

BAB IV

ANALISIS DATA

4.1. ANALISIS DESKRIPTIF

Data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh melalui penyebaran angket. Item pertanyaan yang dianalisa adalah item pertanyaan yang valid terdiri dari 10 item pertanyaan untuk variable kecerdasan/ *intelligence*, 9 item pertanyaan untuk variable kedewasaan dan hubungan sosial, 8 pertanyaan untuk variable motivasi dan dorongan berprestasi, 9 pertanyaan untuk variable sikap hubungan manusiawi dan 18 item pertanyaan untuk variable kinerja karyawan.

Dari 100 jumlah angket yang disebar pada responden hanya 97 responden yang mengembalikan kepada peneliti. Untuk penilaian masing item pertanyaan diukur dengan menggunakan skala yaitu sangat setuju (SS), setuju (S), tidak setuju (TS) dan sangat tidak setuju (STS). Berikut deskripsi kelima variable penelitian.

4.1.1. DESKRIPSI VARIABEL KECERDASAN/ *INTELLIGENCE* (X1)

Variable kecerdasan/ *Intelligence* (X1) diukur dengan pertanyaan yang berhubungan yaitu pemahaman tugas/ pekerjaan, pengetahuan dibidang keuangan, keahlian menyusun cash budget, keahlian meneliti dan mengevaluasi keuangan daerah, ahli membuat laporan akuntabilitas instansi pemerintah, ahli menyusun

APBD, ahli merancang APBD, menjalankan kebijakan yang menjadi program kerja, menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu.

Dengan jumlah responden 97 orang dengan 10 item pertanyaan maka akan diperoleh jawaban responden sebanyak 970. distribusi jawaban responden untuk variable kecerdasan/*Intelligence* (X1) seperti yang terlihat pada tabel dibawah ini: (lampiran IV hal:132, tabel distribusi frekuensi)

Tabel. 4.1.
Distribusi frekuensi variable X1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	3	3.1	3.1	3.1
Setuju	64	66.0	66.0	69.1
Sangat Setuju	30	30.9	30.9	100.0
Total	97	100.0	100.0	

Sumber: Data Primer

Berdasarkan table 4.1 diketahui bahwa sebanyak 3 atau 3,1% orang karyawan menyatakan tidak setuju atas item pertanyaan variable kecerdasan/ *Intelligence* pemimpin, kemudian 64 atau 66% responden menyatakan setuju sedangkan sisanya 30 atau 30,9 responden menyatakan sangat setuju terhadap item pertanyaan variabel kecerdasan/ *intelligence* pemimpin yang diajukan oleh peneliti.

Dilihat dari persebarannya bahwa sebagian besar karyawan merasakan pentingnya kecerdasan/ *intelligence* yang dimiliki pemimpin BPKD dalam meningkatkan kinerja. Semakin baik kecerdasan/ *Intelligence* maka semakin mempengaruhi kinerja karyawan, hal ini disebabkan karena dimungkinkan terjadi transformasi keahlian kepada karyawan.

4.1.2. DESKRIPSI VARIABEL KEDEWASAAN DAN HUBUNGAN SOSIAL (X2)

Variabel kedewasaan dan hubungan sosial (X2) diukur dengan item pertanyaan yang berkaitan dengan Pemberian kepercayaan kepada bawahan., Tidak emosional dalam menghadapi masalah, Mengidentifikasi masalah sebelum memberikan solusi, Lebih mengutamakan kepentingan kantor daripada kepentingan pribadi, Pembagian pekerjaan kepada bawahan (pendelegasian), *Bottom up* dalam penyusunan program kerja BPKD, Membuka jaringan kerja dengan LSM anti korupsi untuk meningkatkan sinergi, Melakukan studi banding terhadap instansi sejenis (antar negara), Kegiatan Pendidikan dan pelatihan bagi karyawan.

Dari jumlah responden 97 orang dengan 9 item pertanyaan maka akan diperoleh jawaban responden sebanyak 873. distribusi jawaban responden untuk variable kedewasaan dan hubungan sosial (X2) seperti yang terlihat pada table dibawah ini. (lampiran IV hal: 132, tabel distribusi frekuensi)

Tabel. 4.2.
Distribusi frekuensi variabel X2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Setuju	70	72.2	72.2	72.2
	Sangat Setuju	27	27.8	27.8	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

Sumber: Data Primer

Berdasarkan table 4.2 diketahui bahwa sebanyak 70 atau 72,2% orang karyawan menyatakan setuju atas item pertanyaan variable kedewasaan dan

hubungan sosial pemimpin, kemudian 27 atau 27,8% responden menyatakan sangat setuju atas item pertanyaan variable kedewasaan dan hubungan sosial.

Kemudian dari tabel diatas juga diketahui tidak satu pun responden memberikan jawaban tidak setuju atau sangat tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa semua item pertanyaan kedewasaan dan hubungan sosial pemimpin memang benar-benar dirasakan oleh responden dan sesuai dengan kenyataan yang ada dilapangan.

