

## KREDIBILITAS PEMIMPIN TERHADAP KINERJA PEGAWAI DINAS PENGENDALIAN LAHAN DAN TATA RUANG KABUPATEN KUTAI TIMUR

Muhammad Jailani\*

### Abstrak

*Permasalahan yang dibahas dalam tulisan berkaitan dengan kredibilitas pemimpin yang meliputi kepercayaan dan tanggung jawab berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai di lingkungan Dinas Pengendalian Lahan Dan Tata Ruang Kabupaten Kutai Timur dan secara bersamaan juga mempengaruhi kinerja Pegawai di lingkungan Dinas Pengendalian Lahan Dan Tata Ruang Kabupaten Kutai Timur. Penelitian ini digunakan metode eksplanatif karena penulis menyoroti hubungan antara variable-variabel penelitian dan menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya. Adapun analisis data yang digunakan adalah regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kredibilitas pemimpin yang terdiri dari kepercayaan dan tanggung jawab pemimpin sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pengendalian Lahan dan Tata Ruang Kabupaten Kutai Timur.*

**Kata Kunci:** *Kredibilitas, Pemimpin, Kinerja*

### PENDAHULUAN

Dalam konteks administrasi negara, peran sumberdaya aparatur menjadi unsur yang sangat vital bagi berlangsungnya kehidupan pemerintahan dan pembangunan. Di Indonesia peran tersebut dimainkan oleh Pegawai Negeri Sipil, yang dalam pemerintahan seringkali disebut sebagai "mesin birokrasi". Sorotan utama terhadap terciptanya *good governance* dan mengenai perlunya diciptakan *clean government* serta efisien menjadikan peran Pegawai Negeri Sipil menjadi perhatian yang cukup serius. Artinya, pembenahan Pegawai Negeri Sipil harus menjadi pusat perhatian karena memiliki fungsi yang sangat strategis.

Kebutuhan akan reformasi menuju terciptanya Pegawai Negeri Sipil yang efisien semakin dirasakan sejalan dengan perubahan-perubahan yang terjadi sebagai hasil dari pembangunan dan akibat perubahan eksternal pada tingkat regional dan global. Kecenderungan umum dalam pertumbuhan di segala bidang juga melahirkan tuntutan mengenai perlunya

Pegawai Negeri Sipil yang lebih profesional, terampil, terbuka dan berorientasi pelayanan kepada masyarakat.

Pegawai Negeri Sipil juga masih terlihat jauh dari sikap "abdi masyarakat" dalam memberikan pelayanan publik yang menjadi tugas mereka. Sebagai gambaran, berdasarkan penelitian terhadap aparat/birokrasi Pemerintah Daerah, kemampuan pelayanan publik yang dilakukan ternyata hanya mencapai 43,98 persen. Namun untuk tugas-tugas birokrasi yang mencerminkan kekuasaan atau wewenang pemerintah (yaitu pengaturan dan pengawasan), seperti pemberian ijin, pelaksanaan aturan, dan pengawasan kegiatan masyarakat paling sedikit mencapai 75 persen (Adi Sasono dalam Miftah Thoha dan Agus Dharma, 2001 : 56).

Oleh karena itu, perlu diupayakan pengaturan atau pengelolaan terhadap aparatur/birokrasi, baik di tingkat Pusat maupun tingkat daerah dengan suatu bentuk manajemen yang baik. Pengelolaan aparatur negara (khususnya Pegawai Negeri Sipil)

---

\* Muhammad Jailani, M.Si adalah Alumni Magister Ilmu Administrasi, Fisipol-Unmul, Samarinda

sebenarnya telah diatur dalam Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang perubahan atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian. Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 pada intinya memuat Manajemen Pegawai Negeri Sipil (MPNS), dimana didalamnya mencakup penetapan norma, standar, prosedur, formasi, pengangkatan, pengembangan kualitas sumber daya Pegawai Negeri Sipil, pemindahan, gaji, tunjangan, kesejahteraan, pemberhentian, hak, kewajiban dan kedudukan hukum. Disinilah arti pentingnya penerapan manajemen yang baik dalam bidang kepegawaian untuk mewujudkan profesionalisme Pegawai Negeri Sipil untuk mendukung kinerja pemerintah.

