

KEPEMIMPINAN DAN KINERJA PEGAWAI SUATU STUDI PADA KANTOR SEKRETARIAT DAERAH KOTA DENPASAR

I Gusti Gde Oka Pradnyana

(Dosen STIMI “Handayani” Denpasar)

Anggraeni Widia Ningsih

(Mahasiswa STIMI Handayani Denpasar)

***Abstracts :** Human factors are the main functions within each activity. All actions taken must be initiated by the human members of the organization. Denpasar District Secretariat office is one of the functions of Government Agencies organization of community service to be one focus of attention in performance improvement. One key factor to increase or decrease the performance of employees is the role of a leader who is able to provide motivation for employees. The purpose of this study to determine and analyze the patterns of leadership and employee performance.*

In this study data collection through questionnaires proportional random sampling with a sample size of 57 employees, and analyzed using simple correlation analysis, significant test, simple regression analysis and determination, with using program SPSS16.0 For Windows, based on the result of research and discussion suggests that there relationships and influences are very strong and significant relationship between leadership variables on the variable performance of employees in the Office of the Regional Secretariat of Denpasar.

***Keywords:** Leadership, Performance, Employee*

I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pada berbagai bidang dalam suatu organisasi, faktor manusia merupakan fungsi utama dalam suatu kegiatan. Semua tindakan yang diambil dalam setiap kegiatan, diprakarsai oleh manusia yang menjadi anggota organisasi baik swasta maupun pemerintah. Untuk mewujudkan tata pemerintahan yang baik (*Good Governance*) Organisasi membutuhkan adanya sumberdaya manusia yang berpotensi, baik pemimpin maupun pegawai pada pola tugas dan pengawasan yang merupakan penentu tercapainya tujuan dalam melayani masyarakat. Menurut Pusat Kajian Kinerja Otonomi Daerah dalam Kajian Pengukuran dan Evaluasi kinerja

Manajemen PNS Daerah, Pegawai Negeri Sipil (PNS) baik PNS Pusat maupun PNS Daerah merupakan pilar terpenting dalam pelaksanaan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan, disamping pilar kelembagaan (organisasi) dan ketatalaksanaan (mekanisme/prosedur). Dengan kata lain, PNS atau birokrat sesungguhnya menjadi penyangga bagi berjalannya suatu pemerintahan. Adanya birokrasi yang cenderung gemuk lambat dan berbelit-belit, suka memperlambat orang dan membuat persoalan mudah menjadi sulit jelas akan menjadikan penyelenggaraan pemerintahan menjadi tidak berkualitas (Tjokoamidjojo, 2003). Jika terjadi demikian, maka suka atau tidak, mau atau tidak mau PNS sebagai pilar utama penyelenggaraan pemerintahan haruslah direformasi (ditingkatkan kompetensinya

dan dikelola atau di-manage sebaik mungkin). Bisa disebutkan bahwa PNS menjadi subjek sekaligus objek dalam reformasi birokrasi, sehingga sangat tepat apabila reformasi PNS disebut sebagai *key leverage reformasi birokrasi*. Akan tetapi potret PNS saat ini menunjukkan gambaran yang belum terlalu mengembirakan. Saat ini, PNS digambarkan mempunyai tingkat profesionalisme yang rendah, kemampuan pelayanan yang tidak optimal, rendahnya tingkat *reliability, assurance, tangibility, empathy dan responsiveness*, tidak memiliki tingkat integritas sebagai pegawai pemerintah sehingga tidak mempunyai daya ikat emosional dengan instansi dan tugas-tugasnya, tingginya penyalahgunaan wewenang (KKN), tingkat kesejahteraan yang rendah dan tidak terkait dengan tingkat pendidikan, prestasi, produktivitas dan disiplin pegawai (Setia Budi, 2007). Kondisi ini berdampak pada rendahnya kinerja PNS dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya dalam melayani masyarakat. Dan menurut Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Persoalan klasik secara umum yang menjadi tolok ukur penilaian kinerja bagi kalangan Pegawai Negeri Sipil sejak dahulu kala hingga sampai dengan sekarang adalah persoalan "rendahnya budaya disiplin". Budaya disiplin di kalangan pegawai negeri sipil belum sepenuhnya dapat diterapkan dan dijalankan, walaupun telah dikeluarkan peraturan disiplin pegawai negeri sipil yang baru yaitu Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 sebagai pengganti Peraturan Pemerintah No. 30 Tahun 1980 tentang disiplin pegawai negeri sipil. Berdasarkan pernyataan Pusat Kajian Kinerja Otonomi Daerah dan Badan Kepegawaian Daerah dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai pemerintah masih kurang maksimal dan perlu adanya faktor yang dapat mendorong dan memotivasi dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai organisasi pemerintahan.

Sebagaimana dikemukakan oleh Istianto, (2009) Kesuksesan atau kegagalan

pada sebuah organisasi pemerintahan dalam pelaksanaan tugas dan penyelenggaraan pemerintahan, dipengaruhi oleh kepemimpinan, melalui kepemimpinan dan didukung oleh kapasitas organisasi pemerintahan yang memadai, maka penyelenggaraan tata pemerintahan yang baik (*Good Governance*) akan terwujud, sebaliknya kelemahan kepemimpinan merupakan salah satu sebab keruntuhan kinerja birokrasi di Indonesia.