4.1.3. DESKRIPSI VARIABEL MOTIVASI DAN DORONGAN BERPRESTASI (X3)

Variable motivasi dan dorongan berprestasi (X3) pemimpin diukur dengan pertanyaan yang berkaitan dengan siap menerima sanksi jika tidak menjalankan tugas dan tanggung jawab sebagai pimpinan BPKD, menjalankan tugas dengan sungguh-sungguh, membuat laporan pelaksanaan program kerja instansi, kesempatan promosi jabatan kejenjang yang lebih tinggi, kepercayaan memimpin kembali BPKD, kesempatan melanjutkan studi, pemberian insentif, kenaikan pangkat/golongan setingkat lebih tinggi dari yang sekarang.

Dengan jumlah responden 97 orang dengan 8 item pertanyaan maka akan diperoleh jawaban responden sebanyak 776. distribusi jawaban responden untuk variable motivasi dan dorongan berprestasi (X3) seperti yang terlihat pada tabel dibawah ini. **(lampiran IV hal: 132, tabel distribusi frekuensi)**

Tabel. 4.3.
Distribusi frekuensi variable X3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Setuju	78	80.4	80.4	80.4
	Sangat Setuju	19	19.6	19.6	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

Sumber: Data Primer

Pada table 4.3 diketahui bahwa sebanyak 78 atau 80,4% orang karyawan menyatakan setuju atas item pertanyaan variable motivasi dan dorongan berprestasi pemimpin, kemudian 19 orang responden atau 19,6% menyatakan sangat setuju terhadap item pertanyaan variable motivasi dan dorongan berprestasi pemimpin yang diajukan oleh peneliti.

Kemudian dari tabel diatas juga diketahui tidak satu pun responden memberikan jawaban tidak setuju atau sangat tidak setuju. Hal ini dapat diartikan bahwa semua item pertanyaan motivasi dan dorongan berprestasi memang benar-benar dirasakan oleh responden dan sesuai dengan kenyataan yang ada dilapangan.

4.1.4. DESKRIPSI VARIABEL SIKAP HUBUNGAN MANUSIAWI (X4)

Variable sikap hubungan manusiawi (X4) diukur dengan item pertanyaan seperti Hubungan kekeluargaan dengan bawahan, Toleransi atasan terhadap bawahan, Lingkungan kerja yang tenang , aman dan nyaman, Fasilitas kantor yang mendukung pekerjaan, Partisipasi bawahan dalam pengambilan keputusan,

Kesempatan mengikuti pendidikan dan pelatihan karyawan untuk meningkatkan keahlian

Dengan jumlah responden 97 orang dengan 9 item pertanyaan maka akan diperoleh jawaban responden sebanyak 873. distribusi jawaban responden untuk variable sikap hubungan manusiawi (X4) seperti yang terlihat pada table dibawah ini. (lampiran IV hal: 132, tabel distribusi frekuensi)

Tabel. 4.4.
Distribusi frekuensi variable X4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	2	2.1	2.1	2.1
Setuju	74	76.3	76.3	78.4
Sangat Setuju	21	21.6	21.6	100.0
Total	97	100.0	100.0	

Sumber: Data Primer

Berdasarkan tabel 4.4 diketahui bahwa sebanyak 2 atau 2,1% orang responden/karyawan menyatakan tidak setuju atas item pertanyaan variable sikap hubungan manusiawi pemimpin, kemudian 74 atau 76,3% responden menyatakan setuju sedangkan sisanya 21 atau 21,6 responden menyatakan sangat setuju terhadap item pertanyaan variable sikap hubungan manusiawi pemimpin yang diajukan oleh peneliti. Hal ini menunjukkan hubungan manusiawi yang dimiliki pemimpin sangat baik dan dapat diterima dengan baik oleh karyawan.

4.1.5. DESKRIPSI VARIABEL KINERJA KARYAWAN (Y)

Variable kinerja karyawan diukur dengan item pertanyaan yang berkaitan dengan Melaksanakan Pelayanan Kepegawaian (Cuti, Kenaikan pangkat, Kenaikan Gaji, Kenaikan Berkala), Melaksanakan/mengirim Peserta diklat / Pelatihan Pengolahan Keuangan Daerah / Binter Penatausahaan Keuangan daerah, Melaksanakan Pengadaan ATK dan ongkos kantor, Pengadaan barang inventaris dan buku perpustakaan, Melaksanakan Perawatan Peralatan pendukung kantor, Melaksanakan pelayanan keuangan dan mendukung tugas – tugas, Menyusun LAKIP Tahunan, Menyusun Laporan Triwulan, Menguji kebenaran Penagihan dan penerbitan SPMU serta membuat daftar penguji, Menyusun *Cash Budget*, Menyusun DIKDA murni dan DIKDA perubahan, Menerbitkan SKO, Melaksanakan Evaluasi Perubahan dan perhitungan APBD Kabupaten / Daerah, Membuat Daftar Gaji, Melaksanakan pengendalian pelaksanaan APBD, Menyelesaikan tunggakan retribusi, Menyusun neraca daerah, Menyusun Laporan Pertanggungjawaban (LPJ) Gurbenur.

