

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN KARAKTERISTIK PERSONAL TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI DINAS KEBUDAYAAN DAN PARIWISATA KABUPATEN KEDIRI

IMATA IRWANSYAH

ABSTRAK

Seorang pemimpin dihadapkan pada pegawai yang mempunyai karakter berbeda-beda antara satu orang dengan yang lain. Perbedaan itu tercermin dari beberapa indikator antara lain kemampuan, pengetahuan, ketrampilan dan sikap masing-masing pegawai. Oleh karenanya, penerapan gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin akan sangat menentukan untuk mengarahkan potensi-potensi sumber daya manusia yang ada untuk mencapai kinerja yang optimal. Kepemimpinan yang berhasil dan didukung dengan karakter masing-masing individu dalam organisasi akan mendorong tercapainya tujuan organisasi dengan cepat dan mudah.

Permasalahan dalam penelitian ini adalah : (1) Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai; (2) Apakah karakteristik personal berpengaruh terhadap kinerja pegawai; (3) Apakah gaya kepemimpinan dan karakteristik personal berpengaruh secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai; dan (4) Diantara gaya kepemimpinan dan karakteristik personal, manakah yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Penelitian ini dilakukan pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Kediri. Pengambilan sampel dengan cara sensus yaitu seluruh pegawai Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Kediri, baik Honorer maupun Pegawai Negeri Sipil, yang berjumlah 40 orang dijadikan sebagai responden.

Hasil analisis dan pembahasan dapat disimpulkan sebagai berikut : (1) Ada pengaruh yang signifikan secara parsial antara variabel Gaya Kepemimpinan dan Karakter Pegawai terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini ditunjukkan dengan nilai t hitung masing-masing variabel yaitu 9,100 dan 2,171 lebih besar daripada t tabel 2,045 atau nilai probabilitas (Sig t) masing-masing variabel yaitu 0,000 dan 0,038 lebih kecil daripada tingkat signifikansi 5% (0,05); (2) Ada pengaruh yang sangat signifikan secara simultan antara Variabel Gaya Kepemimpinan, dan Karakter Pegawai terhadap Kinerja Pegawai yang ditunjukkan dengan nilai F hitung sebesar 47,537 lebih besar daripada F tabel (kolom 2, baris 29, tingkat signifikansi 0,05) adalah 3,32 atau dengan melihat nilai probabilitas (Sig. F) 0,000 lebih kecil daripada 0,05; (3) Nilai R^2 sebesar 0,766 yang berarti bahwa pengaruh 2 Variabel tersebut terhadap Kinerja Pegawai secara bersama-sama sebesar 76,6 persen, sedangkan selebihnya yaitu 23,4 .persen dipengaruhi oleh Variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini; dan (4) Kedua Variabel tersebut yang paling dominan pengaruhnya terhadap Kinerja Pegawai adalah Gaya Kepemimpinan yaitu sebesar 0,825 atau 82,5%.

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Dalam era globalisasi dewasa ini, perkembangan di segala bidang kehidupan berjalan semakin cepat. Konsekwensinya

adalah perubahan dinamika masyarakat yang nampak pada pola kehidupan dan harapan manusia yang semakin meningkat dan kompleks. Peningkatan ini merupakan

suatu peluang sekaligus tantangan serta bagi semua organisasi apakah bisa keluar dari tantangan ini sekaligus bisa memanfaatkan peluang serta harapan yang terbuka lebar, untuk itu sumber daya manusia di masing-masing organisasi tersebut merupakan kunci jawabannya.

Pengembangan sumber daya manusia yang ada dalam lingkup organisasi merupakan suatu proses peningkatan kualitas atau kemampuan manusia dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Pencapaian tujuan organisasi merupakan fokus utama dibentuknya organisasi, baik organisasi publik maupun organisasi bisnis. Suatu organisasi akan berhasil dalam mencapai tujuan dan program-programnya bila orang-orang yang bekerja dalam organisasi itu dapat melakukan tugasnya dengan baik sesuai dengan bidang dan tanggung jawabnya masing-masing.

Agar orang-orang bekerja dalam organisasi tersebut dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, maka diperlukan seorang pemimpin yang dapat memotivasi dan mengarahkan sumber daya yang ada ke arah pencapaian tujuan. Tanpa ada seorang pemimpin, tujuan yang ada dalam organisasi sulit dicapai.

Setiap kemampuan pengetahuan keterampilan dan perubahan sikap yang positif akan berkaitan erat terhadap kinerja, seorang dapat bekerja sesuai dengan kemampuannya apabila memiliki suatu dorongan dan rasa tanggung jawab. Manusia sebagai pekerja, karena manusia mempunyai potensi dan kemampuan untuk melaksanakan suatu pekerjaan, pekerjaan itu dilaksanakan karena adanya suatu dorongan untuk mencapai kebutuhan, kebutuhan yang mendasar bagi setiap manusia adalah kebutuhan fisiologis dimana setiap orang membutuhkan, makan, minum, pakaian, perumahan dan

lainnya, dengan adanya kebutuhan tumbuhlah motivasi sehingga kinerja pegawai bertambah.