Kantor Sekretariat Daerah Kota Denpasar merupakan salah satu Instansi Pemerintah yang dipimpin oleh Sekretaris Daerah, bertugas membantu pimpinan Pemerintah Kota yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Walikota Sekretariat Daerah bertugas membantu Gubernur dalam melaksanakan tugas penyelenggaraan pemerintahan, administrasi, organisasi dan tata laksana serta memberikan pelayanan administrasi kepada seluruh Perangkat Daerah Kabupaten/Kota dan masyarakat. Pada era otonomi daerah, fungsi pelayanan masyarakat menjadi salah satu fokus perhatian dalam peningkatan kinerja pegawai.

Menurut Sedarmayanti, (2007) menyatakan bahwa kinerja merupakan sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seorang pegawai telah melaksanakan pekerjaannya secara keseluruhan, atau merupakan perpaduan dari hasil kerja (apa yang harus dicapai seseorang) dan kompetensi (bagaimana seseorang mencapainya).

Sedangkan menurut Mahsun, (2006) kinerja pegawai memiliki beberapa indikator yang terdiri dari : Pelayanan yang tepat waktu dan berkualitas, Tingkat keterampilan pendidikan yang sesuai dengan bidang kerja, Absensi

Dalam hal peningkatan disiplin kerja pegawai nampaknya masih sulit untuk dilaksanakan sebagaimana terlihat pada tabel berikut:

Tabel I.1
Tingkat Absensi Pegawai Negeri Sipil pada Kantor Sekretariat Daerah
Kota Denpasar Tahun 2009-2011

No	Tahun	Jumlah PNS	Jumlah Hari Kerja/Bulan	Jumlah Seluruh Hari Kerja	Jumlah Hari Tidak Hadir	Persentase Tingkat Absensi
		1	2	3=1 x 2	4	5 = 4/3 x 100 %
1	2009	229	238	54,502	1858	3,40
2	2010	229	236	54,044	1767	3,26
3	2011	229	243	55,647	1584	2,87
Jumlah						9,53
Rata-rata						3,17

Sumber: Sub Bagian Kepegawaian Sekretariat Daerah Kota Denpasar Tahun 2012

Menurut Kuna Wijaya, (2003) tingkat absensi dianggap rendah atau baik apabila tingkat absensi pegawai berkisar antara 2-3% dan dianggap tinggi atau buruk bila tingkat absensi diatas 15-20% dan apabila berada di antara kedua ketentuan di atas, maka tingkat disiplin karyawan dapat dikatakan sedang atau cukup. Berdasarkan tabel diatas terlihat bahwa tingkat absensi pegawai Sekretariat Daerah Kota Denpasar tiap tahunnya cenderung mengalami perubahan (fluktuasi) yang dapat dikatagorikan cukup dan perlu adanya peningkatan yang lebih baik lagi. Banyak faktor yang menyebabkan pegawai absen atau tidak bekerja yaitu sakit, alpha atau tidak ada berita dan cuti meskipun hari kerja dan jumlah hari cuti telah ditetapkan sedemikian rupa namun tidak semua hari dapat dihadiri oleh pegawai. Dalam meningkatkan kinerja bukti utama bahwa seorang pegawai bisa bertanggungjawab terhadap pekerjaannya adalah ketepatan waktunya hadir pada hari kerja yang telah ditetapkan. Seringnya seorang pegawai absen ini membuktikan kurangnya rasa tanggung jawab dan rendahnya kinerja individu yang akan berdampak pada kinerja organisasi. Dalam hal ini seorang pemimpin sebagai leader harus mampu dengan sifat dan perbuatannya menjadikan dirinya pola panutan dan ikutan bagi orang – orang yang dipimpinya terutama dalam kedisiplinan mematuhi hari dan jam kerja yang berlaku yang sesuai dengan peraturan, ini artinya

peranan seorang pemimpin penting dalam peningkatan kinerja pegawai pada organisasi dalam melaksanakan pekerjaannya. Untuk mewujudkan sikap kerja serta kinerja pegawai yang baik, diperlukan berbagai cara yang dapat dilakukan oleh seorang pemimpin suatu organisasi pemerintah, yaitu dengan menggunakan proses kepemimpinan yang tepat. Menurut Kerlinger dan Padhazur, (2002) faktor kepemimpinan mempunyai peranyangsangat penting dalam meningkatkan kinerja pegawai karena kepemimpinan yang efektif memberikan pengarahan terhadap usaha-usaha semua pekerja dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi.

Menurut Moeheriono, (2009) menyatakan bahwa ada beberapa indikator yang bisa diamati dalam kepemimpinan: komunikasi, pengambilan keputusan, pemberian instruksi/perintah, pengaturan prosedur dan tata kerja bawahan, pemberian motivasi kerja kepada bawahan, keteladanan bagi bawahan.

