah. Kompetensi merupakan spesifikasi dari pengetahuan dan keterampilan tersebut dalam suatu pekerjaan atau lintas industri, sesuai dengan standar kerja yang disyaratkan. Standar kompetensi merupakan rumusan tentang kemampuan yang dimiliki seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang didasari atas

pengetahuan, keterampilan, yang didukung sikap kerja dan penerapannya sesuai unjuk kerja yang dipersyaratkan.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang “Diklat Jabatan PNS” menyebutkan bahwa Kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang PNS berupa pengetahuan, keterampilan dan sikap perilaku yang diperlukan dalam melaksanakan tugas jabatannya.

Berdasarkan UU Nomor 5 Tahun 2004 tentang penjelasan kompetensi PNS meliputi:

- 1) Kompetensi teknis yang diukur dari tingkat dan spesialisasi pendidikan, pelatihan teknis fungsional, dan pengalaman kerja secara teknis.
- 2) Kompetensi manajerial yang diukur dari tingkat pendidikan, struktural atau manajemen, dan pengalaman kepemimpinan.
- 3) Kompetensi sosial kultural yang diukur dari pengalaman kerja berkaitan dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku, dan budaya sehingga memiliki wawasan kebangsaan.

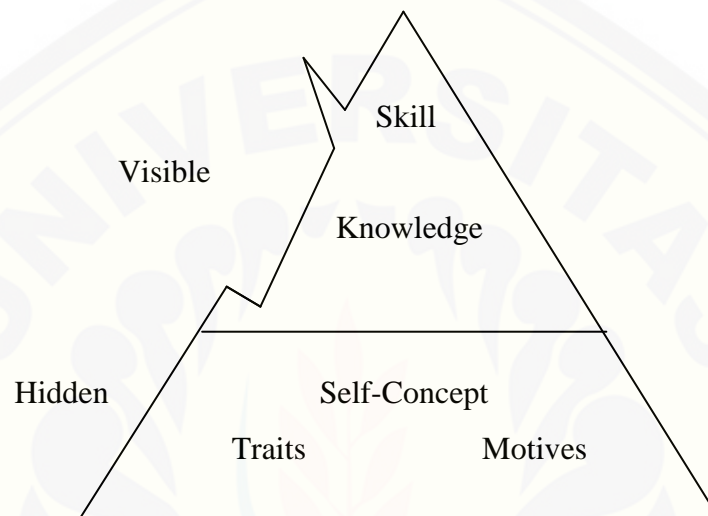
Adapun lima karakteristik kompetensi yang dikemukakan oleh Spencer and Spencer (1993:179) adalah sebagai berikut:

- 1) **Motives**, yaitu sesuatu dimana seseorang secara konsisten berpikir sehingga ia melakukan tindakan.
- 2) **Traits**, yaitu watak yang membuat orang untuk berperilaku atau bagaimana seseorang merespon sesuatu dengan cara tertentu. Misalnya, percaya diri, kontrol diri, atau ketabahan.
- 3) **Self-concept**, yaitu sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang. Sikap dan nilai diukur melalui tes untuk mengetahui bagaimana nilai yang dimiliki seseorang, apa yang menarik bagi seseorang melakukan sesuatu.
- 4) **Knowledge**, yaitu informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu. Pengetahuan merupakan kompetensi yang kompleks. Skor atas tes pengetahuan sering gagal untuk memprediksi kinerja sumber daya manusia, karena skor tersebut tidak berhasil mengukur pengetahuan dan keahlian seperti apa yang seharusnya dilakukan dalam pekerjaan.



- 5) *Skills*, yaitu kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu baik secara fisik maupun mental.

Tingkat kompetensi mempunyai implikasi praktis terhadap perencanaan sumberdaya manusia, seperti yang diungkapkan Spencer dan Spencer (1993:179) yang menggunakan model gunung es untuk memperlihatkan karakteristik kompetensi mana yang terlihat nyata ataupun tersembunyi.



Sumber: Spencer, M. Lyle and Spencer, M. Signe (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*, John Wiley & Son, Inc., New York.  
Gambar 2.1 Model Gunung Es

Pada gambar 2.1 memberikan gambaran bahwa kompetensi pengetahuan (*knowledge*) dan keahlian (*skill*) cenderung lebih nyata (*visible*) dan relatif berada dipermukaan sebagai salah satu karakteristik yang dimiliki manusia, sedangkan kompetensi konsep diri (*Self-concept*), watak/sifat (*trait*), dan motif (*motive*) lebih tersembunyi (*hidden*), dan berada pada titik sentral kepribadian seseorang.

Kompetensi pengetahuan dan keahlian relatif mudah untuk dikembangkan sehingga program pelatihan merupakan cara yang baik untuk menjamin tingkat kemampuan sumber daya manusia, sedangkan motif dan watak berada pada “*Personality Iceberg*”, sehingga cukup sulit untuk dinilai dan dikembangkan, salah satu cara paling efektif adalah memilih karakteristik tersebut dalam proses seleksi. “Adapun konsep diri terletak di antara keduanya, sedangkan sikap dan nilai dapat diubah melalui pelatihan, psikoterapi, walaupun hal ini memerlukan waktu yang lebih lama dan sulit.”(Spencer dan Spencer, 1993:191).

## b. Kategori Kompetensi

Menurut Spencer dan Spencer (1993), “Kompetensi dapat dibagi atas dua kategori utama, yaitu *hard competency* (kompetensi teknikal) dan *soft competency* (kompetensi perilaku)”. Kompetensi teknikal adalah karakteristik utama (biasanya pengetahuan atau keahlian dasar, seperti kemampuan untuk membaca) yang harus dimiliki oleh seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya. Kompetensi perilaku adalah factor-faktor yang membedakan individu yang berkinerja tinggi dan rendah.

Kompetensi teknikal lebih mudah dikembangkan dan diamati, sedangkan kompetensi perilaku lebih sulit untuk dikembangkan dan diamati, karena sifatnya tersembunyi dalam perilaku seseorang. “Kompetensi teknikal penting untuk mencapai keberhasilan, tapi tidak cukup dan harus juga didukung oleh karakteristik mendasar yang penting untuk keberhasilan yang berada di dalam kompetensi perilaku” (Spencer dan Spencer; 1993:194).

Wibowo (2007) mengatakan strata kompetensi dapat dipilah-pilah menurut stratanya dapat dibagi menjadi *core competencies*, *managerial competencies*, dan *functional competencies*.

- 1) *Core competencies* merupakan kompetensi inti yang dihubungkan dengan strategi organisasi sehingga harus dimiliki oleh semua karyawan dalam organisasi.
- 2) *Managerial competencies* merupakan kompetensi yang mencerminkan aktivitas manajerial dan kinerja yang diperlukan dalam peran tertentu.
- 3) *Functional competencies* merupakan kompetensi yang menjelaskan tentang kemampuan peran tertentu yang diperlukan dan biasanya dihubungkan dengan keterampilan profesional atau teknis. Merupakan kemampuan berdasar profesi dibidang teknis tertentu.

## 2.1.4 Kinerja

### a. Pengertian Kinerja

Pada organisasi modern, penilaian memberikan mekanisme penting bagi manajemen untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan-tujuan dan standar-

standar kinerja serta untuk memotivasi kinerja individu di waktu berikutnya. Menurut Siagian (2005:136) kinerja merupakan perilaku yang ditampakkan oleh individu atau kelompok, ditinjau dari segi keperilakuan, kepribadian seseorang sering menampakkan dirinya dalam berbagai bentuk sikap, cara berpikir dan cara bertindak dan berbagai hal yang mempengaruhi kepribadian seseorang manusia organisasional yang tercermin dalam perilakunya, yang pada gilirannya akan berpengaruh terhadap kinerja.

Mitcheel dan Larson (1998:15) menyatakan bahwa kinerja menunjukkan bahwa hasil perilaku yang dinilai oleh beberapa kriteria dan standar mutu. Hal ini menunjukkan ketika membicarakan kinerja biasanya berfikir baik buruk.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas dapat dikatakan bahwa kinerja adalah tindakan-tindakan atau proses yang dilakukan seseorang untuk suatu pencapaian tujuan. Seorang karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi dan baik dapat menunjang tercapainya tujuan dan sasaran yang telah ditentukan atau ditetapkan organisasi. Untuk dapat menjadi karyawan yang berkinerja tinggi dan baik, seorang karyawan harus memiliki keahlian dan keterampilan yang sesuai dengan pekerjaan yang di tekuninya.

#### b. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja karyawan pada umumnya dilakukan dengan tujuan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian dan penetapan besarnya balas jasa serta kriteria di dalam menentukan seleksi dan penempatan karyawan. Selain itu kinerja juga harus dinilai berdasarkan tujuan organisasi secara keseluruhan yang mungkin saja telah dipecah menjadi target-target terpisah, yang secara bersama-sama akan memberikan sumbangan bagi tujuan keseluruhan.

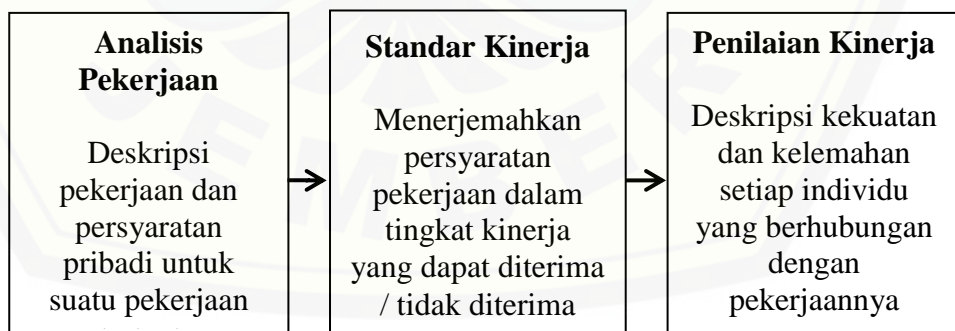
Mitchell dan Larson (1998:156-157) yang menjelaskan bahwa kinerja dapat ditunjukkan dalam berbagai cara, yaitu:

- 1) Kinerja bisa menunjukkan perilaku yang sama yang berlangsung sepanjang waktu (misalnya, rata-rata pukulan).
- 2) Kinerja bisa menunjukkan perilaku yang berbeda yang ditunjukkan dengan tingkat konseptualisasi yang tinggi (misalnya, kehadiran).

- 3) Kinerja bisa menunjukkan perolehan-perolehan (*outcomes*) yang tidak erat kaitannya dengan tindakan-tindakan tertentu.
- 4) Kinerja bisa didefinisikan dalam istilah yang umum yang menunjukkan sifat-sifat global dari pada perilaku spesifik (misalnya, ketegasan, keramahtamahan).
- 5) Kinerja bisa didefinisikan sebagai hasil-hasil perilaku kelompok daripada perilaku individual (misalnya, kemenangan permainan).

Selanjutnya dalam mengukur kinerja karyawan diperlukan standar penilaian kinerja (*Performance standar*). Menurut Cascio (1989:313) penilaian kinerja adalah merupakan deskripsi sistematis kekuatan dan kelemahan individu atau kelompok yang berkaitan dengan pekerjaan yang dilakukan. Secara umum penilaian kinerja bertujuan meningkatkan kinerja karyawan dan informasi bagi karyawan serta manajer dalam pengambilan keputusan yang berhubungan dengan pekerjaannya. Penilaian kinerja memerlukan standar yang berkaitan dengan kinerja, karenanya agar efektif standar kinerja hendaknya bersifat:

- 1) *Relevance*, berarti terdapat: a) hubungan yang jelas antara kinerja dengan suatu pekerjaan-pekerjaan dan tujuan-tujuan organisasi, b) hubungan yang jelas antara elemen-elemen pekerjaan kritis yang diidentifikasi melalui analisis pekerjaan (*job analysis*) dan dimensi-dimensi yang dinilai pada bentuk (*form*) penilaian. Hal tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:



Sumber: Cascio, W. F. (1989:312)

Gambar 2.2 Hubungan antara Standar Kinerja dengan Analisis Pekerjaan dan Penilaian Kinerja

- 2) *Sensititivity*, mengimplikasikan bahwa sistem penilaian kinerja mampu membedakan yang efektif dan yang tidak efektif. Sehingga karyawan-karyawan yang mempunyai nilai baik dan tidak baik dinilai sama.
  - 3) *Realibility*, dapat diandalkan baik oleh supervisor, rekan sejawat maupun bawahan.
  - 4) *Acceptability*, dapat diterima oleh semua pihak, baik manajer, supervisor maupun bawahan.
  - 5) *Practicality*, mengimplikasikan bahwa instrument-instrumen penilaian mudah dipahami dan digunakan oleh manajer dan pegawai.
- c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Gomes (2000:142) mengemukakan beberapa tipe kriteria kinerja karyawan sebagai berikut:

- 1) *Quantity of work*, yaitu jumlah hasil kerja yang didapat dalam suatu periode waktu yang ditentukan.
- 2) *Quality of work*, yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian yang telah ditetapkan..
- 3) *Job knowledge*, luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
- 4) *Creativeness*, yaitu keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
- 5) *Cooperative*, yaitu kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain (sesama anggota organisasi).
- 6) *Dependability*, yaitu kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.
- 7) *Initiative*, yaitu semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.
- 8) *Personal Qualities*, yaitu menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahmataman, dan integritas pribadi.