Kepemimpinan yang berhasil dan didukung dengan karakter masing-masing individu dalam organisasi akan mendorong tercapainya tujuan organisasi dengan cepat dan mudah. Tidak terkecuali pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Kediri. Sebagai salah satu instansi di lingkungan Pemerintah Kabupaten Kediri serta sesuai dengan Peraturan Daerah Nomor 22 Tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Kediri yang dijabarkan dengan Peraturan Bupati Kediri Nomor 48 Tahun 2008 tentang Penjabaran Tugas dan Fungsi Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Kediri, mempunyai tugas yaitu melaksanakan urusan pemerintahan daerah di bidang kebudayaan dan pariwisata berdasarkan asas otonomi dan tugas pembantuan. Mengingat beban tugas yang demikian, maka Kepala Dinas sebagai pemimpin dalam organisasi tersebut harus dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan karakter masing-masing individu dari pegawai sebagai anggota organisasi.

Kepala Dinas dihadapkan pada pegawai yang mempunyai karakter berbeda-beda antara satu orang dengan yang lain. Perbedaan itu tercermin dari beberapa indikator antara lain kemampuan, pengetahuan, ketrampilan dan sikap masing-masing pegawai. Oleh karenanya, penerapan gaya kepemimpinan dari Kepala Dinas akan sangat menentukan untuk mengarahkan potensi-potensi sumber daya manusia yang ada untuk mencapai kinerja yang optimal.

Uraian di atas mendorong penulis untuk meneliti tentang pengaruh gaya kepemimpinan dan karakteristik personal

terhadap kinerja pegawai di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Kediri.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan, peneliti berkeinginan mengangkat permasalahan yang dianggap mendasar, yaitu:

1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Kediri.
2. Apakah karakteristik personal berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Kediri.
3. Apakah gaya kepemimpinan dan karakteristik personal berpengaruh secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Kediri.
4. Diantara gaya kepemimpinan dan karakteristik personal, manakah yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Kediri.

1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah

1. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Kediri.
2. Untuk mengetahui pengaruh karakteristik personal terhadap kinerja pegawai di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Kediri.
3. Untuk mengetahui pengaruh secara bersama-sama gaya kepemimpinan dan karakteristik personal terhadap kinerja pegawai di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Kediri.
4. Untuk mengetahui faktor yang paling dominan berpengaruh terhadap

kinerja pegawai di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Kediri.

1.4. Manfaat Penelitian

1.4.1. Bagi Ilmu Pengetahuan

Hasil penelitian ini dapat dijadikan referensi bagi peneliti lain yang berminat pada kajian yang relevan.

1.4.2. Bagi Instansi

Sebagai sumbangan informasi bagi kepala dinas terkait dan sebagai bahan pertimbangan untuk meningkatkan kinerja pegawai pada dinas tersebut.

1.4.3. Bagi Penulis

Menambah pengetahuan dan mengaplikasikan teori-teori yang didapat dibangku kuliah.

METODE PENELITIAN

3.1 Ruang Lingkup Penelitian

Penulis dalam melakukan penelitian memfokuskan pada gaya kepemimpinan dan karakteristik personal yang ditunjukkan oleh pimpinan serta pengaruhnya terhadap kinerja pegawai.

3.2 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Kediri, karena pada instansi masalah kepemimpinan merupakan hal yang sangat penting guna memacu karyawan untuk meningkatkan kinerja pegawai.

3.3 Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi adalah wilayah generalisasi yang mempunyai kualitas karakteristik tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2007). Populasi dari penelitian ini adalah karyawan di Dinas Pariwisata Kabupaten Kediri

Menurut Suharsimi Arikunto (2006), Sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti.

3.4 Teknik Pengambilan Sampel

Dalam penelitian ini kami mengambil sampel dengan cara sensus yaitu seluruh pegawai Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Kediri, baik Honorer maupun Pegawai Negeri Sipil, yang berjumlah 40 orang.

3.5 Data dan Teknik Pengumpulannya

3.5.1 Jenis Data

Jenis data yang penulis gunakan dalam penelitian ini ada 2, yaitu :

1. Data primer
Data yang diperoleh dari kuisisioner responden yaitu seluruh karyawan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Kediri.
2. Data sekunder
Data yang sudah tersedia di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Kediri berupa catatan-catatan tentang Dinas .

3.5.2 Teknik Pengumpulan Data

1. Kuesioner
Pengumpulan data dengan menanyakan langsung kepada responden melalui penyebaran angket
2. Dokumentasi
Pengumpulan data dengan cara mempelajari dokumen-dokumen atau arsip-arsip yang diperlukan dari perusahaan.
3. Wawancara
Pengumpulan data dengan cara langsung tanya jawab dengan responden.

3.6 Identifikasi Variabel

Pada penelitian ini dilakukan dengan variable sebagai berikut :

1. Variabel bebas atau independent variable adalah gaya kepemimpinan (X1) dan Karakteristik Personal (X2).

2. Variabel terikat atau dependent variable (Y) adalah kinerja pegawai.

3.7 Definisi Konsep dan Definisi Operasional Variabel

3.7.1 Definisi Konsep Variabel

Gaya kepemimpinan (X_1) yaitu norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat.

Karakteristik Personal (X_2) yaitu ciri-ciri pribadi atau merupakan variabel individual yang dimiliki oleh setiap orang individual sebagai pribadi.

Kinerja pegawai (Y) adalah kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Tugas-tugas tersebut biasanya berdasarkan indikator-indikator keberhasilan yang sudah ditetapkan. Sebagai hasilnya akan diketahui bahwa seorang pegawai masuk dalam tingkatan kinerja tertentu, tingkatannya dapat bermacam istilah.