Sekretariat Daerah dengan kepemimpinan yang diterapkan harus mampu mencurahkan segala perhatiannya kepada para pegawainya, agar tumbuh moral yang tinggi yang merupakan suatu dorongan, sehingga orang-orang yang dipimpinya dapat digerakkan dan diarahkan tenaganya untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu dalam hal ini

komunikasi yang baik merupakan salah satu cara seorang pimpinan untuk mendekati diri terhadap bawahannya sehingga ada rasa dihargai dan diperhatikan yang akan menimbulkan semangat kerja pegawai yang akan berdampak peningkatan kinerja. Sebagaimana dikemukakan oleh Wursanto (2001) menyatakan bahwa antara 75%-90% dari waktu kerja dipergunakan untuk komunikasi, 5% untuk dipergunakan untuk menulis, 10% dipergunakan untuk membaca, 35% dipergunakan untuk berbicara dan 50% dipergunakan untuk mendengar. Dari pernyataan diatas membuktikan semakin sering komunikasi dilakukan akan semakin baik karena akan menciptakan iklim kerja yang akrab dan terbuka guna meningkatkan kinerja.

B. Pokok Masalah

Dari latar belakang masalah yang terpapar diatas diperoleh gambaran beberapa masalah. Sehingga perlu adanya batasan masalah secara jelas dan terfokus. Selanjutnya masalah yang diajukan pada penelitian adalah apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Sekretariat Daerah Kota Denpasar.

C. Tujuan

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pola kepemimpinan dan kinerja pegawai serta pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Sekretariat Daerah Kota Denpasar.

D. Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi yang ingin mendalami bidang ini dan pengembangan ilmu manajemen, khususnya mengenai kepemimpinan. Disamping itu bagi para pengambil kebijakan diharapkan hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan di dalam usaha-usaha meningkatkan kepemimpinan sehingga lebih

mampu berperan di dalam suatu organisasi khususnya dalam mengoptimalkan kinerja pegawai.

II. TINJAUAN PUSTAKA

A. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerja sama dan kerja kelompok, perolehan dukungan dan kerja sama dan kerja sama dari orang-orang di luar kelompok atau organisasi, Rivai, (2005).

B. Indikator Kepemimpinan

Indikator kepemimpinan meliputi: Komunikasi; Pengambilan keputusan; Pemberian perintah; Mengatur prosedur dan tata kerja bawahan; Pemberian motivasi kerja kepada bawahan dan Keteladanan bagi bawahan, Moehariono, (2009).

C. Pengertian Kinerja

Menurut Tika, (2006), kinerja merupakan hasil dari pada fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai factor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.

D. Indikator Kinerja

Indikator kinerja terdiri dari: Pelayanan yang tepat waktu dan berkulitan; Tingkat keterampilan, pendidikan yang sesuai dengan bidang kerja dan absensi, Mahsun, (2006).

E. Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Fauzan Baihaqi (2010), studi yang dilakukan pada PT. Yudhistira Ghalia Indonesia Area Yogyakarta dengan judul “ Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap

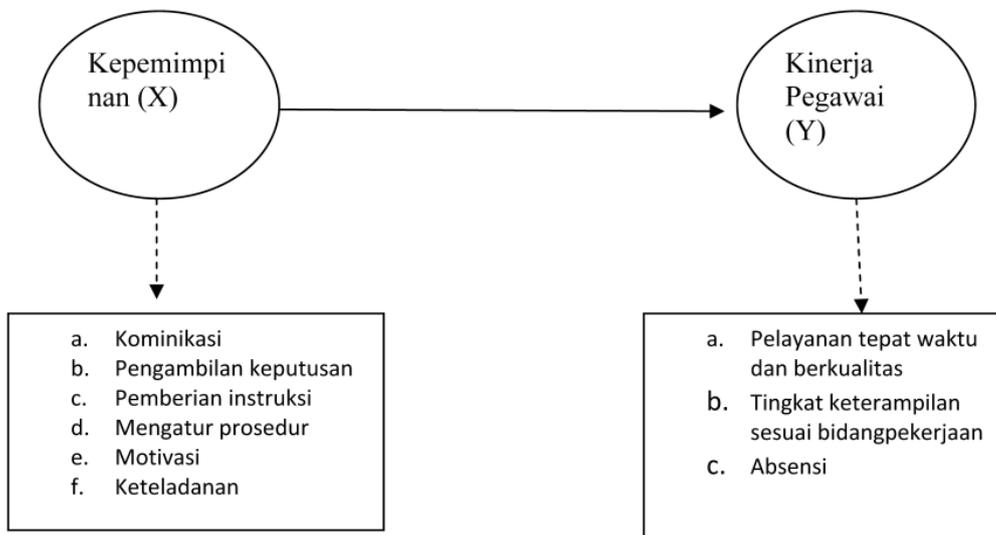
Kepuasan Kerja dan Kinerja dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening”, mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan seorang pemimpin sangat berpengaruh terhadap kinerja bawahannya, disamping itu untuk mendapatkan kinerja yang baik diperlukan juga adanya pemberian pembelajaran terhadap bawahannya. Demikian juga hasil penelitian yang dilakukan oleh Rukmini (2011), pada PT Karya Ihsan Mandiri, Serang Banten dengan judul

“Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan”. Hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di PT Karya Ihsan Mandiri Serang Banten.

F. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai gambar berikut ini:

Gambar 1
Kerangka Konseptual



Dari gambar diatas dapat dilihat hubungan antara kepemimpinan (X) terhadap kinerja pegawai (Y) pada Kantor Sekretariat Daerah Kota Denpasar, dimana kepemimpinan (X) adalah merupakan variable bebas yang mempengaruhi atau menjadi sebab perubahan variable terikat, sedangkan kinerja karyawan (Y) adalah merupakan variable terikat yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variable bebas.