## 2.2 Kajian Empiris

### 2.2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu dengan mengangkat topic yang berkaitan dengan permasalahan gaya kepemimpinan, disiplin kerja, kompetensi pegawai, dan kinerja pegawai yang digunakan peneliti sebagai tolak ukur dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 2.1 Ringkasan Penelitian Terdahulu

Nama Peneliti (Tahun)	Variabel-variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil Kesimpulan
Dwiyanti (2007)	X : Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja Y : Kinerja	Analisis Regresi Linear berganda	Mempunyai pengaruh variabel disiplin dan penghargaan terhadap prestasi kerja baik secara parsial dan simultan.
Akira (2010)	X : Kompetensi, <i>self efficacy</i> Y : Kinerja	Metode analisis yang digunakan adalah model regresi moderasi	kompetensi ( $X_1$ ) memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja ( $Y$ ) instruktur (kelompok jabatan fungsional), dan <i>self efficacy</i> ( $X_2$ ) moderasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja.
Permata (2012)	X :Pengendalian Internal, Gaya Kepemimpinan : Kinerja	Metode analisis data yang digunakan adalah analisis regresi sederhana dan analisis regresi berganda.	1) Pengendalian internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 2) Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 3) Pengendalian internal dan gaya kepemimpinan secara simultan berpengaruh positif

Nama Peneliti (Tahun)	Variabel-variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil Kesimpulan
			dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
Johannes (2014)	X : Gaya Kepemimpinan, motivasi Y : Kinerja	Metode deskriptif kuantitatif dengan pendekatan korelasi ganda dan regresi ganda	Gaya kepemimpinan dan motivasi pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dwiyanti (2007) dalam penelitiannya menggunakan Teknik sensus dimana setiap karyawan akan menjadi respondennya dikarenakan jumlah populasi yang tidak begitu besar yaitu 38 karyawan. Teknis analisis yang digunakan adalah uji regresi linier berganda. Hasil penelitian didapat secara bersama-sama variabel lingkungan kerja dan disiplin kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut ditunjukkan oleh probabilitas sebesar  $0,000 < 0,05$ . Nilai dari koefisien determinasi  $R^2$  dari hasil perhitungan sebesar 0,861. Hal ini berarti 86,1% perubahan variabel kinerja karyawan mampu dijelaskan oleh variabel lingkungan kerja dan disiplin kerja secara bersama-sama, sedangkan sisanya 13,9% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model. Secara parsial variabel lingkungan kerja dan disiplin kerja berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan. Hal tersebut ditunjukkan oleh probabilitas masing-masing variabel yaitu sebesar  $0,000 < 0,05$ . Nilai  $r^2$  dalam penelitian ini untuk variabel lingkungan kerja sebesar 0,378 dan variabel disiplin kerja sebesar 0,552. Berdasarkan pengujian diatas maka variabel disiplin kerja mempunyai pengaruh yang dominan terhadap kinerja karyawan Dinas Perhubungan Kota Surabaya.

Akira (2010) skripsi, metode analisis yang digunakan adalah model regresi moderasi dengan variabel bebas kompetensi ( $X_1$ ), variabel moderator *self efficacy* ( $X_2$ ), dan variabel terikat kinerja karyawan (Y). Alat uji yang digunakan adalah regresi berganda menggunakan program SPSS versi 11.5, dari hasil Fhitung dapat diketahui diperoleh nilai 43,019 dengan tingkat signifikansi  $0,009 (p < 0,05)$ . *Multiple regression (R)* berdasarkan hasil analisis adalah sebesar 0,850. Koefisien

ini menunjukkan tingkat hubungan (korelasi) antara variabel-variabel bebas, kompetensi ( $X_1$ ) dan *self efficacy* ( $X_2$ ) dengan variabel kerja (Y). Nilai R yang tinggi yaitu sebesar 0,850. Temuan hasil menunjukkan bahwa kompetensi ( $X_1$ ) memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja (Y) instruktur (kelompok jabatan fungsional), dan *self efficacy* ( $X_2$ ) moderasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja instruktur (kelompok jabatan fungsional) pada Pusdiklat Migas, Cepu.

Permata (2012) dalam skripsinya menggunakan penelitian kasual komparatif (*Casual-Comparative Research*). Alat uji yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan uji asumsi klasik yang meliputi uji heteroskedastisitas, uji multikolinearitas dan uji linieritas. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis regresi sederhana dan analisis regresi berganda. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa (1) Pengendalian internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, yang ditunjukkan dengan nilai koefisien korelasi (R) sebesar 0,407 koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,165 dan nilai t hitung > t tabel pada taraf signifikansi 5% yaitu  $3,506 > 1,6698$ , (2) Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang ditunjukkan dengan nilai koefisien korelasi (R) sebesar 0,397, koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,158 dan nilai t hitung > t tabel pada taraf signifikansi 5% yaitu  $3,408 > 1,6698$ , (3) Pengendalian internal dan gaya kepemimpinan secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, yang ditunjukkan dengan nilai koefisien korelasi (R) sebesar 0,481, koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,231 dan nilai f hitung > f tabel pada taraf signifikansi 5% yaitu  $9,180 > 3,1478$ .

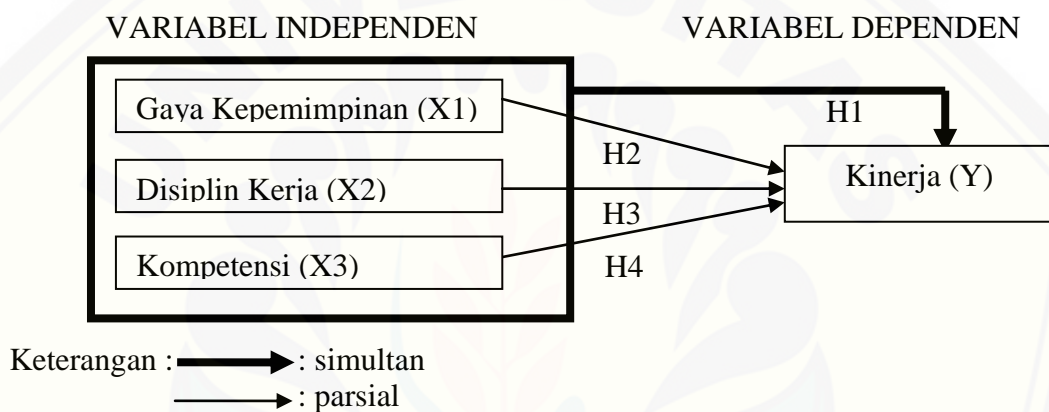
Johannes (2014) penelitiannya menggunakan metode deskriptif kuantitatif dengan pendekatan korelasi ganda dan regresi ganda dan menggunakan program SPSS *version* 18.0. Berdasarkan pengujian hipotesis menggunakan uji T bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian secara simultan dengan menggunakan uji F, menunjukkan bahwa semua variabel bebas berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai R Square sebesar 0,637 yang dapat diartikan bahwa pengaruh variabel X (gaya kepemimpinan dan motivasi) terhadap variabel Y



(kinerja karyawan) adalah sebesar 63,7% sedangkan sisanya 36,3% dipengaruhi variabel lain diluar variabel yang diteliti.

### 2.3 Kerangka Konseptual

Kerangka koseptual merupakan gambaran umum mengenai hubungan variable-variabel yang terdapat pada sebuah penelitian. Kerangka konseptual pengaruh gaya kepemimpinan (X1), disiplin kerja (X2), dan kompetensi (X3) terhadap kinerja (Y) PNS di Kota Blitar. Berdasarkan pernyataan tersebut, maka kerangka kenseptual penelitian ini adalah:



Gambar 2.3. Kerangkan Konseptual Penelitian

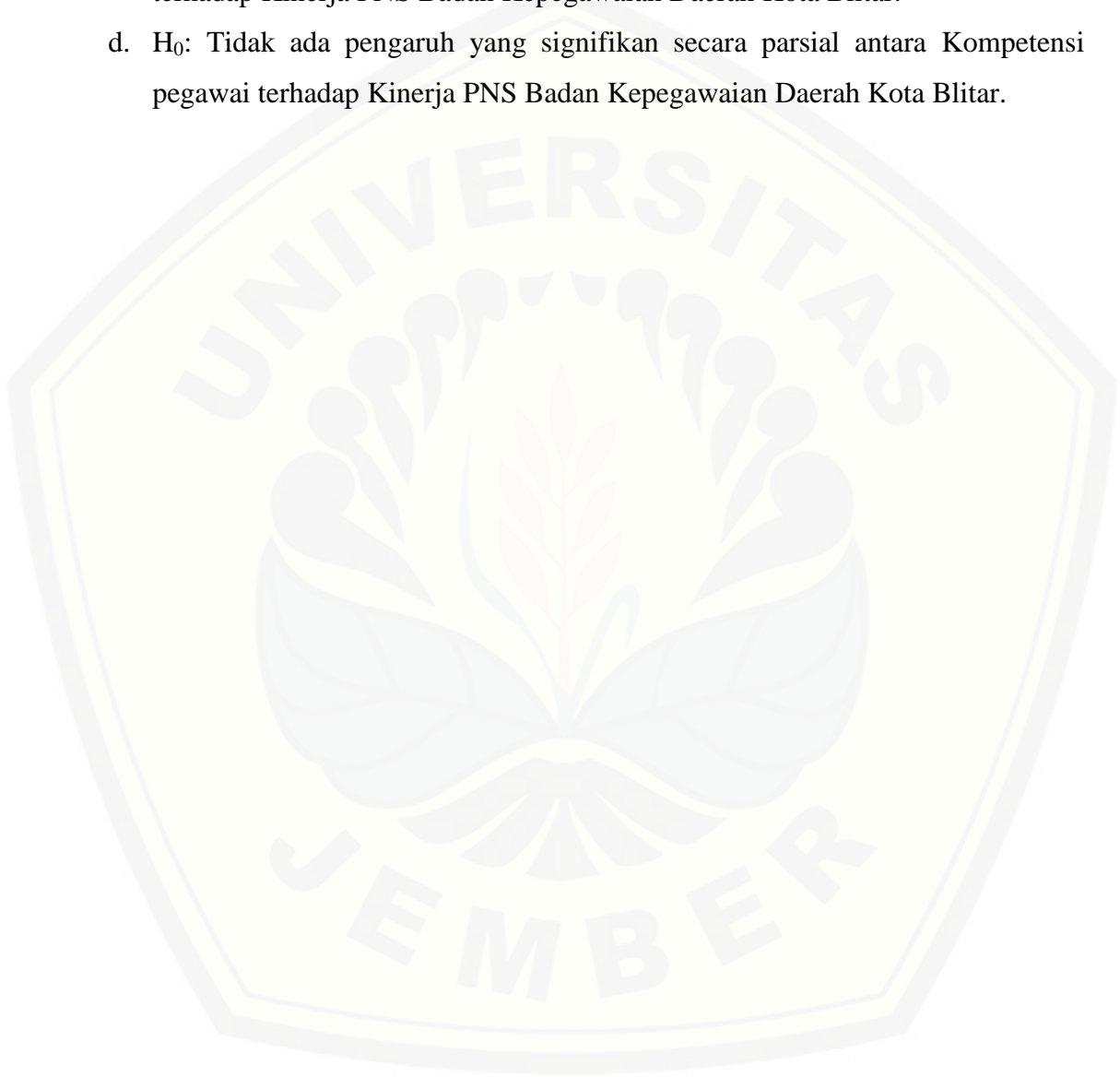
Gambar 2.3 menunjukkan hubungan antara gaya kepemimpinan secara parsial berpengaruh terhadap kinerja; disiplin kerja secara parsial berpengaruh terhadap kinerja; kompetensi secara parsial berpengaruh terhadap kinerja; serta gaya kepemimpinan, disiplin kerja, dan kompetensi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja.