Dengan jumlah responden 97 orang dengan 18 item pertanyaan maka akan diperoleh jawaban responden sebanyak 1746. distribusi jawaban responden untuk variable Kinerja Karyawan (Y) seperti yang terlihat pada table dibawah ini. **(lampiran IV hal: 132, tabel distribusi frekuensi)**

Tabel. 4.5.
Distribusi frekuensi variable Kinerja karyawan.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	9	9.3	9.3	9.3
Setuju	81	83.5	83.5	92.8
Sangat Setuju	7	7.2	7.2	100.0
Total	97	100.0	100.0	

Sumber: Data Primer

Dari table 4.5 diketahui bahwa sebanyak 9 atau 9,3% orang karyawan menyatakan tidak setuju atas item pertanyaan variable Kinerja Karyawan, kemudian 81 atau 83.5% responden menyatakan setuju sedangkan sisanya 7 atau 7,2 responden menyatakan sangat setuju terhadap item pertanyaan variabel Kinerja Karyawan yang diajukan oleh peneliti. Berarti item pertanyaan yang diajukan sesuai dengan apa yang dirasakan dan dikerjakan oleh karyawan BPKD.

4.2. ANALISIS KUANTITATIF

Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi berganda mempunyai tujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh antara variabel kecerdasan/*intelligence* pemimpin (X1), variabel kedewasaan dan hubungan sosial pemimpin (X2), variabel motivasi dan dorongan berprestasi pemimpin (X3), dan variabel sikap hubungan manusiawi pemimpin (X4), secara bersama-sama terhadap variabel kinerja karyawan (Y).

Berdasarkan hasil pengolahan data variabel bebas dan variabel terikat dengan menggunakan program *SPSS 10 for windows* maka diperoleh persamaan regresi berganda dari hasil sebagaimana yang terangkum dalam tabel dibawah ini. **(lampiran V, hal:164, hasil regresi)**

Tabel 4.6. Rangkuman Analisis Regresi

Variabel Dependen = Kinerja Karyawan (Y)			
Variabel Independen	Koef. Regresi	t-statistik	Sig t
Kecerdasan/ <i>Intelligence</i> (X1)	0,303	2.210	0,030
Kedewasaan dan hubungan sosial (X2)	0,353	2.124	0,036
Motivasi dan dorongan berprestasi (X3)	0.348	1.940	0,055
Sikap hubungan manusiawi (X4)	0,347	2.285	0,025
Constanta = 14,348			
R = 0,571			
R ² = 0,326			
F = 11,137		Sig = 0.000	

Dari tabel diatas dapat diperoleh persamaan model regresi berganda berikut ini: **(lampiran V, hal:164, tabel koefisien regresi)**

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

$$Y = 14,348 + 0,303 (X_1) + 0,353 (X_2) + 0,348 (X_3) + 0,347 (X_4)$$

Koefisien Regresi berganda diatas dapat diartikan sebagai berikut:

- Konstanta sebesar 14,348 adalah besarnya nilai kinerja karyawan BPKD Propinsi DIY apabila tidak dipengaruhi oleh variabel variabel kecerdasan/*intelligence* pemimpin (X1), variabel kedewasaan dan hubungan

sosial pemimpin (X2), variabel motivasi dan dorongan berprestasi pemimpin (X3), dan variabel sikap hubungan manusiawi pemimpin (X4).

- Koefisien Regresi X1 sebesar 0,303 menyatakan bahwa setiap terjadi kenaikan nilai kecerdasan/*intelligence* pemimpin sebesar satu satuan, maka akan meningkatkan nilai variabel Kinerja sebesar 0,303 dengan anggapan variabel kedewasaan dan hubungan sosial pemimpin (X2), variabel motivasi dan dorongan berprestasi pemimpin (X3), dan variabel sikap hubungan manusiawi pemimpin (X4) adalah tetap.
- Koefisien Regresi X2 sebesar 0,353 menunjukkan bahwa setiap terjadi kenaikan nilai variabel kedewasaan dan hubungan sosial pemimpin (X2) sebesar satu satuan maka akan meningkatkan nilai variabel Kinerja karyawan sebesar 0,353 dengan asumsi variabel kecerdasan/*intelligence* pemimpin (X1), variabel motivasi dan dorongan berprestasi pemimpin (X3), dan variabel sikap hubungan manusiawi pemimpin (X4) adalah tetap.
- Koefisien Regresi X3 sebesar 0,348 menunjukkan bahwa setiap terjadi kenaikan nilai variabel motivasi dan dorongan berprestasi pemimpin (X3) sebesar satu satuan maka akan meningkatkan nilai variabel kinerja sebesar 0,348 dengan asumsi variabel kecerdasan/ *intelegence* pemimpin (X1), variabel kedewasaan dan hubungan sosial pemimpin (X2) dan variabel sikap hubungan manusiawi pemimpin (X4) adalah tetap.