G. Hipotesis

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah “ kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan

terhadap kinerja pegawai pada Kantor Sekretariat Daerah Kota Denpasar”

III. METODE PENELITIAN

A. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Kantor Sekretariat Daerah Kota Denpasar, yang berlokasi Jl. Gajah Mada No. 1 Denpasar yang memiliki 229 pegawai.

B. Populasi dan Sampel

Menurut Suharsimi Arikunto, (2006) menyatakan: “Apabila subyeknya kurang dari 100, diambil semua sekaligus sehingga

penelitiannya, penelitian populasi. Jika jumlah subyek besar maka diambil 10-15%, atau 20-25% atau lebih” Dalam penelitian ini di ambil 25%, persentase akhir yang dianggap cukup untuk mewakili dari 229 jumlah pegawai yakni 57 orang (pembulatan). Adapun teknik pengambilan sampel sejumlah 57 orang tersebut menggunakan teknik *proportional random sampling* dengan memperhatikan proporsi jumlah populasi pada masing-masing bagian. Tujuan utamanya adalah agar semua bagian terwakili dengan asumsi tugas yang diberikan dan cara yang digunakan pimpinan berbeda pada setiap bagian. Jenis data yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif dan kualitatif. Dalam penelitian ini sumber data primer merupakan sumber data penelitian yang secara langsung diperoleh oleh peneliti dengan melakukan observasi, kuesioner, dan wawancara kepada pegawai baik berupa lisan maupun berupa tulisan. Data Sekunder merupakan sumber data penelitian yang secara tidak langsung diperoleh oleh peneliti melalui media perantara seperti, dari Pusat Kajian Kinerja Otonomi Daerah dan Badan Kepegawaian Daerah. Instrument pengumpulan data berupa kuesioner yaitu pengumpulan data dengan cara memberi seperangkat pertanyaan terstruktur dan disebarikan kepada responden untuk dimintai jawaban terhadap indikator-indikator penentu kepemimpinan dan kinerja pegawai. Adapun indikator kepemimpinan adalah komunikasi, pengambilan keputusan, Pemberian instruksi/perintah, mengatur prosedur dan tata kerja bawahan, motivasi, keteladanan seangkan untu kinerj adalah Pelayanan tepat waktu dan berkualitas, tingkat keterampilan sesuai dengan bidang pekerjaan dan absensi.

Dalam mengolah dan menganalisis data yang diperoleh dari kuesioner dipergunakan skala likert. Sugiyono, (2009) skala *likert* digunakan untuk mengukur sikap dan persepsi seseorang atau kelompok orang tentang fenomena sosial. Pemberian skor pada skala likert yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan lima alternatif pilihan, yaitu:

1 = sangat tidak setuju, 2 = tidak setuju, 3 =Netral, 4 = setuju, 5 = sangat setuju.

Instrumen kuesioner dikatakan valid berarti menunjukkan alat yang dipergunakan untuk mendapatkan data itu valid atau dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur (Sugiyono, 2009).

1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Ghazali, (2005) Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Untuk mengukur tingkat validitas dapat dilakukan dengan cara mengkorelasikan antara skor butir pertanyaan dengan total skor konstruk dengan uji korelasi *pearson Product Moment*, menggunakan bantuan program SPSS 16.0 for Windows. Dengan kriteria pengujian, jika r -hitung > r -tabel atau r -hitung > r -kritis yaitu 0,30, maka kuesioner valid untuk mengukur variabel-variabel penelitian (Sugiyono, 2009).

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan alat untuk mengukur apakah suatu kuesioner dapat digunakan lebih dari satu kali dengan menghasilkan data yang sama. Ghazali, (2005) Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Pengukuran reliabilitas dilakukan dengan *Cronbach Alpha Coeficient* menggunakan bantuan program SPSS 16.0 for Windows. Data yang diperoleh akan dapat dikatakan *reliable* apabila nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar atau sama dengan 0,6 (Nunnally dalam Ghazali, 2005).

C. Teknik Analisis Data

1. Analisis data Kuantitatif

Untuk mengetahui bagaimana hubungan dan pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai digunakan analisis

data statistik yaitu menggunakan analisis korelasi sederhana dan analisis regresi linier sederhana.

a) Analisis Korelasi Sederhana

Analisis ini digunakan untuk mengetahui ada atau tidak adanya hubungan antara variabel bebas (kepemimpinan) terhadap variabel terikat (Kinerja Pegawai), dengan rumus (Sugiyono, 2009) :

$$r = \frac{n(\sum x_1 y_1) - (\sum x_1)(\sum y_1)}{\sqrt{\{n(\sum x_1^2) - (\sum x_1)^2\} \{n(\sum y_1^2) - (\sum y_1)^2\}}}$$

Keterangan :

r = koefisien korelasi

n = jumlah sampel

Y = Variabel terikat (Kinerja Pegawai)

X = Variabel bebas (Kepemimpinan)

b) Analisis Determinasi

Analisis ini digunakan untuk mengetahui besarnya persentase pengaruh antara variabel bebas/ kepemimpinan (X) terhadap variabel terikat/ kinerja pegawai (Y), dengan rumus (Sugiyono, 2009) :

$$D = r \times 100\%$$

Keterangan :