### 2.4 Hipotesis

Hipotesis penelitian yang digunakan berdasarkan kerangka konseptual penelitian pada gambar 1 adalah sebagai berikut:

- a.  $H_0$ : Tidak ada pengaruh yang signifikan secara simultan antara Gaya Kempemimpinan, Disiplin Kerja, dan Kompetensi terhadap Kinerja PNS Badan Kepegawaian Daerah Kota Blitar.

- b.  $H_0$ : Tidak ada pengaruh yang signifikan secara parsial antara Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja PNS Badan Kepegawaian Daerah Kota Blitar.
- c.  $H_0$ : Tidak ada pengaruh yang signifikan secara parsial antara Disiplin Kerja terhadap Kinerja PNS Badan Kepegawaian Daerah Kota Blitar.
- d.  $H_0$ : Tidak ada pengaruh yang signifikan secara parsial antara Kompetensi pegawai terhadap Kinerja PNS Badan Kepegawaian Daerah Kota Blitar.



## **BAB 3. METODE PENELITIAN**

### **3.1 Rancangan Penelitian**

Penelitian ini adalah penelitian eksplanatori dengan pendekatan kuantitatif. Rancang bangun penelitian yang digunakan adalah Cross Sectional yaitu rancangan studi yang dilakukan secara serentak pada individu dari populasi tunggal pada suatu periode (Murti, 2007).

Instrumen pengumpulan data berupa kuesioner yang dilakukan dengan mengajukan daftar pernyataan secara tertulis kepada responden. Pada penelitian ini, kuesioner diberikan secara langsung kepada responden yaitu PNS Badan Kepegawaian Daerah Kota Blitar yang terlebih dahulu diberikan pengarahan kepada responden dalam mengisi daftar pertanyaan. Kuesioner yang digunakan telah melalui uji validitas dan reliabilitas instrument penelitian. Pertanyaan yang valid yang digunakan dalam penelitian ini. Selain itu dilakukan wawancara kepada beberapa responden untuk menanggapi hasil penelitian yang ada.

### **3.2 Populasi dan Sampel**

#### **3.2.1 Populasi**

Populasi Penelitian ini adalah seluruh Pegawai Negeri Sipil (PNS) Badan Kepegawaian Daerah Kota Blitar. Jumlah seluruh PNS Badan Kepegawaian Daerah Pemerintah Daerah Kota Blitar adalah sejumlah 35 orang.

#### **3.2.2 Sampel**

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah metode sensus dan semua anggota populasi dijadikan sebagai subjek penelitian. Sehingga populasi juga berperan sebagai sampel penelitian.

### **3.3 Jenis dan Sumber Data**

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari objek yang diteliti. Data primer diperoleh melalui kuesioner kepada PNS di Badan Kepegawaian Daerah Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kota Blitar yang terkait

dengan gaya kepemimpinan atasan, disiplin kerja, komitmen dan kinerja karyawan. Data sekunder adalah data yang diperoleh dari hasil wawancara peneliti dengan informan untuk menjelaskan fenomena yang terjadi pada lingkungan kerja PNS di Badan Kepegawaian Daerah Kota Blitar.

### 3.4 Identifikasi Variabel

Variabel- variabel dalam penelitian ini adalah :

- a. Variabel Bebas (*independent variable*)(X)
  - 1) Kepemimpinan (X1)
  - 2) Disiplin Kerja(X2)
  - 3) Kompetensi (X3)
- b. Variabel Terikat (*dependent variable*) (Y) adalah Kinerja

### 3.5 Definisi Operasional dan Skala Pengukuran Variabel

#### 3.5.1 Definisi Operasional

Definisi operasional merupakan petunjuk tentang bagaimana suatu variabel di ukur,. Definisi operasional setiap variabel dalam penelitian ini antara lain:

- a. Gaya Kepemimpinan (X1)

Gaya kepemimpinan yaitu suatu cara atau kemampuan seseorang dalam mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Indikator kepemimpinan dalam hal ini antara lain:

- 1) Pemimpin menjelaskan tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh pegawai.
- 2) Pemimpin memberi kesempatan kepada para pegawai untuk menyampaikan perasaan dan perhatiannya.
- 3) Pemimpin mengajak pegawai bersama-sama merumuskan tujuan organisasi atau program kerja.
- 4) Pemimpin memberikan penghargaan terhadap pegawai yang berprestasi.
- 5) Pemimpin menjadi teladan bagi setiap pegawai.
- 6) Pemimpin memiliki kemampuan yang baik dalam menghadapi setiap situasi.

- b. Disiplin Kerja (X2)

Disiplin kerja adalah bentuk pengendalian diri pegawai dan pelaksanaan yang teratur dan menunjukkan tingkat kesungguhan tim kerja di dalam organisasi.

Indikator dari disiplin kerja ini adalah sebagai berikut:

- 1) Ketepatan waktu masuk kerja dan pulang kerja
- 2) Ketepatan waktu menyelesaikan pekerjaan
- 3) Tingkat kehati-hatian dalam melaksanakan tugas.
- 4) Kepatuhan karyawan dalam melaksanakan prosedur kerja

c. Kompetensi (X3)

Kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektifitas kinerja individu dalam pekerjaannya. Indikator variabel kompetensi adalah sebagai berikut:

- 1) Pengetahuan tentang pekerjaan; merupakan bidang pengetahuan yang terkait dengan pekerjaan (dapat teknik, professional maupun manajerial), dan motivasi untuk mengungkapkan, mengembangkan dan membagikan pengetahuannya yang terkait pekerjaan kepada orang lain.
- 2) Proaktif; merupakan dorongan bertindak untuk melebihi yang dibutuhkan atau yang dituntut dari pekerjaan.
- 3) Mengembangkan orang lain; merupakan keinginan untuk mengajarkan atau mendorong pengembangan orang lain.
- 4) Pengendalian diri; merupakan kemampuan untuk mengendalikan emosi diri sehingga mencegah untuk melakukan tindakan-tindakan yang negatif pada saat ada cobaan, khususnya ketika menghadapi tantangan atau penolakan dari orang lain atau pada saat bekerja dibawah tekanan.
- 5) Percaya diri; merupakan keyakinan seseorang pada kemampuan diri sendiri untuk menyelesaikan suatu tugas atau tantangan.
- 6) Fleksibilitas; merupakan kemampuan menyesuaikan diri dan bekerja secara efektif pada berbagai situasi, dengan berbagai rekan atau kelompok yang berbeda; kemampuan untuk memahami dan menghargai perbedaan dan pandangan yang bertentangan atas suatu isu.
- 7) Komitmen terhadap organisasi; merupakan kemampuan dan kemauan seseorang untuk mengaitkan apa yang diperbuat dengan kebutuhan, prioritas

dan tujuan organisasi; berbuat sesuatu untuk mempromosikan tujuan organisasi atau untuk memenuhi kebutuhan organisasi; dan menempatkan misi organisasi diatas keinginan diri sendiri atau peran profesionalnya.

d. Kinerja (Y)

Kinerja setiap karyawan disini adalah perwujudan kerja karyawan untuk suatu tugas tertentu yang dibebankan kepadanya yang biasanya digunakan sebagai dasar penilaian terhadap karyawan itu sendiri. Indikator dalam penelitian ini antara lain:

- 1) *Quantity of work*, yaitu jumlah hasil kerja yang didapat dalam suatu periode waktu yang ditentukan.
- 2) *Quality of work*, yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian yang telah ditetapkan.
- 3) *Creativeness*, yaitu keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
- 4) *Initiative*, yaitu semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.
- 5) *Personal Qualities*, yaitu menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahtamahan, dan integritas pribadi.

### 3.5.2 Skala Pengukuran Variabel

Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan Skala Likert. Skala Likert digunakan sebagai alat untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Pada waktu melakukan penelitian terhadap variabel- variabel yang akan diuji, pada setiap jawaban akan diberi skor dengan pembagian seperti berikut

Sumber : (Sugiyono 2005:87):

- |                        |     |
|------------------------|-----|
| 1) Sangat setuju       | = 5 |
| 2) Setuju              | = 4 |
| 3) Kurang Setuju       | = 3 |
| 4) Tidak setuju        | = 2 |
| 5) Sangat tidak setuju | = 1 |

### 3.6 Metode Analisa Data

#### 3.6.1 Uji Instrumen

##### a. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau tidaknya suatu kuesioner. Oleh sebab itu, uji validitas dilakukan untuk mengetahui sejauh validitas data yang diperoleh dari penyebaran kuesioner (Ghozali, 2007:45). Uji validitas berguna untuk mengetahui apakah ada pertanyaan-pertanyaan pada kuesioner yang harus dibuang atau diganti karena dianggap tidak relevan. Menghitung korelasi antar data pada masing-masing pernyataan dengan skor total, memakai rumus korelasi *product moment* (Umar, 2008:53).

Uji validitas dalam penelitian ini dilakukan dengan metode *pearsenproduct moment*. Uji validitas dilakukan pada 20 orang responden dengan karakteristik yang mirip dengan responden yang digunakan dalam penelitian. Pertanyaan pada kuesioner dinyatakan valid apabila memiliki nilai *pearson correlation's* lebih dari 0,444.

##### b. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah istilah yang dipakai untuk menunjukkan sejauh mana suatu hasil pengukuran relatif konsisten apabila pengukuran dilakukan dua kali atau lebih (Umar, 2003:176). Uji reliabilitas menunjuk pada suatu pengertian bahwa suatu instrumen cukup dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik. Sebuah instrumen harus reliabel, dalam arti bahwa instrumen tersebut cukup baik sehingga mampu mengungkap data yang bisa dipercaya (Arikunto, 2006:169). Uji Reliabilitas pada setiap variabel menggunakan uji *Cronbach's Alpha*. Suatu instrumen dikatakan reliabel jika memberikan nilai *cronbach's alpha* > 0,60. Sebaliknya jika nilai *cronbach alpha* < 0,60 maka variabel tersebut tidak reliabel (Nugroho, 2005:72).

#### 3.6.2 Analisis Regresi Linear Berganda

Untuk mengetahui pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja, dan Kompetensi Pegawai terhadap Kinerja PNS Badan Kepegawaian Daerah Kota Blitar digunakan analisis regresi linier berganda:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Keterangan :

$a$	= konstanta
$b_1, b_2, b_3$	= koefisien regresi
$X_1$	= variabel gaya kepemimpinan
$X_2$	= variabel disiplin kerja
$X_3$	= variabel kompetensi pegawai
$Y$	= variabel kinerja
$e$	= kesalahan ( <i>error</i> )

### 3.6.3 Uji Asumsi Klasik

Metode regresi linear berganda dapat disebut sebagai model yang baik jika memenuhi kriteria *BLUE* (*Best Linear Unbiased Estimator*). *BLUE* dapat dicapai bila memenuhi asumsi klasik. Uji asumsi klasik terdiri atas Uji Normalitas, Uji Multikolinearitas, Uji Autokolerasi dan Uji Heteroskedastisitas.

#### a. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah data yang akan digunakan dalam model regresi berdistribusi normal atau tidak (Ghozali, 2005:110). Uji normalitas yang dilakukan terhadap sampel dilakukan dengan menggunakan *kolmogrov-smirnov test* dengan menetapkan taraf signifikansi ( $\alpha$ ) sebesar 5%. Kriteria pengujian dengan melihat besaran *kolmogrov smirnov test* adalah sebagai berikut:

- 1) Jika  $p\text{-value} > \text{taraf signifikansi } (\alpha)$  maka data tersebut berdistribusi normal.
- 2) Jika  $p\text{-value} < \text{taraf signifikansi } (\alpha)$  maka data tersebut tidak berdistribusi normal.

#### b. Uji Multikolinearitas

Multikolinearitas berarti adanya hubungan linear yang “sempurna” atau pasti diantara beberapa atau semua variabel yang menjelaskan dari regresi (Ghozali, 2006:91). Metode yang digunakan untuk mendeteksi adanya



multikolinearitas dalam penelitian ini adalah *tolerance and variance inflation factor (VIF)*. VIF diperoleh dengan:

$$VIF = \frac{1}{Tolerance}$$

Multikolinearitas dalam penelitian ini dianggap terjadi jika nilai  $VIF > 10$ , sedangkan  $VIF \leq 10$  menunjukkan tidak adanya gejala multikolinearitas. Tindakan yang dilakukan untuk mengatasi multikolinearitas adalah mengeluarkan variabel yang mempunyai  $VIF > 10$  sepanjang tidak menyebabkan *spesification error*.