- Koefisien Regresi X_4 sebesar 0,347 menunjukkan bahwa setiap terjadi kenaikan nilai variabel sikap hubungan manusiawi pemimpin (X_4) sebesar satu satuan maka akan meningkatkan nilai kinerja karyawan sebesar 0,347 dengan anggapan bahwa variabel kecerdasan/ *intelligence* pemimpin (X_1), variabel kedewasaan dan hubungan sosial pemimpin (X_2), variabel motivasi dan dorongan berprestasi pemimpin (X_3) adalah tetap

4.3. UJI HIPOTESIS

4.3.1. Pengujian Hipotesis Secara Berganda (Hipotesis Mayor)

Uji hipotesis secara berganda dilakukan dengan membandingkan besarnya nilai F-hitung dengan nilai F-tabel dengan kriteria H_0 diterima jika $F\text{-hitung} < F\text{-tabel}$ dan H_0 ditolak $F\text{-hitung} > F\text{-tabel}$. Berikut hipotesis secara berganda.

- H_0 = Tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel bebas terhadap variabel terikat.
- H_a = Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel bebas terhadap variabel terikat.

Hasil perhitungan menunjukkan besarnya F-hitung yaitu 11,137 sedangkan nilai F-tabel dengan $\alpha = 5\%$ dan derajat bebas (df)= (4:97) diperoleh nilai 2,70. **(lampiran V hal:164, hasil regresi)** Karena nilai F-hitung lebih besar dari F-tabel, H_0 ditolak artinya Secara bersama-sama terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel kecerdasan/*intelligence* pemimpin (X_1), variabel kedewasaan dan

hubungan sosial pemimpin (X2), variabel motivasi dan dorongan berprestasi pemimpin (X3), dan variabel sikap hubungan manusiawi pemimpin (X4) terhadap variabel kinerja karyawan (**Hipotesis Terbukti**).

Besarnya angka koefisien determinasi berganda sebesar 0,326 menunjukkan bahwa perubahan kinerja karyawan 32,6% dipengaruhi oleh variabel kecerdasan/*intellegence* pemimpin (X1), variabel kedewasaan dan hubungan sosial pemimpin (X2), variabel motivasi dan dorongan berprestasi pemimpin (X3), dan variabel sikap hubungan manusiawi pemimpin (X4) sedangkan sisanya sebesar 67,4% perubahan kinerja dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian seperti variabel jumlah kompensasi yang diterima setiap bulan, kemampuan dan keahlian karyawan, pengalaman kerja, variabel desain jabatan dan struktur pengambilan keputusan terhadap berbagai masalah yang dihadapi organisasi.

Adapun prosedur yang digunakan dalam penarikan hipotesisnya adalah sebagai berikut :

a. Uji Hipotesis

Ho = Tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel bebas terhadap variabel terikat.

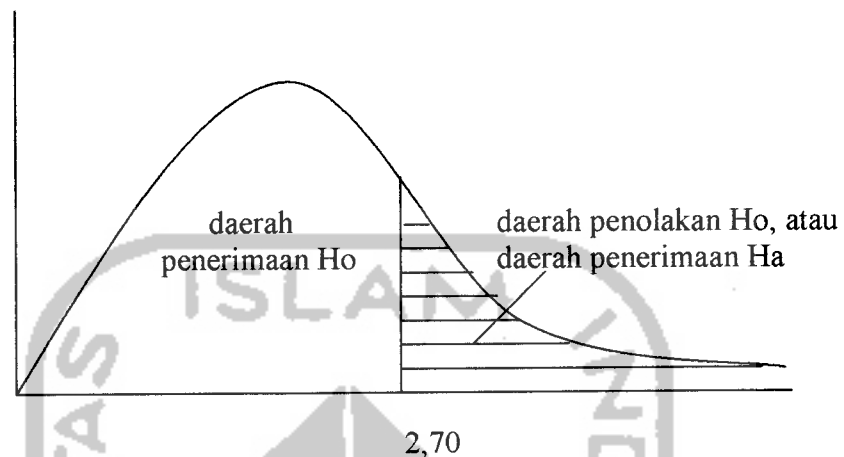
Ha = Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel bebas terhadap variabel terikat.

b. Perhitungan analisis regresi diketahui :

F-hitung = 11,137

$$F\text{-tabel} = 2,70$$

- a. Rumusan Hipotesis H_0 ditolak jika $F_{hitung} > F_{tabel}$



Gambar 4.1 Distribusi Hasil Regresi

Sumber: Data Primer

- b. Kesimpulan: H_0 ditolak berarti H_a diterima. pengaruh positif dan signifikan antara variabel terhadap variabel kinerja karyawan **Hipotesis Terbukti**

4.3.2. Pengujian Hipotesis Secara Parsial (Hipotesis Minor)

Uji hipotesis secara parsial dilakukan dengan membandingkan besarnya nilai t -hitung dengan nilai t -tabel dengan kriteria H_0 diterima jika $t\text{-hitung} < t\text{-tabel}$ dan H_0 ditolak $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$. Selain membandingkan nilai t dapat juga dilakukan dengan membandingkan tingkat signifikansi masing-masing variabel, suatu variabel memiliki hubungan yang signifikan jika mempunyai tingkat signifikansi dibawah 5%. Dengan menggunakan tingkat signifikansi (α) = 5% dan derajat kebebasan (df)