D = Koefisien Determinasi

r = Koefisien Korelasi

c) Analisis Regresi Linier Sederhana

Teknik analisis yang dipergunakan untuk mengetahui bagaimana variabel terikat (kinerja) dapat diprediksikan melalui variabel bebas (kepemimpinan) (Sugiyono, 2009) yaitu dengan menggunakan Analisis Regresi Linier Sederhana dengan rumus sebagai berikut :

$$Y = a + bx$$

Keterangan :

Y = Variabel terikat (Kinerja Pegawai)

X = Variabel bebas (Kepemimpinan)

a = Konstanta

b = Koefisien regresi variabel kepemimpinan

d) Uji Probalitas

Uji probabilitas digunakan untuk menguji koefisien persamaan regresi dengan ketentuan sebagai berikut:

- Bila probabilitas < level of signifikan 5% maka koefisien regresi adalah signifikan.
- Bila probabilitas > level of signifikan 5% maka koefisien regresi adalah tidak signifikan

2. Analisis data kualitatif

Analisa data dengan menjelaskan hasil yang diperoleh tentang tanggapan responden mengenai kepemimpinan yang mempengaruhi kinerja pegawai.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Uji Kuesioner

Sebelum kuesioner dipergunakan sebagai alat ukur, maka kuesioner terlebih dahulu dilakukan pengujian validitas dan reliabilitasnya. Dalam penelitian ini, kuesioner diuji cobakan terhadap pegawai Pada kantor Sekretariat Daerah Kota Denpasar dengan sampel sebanyak 30 responden dari 57 responden yang ada.

a. Uji Validitas

Model pengujian menggunakan pendekatan korelasi item-total dikoreksi (*corrected item-total correlation*) untuk menguji validitas internal setiap item pernyataan kuesioner yang disusun dalam bentuk skala dengan bantuan program SPSS 16 for windows. Untuk menentukan apakah sebuah item dinyatakan valid atau tidak

maka para ahli menetapkan patokan besaran koefisien korelasi item total dikoreksi minimal sebesar 0,30 sebagai batas minimal valid tidaknya sebuah item (Sugiono,2009). Kriteria penafsiran validitas instrument setelah didapatkan hasil perhitungan adalah jika $r\text{-hitung} > r\text{-tabel}$. r tabel didapatkan dari

Tabel Nilai Product Moment didapatkan dari derajat kebebasan $(dk) = n - 2$, n adalah jumlah responden $30 - 2 = 28$ dengan signifikansi (taraf kesalahan) yang dipergunakan yaitu 5%, sehingga diperoleh $r\text{-tabel} = 0.361$. adapun hasil uji Validitas sebagai berikut.

Tabel IV.1
Hasil Uji Validitas Variabel Kepemimpinan

No.	Instrumen	r-hitung	r-tabel	Keterangan
1.	X ₁	0.603	0.361	Valid
2.	X ₂	0.472	0.361	Valid
3.	X ₃	0.551	0.361	Valid
4.	X ₄	0.591	0.361	Valid
5.	X ₅	0.442	0.361	Valid
6.	X ₆	0.503	0.361	Valid
7.	X ₇	0.544	0.361	Valid
8.	X ₈	0.455	0.361	Valid
9.	X ₉	0.616	0.361	Valid
10.	X ₁₀	0.428	0.361	Valid

Sumber :hasil penelitian

Berdasarkan hasil uji yang diperlihatkan seluruh item pernyataan yang diberikan memiliki nilai koefisien korelasi atau r-hitung lebih besar dari 0,30 maupun dengan cara

membandingkannya dengan r-tabel. Dengan demikian, item-item pernyataan yang diberikan dalam kuesioner telah memenuhi syarat valid.

Tabel IV.2
Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja

No.	Instrumen	r-hitung	r-tabel	Keterangan
1.	X ₁	0.696	0.361	Valid
2.	X ₂	0.707	0.361	Valid
3.	X ₃	0.714	0.361	Valid
4.	X ₄	0.580	0.361	Valid
5.	X ₅	0.554	0.361	Valid
6.	X ₆	0.678	0.361	Valid
7.	X ₇	0.558	0.361	Valid
8.	X ₈	0.607	0.361	Valid
9.	X ₉	0.735	0.361	Valid
10.	X ₁₀	0.746	0.361	Valid

Sumber :hasil penelitian

Dari hasil diatas menunjukkan bahwa seluruh item kuesioner semuanya valid,

karena koefisien korelasi atau r-hitung lebih besar dari r-tabel sebesar 0,361

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan alat untuk mengukur apakah suatu kuesioner dapat digunakan lebih dari satu kali dengan menghasilkan data yang sama. Ghazali (2005).

Pengukuran reliabilitas dilakukan dengan *Cronbach Alpha Coeficient* menggunakan bantuan program SPSS 16.0 for Windows. Hasil penelitian selengkapnya dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel IV.3
Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kepemimpinan dan Kinerja

No	Variabel	Koefisien <i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
1	Kepemimpinan	0,832	Sangat Reliabel
2	Kinerja	0,893	Sangat Reliabel

Sumber : hasil pengolahan SPSS

Berdasarkan tabel IV.3 di atas, dapat dilihat bahwa bahwa kuesioner penelitian untuk masing - masing indikator yaitu kepemimpinan dan kinerja sangat reliabel karena koefisien *alpha - cronbach* lebih besar dari 0,6 dan pada tingkat reliabilitas berada diantara 0,80-1,00.