### c. Uji Autokolerasi

Autokorelasi adalah korelasi yang terjadi diantara anggota-anggota dari serangkaian pengamatan yang tersusun dalam rangkaian waktu (seperti pada data runtun waktu atau *time series data*) atau yang tersusun dalam rangkaian ruang (seperti pada data silang waktu atau *cross sectional data*). Jika terjadi autokorelasi maka Model regresi yang dihasilkan tidak dapat digunakan untuk menduga nilai variabel terikat dari nilai variabel bebas tertentu dan Uji F dan t menjadi tidak efektif lagi sehingga kesimpulan yang diperoleh akan menyesatkan (Santoso, 2001:214).

Uji autokolerasi bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi linier berganda ada korelasiantara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pengganggu pada periode t-1 (sebelumnya). Dalam penelitian ini untuk mendeteksi ada tidaknya *Durbin-Waston (DW test)*. Untuk melihat ada tidaknya autokorelasi, dapat dilihat dalam kriteria berikut (Santoso, 2001:214):

1. Jika koefisien DW di bawah -2 berarti ada autokorelasi positif
2. Jika koefisien DW di antara -2 sampai +2 berarti tidak ada autokorelasi
3. Jika koefisien DW diatas +2 berarti ada autokorelasi negatif

Jika terjadi autokolerasi maka dilakukan perbaikan dengan menggunakan metode *Run test*.

### d. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk meguji apakah model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain.

Jika varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap maka disebut homokedastisitas, dan jika varian berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas atau varian tersebut homokedastisitas. Cara menguji ada tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan uji *glejser*, yaitu melakukan uji regresi nilai absolut residual terhadap variabel independen. Tingkat signifikansi ( $\alpha$ ) yang digunakan adalah 5%. Langkah-langkah untuk mendeteksi adanya heteroskedastisitas dalam persamaan regresi melalui uji *glejser* adalah sebagai berikut (Gujarati, 2000: 187):

- 1) Estimasi model dengan menghitung nilai residualnya ( $e_i$ );
- 2) Estimasi regresi dari nilai absolut residualnya:

$$|e_i| = \mu_0 + \mu_1 CR_{it} + \mu_2 TAT_{it} + \mu_3 DR_{it} + \mu_4 PM_{it} + \mu_5 ROA_{it} + \mu_6 ROE_{it} + v_{it}$$

- 3) Menentukan ada tidaknya heteroskedastisitas dalam uji statistik, untuk menguji hipotesis:

$$H_0: \mu_i = 0 \text{ dan } H_a: \mu_i \neq 0$$

- 4) Kriteria pengambilan keputusan:

Jika nilai signifikansinya (*p-value*)  $> \alpha$ , maka regresi tersebut tidak terjadi heteroskedastisitas. Perbaikan yang dilakukan jika terjadi heteroskedastisitas adalah dengan menggunakan metode *Weight Least Square* (WLS) yang merupakan model regresi linear berganda dimana seluruh variabel diberikan bobot tertimbang.

### 3.6.4 Uji Hipotesis

#### a. Uji Keterandalan Model (Uji F)

Uji keterandalan model atau uji kelayakan model menggunakan uji F merupakan tahapan awal mengidentifikasi model regresi yang diestimasi layak atau tidak. Layak yang dimaksud adalah dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel-variabel bebas terhadap variabel terikat. Uji ini juga ada yang menyebut uji simultan model. Pengambilan keputusan uji F yaitu apabila nilai *probabilitas* *f* hitung lebih kecil dari tingkat kesalahan  $\alpha = 0,05$  maka dikatakan bahwa model regresi yang diestimasi layak, sedangkan apabila nilai *probabilitas* *f* hitung lebih besar dari tingkat kesalahan  $\alpha = 0,05$  maka dikatakan bahwa model regresi yang diestimasi tidak layak.

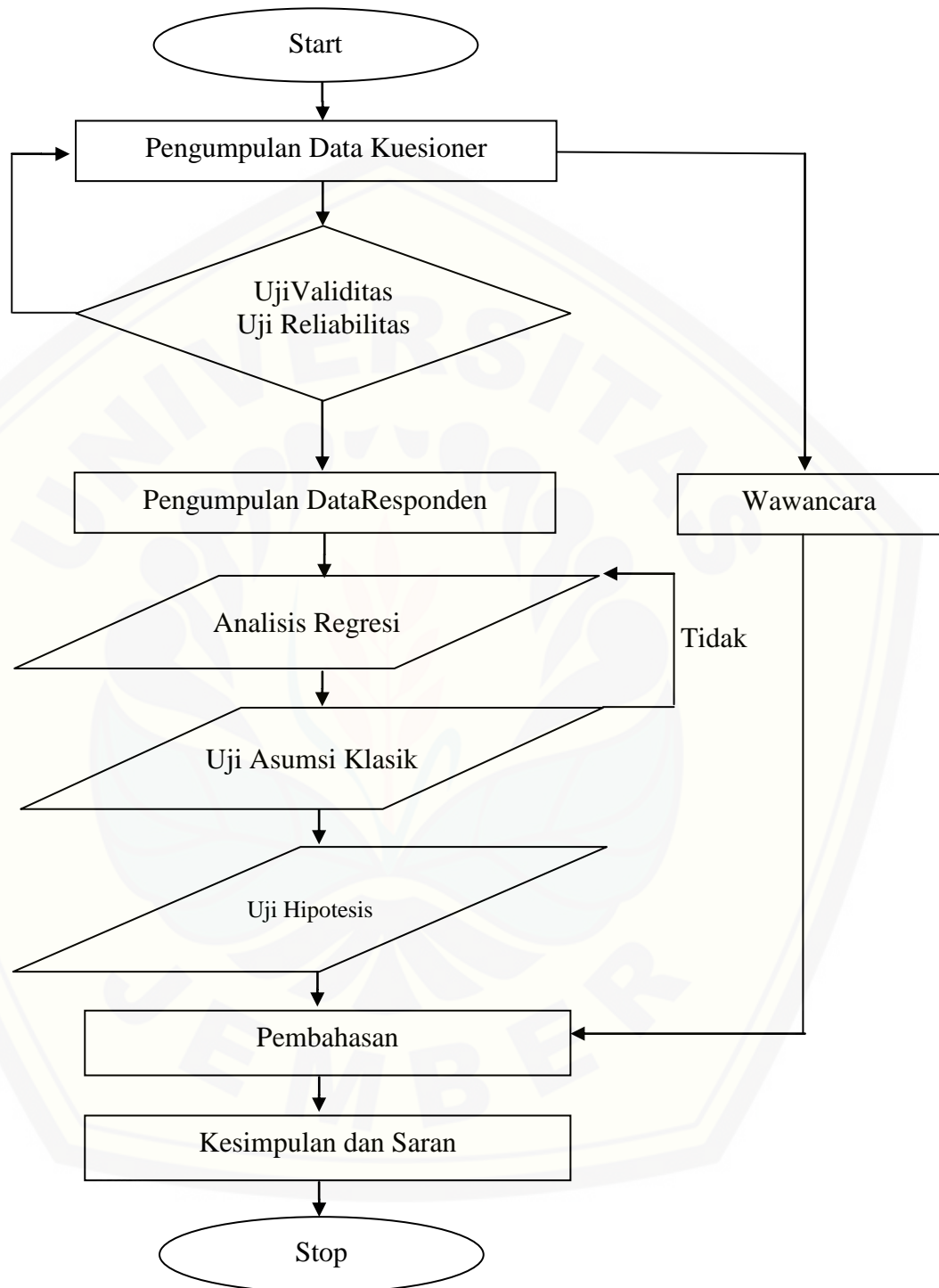
b. Uji Koefisien Regresi (Uji t)

Uji t dalam regresi linier berganda dimaksudkan untuk menguji apakah parameter (koefisien regresi dan konstanta) yang diduga untuk mengestimasi persamaan atau model regresi linier berganda sudah merupakan parameter yang tepat atau belum. Maksud tepat disini adalah parameter tersebut mampu menjelaskan variabel bebas dalam mempengaruhi variabel terikatnya. Pengambilan keputusan uji t yaitu apabila nilai *probabilitas* t hitung lebih kecil dari tingkat kesalahan  $\alpha = 0,05$  maka dikatakan bahwa variabel bebas berpengaruh signifikan terhadap terikatnya, sedangkan apabila nilai *probabilitas* t hitung lebih besar dari tingkat kesalahan  $\alpha = 0,05$  maka dikatakan bahwa variabel bebas tidak berpengaruh signifikan terhadap terikatnya.

c. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi menjelaskan variasi pengaruh variabel-variabel bebas terhadap variabel terikat atau dapat dikatakan sebagai proporsi pengaruh seluruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Nilai koefisien determinasi dapat diukur oleh nilai *R-Square* atau *Adjusted R-Square*. *R-Square* digunakan pada saat variabel bebas hanya 1 saja (biasa disebut regresi linier sederhana), sedangkan *Adjusted R-Square* digunakan pada saat variabel bebas lebih dari satu.

### 3.6.5 Kerangka Pemecahan Masalah



Gambar 3.1 Kerangka Pemecahan Masalah

Keterangan :

Langkah-Langkah untuk melihat pengaruh Gaya Kepemimpinan (X1) Disiplin Kerja (X2), dan Kompetensi (X3) terhadap Kinerja PNS di Kota Blitar (Y).dijelaskan di bawah ini :

- a. *Start*, yaitu tahap persiapan atau tahap awal sebelum melakukan penelitian.
- b. Wawancara, yaitu tahapan untuk mendapatkan informasi guna memperkuat hasil pembahasan.
- c. Pengumpulan data untuk uji kuesioner kepada 20 orang dengan karakteristik yang sama namun bukan sasaran penelitian.
- d. Menggunakan uji validitas, uji realibilitas, dan uji normalitas terhadap data yang diperoleh untuk mengetahui keandalan dan kesesuaian alat ukur yang digunakan.
  - 1) Apabila data telah memenuhi syarat uji validitas, uji reliabilitas, uji normalitas maka selanjutnya dapat dilakukan analisis regresi linier berganda.
  - 2) Jika data tidak memenuhi syarat validitas, uji reliabilitas, uji normalitas maka penelitian harus mengulang kembali langkah pengumpulan data yang sebelumnya di dahului dengan merevisi kuisioner.
- e. Pengumpulan data Responden untuk mendapatkan data yang dilakukan dengan memberikan seperangkat pertanyaan atau kuesioner pada responden
- f. Menganalisis tingkat pengaruh dari variabel independen terhadap variabel dependen dengan menggunakan analisis regresi linear berganda.
- g. Melakukan uji asumsi klasik untuk menghindari adanya penyimpangan dalam model regresi yaitu uji multikolinearitas, uji heteroskedastisitas, uji autokolerasi.
- h. Melakukan uji hipotesis dengan menganalisa koefisien determinan mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variabel dependen. Kemudian uji F yang digunakan untuk menguji signifikansi variabel independen terhadap variabel dependen secara simultan. Uji t digunakan untuk menguji signifikansi pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara individual.

- i. Analisis data diatas akan diperoleh hasil analisis yang akan mengarah pada pembahasan kemudian dilanjutkan kesimpulan dan saran.
- j. *Stop* merupakan akhir dari seluruh penelitian.



## BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN

### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian pada PNS Badan Kepegawaian Daerah Kota Blitar maka dapat disimpulkan:

- a. Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja, dan Kompetensi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja PNS Badan Kepegawaian Daerah Kota Blitar.
- b. Gaya Kepemimpinan secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja PNS Badan Kepegawaian Daerah Kota Blitar.
- c. Disiplin Kerja secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja PNS Badan Kepegawaian Daerah Kota Blitar.
- d. Kompetensi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja PNS Badan Kepegawaian Daerah Kota Blitar.

Maka dapat dikatakan bahwa kompetensi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja PNS Badan Kepegawaian Daerah Kota Blitar, sedangkan gaya kepemimpinan dan disiplin kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja PNS Badan Kepegawaian Daerah Kota Blitar.