3.7.2 Definisi Operasional Variabel

Operasionalisasi variabel penelitian didefinisikan sebagai berikut :

1. Gaya Kepemimpinan (X_1), dengan indikatornya :
 - Gaya kepemimpinan direktif ($X_{1,1}$)
 - Gaya kepemimpinan suportif ($X_{1,2}$)
 - Gaya kepemimpinan partisipatif ($X_{1,3}$)
 - Gaya kepemimpinan delegatif ($X_{1,4}$)
2. Karakteristik Individu (X_2), dengan indikatornya :
 - Kemampuan ($X_{2,1}$)
 - Pengetahuan ($X_{2,2}$)
 - Keterampilan ($X_{2,3}$)
 - Sikap ($X_{2,4}$)
3. Kinerja pegawai (Y), dengan indikatornya :
 - Kualitas hasil kerja (Y_1)

- Kuantitas hasil kerja (Y_2)
- Ketepatan waktu (Y_3)

3.8 Pengukuran

Skala pengukuran penulis gunakan dalam penelitian ini adalah (Kinnear dalam Umar (2002) “ *skala likert* berhubungan dengan pernyataan tentang sikap seseorang terhadap sesuatu. Alternatif pernyataannya, misalnya adalah dari setuju sampai tidak setuju, senang sampai tidak senang, puas sampai tidak puas atau baik sampai tidak baik”. Dalam hal ini skala likert mempunyai score 1 sampai dengan 5, yaitu :

- Jawaban A skor 5
- Jawaban B skor 4
- Jawaban C skor 3
- Jawaban D skor 2
- Jawaban E skor 1

3.9 Analisis Data

Teknik analisis yang digunakan adalah dengan menggunakan metode statistic yaitu analisis korelasi dan regresi sederhana :

3.9.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuisioner. Suatu kuisioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuisioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuisioner tersebut (Imam Ghozali, 2005).

Valid tidaknya suatu item instrumen dapat diketahui dengan membandingkan indeks korelasi *product moment person* dengan taraf signifikan sebesar 5% sebagai nilai kritisnya.

3.9.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuisioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu variabel dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten

atau stabil dari waktu ke waktu (Imam Ghozali, 2005).

3.9.3 Analisis Korelasi

Metode ini untuk mengetahui ada tidaknya hubungan antara variable bebas dengan variable terikat, dengan rumus sebagai berikut :

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

(Sugiyono, 2007)

dimana :

r = koefisien korelasi

x = variable bebas (Gaya Kepemimpinan)

y = variable terikat (Kinerja pegawai)

Dengan kriteria sebagai berikut :

- Bila $r = 0$ atau mendekati 0, maka antara kedua variabel sangat lemah atau tidak ada hubungan sama sekali.
- Bila $r = 1$ atau mendekati 1, maka antara kedua variabel sangat kuat dan positif.
- Bila $r = -1$, maka korelasinya dikatakan sangat kuat dan negative.

3.9.4 Analisa Regresi

Untuk mengetahui pengaruh dari gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dengan menggunakan rumus :

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + e$$

Dimana:

Y = kinerja pegawai

a = konstanta

b_1 = koefisien regresi dari gaya kepemimpinan

b_2 = koefisien regresi dari karakteristik Personal

X_1 = gaya kepemimpinan

X_2 = karakteristik personal

3.9.5 Uji Signifikan (Uji t)

Pengujian dilakukan dengan menggunakan t test, dengan rumus (Steel & Torrie, 1989).

$$t = \frac{b - \beta}{S_b}$$

Dimana S_b adalah *standart error of the regression coefficient*, dapat dicari dengan rumus:

$$S_b = \frac{S_{y.x}}{\sqrt{\sum X^2 - \frac{(\sum X)^2}{n}}}$$

$$S_{y.x} = \sqrt{\frac{\sum y^2 - a\sum y - b\sum xy}{n - 2}}$$

Selanjutnya pengujian menggunakan cara alternative dengan melihat nilai probabilitas t hitung menurut olahan computer (SPSS) pada $\alpha = 0,05$ sampai dengan $\alpha = 0,10$. Hipotesis ditolak apabila $P < 0,10$ dan diterima apabila $P > 0,10$.

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.2.1. Responden Berdasarkan Umur

Data karakteristik responden berdasarkan umur terhadap gaya kepemimpinan dapat dilihat pada Tabel 1 berikut :

Berdasarkan Tabel 1 dapat ditunjukkan bahwa sebanyak 54 persen responden yang berumur 47 sampai dengan 58 tahun mempersepsikan gaya kepemimpinan yang ada adalah gaya Suportif, hal tersebut dimungkinkan karena mereka bekerja sudah cukup lama, bahkan sebagian besar menduduki jabatan struktural, sehingga banyak melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan.

Sebanyak 33 persen responden yang berumur 23 sampai dengan 34 tahun mempersepsikan gaya kepemimpinan yang ada adalah gaya suportif dan partisipatif, hal tersebut dimungkinkan karena mereka masih baru, dan pemimpin bertindak sesuai dengan garis wewenang.