2. Deskripsi Variabel Data Penelitian

Setelah kuesioner dinyatakan valid dan reliabel maka kuesioner disebarkan lagi sebanyak 27, untuk mendapatkan 25% sampel dari jumlah populasi yaitu

sebanyak 57 koresponden. Selanjutnya untuk mendapatkan kecenderungan jawaban responden terhadap jawaban masing-masing variabel maka dilakukan analisis dengan menggunakan hasil kuesioner dari seluruh responden.

a. Deskripsi Variabel Kepemimpinan

Variabel kepemimpinan pada penelitian ini diukur melalui 10 buah pertanyaan yang mempresentasikan indikator-indikator dari variabel tersebut. Hasil tanggapan terhadap kepemimpinan dapat dijelaskan pada tabel berikut:

Tabel IV.4
Kepemimpinan

Pernyataan	ss	S	n	ts	sts	Jumlah
1	10	23	24	0	0	57
2	12	27	16	2	0	57
3	10	28	19	0	0	57
4	6	31	20	0	0	57
5	15	29	13	0	0	57
6	8	24	25	0	0	57
7	8	27	22	0	0	57
8	4	38	15	0	0	57
9	7	38	12	0	0	57
10	5	43	9	0	0	57
jumlah	85	308	175	2	0	570
%	14,91	54,04	30,70	0,35	0	100

Sumber : hasil penelitian

Tabel diatas menunjukkan bahwa 68,95% menyatakan seluruh peoses kepemimpinan yang ada di Kantor Sekretariat Daerah Kota Denpasar sudah berjalan dengan baik dan 30,70% menjawab netral dikarenakan pada setiap bagian terdapat kepala bagian sehingga pegawai tidak secara langsung sehingga merasa ragu-ragu untuk mmenjawab. Dan 0,35% menjawab tidak setuju dikarenakan pemimpin dalam proses kepemimpinan kurang maksimal.

b. Deskripsi Variable Kinerja

Variable kinerja pegawai ini diukur melalui 10 buah pertanyaan yang mempresentasikan indikator-indikator dari variable tersebut. Berdasarkan jawaban mengenai indikator-indikator persepsi pegawai tersebut dapat di jelaskan seperti pada tabel berikut :

Tabel IV.5
Kinerja

Pernyataan	Sts	S	N	Ts	sts	jumlah
1	21	27	9	0	0	57
2	24	27	6	0	0	57
3	21	31	5	0	0	57
4	19	29	7	2	0	57
5	17	25	6	9	0	57
6	32	21	3	1	0	57
7	32	23	2	0	0	57
8	22	27	8	0	0	57
9	25	25	7	0	0	57
10	25	28	4	0	0	57
jumlah	238	263	57	12	0	570
%	41,75	46,14	10,00	2,11	0	100

Sumber : Hasil Penelitian

Tabel diatas menunjukkan bahwa 86,89% menyatakan kinerja pegawai sudah baik dan sudah sesuai dengan standar operasional prosedur sehingga tugas yang diberikan berjalan dengan lancar. Sedangkan 10,00% menjawab netral karena pegawai masih kurang puas dengan hasil kerjanya dan 2,11% menjawab tidak setuju karena mereka merasa pernah melakukan kesalahan dalam melaksanakan tugas.

3. Analisis Hubungan Dan Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai

a. Analisis Korelasi Sederhana

Analisis ini digunakan untuk mengetahui ada atau tidak adanya hubungan antara variabel bebas (kepemimpinan) terhadap variabel terikat (Kinerja Pegawai). hasilnya dapat disajikan pada tabel berikut.

Tabel IV.6
Koefisien Korelasi Sederhana
Correlations

		Kepemimpinan	Kinerja Pegawai
Kepemimpinan	Pearson Correlation	1	.812**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	57	57
Kinerja Pegawai	Pearson Correlation	.812**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	57	57

Sumber : hasil pengolahan data

Berdasarkan hasil diatas, Korelasi Product Moment antara variabel Kepemimpinan (X) dengan Kinerja Pegawai (Y) adalah sebesar 0,812 pada pedoman interpretasi berada pada rentang 0,80-1,000. Hal ini menunjukkan bahwa terjadi hubungan yang sangat kuat antara kepemimpinan (X) dengan kinerja pegawai (Y). dan diartikan bahwa apabila kepemimpinan (X) berubah lebih baik maka akan diikuti kinerja pegawai (Y) yang meningkat dan begitu juga sebaliknya, apabila kepemimpinan (X) menurun maka kinerja pegawai (Y) juga akan menurun.

b. Analisis Regresi

Teknik analisis ini dipergunakan untuk mengetahui kecenderungan pengaruh variabel

bebas (kepemimpinan) terhadap variabel terikat (kinerja), dengan rumus sebagai berikut :

$$Y = a + bx$$

Keterangan :

Y = Variabel terikat (Kinerja Pegawai)