### 5.2 Saran

Hasil analisis yang telah dilakukan akan menjadi gambaran terhadap variabel penelitian yang diangkat pada PNS Badan Kepegawaian Daerah Kota Blitar. Oleh karena itu, saran yang diberikan berdasarkan hasil analisis adalah:

- a. Bagi Instansi BKD Kota Blitar

Badan Kepegawaian Daerah Kota Blitar hendaknya meningkatkan kinerja karyawan dengan cara:

1. Memperhatikan gaya kepemimpinan yang dimiliki PNS Badan Kepegawaian Daerah Kota Blitar dalam kaitannya dengan peningkatan kinerja karyawan dimana cara seseorang untuk dapat memimpin dan dipimpin tidak selalu memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerjanya. Faktor lain seperti kesempatan menyampaikan perasaan, dan pemberian penghargaan

perlu diperbaiki dan diperhatikan guna kenyamanan karyawan sehingga pegawai BKD Kota Blitar mampu dan mau meningkatkan kinerjanya.

2. Memperhatikan disiplin Kerja yang dimiliki PNS Badan Kepegawaian Daerah Kota Blitar dalam kaitannya dengan peningkatan kinerja karyawan. Indikator ketepatan waktu datang dan pulang kerja membutuhkan perhatian yang lebih.
3. Meningkatkan kompetensi pegawai dengan memberikan perhatian pada faktor proaktif atau dorongan untuk bertindak melebihi yang dibutuhkan (tuntutan pekerjaan), dan pengendalian diri atau kemampuan untuk mengendalikan emosi ketika dibawah tekanan dapat meningkatkan kinerja PNS Badan Kepegawaian Daerah Kota Blitar.
4. Memperhatikan variabel kinerja pada beberapa indikator diantaranya yaitu *quality of work* atau kualitas kerja responden berdasarkan syarat-syarat kesesuaian yang telah ditetapkan berupa ketelitian dan kerapian, *initiative* atau semangat responden untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya, serta *personal qualities* atau menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahtamahan, dan integritas pribadi.

b. Bagi Akademisi dan Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini masih terdapat kekurangan dan keterbatasan. Oleh karena itu, bagi akademisi dan penelitian selanjutnya diharapkan dapat menambah variabel pada penelitian mengingat masih banyak faktor lain yang dapat mempengaruhi variabel dependen secara langsung dan tidak langsung dan perlu diperhatikan faktor perancu pada variabel bebas dan variabel terikat. Penelitian yang dilakukan pada satu objek penelitian, hendaknya dapat dilakukan secara time series agar dapat mengetahui perbedaan dari waktu ke waktu. Selain itu, penambahan objek penelitian juga dapat menyempurnakan hasil analisis selanjutnya karena mampu membandingkan fenomena yang terjadi pada objek satu dan objek lainnya.



## DAFTAR PUSTAKA

- Cascio, Wayne F., 1989, *Manajemen Human Resources; Productivity, quality of work life, profits*, 2nd, New York, Mc Graw-Hill.
- Davis, Keith dan John W. Newstrom, 1996. *Perilaku Dalam Organisasi*. Edisi Ketujuh, Jilid Dua. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Ghozali, Imam. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Sess*. Cetakan keempat. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang
- Ghozali, Imam. 2007. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. BP-Universitas Diponegoro, Semarang.
- Gomes, Faustino Cardoso, 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kelima. Yogyakarta: Penerbit Andi Offset.
- Gujarati, N.Damodar. 2003. *Basic Econometrics*. United States: The McGraw Hill Company.
- Guritnaningsih, P. Dwiyaniti. 2007. *Pengaruh Faktor-faktor Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Sub Bagian Umum Dinas Perhubungan Kota Surabaya*. Surabaya: Universitas Airlangga
- Hadiatmaja, Sarjana dan Kuswa Endah. 2009. *Filsafat Jawa (Bagian I)*. Diktat Mata Kuliah Filsafat Jawa Fakultas Bahasa dan Seni. UNY
- Handoko, T. Hani. 2001, *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*, Edisi Kedua, BPFE, Yogyakarta.
- Hasibuan , Malayu S.P. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Hasibuan, Malayu S. P., 1998. *Organisasi dan Motivasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Henry, Simamora. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BP STIE YKPN.
- Johannes, Bryan. 2014. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia, Tbk*. Manado.
- Kajanto. 2003. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Cetakan ke-2. Jakarta: Rineka Cipta.

- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mitchell dan Larson, 1998, *A Handbook Of Human Resources Management*, Terjemahan. Elek Media Komputindo, Jakarta.
- Murti, Bhisma. 2007. *Prinsip dan Metode Riset Epidemiologi*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press:97
- Nitisemito, Alex S., 2000. *Manajemen Personalia (Manajemen Sumber Daya Manusia)*. Edisi Keempat. Jakarta: Penerbit Ghalia Indonesia.
- Nugroho, Bhuana Agung. 2005. *Strategi Jitu Memilih Metode statistic Penelitian dengan SPSS*. Yogyakarta: Andi.
- Peraturan Pemerintah No.53 tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil PP No. 53 tahun 2010 merupakan revisi dan penyempurnaan dari peraturan pemerintah Republik Indonesia No. 30 tahun 1980 tentang Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil.
- Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang “Diklat Jabatan PNS
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No.32 tahun 1979 tentang Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil Republik Indonesia.
- Peraturan Pemerintahan No.10 tahun 1983 dan SE No. 08 /SE/1983 tentang izin perkawinan dan perceraian bagi Pegawai Negeri Sipil serta petunjuk Pelaksanaan.
- Permata, Sarita. 2012. *Pengaruh Pengendalian Internal dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan SPBU*. Yogyakarta.
- Pusat Bahasa Depdiknas. 2002. *Kamus Besar Bahasa Indonesia (Edisi Ketiga)*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Rivai, Veithzal. 2003. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Rivai, Veithzal. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktek*. PT. RAJAGRAFINDO PERSADA, Jakarta.
- Robbins P, Stephen, 2001. *Perilaku Organisasi*. Edisi Bahasa Indonesia. Jilid Satu. Jakarta: PT.Prenhalindo.

- Santoso, Singgih. 2001. Mengolah Data Statistik Secara Profesional. PT. Alex Media Komputindo. Jakarta.
- Siagian, P. Sondang. 2005. Fungsi-fungsi Manajemen. Jakarta. Penerbit Bumi Aksara.
- Simamora, Henry, 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua. Yogyakarta: Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Simamora, Henry, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Ketiga, Cetakan Pertama, Bagian Penerbitan STIE YKPN, Yogyakarta.
- Spencer, M. Lyle and Spencer, M. Signe. 1993. *Competence at Work: Models for Superior Performance*, John Wiley & Son, Inc., New York.
- Tead, Ordway. 1985. *The Art Leadership*, New York: MC. Graw-Hill
- Togi, S. Akira. 2010. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja dengan Moderasi *Self Efficacy* pada Instruktur Pusdiklat Migas. Cepu: Universitas Airlangga.
- Umam, Khaerul. 2010. *Perilaku Organisasi*. Bandung: Pustaka Setia.
- Umar, Husein. 2003. *Metode Penelitian: Aplikasi dan Pemasaran*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Umar, Husein. 2008. *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis Edisi Kedua*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada
- Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 Jo Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-pokok Kepegawaian
- UU Nomor 5 Tahun 2004 tentang penjelasan kompetensi PNS
- Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. PT. Raja Grafindo Parsada: Jakarta.
- Yukl, Gary A. 1998. *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Alih Bahasa Jusuf Udaya, LicEc. Jakarta: Prenhallindo

**Lampiran 1. Kuesioner****KUESIONER PENELITIAN****PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, DISIPLIN KERJA DAN KOMPETENSI PEGAWAI TERHADAP KINERJA PNS KOTA BLITAR  
(Studi di Badan Kepegawaian Daerah Kota Blitar)**

Kepada Yth.

Bapak / Ibu / Saudara PNS Badan Kepegawaian Daerah Kota Blitar

Di Tempat .

Dengan Hormat,

Dalam rangka pemenuhan Tugas Akhir di Fakultas Ekonomi, Program Studi S1 Manajemen, Universitas Jember, saya melakukan penelitian ilmiah dengan judul : **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja dan Kompetensi Pegawai Terhadap Kinerja Pns Kota Blitar (Studi di Badan Kepegawaian Daerah Kota Blitar)”**. Hasil yang saya harapkan dari penelitian ini adalah untuk mendapatkan bukti-bukti empiris mengenai pengaruh gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan kompetensi pegawai terhadap kinerja pns kota blitar

Sehubungan dengan tujuan tersebut di atas, saya meminta bantuan Bapak atau Ibu dapat mengisi keseluruhan kuesioner ini dengan jujur dan sungguh-sungguh karena sangat penting artinya dalam analisa data nantinya. Saya harapkan agar jawaban Bapak atau Ibu sesuai dengan kondisi aktual perusahaan dan kondisi Anda saat ini. Dalam pengisian kuesioner ini tidak ada jawaban salah atau benar. Bapak atau Ibu hanya diminta untuk mengungkapkan tingkat persetujuan terhadap pertanyaan-pertanyaan yang disajikan. Dalam penelitian ini, sesuai dengan etika penelitian, identitas Bapak atau Ibu akan dijamin kerahasiaannya. Hasil penelitian ini tidak akan mempengaruhi penilaian pada kinerja Bapak atau Ibu sekalian. Sebelumnya saya mengharap Bapak atau Ibu untuk membaca petunjuk pengisian terlebih dahulu sebelum mengisi kuesioner ini. Kami mohon maaf yang sebesar-besarnya telah mengganggu waktu dan kesibukan kerja Bapak atau Ibu sekalian. Kami mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya atas partisipasi Bapak atau Ibu sekalian untuk mengisi kuesioner ini.

Blitar, Februari 2016

Hormat Saya,

Patria Sumarsono

110810201242

(Peneliti)

**KUEISIONER PENELITIAN**  
**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, DISIPLIN KERJA DAN**  
**KOMPETENSI PEGAWAI TERHADAP KINERJA PNS KOTA BLITAR**  
**(Studi di Badan Kepegawaian Daerah Kota Blitar)**

**A. IDENTITAS RESPONDEN**

No. Responden :  
 Jenis Kelamin :  
 Umur :  
 Pangkat/Golongan :  
 Masa Kerja :  
 Unit Kerja :  
 Pendidikan :

**B. PETUNJUK PENGISIAN**

1. Bacalah baik-baik setiap pernyataan dalam angket ini sebelum menjawabnya.
2. Berilah jawaban dengan memberi tanda (√) pada kolom yang tersedia.  
**SS = Sangat Setuju**  
**S = Setuju**  
**CS = Cukup Setuju**  
**TS = Tidak Setuju**  
**STS = Sangat Tidak Setuju**
3. Bila ada sesuatu yang kurang jelas, mohon ditanyakan pada peneliti.

**C. TABEL PERNYATAAN**

**1. Gaya Kepemimpinan (X1)**

No	Pernyataan	STS	TS	CS	S	SS
1	Saya selalu diberi bimbingan atau arahan secara spesifik tentang cara-cara menyelesaikan tugas pekerjaan.					
2	Saya diberi kesempatan untuk menyampaikan permasalahan pribadi saya yang dapat mengganggu pekerjaan.					
3	Saran dan ide saya sangat bermanfaat dan dapat digunakan untuk mengambil suatu keputusan.					
4	Saya mendapat penghargaan ketika tugas dapat saya selesaikan dengan baik.					
5	Saya dapat meneladani sikap pimpinan dalam bekerja					
6	Saya merasa nyaman dengan cara yang digunakan pimpinan dalam bekerja.					

**2. Disiplin Kerja (X2)**

No	Pernyataan	STS	TS	CS	S	SS
1	Saya selalu datang dan pulang tepat waktu.					
2	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.					
3	Saya selalu berhati-hati dan bertanggung jawab dalam menyelesaikan semua tugas yang telah dibebankan terhadap saya.					
4	Saya selalu menaati semua peraturan yang berlaku di lingkungan kerja.					

**3. Kompetensi (X3)**

No	Pernyataan	STS	TS	CS	S	SS
1	Saya memahami tugas dan tanggung jawab pekerjaan saya sebagai pegawai.					
2	Dalam melaksanakan tugas, saya selalu lebih baik dari tuntutan pekerjaan yang diberikan.					
3	Saya memberikan pemahaman kepada rekan kerja yang tidak memahami tugasnya.					
4	Saya dapat mengendalikan emosi ketika bekerja di bawah tekanan.					
5	Saya mampu menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan oleh pimpinan.					
6	Saya mampu menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja.					
7	Saya mampu bekerja secara professional.					