Sedangkan persepsi terendah adalah pada gaya delegatif, yang dipersepsikan oleh responden yang berumur 35 sampai dengan 46 tahun yaitu sebanyak 15 persen, hal ini kemungkinan terjadi karena mereka sudah cukup berpengalaman dalam bidang tugasnya, disamping itu sebagian besar mereka pada lini tengah (antara staf dan jabatan structural). Dimana pada posisi tersebut mereka matang dalam teknis maupun sudah banyak pengalaman dalam strategi, sehingga tanpa diminta mereka dapat menyelesaikan tugas dengan tepat waktu.

Tabel 1
Persepsi Responden Berdasarkan Umur Terhadap Gaya Kepemimpinan

Gaya Kepemimpinan	Umur		Umur (Tahun)						Jumlah
			23 – 34		35 – 46		47 – 58		
	Jml	%	Jml	%	Jml	%			
Gaya direktif	2	17	4	31	2	28	8 (25)		
Gaya suportif	4	33	4	31	3	54	9 (28)		
Gaya partisipatif	4	33	3	23	0	0	7 (22)		
Gaya delegatif	2	17	2	15	2	28	8 (25)		
JUMLAH	12	100	13	100	7	100	32 (100)		
		38		41		21	100		

Sumber : Data primer yang diolah 2011

Data karakteristik responden berdasarkan umur terhadap Karakteristik Individu dapat dilihat pada Tabel 2 berikut : Berdasarkan Tabel 3 dapat ditunjukkan bahwa sebanyak 54 persen responden yang berumur 35 sampai dengan 46 tahun

*Tabel 2
Persepsi Responden Berdasarkan Umur
Terhadap Karakteristik Individu*

Karakter Individu	Umur		Umur (Tahun)						Jumlah
			23 – 34		35 – 46		47 – 58		
	Jml	%	Jml	%	Jml	%			
Lemah	5	42	6	46	3	43	14 (44)		
Kuat	7	58	7	54	4	52	18 (56)		
JUMLAH	12	100	13	100	7	100	32 (100)		
		38		41		21	100		

Sumber : Data primer yang diolah 2011

Berdasarkan Tabel 2 dapat ditunjukkan bahwa sebanyak 58 persen responden yang berumur 23 sampai dengan 34 tahun mempunyai karekteristik Individu yang ada adalah kuat, demikian juga pada kelompok umur yang lain (umur 35 sampai dengan 46 tahun sebanyak 54 persen dan kelompok umur 47 sampai dengan 58 tahun sebanyak 52 persen). Hal ini mungkin disebabkan karena nilai inti organisasi dipegang secara mendalam dan dianut bersama secara luas sehingga mempunyai pengaruh yang besar karena tingginya tingkat kebersamaan.

Data karakteristik responden berdasarkan umur terhadap Kinerja Pegawai dapat dilihat pada Tabel 3 berikut :

*Tabel 3
Persepsi Responden Berdasarkan Umur
Terhadap Kinerja Pegawai*

Kinerja Pegawai	Umur		Umur (Tahun)						Jumlah
			23 – 34		35 – 46		47 – 58		
	Jml	%	Jml	%	Jml	%			
Rendah	2	17	2	5	3	43	7 (22)		
Sedang	6	50	7	54	3	43	16 (50)		
Tinggi	4	33	4	41	1	14	9 (23)		
JUMLAH	12	100	13	100	7	100	32 (100)		
		38		41		21	100		

Sumber : Data primer yang diolah 2011

4.2.2. Responden Berdasarkan Masa Kerja

Data karakteristik responden berdasarkan masa kerja dari responden terhadap gaya kepemimpinan dapat dilihat pada Tabel 4 berikut :

ada adalah gaya Partisipatif, hal tersebut dimungkinkan karena mereka masih baru, dan pemimpin bertindak sesuai dengan garis wewenang serta selalu dilibatkan dalam mengambil keputusan.

Sedangkan sebanyak 17 persen responden dengan masa kerja 1 sampai

Tabel 4
Persepsi Responden Berdasarkan Masa Kerja Terhadap Gaya Kepemimpinan

Gaya Kepemimpinan	Masa Kerja		Masa Kerja (Tahun)				Jumlah
	1 – 12		13 – 24		25 – 36		
	Jml	%	Jml	%	Jml	%	
Gaya direktif	2	17	4	27	2	40	8 (25)
Gaya suportif	4	33	4	27	2	40	10 (34)
Gaya partisipatif	4	33	3	19	0	0	7 (22)
Gaya delegatif	2	17	4	27	1	20	6 (19)
JUMLAH	12	100	15	100	5	100	32 (100)
		38		47		15	100

Sumber : Data primer yang diolah 2011

Berdasarkan Tabel 4 dapat ditunjukkan bahwa sebanyak 40 persen responden dengan masa kerja 25 sampai dengan 36 tahun mempersepsikan gaya kepemimpinan yang ada adalah gaya Suportif dan Direktif. Hal tersebut dimungkinkan karena mereka bekerja sudah cukup lama, bahkan ada yang menduduki jabatan struktural, sehingga banyak melibatkan dalam pengambilan keputusan.

Sebanyak 33 persen responden dengan masa kerja 1 sampai dengan 12 tahun mempersepsikan gaya kepemimpinan yang

dengan 12 tahun juga banyak mempersepsikan gaya kepemimpinan yang ada adalah gaya direktif. Hal tersebut dimungkinkan karena mereka dianggap masih baru dan muda sehingga lebih banyak memiliki rasa tanggungjawab, sehingga pemimpin mengharapkan dapat diselesaikan dengan tepat waktu.