X = Variabel bebas (Kepemimpinan)

a = Konstanta

b = Koefisien regresi variabel kepemimpinan

Menghitung koefisien persamaan regresi sederhana menggunakan *SPSS for Windows* versi 16.00, hasilnya dapat disajikan pada tabel berikut

Tabel IV.7
Coefficients

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1(Constant)	11.637	3.023		3.849	.000
Kepemimpinan	.811	.079	.812	10.313	.000

Sumber : hasil Pengolahan data

Berdasarkan tabel Coefficients pada di atas, diketahui bahwa kolom B pada Constant (a) adalah 11,637 sedangkan koefisien regresi kepemimpinan (b) adalah 0,811. Sehingga persamaan regresinya adalah : $Y = 11,637 + 0,811X$. ini menunjukkan ada pengaruh positif antara kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, bila kepemimpinan naik atau meningkat ($X=1$), maka kinerja pegawai juga akan naik atau meningkat ($Y=11,637+0,811$) = $y = 12,44$.

c. Uji terhadap koefisien regresi

Oleh karena pengolahan data dilakukan dengan bantuan program SPSS, maka uji terhadap koefisien persamaan regresi dapat dilakukan dengan uji probabilitas dengan ketentuan sebagai berikut:

- Nilai probabilitas < level of signifikan 5% atau 0,05 maka koefisien regresi adalah signifikan

- Nilai probabilitas > level of signifikan 5% atau 0,05 maka koefisien regresi adalah tidak signifikan

Dari hasil analisis seperti table diatas ternyata probabilitasnya 0,00 jauh lebih kecil dari pada level of signifikan 0,05. Jadi dapat dikatakan bahwa koefisien persamaan regresi adalah signifikan, artinya pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai adalah signifikan.

d. Analisis Determinasi

Analisis determinasi digunakan untuk mengetahui besarnya persentase pengaruh antara variabel bebas (kepemimpinan) terhadap variabel terikat (kinerja pegawai). Determinasi dihitng dengan mengkuadratkan koefisien korelasi dan dikali dengan 100% atau dengan melihat nilai *R Square* pada tabel *Model Summary* dari hasil analisis SPSS for Windows versi 16.00 Adapun nilai *R Square* dari hasil analisis dapat disajikan pada tabel berikut :

Tabel IV.8

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.812 ^a	.659	.653	1.461

Sumber : hasil pengolahan data

Berdasarkan analisis data yang dilakukan seperti ditunjukkan pada tabel diatas, nilai adjusted R Square sebesar 0,653 atau 65,30%. Berarti pengaruh kepemimpinan (X) terhadap kinerja pegawai (Y) sebesar 65,30%, sedangkan sisanya sebesar 34,70% (100%-65,30%) dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diajukan dalam penelitian ini.

B. Pembahasan

Berdasarkan hasil perhitungan korelasi didapatkan besarnya koefisien korelasi adalah $r = 0,812$ ini berarti hubungan kepemimpinan

dengan kinerja pegawai sangat kuat dan positif dengan demikian dapat dikatakan jika kepemimpinan semakin baik maka kinerja pegawai juga akan semakin baik demikian sebaliknya jika kepemimpinan semakin buruk maka kinerja pegawai juga semakin buruk. Sedangkan analisis regresi sederhana didapat persamaan regresinya $Y = 11,637 + 0,811X$, ini menunjukkan ada pengaruh positif antara kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, yaitu apabila kepemimpinan lebih baik dengan 1 (satu) satuan maka kinerja pegawai meningkat lebih baik sebesar 0,811 satuan,

demikian sebaliknya. Dengan uji probabilitas koefisien regresi menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai adalah signifikan. Demikian pula dengan analisis determinasi diperoleh nilai $D = 65,30\%$ ini berarti pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai sebesar $65,30\%$, sisanya sebesar $34,70\%$ dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Muhammad Fauzan Baihaqi (2010) dengan judul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja dengan komitmen organisasi sebagai variable intervening pada PT Yudhistira Ghalia Indonesia, Yogyakarta diperoleh nilai koefisien regresi variable gaya kepemimpinan sebesar $0,219$ dan t-hitung sebesar $2,306$ dengan nilai probabilitas $0,023$ dengan demikian hasil ini menunjukkan hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan adalah positif dan signifikan. Selanjutnya oleh Rukmini (2011) yang berjudul "Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada PT Karya Ihsan Mandiri Serang Banten" dengan hasil koefisien regresi sebesar $0,316$ yang berarti jika gaya kepemimpinan baik dengan asumsi variable lain tetap maka kinerja karyawan akan mengalami peningkatan, sedangkan untuk uji hipotesis menunjukkan nilai t-hitung sebesar $3,784$ dengan taraf signifikan $0,000$, taraf tersebut lebih kecil dari $\alpha 0,05$ yang berarti bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

V. PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis diatas dapat di tarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Dari hasil analisis pernyataan responden tentang kepemimpinan terlihat tanggapan

responden sebagian besar menjawab setuju sehingga dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan kepemimpinan pada Kantor Sekretariat Daerah Kota Denpasar sudah baik.

2. Berdasarkan tanggapan responden tentang kinerja pegawai semua pernyataan yang diberikan sebagian besar menjawab setuju sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja pegawai sudah baik.