**4. Kinerja (Y)**

No	Pernyataan	STS	TS	CS	S	SS
1	Saya menyelesaikan tugas dengan baik sesuai dengan kemampuan dan beban kerja dalam pekerjaan saya					
2	Saya bekerja dengan teliti dan rapi sesuai dengan standar ketepatan dan ketelitian yang telah ditetapkan					
3	Saya memberikan pendapat untuk menyelesaikan permasalahan-permasalahan yang terjadi di lingkungan kerja					
4	Saya menyelesaikan pekerjaan dengan kesadaran diri tanpa perlu diperintah atau diminta					
5	Saya selalu berperilaku sopan dan ramah dengan semua pegawai yang ada di lingkungan kerja					

## Lampiran 2. Jawaban Responden

GAYA KEPEMIMPINAN							DISIPLIN KERJA						
X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	T	R	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	T	R
3	4	4	4	4	4	23	3,8	3	4	4	5	16	4
3	4	4	3	4	4	22	3,7	4	4	4	4	16	4
4	4	3	4	4	4	23	3,8	3	4	4	4	15	3,8
4	3	4	4	4	4	23	3,8	3	4	4	4	15	3,8
4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	16	4
4	3	4	4	4	4	23	3,8	4	4	4	4	16	4
4	5	4	4	5	5	27	4,5	3	3	4	3	13	3,3
3	4	4	2	4	3	20	3,3	2	4	3	3	12	3
4	2	4	2	4	4	20	3,3	4	4	4	4	16	4
3	4	3	2	3	4	19	3,2	2	4	4	3	13	3,3
3	3	4	2	4	4	20	3,3	3	4	3	3	13	3,3
3	3	4	4	3	3	20	3,3	3	4	3	3	13	3,3
3	3	4	4	4	3	21	3,5	2	3	3	3	11	2,8
3	4	4	2	4	3	20	3,3	2	4	3	3	12	3
4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	5	4	17	4,3
4	2	4	3	3	5	21	3,5	4	4	5	5	18	4,5
4	2	4	3	3	3	19	3,2	4	4	5	5	18	4,5
4	3	4	5	5	5	26	4,3	5	4	4	5	18	4,5
2	2	3	3	2	3	15	2,5	2	3	3	3	11	2,8
4	4	4	4	4	4	24	4	5	5	5	5	20	5
4	3	4	4	4	4	23	3,8	4	3	4	4	15	3,8
3	3	3	2	3	2	16	2,7	4	3	4	4	15	3,8
4	4	5	5	5	5	28	4,7	2	4	3	3	12	3
4	4	3	2	4	3	20	3,3	2	5	5	4	16	4
3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	4	3	13	3,3
4	3	4	4	4	4	23	3,8	5	5	5	4	19	4,8
3	2	4	3	3	3	18	3	4	4	3	5	16	4
1	1	5	5	5	4	21	3,5	4	5	5	4	18	4,5
4	2	3	3	4	4	20	3,3	5	5	5	5	20	5
4	4	5	4	4	3	24	4	3	4	5	5	17	4,3
4	3	4	3	4	4	22	3,7	4	4	4	4	16	4
4	4	4	4	4	4	24	4	3	3	3	3	12	3
4	4	4	4	4	4	24	4	5	4	5	5	19	4,8
1	2	5	5	5	5	23	3,8	5	5	5	5	20	5
3	4	4	4	4	4	23	3,8	3	4	4	4	15	3,8

Keterangan: T=Total

R=Rerata

KOMPETENSI PEGAWAI									KINERJA PEGAWAI						
X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X3.7	T	R	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	T	R
4	4	4	3	4	4	4	27	3,9	4	3	4	4	4	19	3,8
4	3	4	4	4	4	4	27	3,9	4	4	4	4	4	20	4
4	3	4	4	4	4	4	27	3,9	4	3	4	4	4	19	3,8
4	4	4	3	4	4	4	27	3,9	4	4	4	4	4	20	4
4	3	4	3	4	4	4	26	3,7	4	4	3	4	4	19	3,8
4	3	4	4	4	4	4	27	3,9	4	4	3	4	4	19	3,8
4	3	3	3	3	3	3	22	3,1	3	3	3	3	3	15	3
4	4	4	3	4	3	3	25	3,6	4	3	3	4	4	18	3,6
4	4	2	4	2	4	4	24	3,4	4	4	2	4	4	18	3,6
4	3	3	2	3	4	3	22	3,1	4	3	3	4	4	18	3,6
4	4	3	3	4	4	4	26	3,7	4	3	4	4	4	19	3,8
4	3	4	3	4	3	3	24	3,4	4	3	3	4	4	18	3,6
4	4	3	3	4	3	3	24	3,4	4	3	4	4	4	19	3,8
4	4	4	3	4	4	4	27	3,9	4	3	4	4	4	19	3,8
4	3	4	4	4	4	4	27	3,9	4	4	4	4	4	20	4
4	2	5	2	4	4	4	25	3,6	4	2	5	2	2	15	3
4	2	4	2	4	4	4	24	3,4	4	2	5	2	2	15	3
5	5	5	5	5	5	5	35	5	5	4	4	4	5	22	4,4
4	3	2	2	3	3	3	20	2,9	3	3	4	3	4	17	3,4
4	3	4	4	4	4	4	27	3,9	4	4	4	5	5	22	4,4
4	3	4	4	4	4	4	27	3,9	4	3	5	4	4	20	4
4	3	4	3	4	4	4	26	3,7	4	3	5	4	4	20	4
4	4	4	3	4	4	4	27	3,9	4	3	4	4	4	19	3,8
4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	4	4	20	4
4	3	3	3	3	3	3	22	3,1	3	3	4	3	3	16	3,2
5	4	4	4	4	4	4	29	4,1	5	4	4	4	4	21	4,2
5	2	5	2	4	4	4	26	3,7	4	2	4	2	2	14	2,8
4	2	5	2	4	4	4	25	3,6	4	2	5	2	2	15	3
4	4	4	4	4	4	5	29	4,1	4	5	4	4	5	22	4,4
5	5	4	3	5	5	5	32	4,6	5	4	4	4	5	22	4,4
4	3	4	4	4	4	4	27	3,9	4	4	4	4	4	20	4
3	3	4	4	3	4	4	25	3,6	4	3	4	3	3	17	3,4
5	4	4	4	5	5	5	32	4,6	5	4	5	5	5	24	4,8
5	5	4	5	5	5	5	34	4,9	5	5	5	5	5	25	5
4	4	4	3	4	4	4	27	3,9	4	4	4	4	4	20	4

Keterangan: T=Total

R=Rerata



**Lampiran 3. Tabel Frekwensi****Jenis Kelamin**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Laki-laki	19	54.3	54.3	54.3
Valid Perempuan	16	45.7	45.7	100.0
Total	35	100.0	100.0	

**Kat\_Umur**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
21-30 Tahun	2	5.7	5.7	5.7
> 31-40 Tahun	22	62.9	62.9	68.6
Valid >40-50 Tahun	8	22.9	22.9	91.4
>50 Tahun	3	8.6	8.6	100.0
Total	35	100.0	100.0	

**Golongan**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
I B	1	2.9	2.9	2.9
II A	3	8.6	8.6	11.4
II B	4	11.4	11.4	22.9
II C	8	22.9	22.9	45.7
II D	1	2.9	2.9	48.6
Valid III A	4	11.4	11.4	60.0
III B	6	17.1	17.1	77.1
III C	5	14.3	14.3	91.4
III D	2	5.7	5.7	97.1
IV A	1	2.9	2.9	100.0
Total	35	100.0	100.0	

**Lama Kerja**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
< 10 Tahun	8	22.9	22.9	22.9
>10 -20 Tahun	19	54.3	54.3	77.1
Valid >20 -30 Tahun	5	14.3	14.3	91.4
> 30 Tahun	3	8.6	8.6	100.0
Total	35	100.0	100.0	

**Pendidikan**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
D3	3	8.6	8.6	8.6
S1	13	37.1	37.1	45.7
Valid S2	3	8.6	8.6	54.3
SD	1	2.9	2.9	57.1
SLTA	15	52.8	52.8	100,0
Total	35	100.0	100.0	

**X1.1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sangat Tidak Setuju	2	5.7	5.7	5.7
Tidak Setuju	1	2.9	2.9	8.6
Valid Cukup setuju	12	34.3	34.3	42.9
Setuju	20	57.1	57.1	100.0
Total	35	100.0	100.0	

X1.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sangat Tidak Setuju	1	2.9	2.9	2.9
Tidak Setuju	7	20.0	20.0	22.9
Cukup setuju	11	31.4	31.4	54.3
Setuju	15	42.9	42.9	97.1
Sangat Setuju	1	2.9	2.9	100.0
Total	35	100.0	100.0	

X1.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Cukup setuju	7	20.0	20.0	20.0
Setuju	24	68.6	68.6	88.6
Sangat Setuju	4	11.4	11.4	100.0
Total	35	100.0	100.0	

X1.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Tidak Setuju	7	20.0	20.0	20.0
Cukup setuju	8	22.9	22.9	42.9
Setuju	16	45.7	45.7	88.6
Sangat Setuju	4	11.4	11.4	100.0
Total	35	100.0	100.0	

**X1.5**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Tidak Setuju	1	2.9	2.9	2.9
Cukup setuju	7	20.0	20.0	22.9
Valid Setuju	22	62.9	62.9	85.7
Sangat Setuju	5	14.3	14.3	100.0
Total	35	100.0	100.0	

**X1.6**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Tidak Setuju	1	2.9	2.9	2.9
Cukup setuju	10	28.6	28.6	31.4
Valid Setuju	19	54.3	54.3	85.7
Sangat Setuju	5	14.3	14.3	100.0
Total	35	100.0	100.0	

**GAYA KEPEMIMPINAN**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
15.00	1	2.9	2.9	2.9
16.00	1	2.9	2.9	5.7
18.00	2	5.7	5.7	11.4
19.00	2	5.7	5.7	17.1
20.00	7	20.0	20.0	37.1
21.00	3	8.6	8.6	45.7
Valid 22.00	2	5.7	5.7	51.4
23.00	8	22.9	22.9	74.3
24.00	6	17.1	17.1	91.4
26.00	1	2.9	2.9	94.3
27.00	1	2.9	2.9	97.1
28.00	1	2.9	2.9	100.0
Total	35	100.0	100.0	

**X2.1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Tidak Setuju	7	20.0	20.0	20.0
Cukup setuju	10	28.6	28.6	48.6
Valid Setuju	12	34.3	34.3	82.9
Sangat Setuju	6	17.1	17.1	100.0
Total	35	100.0	100.0	

**X2.2**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Cukup setuju	7	20.0	20.0	20.0
Valid Setuju	22	62.9	62.9	82.9
Sangat Setuju	6	17.1	17.1	100.0
Total	35	100.0	100.0	

**X2.3**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Cukup setuju	9	25.7	25.7	25.7
Valid Setuju	15	42.9	42.9	68.6
Sangat Setuju	11	31.4	31.4	100.0
Total	35	100.0	100.0	

**X2.4**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Cukup setuju	11	31.4	31.4	31.4
Valid Setuju	14	40.0	40.0	71.4
Sangat Setuju	10	28.6	28.6	100.0
Total	35	100.0	100.0	

**DISIPLIN KERJA**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 11.00	2	5.7	5.7	5.7
12.00	4	11.4	11.4	17.1
13.00	5	14.3	14.3	31.4
15.00	5	14.3	14.3	45.7
16.00	8	22.9	22.9	68.6
17.00	2	5.7	5.7	74.3
18.00	4	11.4	11.4	85.7
19.00	2	5.7	5.7	91.4
20.00	3	8.6	8.6	100.0
Total	35	100.0	100.0	

**X3.1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Cukup setuju	1	2.9	2.9	2.9
Setuju	28	80.0	80.0	82.9
Sangat Setuju	6	17.1	17.1	100.0
Total	35	100.0	100.0	

**X3.2**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	4	11.4	11.4	11.4
Cukup setuju	15	42.9	42.9	54.3
Setuju	13	37.1	37.1	91.4
Sangat Setuju	3	8.6	8.6	100.0
Total	35	100.0	100.0	