Data karakteristik responden berdasarkan masa kerja dari responden terhadap Karakteristik Individu dapat dilihat pada Tabel 5 berikut :

Tabel 5
Persepsi Responden Berdasarkan Masa Kerja Terhadap Karakteristik Individu

Karakter Individu	Masa Kerja		Masa Kerja (Tahun)				Jumlah
	1 – 12		13 – 24		25 – 36		
	Jml	%	Jml	%	Jml	%	
Lemah	7	58	5	40	3	60	15 (47)
Kuat	5	42	10	60	2	40	17 (53)
JUMLAH	12	100	15	100	5	100	32 (100)
		38		47		15	100

Sumber : data primer yang diolah 2011

Berdasarkan Tabel 5 dapat ditunjukkan bahwa sebanyak 60 persen responden dengan masa kerja 13 sampai dengan 24 tahun mempersepsikan Karakteristik Individu yang ada adalah kuat, demikian juga pada kelompok dengan masa kerja 1 sampai dengan 12 tahun (42 persen). Hal ini mungkin disebabkan karena nilai inti organisasi dipegang secara mendalam dan dianut bersama secara luas, sehingga mempunyai pengaruh yang besar karena tingginya tingkat kebersamaan.

Sedangkan karyawan dengan masa kerja 25 sampai dengan 36 tahun sebanyak 60 persen mempersepsikan Karakteristik Individu yang ada adalah lemah. Hal ini mungkin disebabkan mereka telah bekerja cukup lama bekerja dan menginginkan perubahan. Disamping itu golongan masa kerja 1 tahun hingga 12 tahun juga memiliki persentase tinggi yaitu 58 persen untuk karakteristik Individu yang lemah. Hal ini juga disebabkan karena mereka masih labil dan juga sebagian besar belum bisa menyesuaikan dengan kondisi yang diharapkan.

Data karakteristik responden berdasarkan masa kerja dari responden terhadap kinerja dapat dilihat pada Tabel 6 berikut :

Berdasarkan Tabel 8 dapat ditunjukkan bahwa sebanyak 40 persen responden dengan masa kerja 13 sampai dengan 24 tahun dan sebanyak 58 persen responden dengan masa kerja 1 sampai dengan 12 tahun mempunyai kinerja yang sedang. Hal ini mungkin disebabkan karena pada umur tersebut karyawan sudah menguasai apa yang menjadi bidang tugasnya, tetapi belum digunakan secara optimal.

Sedangkan responden dengan masa kerja 25 sampai dengan 36 tahun, terdapat 80 persen responden berkinerja rendah. Hal ini mungkin disebabkan karena karyawan sudah mulai jenuh dengan pekerjaannya dan sebagian sudah mendekati usia pension.

4.2.3. Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Data karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir terhadap gaya kepemimpinan dapat dilihat pada Tabel 7 berikut :

*Tabel 6
Persepsi Responden Berdasarkan Masa Kerja Terhadap Kinerja Pegawai*

Kinerja Pegawai	Masa Kerja		Masa Kerja (Tahun)						Jumlah
			1 – 12		13 – 24		25 – 36		
	Jml	%	Jml	%	Jml	%			
Rendah	2	17	4	27	4	80	10 (32)		
Sedang	7	58	6	40	1	20	14 (44)		
Tinggi	3	25	5	33	0	0	8 (24)		
JUMLAH	12	100	15	100	5	100	32 (100)		
		38		47		15	100		

Sumber : data primer yang diolah 2011

Tabel 7
Persepsi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir Terhadap Gaya Kepemimpinan

Pendidikan Gaya Kepemimpinan	Latar Belakang Pendidikan								Jumlah
	S2		S1		Diploma		SMA		
	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%	
Gaya direktif	0	0	2	22	2	28	0	0	4 (13)
Gaya suportif	3	60	2	22	2	28	6	55	13 (40)
Gaya partisipatif	1	20	3	44	3	34	3	27	10 (31)
Gaya delegatif	1	20	2	22	0	0	2	18	5 (16)
JUMLAH	5	100	9	100	7	100	11	100	32 (100)
		16		28		22		34	

Sumber : data primer yang diolah 2011

Berdasarkan Tabel 7 dapat ditunjukkan bahwa sebanyak 60 persen responden berpendidikan S2 mempersepsikan gaya kepemimpinan yang ada adalah gaya Suportif, hal tersebut dimungkinkan karena mereka ada yang menduduki jabatan struktural, sehingga dalam pengambilan keputusan lebih mengutamakan kepada orang yang lebih memiliki wewenang.

Pada kelompok responden dengan pendidikan S1 (44 persen) dan Diploma (34 persen) mempersepsikan gaya kepemimpinan yang ada adalah gaya Partisipatif. Hal tersebut dimungkinkan karena mereka ada yang menduduki jabatan struktural, disamping mereka selalu

dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan, selain itu pimpinan juga sangat mengharapkan pekerjaan dapat diselesaikan tepat waktu.

Sedangkan pada kelompok responden dengan pendidikan SMA (55 persen) mempersepsikan gaya kepemimpinan yang ada adalah gaya suportif. Hal tersebut dimungkinkan karena mereka diperlakukan secara sama antara satu dengan lainnya serta dituntut untuk memprioritaskan pelaksanaan tugas dari pada urusan yang lain.