= 97 maka diperoleh nilai t-tabel sebesar 1,671. (**lampiran V, hal:164, hasil regresi**)

4.3.2.1. Pengaruh Variabel Kecerdasan/ *Intelligence* (X1) Terhadap Kinerja

Karyawan

Dari hasil perhitungan statistik program SPSS 10 for windows diketahui besarnya t-hitung = 2,210 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,030 yang masih dibawah 5%, jika dibandingkan dengan t-tabel sebesar 1,671 (**lampiran V, hal:164, hasil regresi**) maka nilai t-hitung > t-tabel, Ho ditolak, artinya hasil pengujian adalah signifikan. Setelah melalui pengujian hipotesis, pernyataan hipotesis yang menyatakan variabel kecerdasan/*intelligence* pemimpin (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan terbukti kebenarannya.

Adapun penarikan hipotesisnya adalah sebagai berikut :

a. Uji Hipotesis

Ho = Tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel bebas yaitu kecerdasan/*intelligence* terhadap variabel terikat yaitu kinerja karyawan.

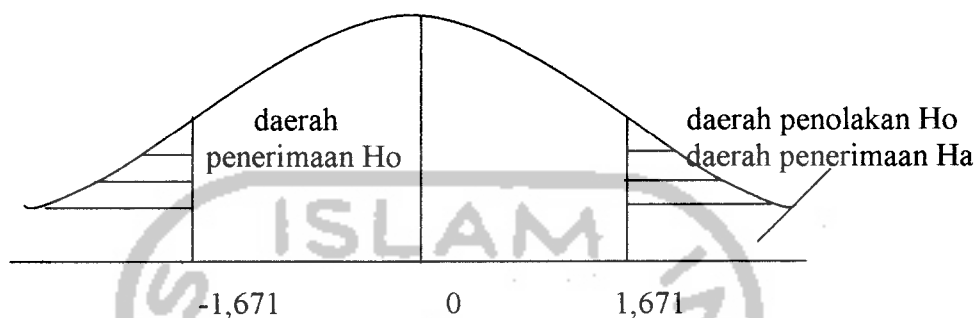
Ha = Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel bebas yaitu kecerdasan/ *intelligence* terhadap variabel terikat yaitu Kinerja Karyawan.

b. Perhitungan analisis parsial diketahui :

t-tabel = 1,671

t-hitung = 2,210

- c. Rumusan Hipotesis H_0 ditolak bila : $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$ atau $t\text{-hitung} < t\text{-tabel}$



Gambar 4.2 Distribusi Parsial

Sumber: Data Primer

- d. Kesimpulan: H_0 ditolak berarti H_a diterima. Ada pengaruh positif dan signifikan antara variabel kecerdasan/ *intelligence* terhadap variabel kinerja karyawan **Hipotesis Terbukti**

4.3.2.2. Pengaruh Variabel Kedewasaan dan Hubungan Sosial (X_2) Terhadap Kinerja Karyawan

Dari hasil perhitungan diketahui besarnya $t\text{-hitung} = 2,124$ dengan tingkat signifikansi sebesar 0,036 dibawah 5%, jika dibandingkan dengan $t\text{-tabel}$ sebesar 1,671 (**lampiran V, hal:164, hasil regresi**) maka nilai $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$, H_0 ditolak, artinya hasil pengujian adalah signifikan.

Setelah melalui pengujian hipotesis, pernyataan hipotesis yang menyatakan variabel Kedewasaan dan hubungan sosial pemimpin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan terbukti kebenarannya.

Adapun penarikan hipotesisnya adalah sebagai berikut :

a. Uji Hipotesis

H_0 = Tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel bebas yaitu kedewasaan dan hubungan sosial terhadap variabel terikat yaitu kinerja karyawan.

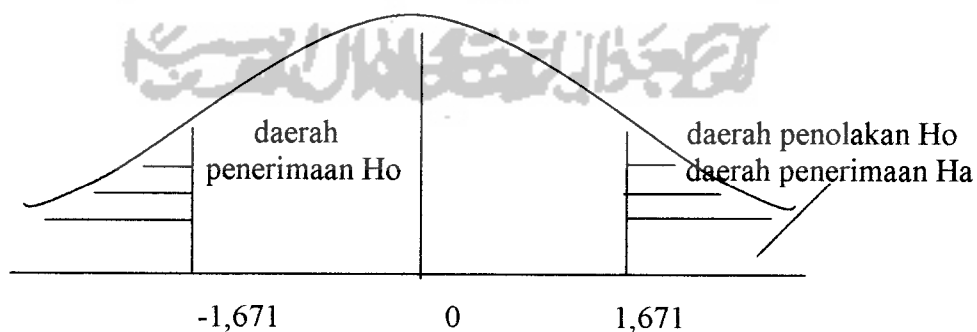
H_a = Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel bebas yaitu kedewasaan dan hubungan sosial terhadap variabel terikat yaitu kinerja karyawan.

b. Perhitungan analisis parsial diketahui :

$$t\text{-tabel} = 1,671$$

$$t\text{-hitung} = 2,124$$

c. Rumusan Hipotesis H_0 ditolak bila : $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$ atau $t\text{-hitung} < t\text{-tabel}$