**X3.3**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Tidak Setuju	2	5.7	5.7	5.7
Cukup setuju	5	14.3	14.3	20.0
Valid Setuju	24	68.6	68.6	88.6
Sangat Setuju	4	11.4	11.4	100.0
Total	35	100.0	100.0	

**X3.4**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Tidak Setuju	6	17.1	17.1	17.1
Cukup setuju	14	40.0	40.0	57.1
Valid Setuju	13	37.1	37.1	94.3
Sangat Setuju	2	5.7	5.7	100.0
Total	35	100.0	100.0	

**X3.5**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Tidak Setuju	1	2.9	2.9	2.9
Cukup setuju	5	14.3	14.3	17.1
Valid Setuju	25	71.4	71.4	88.6
Sangat Setuju	4	11.4	11.4	100.0
Total	35	100.0	100.0	

**X3.6**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	Cukup setuju	6	17.1	17.1	17.1
	Setuju	25	71.4	71.4	88.6
	Sangat Setuju	4	11.4	11.4	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

**X3.7**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	Cukup setuju	7	20.0	20.0	20.0
	Setuju	23	65.7	65.7	85.7
	Sangat Setuju	5	14.3	14.3	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

**KOMPETENSI**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	20.00	1	2.9	2.9	2.9
	22.00	3	8.6	8.6	11.4
	24.00	4	11.4	11.4	22.9
	25.00	4	11.4	11.4	34.3
	26.00	4	11.4	11.4	45.7
	27.00	12	34.3	34.3	80.0
	28.00	1	2.9	2.9	82.9
	29.00	2	5.7	5.7	88.6
	32.00	2	5.7	5.7	94.3
	34.00	1	2.9	2.9	97.1
	35.00	1	2.9	2.9	100.0
	Total	35	100.0	100.0	



Y1.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Cukup setuju	3	8.6	8.6	8.6
Valid Setuju	27	77.1	77.1	85.7
Valid Sangat Setuju	5	14.3	14.3	100.0
Total	35	100.0	100.0	

Y1.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	4	11.4	11.4	11.4
Valid Cukup setuju	15	42.9	42.9	54.3
Valid Setuju	14	40.0	40.0	94.3
Valid Sangat Setuju	2	5.7	5.7	100.0
Total	35	100.0	100.0	

Y1.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	1	2.9	2.9	2.9
Valid Cukup setuju	6	17.1	17.1	20.0
Valid Setuju	21	60.0	60.0	80.0
Valid Sangat Setuju	7	20.0	20.0	100.0
Total	35	100.0	100.0	

Y1.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	4	11.4	11.4	11.4
Valid Cukup setuju	4	11.4	11.4	22.9
Valid Setuju	24	68.6	68.6	91.4
Valid Sangat Setuju	3	8.6	8.6	100.0
Total	35	100.0	100.0	

Y1.5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Tidak Setuju	4	11.4	11.4	11.4
Cukup setuju	3	8.6	8.6	20.0
Valid Setuju	22	62.9	62.9	82.9
Sangat Setuju	6	17.1	17.1	100.0
Total	35	100.0	100.0	

KINERJA

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
14.00	1	2.9	2.9	2.9
15.00	4	11.4	11.4	14.3
16.00	1	2.9	2.9	17.1
17.00	2	5.7	5.7	22.9
18.00	4	11.4	11.4	34.3
Valid 19.00	8	22.9	22.9	57.1
20.00	8	22.9	22.9	80.0
21.00	1	2.9	2.9	82.9
22.00	4	11.4	11.4	94.3
24.00	1	2.9	2.9	97.1
25.00	1	2.9	2.9	100.0
Total	35	100.0	100.0	

## Lampiran 4. Hasil Uji Validitas Instrumen

### 1. Variabel Gaya Kepemimpinan

		Correlations						
		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	Total_X1
X1.1	Pearson Correlation	1	.669**	.780**	.059	.605**	.226	.777**
	Sig. (2-tailed)		.001	.000	.806	.005	.337	.000
	N	20	20	20	20	20	20	20
X1.2	Pearson Correlation	.669**	1	.522*	.049	.201	.000	.561*
	Sig. (2-tailed)	.001		.018	.839	.395	1.000	.010
	N	20	20	20	20	20	20	20
X1.3	Pearson Correlation	.780**	.522*	1	.137	.378	.275	.728**
	Sig. (2-tailed)	.000	.018		.565	.101	.241	.000
	N	20	20	20	20	20	20	20
X1.4	Pearson Correlation	.059	.049	.137	1	.308	.868**	.623**
	Sig. (2-tailed)	.806	.839	.565		.187	.000	.003
	N	20	20	20	20	20	20	20
X1.5	Pearson Correlation	.605**	.201	.378	.308	1	.472*	.720**
	Sig. (2-tailed)	.005	.395	.101	.187		.036	.000
	N	20	20	20	20	20	20	20
X1.6	Pearson Correlation	.226	.000	.275	.868**	.472*	1	.719**
	Sig. (2-tailed)	.337	1.000	.241	.000	.036		.000
	N	20	20	20	20	20	20	20
Total_X1	Pearson Correlation	.777**	.561*	.728**	.623**	.720**	.719**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.010	.000	.003	.000	.000	
	N	20	20	20	20	20	20	20

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

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

2. Variabel Disiplin Kerja

		Correlations				
		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	Total_X2
X2.1	Pearson Correlation	1	.618**	.709**	.177	.827**
	Sig. (2-tailed)		.004	.000	.455	.000
	N	20	20	20	20	20
X2.2	Pearson Correlation	.618**	1	.379	.343	.782**
	Sig. (2-tailed)	.004		.099	.139	.000
	N	20	20	20	20	20
X2.3	Pearson Correlation	.709**	.379	1	.250	.781**
	Sig. (2-tailed)	.000	.099		.288	.000
	N	20	20	20	20	20
X2.4	Pearson Correlation	.177	.343	.250	1	.602**
	Sig. (2-tailed)	.455	.139	.288		.005
	N	20	20	20	20	20
Total_X2	Pearson Correlation	.827**	.782**	.781**	.602**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.005	
	N	20	20	20	20	20

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

3. Variabel Kompetensi Pegawai

		Correlations							
		X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X3.7	Total_X3
X3.1	Pearson Correlation	1	.460*	.514*	.420	.380	.412	.355	.650*
	Sig. (2-tailed)		.041	.020	.065	.098	.071	.125	.002
	N	20	20	20	20	20	20	20	20
X3.2	Pearson Correlation	.460*	1	.554*	.429	.625**	.060	.362	.692**
	Sig. (2-tailed)	.041		.011	.059	.003	.802	.117	.001
	N	20	20	20	20	20	20	20	20
X3.3	Pearson Correlation	.514*	.554*	1	.612**	.277	.657**	.863**	.867**
	Sig. (2-tailed)	.020	.011		.004	.237	.002	.000	.000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20
X3.4	Pearson Correlation	.420	.429	.612**	1	.603**	.560	.676**	.839**
	Sig. (2-tailed)	.065	.059	.004		.005	.010	.001	.000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20
X3.5	Pearson Correlation	.380	.625**	.277	.603**	1	.063	.127	.614**
	Sig. (2-tailed)	.098	.003	.237	.005		.791	.592	.004
	N	20	20	20	20	20	20	20	20
X3.6	Pearson Correlation	.412	.060	.657**	.560	.063	1	.710**	.674**
	Sig. (2-tailed)	.071	.802	.002	.010	.791		.000	.001
	N	20	20	20	20	20	20	20	20
X3.7	Pearson Correlation	.355	.362	.863**	.676**	.127	.710**	1	.796**
	Sig. (2-tailed)	.125	.117	.000	.001	.592	.000		.000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20
Total_X3	Pearson Correlation	.650*	.692**	.867**	.839**	.614**	.674**	.796**	1
	Sig. (2-tailed)	.002	.001	.000	.000	.004	.001	.000	
	N	20	20	20	20	20	20	20	20

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

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

## 4. Variabel Kinerja

		Correlations					
		Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Total_Y
Y1.1	Pearson Correlation	1	.407	.412	.380	.477*	.710**
	Sig. (2-tailed)		.075	.071	.098	.033	.000
	N	20	20	20	20	20	20
Y1.2	Pearson Correlation	.407	1	.028	.550	.396	.720**
	Sig. (2-tailed)	.075		.905	.012	.084	.000
	N	20	20	20	20	20	20
Y1.3	Pearson Correlation	.412	.028	1	.063	.599**	.609**
	Sig. (2-tailed)	.071	.905		.791	.005	.004
	N	20	20	20	20	20	20
Y1.4	Pearson Correlation	.380	.550	.063	1	.158	.645**
	Sig. (2-tailed)	.098	.012	.791		.506	.002
	N	20	20	20	20	20	20
Y1.5	Pearson Correlation	.477*	.396	.599**	.158	1	.754**
	Sig. (2-tailed)	.033	.084	.005	.506		.000
	N	20	20	20	20	20	20
Total_Y	Pearson Correlation	.710**	.720**	.609**	.645**	.754**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.004	.002	.000	
	N	20	20	20	20	20	20

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

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

**Lampiran 5. Hasil Uji Reliabilitas Instrumen**

**1. Variabel Gaya Kepemimpinan**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	20	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	20	100.0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.770	6

**3. Variabel Kompetensi Pegawai**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	20	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	20	100.0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.837	7

**2. Variabel Disiplin Kerja**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	20	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	20	100.0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.733	4

**4. Variabel Kinerja**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	20	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	20	100.0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.686	5

**Lampiran 6. Hasil Uji Asumsi Klasik**

**1. Uji Normalitas data**

**Descriptive Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
GAYA KEPEMIMPINAN	35	3.6238	.47200	2.50	4.67
DISIPLIN KERJA	35	3.8714	.66247	2.75	5.00
KOMPETENSI	35	3.7918	.45486	2.86	5.00
KINERJA	35	3.8057	.50756	2.80	5.00

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

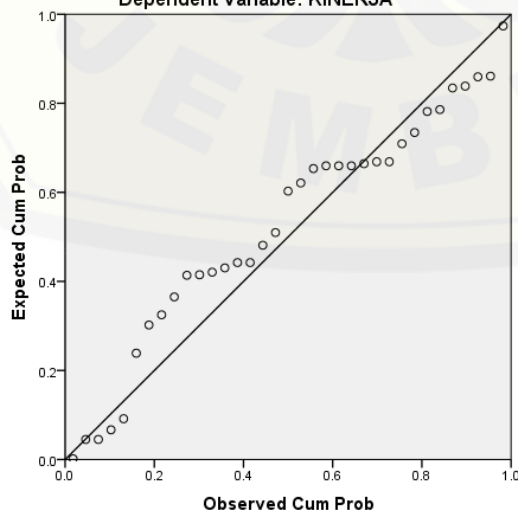
		GAYA KEPEMIMPINAN	DISIPLIN KERJA	KOMPETENSI	KINERJA
N		35	35	35	35
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	3.6238	3.8714	3.7918	3.8057
	Std. Deviation	.47200	.66247	.45486	.50756
Most Extreme Differences	Absolute	.157	.140	.243	.153
	Positive	.127	.140	.243	.151
	Negative	-.157	-.120	-.100	-.153
Kolmogorov-Smirnov Z		.930	.829	1.037	.903
Asymp. Sig. (2-tailed)		.353	.497	.062	.388

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

**Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual**

Dependent Variable: KINERJA





**2. Uji Multikolinieritas**

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

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
(Constant)		
1 GAYA KEPEMIMPINAN	.754	1.326
DISIPLIN KERJA	.597	1.675
KOMPETENSI	.480	2.084

a. Dependent Variable: KINERJA

**3. Uji Auto korelasi**

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.788 <sup>a</sup>	.622	.585	.32693	1.578

a. Predictors: (Constant), KOMPETENSI, GAYA KEPEMIMPINAN, DISIPLIN KERJA

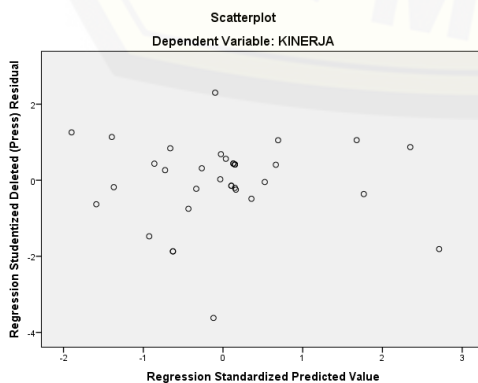
b. Dependent Variable: KINERJA

**4. Uji Hetereskedastisitas**

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

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	.275	.308		.894	.378
1 KOMPETENSI	-.117	.103	-.257	-1.133	.266
DISIPLIN KERJA	.177	.073	.266	1.787	.069
GAYA KEPEMIMPINAN	-.079	.079	-.180	-0.997	.326

a. Dependent Variable: abres\_1



## Lampiran 7. Hasil Uji Hipotesis

### 1. Uji F

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.446	3	1.815	16.983	.000 <sup>b</sup>
	Residual	3.313	31	.107		
	Total	8.759	34			

a. Dependent Variable: KINERJA

b. Predictors: (Constant), KOMPETENSI, GAYA KEPEMIMPINAN, DISIPLIN KERJA

### 2. Uji Determinasi

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.788 <sup>a</sup>	.622	.585	.32693	1.578

a. Predictors: (Constant), KOMPETENSI, GAYA KEPEMIMPINAN, DISIPLIN KERJA

b. Dependent Variable: KINERJA

### 3. Uji t

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	.618	.531		1.164	.253		
	GAYA KEPEMIMPINAN	-.059	.137	-.055	-.429	.671	.754	1.326
	DISIPLIN KERJA	-.072	.110	-.093	-.653	.518	.597	1.675
	KOMPETENSI	.970	.178	.869	5.450	.000	.480	2.084

a. Dependent Variable: KINERJA

4. *Trimming Theory*

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	KOMPETENSI, GAYA KEPEMIMPINAN, DISIPLIN KERJA <sup>b</sup>		Enter
2		GAYA KEPEMIMPINAN	Backward (criterion: Probability of F-to-remove >= .100).
3		DISIPLIN KERJA	Backward (criterion: Probability of F-to-remove >= .100).