Data responden berdasarkan pendidikan terakhir terhadap karakteristik Individu dapat dilihat pada Tabel 8 berikut :

Tabel 8
Persepsi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir Terhadap Karakteristik Individu

Pendidikan Karakter Individu	Latar Belakang Pendidikan								Jumlah
	S2		S1		Diploma		SMA		
	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%	
Kuat	1	20	6	67	3	43	7	63	17 (53)
Lemah	4	80	3	33	4	57	4	36	15 (47)
JUMLAH	5	100	9	100	7	100	11	100	32 (100)
		16		28		22		34	

Sumber : data primer yang diolah 2011

Berdasarkan Tabel 8 dapat ditunjukkan bahwa sebanyak 63 persen responden dengan latar belakang pendidikan SMA mempersepsikan Karakteristik Individu yang ada adalah kuat, demikian juga pada kelompok dengan latar belakang pendidikan yang lainnya. Namun demikian yang paling kuat mempersepsikan Karakter Individu adalah pegawai dengan latar belakang pendidikan S1 (74,7 persen). Hal ini mungkin disebabkan karena nilai inti organisasi dipegang secara mendalam dan dianut bersama secara luas, sehingga mempunyai pengaruh yang besar karena tingginya tingkat kebersamaan.

Data karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir terhadap Kinerja Pegawai dapat dilihat pada Tabel 9 berikut :

Tabel 9
Persepsi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir Terhadap Kinerja Pegawai

Kinerja Pegawai \ Pendidikan	Latar Belakang Pendidikan								Jumlah
	S2		S1		Diploma		SMA		
	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%	
Rendah	1	20	2	22	4	57	4	36	11 (34)
Sedang	1	20	4	45	2	28	5	45	12 (38)
Tinggi	3	60	3	33	1	15	2	18	9 (28)
JUMLAH	5	100	9	100	7	100	11	100	32 (100)
		16		28		22		34	

Sumber : data primer yang diolah 2011

Berdasarkan Tabel 9 dapat ditunjukkan bahwa sebanyak 60 persen responden dengan latar belakang pendidikan S2 mempunyai kinerja yang tinggi. Sedangkan pada latar belakang pendidikan yang lain (S1 dan SMA) mempunyai kinerja yang sedang yaitu sama-sama sebesar 45 persen. Latar belakang pendidikan Diploma mempunyai kinerja yang paling rendah diantara latar pendidikan yang lainnya yaitu 57 persen. Hal ini disebabkan karena tingkat kematangan akademis yang dimiliki juga berdampak pada Kinerja Pegawai.

4.3 Analisis Deskriptif dan Analisis Korelasi

4.3.1 Analisis Deskriptif

Berdasarkan hasil uji analisa diperoleh data statistik deskriptif terkait hubungan Gaya kepemimpinan dan Karakter terhadap kinerja pegawai sebagaimana data table 4.10 berikut ;

Tabel 10
Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Kinerja	3.8750	.79312	32
Kepemimpinan	3.8125	.96512	32
Karakter	3.8438	.95409	32

Dari hasil uji tersebut nampak bahwa rata-rata kinerja ialah sebesar 3,8750 dan

rata-rata nilai kepemimpinan 3,8125 dan nilai rata-rata karakter adalah 3,8438. Hal ini disebabkan karena karakter Individu memiliki implikasi terhadap kepemimpinan dan sebaliknya gaya kepemimpinan juga sangat berpengaruh lurus terhadap Karakter Individu pegawai yang ada di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Kediri sehingga memiliki nilai mean (rata-rata) yang tidak jauh berbeda.

Adapun Standar Deviasi dari Kinerja pegawai adalah 0,79312 sedang untuk

Kepemimpinan 0,96512 justru lebih tinggi dari standar deviasi Karakter yaitu sebesar 0,95409.

4.3.2 Uji Korelasi

Berdasarkan hasil uji analisa diperoleh uji korelasi antar variabel terkait yaitu hubungan Gaya kepemimpinan dan Karakter terhadap kinerja pegawai sebagaimana data tabel 4.11 berikut ;

Tabel 4.11
Correlations

		Kinerja	Kepemimpinan	Karakter
Pearson Correlation	Kinerja	1.000	.853	.314
	Kepemimp	.853	1.000	.142
	Karakter	.314	.142	1.000
Sig. (1-tailed)	Kinerja	.	.000	.040
	Kepemimp	.000	.	.219
	Karakter	.040	.219	.
N	Kinerja	32	32	32
	Kepemimp	32	32	32
	Karakter	32	32	32

Hasil Uji korelasi ini untuk mengetahui ada tidaknya hubungan antara variabel Gaya Kepemimpinan, Karakter Individu dan Kinerja Pegawai dimana dari data di atas dapat disimpulkan yaitu :

- a. Besar hubungan antara Kepemimpinan dengan Kinerja adalah 0,853. Artinya hubungan antara Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja sangat Kuat. Korelasi positif juga menunjukkan bahwa hubungan antara Gaya Kepemimpinan dengan

- Kinerja tetap searah. Artinya jika Gaya kepemimpinan tinggi maka kinerja pegawai akan meningkat juga.
- b. Besar hubungan antara Karakter dengan Kinerja adalah 0,314. Artinya hubungan antara Karakter dengan Kinerja adalah cukup kuat. Korelasi positif juga menunjukkan bahwa hubungan antara Karakter dengan Kinerja pegawai tetap searah. Artinya jika Karakter tinggi maka kinerja pegawai cukup meningkat saja.
- c. Hubungan antara variabel Gaya Kepemimpinan dan Kinerja pegawai jika dilihat dari angka signifikansi (Sig) sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Dimana jika angka signifikansi < dari 0,05 artinya ada hubungan yang signifikan antara variabel tersebut.
- d. Sedangkan Hubungan antara variabel Karakter pegawai dan Kinerja pegawai jika dilihat dari angka signifikansi (Sig) sebesar 0,040 yang lebih kecil dari 0,05. Dimana jika angka signifikansi < dari 0,05 artinya ada hubungan yang signifikan antara variabel tersebut.