Gambar 4.3 Distribusi Parsial

Sumber: Data Primer

- d. Kesimpulan: H_0 ditolak berarti H_a diterima. Ada pengaruh positif dan signifikan antara variabel kedewasaan dan hubungan sosial terhadap variabel kinerja karyawan Hipotesis Terbukti

4.3.2.3. Pengaruh variabel Motivasi dan dorongan berprestasi (X_3) terhadap Kinerja Karyawan

Dari hasil perhitungan diketahui besarnya t -hitung = 1,940, jika dibandingkan dengan t -tabel sebesar 1,671 maka nilai t -hitung > t -tabel, H_0 diterima, tetapi apabila kita melihat dari besarnya tingkat yaitu sebesar 0,055 yang berada di atas 5% (**lampiran V, hal:164, hasil regresi**) menunjukkan bahwa variabel motivasi dan dorongan berprestasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Berarti pernyataan hipotesis yang menyatakan variabel motivasi dan dorongan berprestasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan tidak terbukti kebenarannya.

Adapun penarikan hipotesisnya adalah sebagai berikut :

a. Uji Hipotesis

H_0 = Tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel bebas yaitu motivasi dan dorongan berprestasi terhadap variabel terikat yaitu kinerja karyawan.

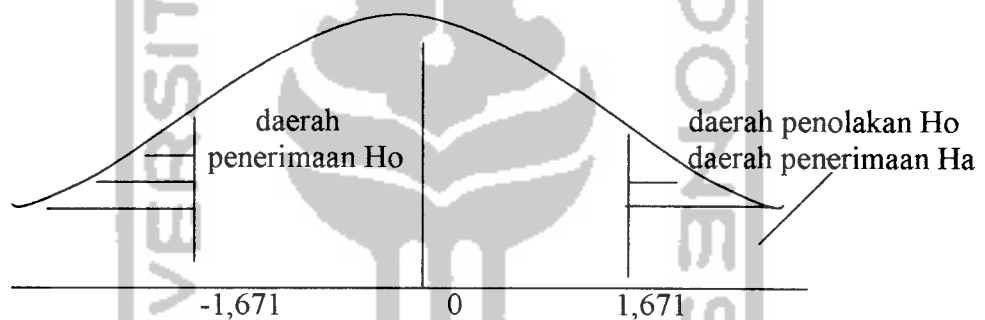
H_a = Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel bebas yaitu motivasi dan dorongan berprestasi terhadap variabel terikat yaitu kinerja karyawan.

- b. Perhitungan analisis parsial diketahui :

$$t\text{-tabel} = 1,671$$

$$t\text{-hitung} = 2,285$$

- c. Rumusan Hipotesis H_0 ditolak bila : $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$ atau $t\text{-hitung} < t\text{-tabel}$



Gambar 4.4 Distribusi Parsial

Sumber: Data Primer

- d. Kesimpulan: H_0 ditolak berarti H_a diterima. Ada pengaruh positif dan tidak signifikan antara variabel motivasi dan dorongan berprestasi terhadap variabel kinerja karyawan Hipotesis terbukti kebenarannya.

4.3.2.4. Pengaruh Variabel Sikap Hubungan Manusiawi (X4) Terhadap

Kinerja Karyawan

Dari hasil perhitungan diketahui besarnya $t\text{-hitung} = 2,285$ dengan tingkat signifikansi sebesar 0,025 dibawah 5%, jika dibandingkan dengan $t\text{-tabel}$ sebesar 1,671 maka nilai $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$, H_0 ditolak, artinya hasil pengujian adalah signifikan. Setelah melalui pengujian hipotesis, pernyataan hipotesis yang menyatakan variabel sikap hubungan manusiawi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan terbukti kebenarannya.

Adapun penarikan hipotesisnya adalah sebagai berikut :

a. Uji Hipotesis

H_0 = Tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel bebas yaitu hubungan manusiawi terhadap variabel terikat yaitu kinerja karyawan.

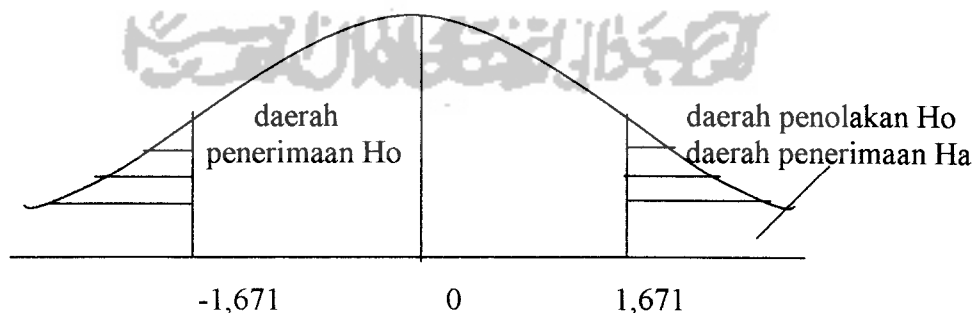
H_a = Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel bebas yaitu hubungan manusiawi terhadap variabel terikat yaitu kinerja karyawan.