3. Dari analisis hubungan dan pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dapat disimpulkan sebagai berikut:

a. Koefisien korelasi antara kepemimpinan (X) dengan kinerja pegawai (Y) didapat sebesar $0,812$ artinya hubungan kepemimpinan (X) dengan Kinerja Pegawai (Y) adalah sangat kuat dan positif, yaitu apabila kepemimpinan baik maka kinerja pegawai juga baik, demikian sebaliknya apabila kepemimpinan buruk maka kinerja pegawai juga buruk pada Kantor Sekretariat Daerah Kota Denpasar.

b. Dari persamaan regresi sederhana yang diperoleh $Y = 11,637 + 0,811X$ dengan Koefisien $a = 11,637$ dan koefisien $b = 0,811$, menunjukkan pengaruh yang positif antara kepemimpinan dan kinerja pegawai. Bila kepemimpinan/meningkat 1 (satu) satuan maka kinerja pegawai akan meningkat sebesar $0,811$ satuan.

c. Nilai probabilitasnya $0,00$ jauh lebih kecil dari pada level of signifikan $0,05$. Jadi dapat dikatakan bahwa koefisien persamaan regresi adalah signifikan. Dengan kata lain bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai

d. Hasil determinasi nilai adjusted R Square sebesar $0,653$ atau $65,30\%$. Berarti kepemimpinan mempengaruhi kinerja pegawai sebesar $63,30\%$ sedangkan sisanya sebesar $34,70\%$ ($100\% - 65,30\%$) dipengaruhi

oleh faktor lain yang tidak diajukan dalam penelitian ini.

B. Saran

Saran-saran yang dapat disampaikan berkaitan dengan kepemimpinan dan kinerja pegawai pada Kantor Sekretariat Daerah Kota Denpasar adalah mengingagt pentingnya peranankepemimpinan dalam suatu organisasi terutama memberikan motivasi, arahan serta teladan bagi pegawai, maka perlu adanya peningkatan hubungan dan komunikasi yang lebih baik antara pimpinan dan pegawai agar meningkatkan semangat kerja pegawai dalam memberikan pelayanan bagi masyarakat secara keseluruhan kinerjanya dapat meningkat.

DAFTAR PUSTAKA

- Badan Kepegawaian Daerah, 2011, Lunturnya Disiplin Kerja Pegawai, Tersedia di <http://bkd.grobogan.go.id/tugasbkd/93-lunturnya-kedisiplinan-pns.html>.(2Februari2012)
- Bambang Guritno dan Waridin, 2005, Pengertian Kinerja. Tersedia di <http://skripsi-manajemen.blogspot.com/2011/02/pengertian-kinerja.html>. (5 Februari 2012)
- George R.terry dan Leslie W.Rue, 2010, Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi kesebelas, Penerbit PT.Bumo Aksara, Jakarta.
- Ida Ayu Nyoman, 2004, Pengaruh Kepemimpinan dan komunikasi terhadap semangat kerja karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Denpasar. Skripsi Fakultas Ekonomi Jurusan manajemen Universitas Udayana Denpasar
- Istianto, 2009, Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Camat Sinembah Tanjung Muda Hilir Kabupaten Deli Serdang. Tersedia : <http://gudangmakalah.blogspot.com/2011/04/skripsi-pengaruh-kepemimpinan-terhadap.html>. (5 Februari 2012)
- Kuna Wijaya, 2003, Manajemen Sumber Daya Manusia, Universitas Udayana Denpasar.
- Lembaga Administrasi Negara, 2009, Standar pelayanan Publik, Cetakan Pertama, Jakarta.
- Mahmudi, 2005, Manajemen Kinerja Sektor Publik, UPP AMP YKPN, Yogyakarta
- Mahsun, 2006, Indikator Kinerja, tersedia di <http://repository.usu.ac.id> (3 Februari 2012)
- Malayu SP. Hasibuan, 2009, Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah, Edisi Revisi, Penerbit PT. Bumi Aksara, Jakarta
- Moeheriono, 2010, Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi._Edisi Kedua, Penerbit Ghalia, Bogor.
- Muhamad Fauzan Baihaqi, 2010, Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening. Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Diponogoro Semarang, Tersedia di <http://eprints.undip.ac.id/23032/1/SKRIPSIC2A003074.pdf> (6 Februari 20120
- Pabundu Tika, 2006, Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan,_PT. Bumi Aksara, Jakarta.

- Peraturan Walikota Denpasar, 2010, Penetapan Operating Procedures (SOP), Denpasar.
- Pusat Kajian Kinerja Otonomi Daerah, 2012, Kajian Pengukuran dan Pusat Kajian Kinerja Manajemen PNS di Daerah. <http://www.pkkod.lan.go.id/index.php?mod=6&d=82> (2 Februari 2012).
- Rivai,2005, Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi,_____PT.RajaGrafindo Persada,Jakarta
- Robbins,Stephen.P.2006,PerilakuOrganisasi, Edisi Bahasa Indonesia, PT.Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta
- Rukmini,2011,Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Karya Ihsan Mandiri Serang. Skripsi Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi MH.Thamrin Banten
- Sedarmayanti, 2009, Tata Kinerja dan Produktivitas Kerja, Cetakan kedua, CV Mandar Maju, Bandung.