4.4 Analisa Regresi

Berdasarkan hasil analisa Regresi diperoleh hasil analisa antar variabel terkait yaitu hubungan Gaya kepemimpinan dan Karakter terhadap kinerja pegawai sebagaimana data table 4.12 berikut ;

Tabel 4.12
Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.875 ^a	.766	.750	.39644	.766	47.537	2	29	.000

a. Predictors: (Constant), karakter, kepemimpinan

Berdasarkan tabel 4.12 di atas dapat dijelaskan bahwa besarnya koefisien determinasi (R square / R²) adalah 0,766. Hal ini berarti bahwa besarnya kontribusi pengaruh variabel Gaya Kepemimpinan dan Karakteristik Personal terhadap Kinerja Pegawai adalah 76,6%. Sedangkan sisanya 23,4% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model analisis.

Tabel 4.13
ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	14.942	2	7.471	47.537	.000 ^a
Residual	4.558	29	.157		
Total	19.500	31			

- a. Predictors: (Constant), karakter, kepemimpinan
b. Dependent Variable: kinerja

Tabel 4.13 di atas menunjukkan bahwa pengaruh secara simultan (bersama-sama) kedua variabel independen yaitu Gaya Kepemimpinan dan Karakteristik Personal terhadap Kinerja Pegawai adalah **signifikan**. Hal ini dibuktikan dengan nilai F hitung sebesar 47,537 lebih besar daripada F tabel (kolom 2, baris 29, tingkat signifikansi 0,05) adalah 3,32 atau dengan melihat nilai probabilitas (Sig. F) 0,000 lebih kecil daripada 0,05.

1. Koefisien regresi variabel kepemimpinan (X1) sebesar 0,678, hal ini berarti bahwa apabila ada kenaikan dari variabel kepemimpinan sebesar satu satuan, maka variabel kinerja akan meningkat sebesar 0,678 satuan. Koefisien beta variabel kepemimpinan adalah 0,825 atau 82,5%. Dengan demikian besarnya pengaruh variabel kepemimpinan terhadap kinerja adalah 82,5%.

Untuk mengetahui signifikan tidaknya pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja dapat dibuktikan dengan uji t. Dari uji t diperoleh t hitung variabel kepemimpinan sebesar 9,100 lebih besar bila dibandingkan dengan t tabel pada taraf signifikansi 5% df 29 adalah 2,045 (9,100 > 2,045) atau dengan melihat nilai probabilitas (Sig t) 0,000 lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Kediri.

2. Koefisien regresi variabel karakter (X2) sebesar 0,164, hal ini berarti bahwa apabila ada kenaikan dari variabel

Tabel. 4.14 Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Correlations		
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1 (Constant)	.660	.382		1.726	.095			
kepemimpinan	.678	.075	.825	9.100	.000	.853	.861	.817
Karakter	.164	.075	.197	2.171	.038	.314	.374	.195

- a. Dependent Variable: kinerja

Berdasarkan tabel 4.14 dapat diketahui pengaruh masing-masing variabel independen secara parsial sebagai berikut :

karakter sebesar satu satuan, maka variabel kinerja akan meningkat sebesar 0,164 satuan.

Koefisien beta variabel karakter adalah 0,197 atau 19,7%. Dengan demikian besarnya pengaruh variabel karakter terhadap kinerja adalah 19,7%.

Untuk mengetahui signifikan tidaknya pengaruh karakter terhadap kinerja dapat dibuktikan dengan uji t. Dari uji t diperoleh t hitung variabel karakter sebesar 2,171 lebih besar bila dibandingkan dengan t tabel pada taraf signifikansi 5% df 29 adalah 2,045 ($2,171 > 2,045$) atau dengan melihat nilai probabilitas (Sig t) 0,038 lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel karakter terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Kediri.

4.5. Pembahasan

Pada bab ini telah dilakukan analisis data dan pengujian terhadap 4 hipotesis penelitian sesuai modul-modul teoritis yang telah diuraikan pada bab II. Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa semua hipotesis dapat diterima model teoritis telah diuji dan mendapatkan hasil yang baik dan juga menunjukkan hasil yang tidak menyimpang dari yang dihipotesiskan. Penelitian ini mengembangkan 3 hipotesis yang akan dibuktikan dengan data yang diperoleh. Hasil yang diperoleh dari uji masing-masing hipotesis adalah sebagai berikut:

H1 : Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian hipotesis 1 mendapatkan bahwa Parameter estimasi pengaruh variabel Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Pegawai tersebut diperoleh sebesar 0,825 atau 82,5%. Pengujian menunjukkan nilai signifikan sebesar = 0,000 dengan nilai probabilitas pengujian berada di bawah 0,05. Dengan demikian Hipotesis 1 **diterima**

H2 : Karakteristik berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai.