b. Perhitungan analisis parsial diketahui :

$$t_{\text{tabel}} = 1,671$$

$$t_{\text{hitung}} = 2,285$$

c. Rumusan Hipotesis H_0 ditolak bila : $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$ atau $t_{\text{hitung}} < t_{\text{tabel}}$



Gambar 4.5 Distribusi Parsial

Sumber: Data Primer

- d. Kesimpulan: H_0 ditolak berarti H_a diterima. pengaruh positif dan signifikan antara variabel hubungan manusiawi terhadap variabel kinerja karyawan

Hipotesis Terbukti

Tabel 4.7
Kesimpulan Uji t secara parsial

Keterangan	t_{hitung}	t_{tabel}	Kesimpulan
Pengaruh X1 terhadap Y	2.210	1,671	Signifikan
Pengaruh X2 terhadap Y	2.124	1,671	Signifikan
Pengaruh X3 terhadap Y	1.940	1,671	Signifikan
Pengaruh X4 terhadap Y	2.285	1,671	Signifikan

Sumber: Data Primer

4.4. PEMBAHASAN HASIL TEMUAN

4.4.1. PEMBAHASAN FAKTOR KECERDASAN/ *INTELLIGENCE* (X1)

BPKD merupakan salah satu instansi yang dianggap sangat penting dalam pemerintahan karena berkaitan dengan pengelolaan keuangan suatu daerah, penerimaan dan pengeluaran keuangan, alokasi dana yang tepat sasaran merupakan salah satu tugas BPKD.

Melihat dari fungsi dan tugasnya, maka dibutuhkan karyawan yang benar-benar memiliki kualifikasi yang telah ditentukan untuk menjalankan aktifitas BPKD.

Karyawan maupun pemimpin yang menjabat di BPKD harus menguasai *job description* nya, tentunya didukung dengan latar belakang pendidikan yang sesuai dengan bidangnya. Sedangkan karyawan yang dianggap belum menguasai *job description* nya, diharapkan untuk memenuhi apa yang menjadi kebutuhan organisasi

dengan mengikuti studi lanjut, pelatihan dan kursus yang diadakan organisasi dengan tujuan meningkatkan kinerja karyawan itu sendiri.

Dari hasil penelitian di lapangan melalui kuesioner (diolah dengan program *SPSS 10 for Windows*) kenyataan di lapangan menunjukkan bahwa kecerdasan/*intelegence* yang dimiliki pemimpin sangat mempengaruhi kinerja bawahannya. Sangatlah logis jika seorang pemimpin instansi mengetahui secara teknis fungsi dan tugas instansi. Seorang pemimpin harus memiliki keahlian dan kecerdasan yang lebih dari karyawannya atau dengan kata lain pemimpin instansi harus lebih pintar dari orang yang dipimpinnya.

Dengan kepandaian, keahlian yang dimiliki maka dapat dijadikan sinergi antara pemimpin dan bawahan, bawahan bisa belajar dari apa yang diberikan pemimpin yaitu pengalaman dan keahlian. Sedangkan pemimpin dapat membuat keputusan, program kerja, kebijakan instansi dan evaluasi kinerja instansi, salah satunya berdasarkan masukan dari bawahan atau temuan di lapangan sehingga kinerja karyawan dapat meningkat dari proses sinergi tersebut.

4.4.2. PEMBAHASAN KEDEWASAAN DAN HUBUNGAN SOSIAL (X2)

Dalam lingkup organisasi seorang pemimpin dalam meningkatkan kinerja organisasi tidak dapat bekerja sendiri. Hal ini telah dibuktikan hasil penelitian di lapangan bahwa factor kedewasaan dan hubungan sosial pemimpin sangat mempengaruhi kinerja karyawan. Kerja sama antara pemimpin dengan karyawan

sangat dibutuhkan untuk menentukan seberapa jauh kerja sama seorang pemimpin dengan karyawannya untuk meningkatkan kinerja, salah satunya dipengaruhi kedewasaan pemimpin.

Kedewasaan yang dimaksud dalam hal ini adalah: karakter atau kepribadian yang mendasari seorang pemimpin dalam berperilaku. Semakin tinggi kedewasaan seorang pemimpin, maka pemimpin semakin arif, semakin bijaksana dalam mengambil keputusan terhadap orang yang dipimpinnya.

Pemimpin yang dewasa selalu diikuti hubungan sosialnya terhadap karyawan semakin baik. Pemimpin merasa menjadi bagian dalam instansi, mau menyatu dengan bawahan dan tidak merasa dirinya lebih penting atau mementingkan kepentingan diri sendiri.

Perilaku pemimpin di atas berdampak pada karyawan-karyawan merasa tidak bekerja sendiri, karyawan mau bekerja sama baik dengan rekan kerja maupun atasan sehingga terbentuk komitmen untuk mencapai visi dan misi organisasi karena dengan hubungan sosial inilah visi dan misi dapat tersosialisasi.