- a. Dependent Variable: KINERJA
- b. All requested variables entered.

**Model Summary<sup>d</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.788 <sup>a</sup>	.622	.585	.32693	
2	.787 <sup>b</sup>	.619	.596	.32273	
3	.784 <sup>c</sup>	.615	.603	.31965	1.439

- a. Predictors: (Constant), KOMPETENSI, GAYA KEPEMIMPINAN, DISIPLIN KERJA
- b. Predictors: (Constant), KOMPETENSI, DISIPLIN KERJA
- c. Predictors: (Constant), KOMPETENSI
- d. Dependent Variable: KINERJA

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.446	3	1.815	16.983	.000 <sup>b</sup>
	Residual	3.313	31	.107		
	Total	8.759	34			
2	Regression	5.426	2	2.713	26.048	.000 <sup>c</sup>
	Residual	3.333	32	.104		
	Total	8.759	34			
3	Regression	5.387	1	5.387	52.726	.000 <sup>d</sup>
	Residual	3.372	33	.102		
	Total	8.759	34			

a. Dependent Variable: KINERJA

b. Predictors: (Constant), KOMPETENSI, GAYA KEPEMIMPINAN, DISIPLIN KERJA

c. Predictors: (Constant), KOMPETENSI, DISIPLIN KERJA

d. Predictors: (Constant), KOMPETENSI

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	.618	.531		1.164	.253		
	GAYA KEPEMIMPINAN	-.059	.137	-.055	-.429	.671	.754	1.326
	DISIPLIN KERJA	-.072	.110	-.093	-.653	.518	.597	1.675
	KOMPETENSI	.970	.178	.869	5.450	.000	.480	2.084
2	(Constant)	.514	.467		1.102	.279		
	DISIPLIN KERJA	-.065	.107	-.085	-.610	.546	.607	1.647
	KOMPETENSI	.935	.156	.838	5.987	.000	.607	1.647
3	(Constant)	.487	.460		1.059	.297		
	KOMPETENSI	.875	.121	.784	7.261	.000	1.000	1.000

a. Dependent Variable: KINERJA

Excluded Variables<sup>a</sup>

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics		
						Tolerance	VIF	Minimum Tolerance
2	GAYA KEPEMIMPINAN	-.055 <sup>b</sup>	-.429	.671	-.077	.754	1.326	.480
3	GAYA KEPEMIMPINAN	-.044 <sup>c</sup>	-.349	.729	-.062	.767	1.303	.767
	DISIPLIN KERJA	-.085 <sup>c</sup>	-.610	.546	-.107	.607	1.647	.607

a. Dependent Variable: KINERJA

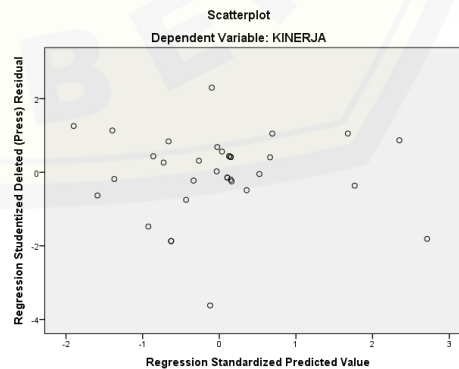
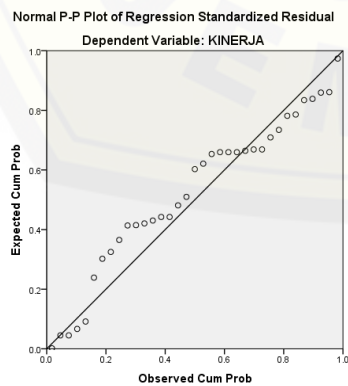
b. Predictors in the Model: (Constant), KOMPETENSI, DISIPLIN KERJA

c. Predictors in the Model: (Constant), KOMPETENSI

Residuals Statistics<sup>a</sup>

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2.9877	4.8630	3.8057	.39805	35
Std. Predicted Value	-2.055	2.656	.000	1.000	35
Standard Error of Predicted Value	.055	.155	.072	.027	35
Adjusted Predicted Value	2.9134	5.0061	3.8054	.40827	35
Residual	-.93785	.53714	.00000	.31491	35
Std. Residual	-2.934	1.680	.000	.985	35
Stud. Residual	-2.978	1.705	.001	1.019	35
Deleted Residual	-.96628	.55328	.00036	.33803	35
Stud. Deleted Residual	-3.430	1.759	-.018	1.077	35
Mahal. Distance	.021	7.055	.971	1.689	35
Cook's Distance	.000	.424	.038	.079	35
Centered Leverage Value	.001	.208	.029	.050	35

a. Dependent Variable: KINERJA



**HASIL UJI STATISTIK  
CORRELATION DATA SKRIPSI**

**1. Correlation antar variabel berdasarkan data penelitian**

**Correlations**

		Correlations			
		GAYA KEPEMIMPINAN	DISIPLIN KERJA	KOMPETENSI	KINERJA
GAYA KEPEMIMPINAN	Pearson Correlation	1	,213	,482**	,345*
	Sig. (2-tailed)		,219	,003	,043
	N	35	35	35	35
DISIPLIN KERJA	Pearson Correlation	,213	1	,627**	,440**
	Sig. (2-tailed)	,219		,000	,008
	N	35	35	35	35
KOMPETENSI	Pearson Correlation	,482**	,627**	1	,784**
	Sig. (2-tailed)	,003	,000		,000
	N	35	35	35	35
KINERJA	Pearson Correlation	,345*	,440**	,784**	1
	Sig. (2-tailed)	,043	,008	,000	
	N	35	35	35	35

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

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

## HASIL UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS INSTRUMEN BERDASARKAN VARIABEL

### 1. VALIDITAS ANTAR VARIABEL

#### Correlations

		Total_X1	Total_X2	Total_X3	Total_Y
Total_X1	Pearson Correlation	1	,889**	,191	,075
	Sig. (2-tailed)		,000	,420	,755
	N	20	20	20	20
Total_X2	Pearson Correlation	,889**	1	,237	,111
	Sig. (2-tailed)	,000		,315	,641
	N	20	20	20	20
Total_X3	Pearson Correlation	,191	,237	1	,951**
	Sig. (2-tailed)	,420	,315		,000
	N	20	20	20	20
Total_Y	Pearson Correlation	,075	,111	,951**	1
	Sig. (2-tailed)	,755	,641	,000	
	N	20	20	20	20

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

### 2. RELIABILITAS ANTAR VARIABEL

#### Reliability

Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	20	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	20	100,0

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

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,725	4

## HASIL UJI STATISTIK REGRESI LINIER BERGANDA

### Regression

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	KOMPETENSI, GAYA KEPEMIMPINAN, DISIPLIN KERJA <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: KINERJA

b. All requested variables entered.

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,788 <sup>a</sup>	,622	,585	1,63463	1,578

a. Predictors: (Constant), KOMPETENSI, GAYA KEPEMIMPINAN, DISIPLIN KERJA

b. Dependent Variable: KINERJA

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	136,139	3	45,380	16,983	,000 <sup>b</sup>
	Residual	82,832	31	2,672		
	Total	218,971	34			

a. Dependent Variable: KINERJA

b. Predictors: (Constant), KOMPETENSI, GAYA KEPEMIMPINAN, DISIPLIN KERJA

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	3,090	2,655		1,164	,253		
	GAYA KEPEMIMPINAN	-,049	,114	-,055	-,429	,671	,754	1,326
	DISIPLIN KERJA	-,089	,137	-,093	-,653	,518	,597	1,675
	KOMPETENSI	,693	,127	,869	5,450	,000	,480	2,084

a. Dependent Variable: KINERJA



Coefficient Correlations<sup>a</sup>

Model		KOMPETENSI	GAYA KEPEMIMPINAN	DISIPLIN KERJA
1	Correlations	KOMPETENSI	1,000	-,458
		GAYA KEPEMIMPINAN	-,458	1,000
		DISIPLIN KERJA	-,612	,131
	Covariances	KOMPETENSI	,016	-,007
		GAYA KEPEMIMPINAN	-,007	,013
		DISIPLIN KERJA	-,011	,002

a. Dependent Variable: KINERJA

Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions			
				(Constant)	GAYA KEPEMIMPINAN	DISIPLIN KERJA	KOMPETENSI
1	1	3,969	1,000	,00	,00	,00	,00
	2	,019	14,588	,05	,20	,54	,00
	3	,008	22,569	,89	,53	,03	,01
	4	,005	28,431	,06	,27	,43	,99

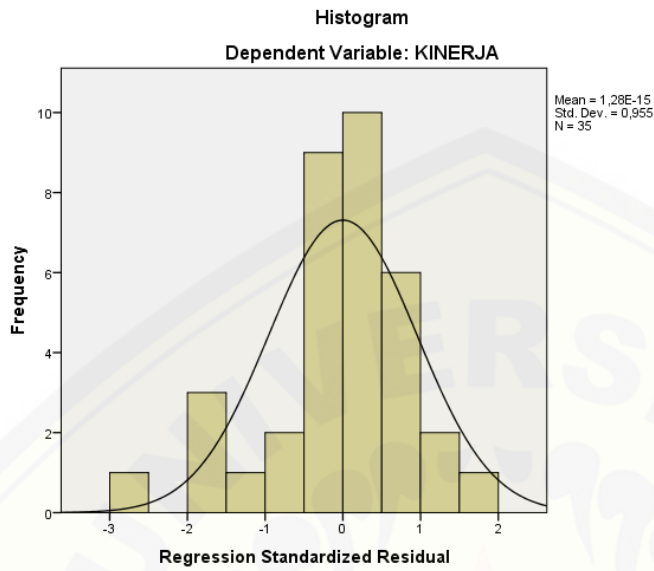
a. Dependent Variable: KINERJA

Residuals Statistics<sup>a</sup>

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	15,2270	24,4539	19,0286	2,00102	35
Std. Predicted Value	-1,900	2,711	,000	1,000	35
Standard Error of Predicted Value	,282	,953	,524	,178	35
Adjusted Predicted Value	14,6590	25,3225	19,0403	2,05368	35
Residual	-4,78934	3,16883	,00000	1,56085	35
Std. Residual	-2,930	1,939	,000	,955	35
Stud. Residual	-3,071	2,156	-,003	1,030	35
Deleted Residual	-5,26023	3,91978	-,01175	1,82170	35
Stud. Deleted Residual	-3,621	2,300	-,022	1,100	35
Mahal. Distance	,040	10,580	2,914	2,629	35
Cook's Distance	,000	,275	,044	,075	35
Centered Leverage Value	,001	,311	,086	,077	35

a. Dependent Variable: KINERJA

**Charts**



**Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual**  
Dependent Variable: KINERJA