Hasil pengujian hipotesis 2 mendapatkan bahwa Parameter estimasi pengaruh variabel Karakter dengan Kinerja Pegawai tersebut diperoleh sebesar 0,197 atau 19,7%. Pengujian menunjukkan nilai signifikan sebesar = 0,038 nilai probabilitas pengujian berada di bawah 0,05. Dengan demikian Hipotesis 2 **diterima**.

H3 : Gaya Kepemimpinan dan Karakteristik berpengaruh signifikan secara bersama-sama terhadap Kinerja Pegawai.

Hasil pengujian hipotesis 3 mendapatkan bahwa koefisien determinasi pengaruh variabel Gaya Kepemimpinan dan Karakter terhadap Kinerja Pegawai tersebut diperoleh sebesar 0,766 atau 76,6%. Pengujian menunjukkan nilai signifikan sebesar = 0,000 nilai probabilitas pengujian berada di bawah 0,05. Dengan demikian Hipotesis 3 **diterima**.

H4 : Gaya Kepemimpinan berpengaruh lebih dominan terhadap Kinerja Pegawai.

Hasil pengujian hipotesis 4 mendapatkan bahwa koefisien variabel Gaya Kepemimpinan adalah 0,825 atau 82,5% lebih besar dari pada koefisien Karakteristik Personal yaitu 0,197 atau 19,7%. Dengan demikian Hipotesis 4 **diterima**.

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada Bab sebelumnya dapat diambil kesimpulan bahwa:

1. Ada pengaruh yang signifikan secara parsial antara variabel Gaya Kepemimpinan dan Karakter Pegawai terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Kediri. Hal ini ditunjukkan dengan

nilai t hitung masing-masing variabel yaitu 9,100 dan 2,171 lebih besar daripada t tabel 2,045 atau nilai probabilitas (Sig t) masing-masing variabel yaitu 0,000 dan 0,038 lebih kecil daripada tingkat signifikansi 5% (0,05).

2. Ada pengaruh yang sangat signifikan secara simultan antara Variabel Gaya Kepemimpinan, dan Karakter Pegawai terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Kediri yang ditunjukkan dengan nilai F hitung sebesar 47,537 lebih besar daripada F tabel (kolom 2, baris 29, tingkat signifikansi 0,05) adalah 3,32 atau dengan melihat nilai probabilitas (Sig. F) 0,000 lebih kecil daripada 0,05.
3. Nilai R^2 sebesar 0,766 yang berarti bahwa pengaruh 2 Variabel tersebut terhadap Kinerja Pegawai secara bersama-sama sebesar 76,6 persen, sedangkan selebihnya yaitu 23,4 persen dipengaruhi oleh Variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.
4. Kedua Variabel tersebut yang paling dominan pengaruhnya terhadap Kinerja Pegawai adalah Gaya Kepemimpinan yaitu sebesar 0,825 atau 82,5%, hal ini mungkin disebabkan karena Pegawai lebih terangsang/terpengaruh dengan Gaya Kepemimpinan di Instansinya untuk meningkatkan Kinerja daripada Karakter Individu di Instansi tersebut.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas dapat disarankan sebagai berikut :

1. Agar Kinerja kerja Pegawai lebih meningkat, pimpinan sebaiknya lebih memfokuskan perhatiannya kepada Kemampuan dan Pengetahuan tentang Manajemen Leadership

sehingga Gaya Kepemimpinan yang dilakukan akan lebih Efektif dan tidak Monoton sehingga dapat juga memberi dampak pada suasana yang lebih kondusif guna merangsang pegawai dalam meningkatkan Kinerjanya di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Kediri.

2. Mengingat kontribusi kedua variabel masih sebesar 76,6%, maka bagi peneliti lebih lanjut yang relevan dapat menambahkan variabel yang lain untuk dimasukkan dalam penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

- Anoraga, P. 1995. **Perilaku Keorganisasian**, Jakarta : PT. Dunia Pustaka Jay
- Arikunto, S. 1998. **Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktek**. Edisi Revisi IV. Jakarta : PT. Rineka Cipta
- As'ad, M. 1999. **Pshikologi Industri**, Yogyakarta : Liberty
- Cushway, Barry, and Codge .1995. **Organizational Behaviour and Design**, Terjemahan. Jakarata : PT. Alex Media Koputindo Gramedia
- Handoko, TH. 1999. **Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia**. Edisi 2, Yogyakarta : BPFE
- Mangkunegara, AP. 2000. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Edisi 4. Yogyakarta : BPFE.
- Robbins, S.P. 1996. **Perilaku Organisasi : Konsep, Kontroversi, Aplikasi**. Jilid 1 Alih Bahasa Hadyana Pujaatmaka. Edisi Bahasa Indonesia, Jakarta : PT. Prenhallindo

- Santoso, S. 2000. **SPSS. Statistik Parametrik**. Jakarta : PT. Alex Media Komputindo.
- Singarimbun, M & Effendi S. 1989. **Metode Penelitian Survey**, Jakarta : LP3ES
- Simamora, P.H. 1995. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Edisi Ke Satu. Yogyakarta : Penrbit STIE YKPN
- Wagimin, Ign. 2001. **Pengaruh Motivasi dan Kemampuan Terhadap Prestas Kerja**. Tesis. Malang : Universitas Brawijaya.