4.4.3. PEMBAHASAN MOTIVASI DAN DORONGAN BERPRESTASI (X3)

Berdasarkan hasil uji signifikansi dan uji hipotesis diketahui bahwa variabel motivasi dan dorongan berprestasi seorang pemimpin tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan BPKD Propinsi DIY.

Pada dasarnya faktor yang memengaruhi kinerja karyawan salah satunya adalah motivasi dan dorongan untuk berprestasi. Munculnya motivasi seorang pemimpin disebabkan adanya kebutuhan baik psikis maupun non psikis seperti keinginan untuk berprestasi, keinginan untuk sukses dalam kepemimpinannya, ingin mendapatkan penghargaan dan pengakuan atas kepemimpinannya.

Konsekuensi dari hal di atas seorang pemimpin harus menggerakkan motivasi kerja karyawannya untuk loyal dan bekerja lebih giat dalam mencapai tujuan organisasi/instansi.

Untuk menggerakkan dan meningkatkan kinerja karyawan pemimpin berusaha untuk memenuhi apa yang menjadi kebutuhan karyawannya baik yang bersifat finansial maupun yang bersifat non finansial sehingga dengan pemenuhan kebutuhan karyawan diharapkan karyawan dapat meningkatkan kinerjanya.

Lain halnya dengan yang terjadi pada lembaga BPKD Propinsi DIY, faktor motivasi dan dorongan berprestasi yang dimiliki seorang pemimpin belum mampu mempengaruhi kinerja karyawannya.

Berdasarkan pengamatan langsung di tempat yang menjadi obyek penelitian memberikan gambaran bahwa hal yang menyebabkan faktor motivasi dan dorongan berprestasi pemimpin tidak mempengaruhi kinerja karyawan adalah:

- Adanya desain jabatan dan *job description* yang sudah baku dan berjalan di lingkungan BPKD
- Adanya jenjang karir.

- Sistem penggajian yang jelas.

Desain jabatan dan deskripsi pekerjaan yang telah dibakukan melalui undang-undang pemerintahan daerah, menjadi acuan BPKD dalam menjalankan operasionalnya. Hal ini berimplikasi juga pada karyawan, karyawan dituntut dalam menjalankan tugas dan tanggungjawabnya sesuai dengan deskripsi pekerjaan. Oleh karena itu hal yang dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam lingkungan yang seperti tersbut diatas adalah keahlian dari karyawan itu sendiri. Karyawan yang memiliki keahlian dan pengalaman kerja yang cukup tentu akan memiliki kinerja yang tinggi dan sebaliknya.

Faktor lain yang mempengaruhi yaitu jenjang karir yang jelas dan sistem penggajian. Semua karyawan memiliki kesempatan untuk menduduki jabatan yang ada di BPKD apabila memenuhi kualifikasi yang telah ditetapkan seperti lulus tes, tingkat pendidikan, masa kerja karyawan, sikap dan moral yang dimiliki. sedangkan sistem penggajian telah ditentukan oleh golongan yang dimiliki oleh karyawan, semakin tinggi golongan seorang karyawan maka semakin tinggi pula gaji karyawan tersebut dan sebaliknya.

Dari tiga faktor inilah yang kenyataannya mempengaruhi kinerja karyawan sedangkan motivasi dan dorongan berprestasi yang dimiliki pemimpin belum mampu mempengaruhi kinerja karyawan BPKD secara langsung.

4.4.4. Pembahasan Sikap Hubungan Manusiawi (X4)

Hubungan manusiawi seorang pemimpin terhadap karyawan sangat dibutuhkan dalam organisasi, hubungan manusiawi yang efektif dalam bentuk komunikasi dan perlakuan pemimpin dapat menumbuhkan sikap karyawan untuk saling memiliki, sikap bertanggung jawab terhadap pekerjaan dan sikap untuk selalu ikut berpartisipasi terhadap apa yang menjadi kegiatan organisasi.

Berdasarkan hipotesis minor yang menyatakan bahwa variabel sikap hubungan manusiawi mempengaruhi kinerja, pertama adanya peraturan yang mengatur hak-hak karyawan, kedua sikap pemimpin terhadap karyawan.

Peraturan yang mengatur hak-hak karyawan meliputi pemberian gaji, insentif, cuti dan cuti hamil bagi karyawan, merupakan wujud hubungan manusiawi dalam suatu organisasi terhadap karyawan.

Dengan peraturan tersebut karyawan merasa diperhatikan apa yang menjadi kebutuhannya. Sedangkan sikap pemimpin BPKD terhadap bawahannya, pemimpin BPKD merasa bahwa karyawan adalah asset BPKD yang perlu mendapat perhatian, ditingkatkan keahliannya dan profesionalisme karena dengan sikap seperti ini kinerja karyawan bisa semakin baik.

Dengan sikap hubungan manusiawi pemimpin terhadap karyawan, kesempatan berpartisipasi bagi karyawan akan lebih besar sehingga arus komunikasi

pemimpin dengan bawahan dan pemberdayaan karyawan akan lebih mudah, implikasinya akan meningkatkan kinerja karyawan.