Masalah di atas menjadi hal yang penting untuk diperhatikan dalam kaitannya dengan peran pelayanan yang dilakukan Pegawai Negeri Sipil. Untuk itu, Pegawai Negeri Sipil harus memiliki kinerja yang tinggi agar anggapan buruk yang selama ini melekat pada aparatur negara dapat dihindari. Kinerja Pegawai Negeri Sipil ditunjukkan dengan usaha-usaha mereka dalam melaksanakan dan menghasilkan *output-output* yang berkenaan dengan tugas dan pekerjaannya. Dengan demikian, pembinaan terhadap Pegawai Negeri Sipil harus terus dikembangkan sesuai dengan dinamika organisasi dan lingkungan strategisnya.

Dalam konteks organisasi Kantor Dinas Pengendalian Lahan dan Tata Ruang Kabupaten Kutai Timur, sebagai salah satu instansi pemerintah yang memiliki kewenangan untuk mengelola pengendalian lahan dan tata ruang di Kabupaten Kutai Timur, maka peran tersebut perlu untuk senantiasa diperhatikan. Dalam hal ini, Kantor Dinas Pengendalian Lahan dan Tata Ruang Kabupaten Kutai Timur perlu mewujudkan peran pelayanan yang optimal sesuai dengan harapan masyarakat pengguna (*user*) atau para konsumen yang

berkepentingan dalam menggunakan jasa pelayanan Kantor Dinas Pengendalian Lahan dan Tata Ruang. Pelayanan yang berkualitas (pelayanan prima) dapat menunjukkan adanya kinerja yang optimal, baik kinerja pegawai maupun kinerja organisasinya.

Berdasarkan prestasi pencapaian kegiatan-kegiatan pelayanan Kantor Dinas Pengendalian Lahan dan Tata Ruang di atas, maka dapat digambarkan bahwa kualitas pelayanan di lingkup Kantor Dinas Pengendalian Lahan dan Tata Ruang Kabupaten Kutai Timur belum dikatakan optimal. Hal ini juga menjelaskan terdapat beberapa kegiatan yang belum dapat dilaksanakan dengan baik sesuai dengan perencanaannya. Dengan kata lain, sumber daya manusia (pegawai) belum memiliki kinerja yang baik, sehingga belum dapat mengimplementasikan program-program atau kegiatan-kegiatan sesuai dengan tujuan dan target yang telah ditentukan.

Berkaitan dengan tingkat pelayanan pegawai dan kinerja pegawai di atas, Kantor Dinas Pengendalian Lahan dan Tata Ruang Kabupaten Kutai Timur dituntut untuk menonjolkan citra yang baik dimata masyarakat, terutama keberadaan atau kondite yang melekat pada setiap pegawainya. Sebagai pegawai yang menangani Pengendalian Lahan dan Tata Ruang yang menyangkut nasib dan masa depan pengendalian lahan dan tata ruang, pegawai Kantor Dinas Pengendalian Lahan dan Tata Ruang Kabupaten Kutai Timur harus mampu menjalankan peran dan fungsinya secara profesional. pegawai dalam menjalankan peran dan fungsinya menuntut adanya kredibilitas pemimpin dalam segala hal sebagai prasyarat tercapainya tujuan organisasi.

Gambaran ini semakin mencolok apabila dilihat di lapangan yang memperlihatkan masih banyak pegawai yang pulang lebih cepat dari waktu yang ditentukan. Disisi lain, sebagaimana digambarkan dari hasil kajian dari tim

Kantor Dinas Pengendalian Lahan dan Tata Ruang memperlihatkan bahwa disiplin kerja juga merupakan salah satu “isu hangat” yang menjadi perhatian serius dari pimpinan organisasi. Dalam hal ini, pegawai di lingkungan Kantor Dinas Pengendalian Lahan dan Tata Ruang Kabupaten Kutai Timur sebagian besar ditengarai masih belum memiliki disiplin yang tinggi. Hal ini juga disebabkan penegakkan disiplin kerja belum dilaksanakan secara konsisten dalam organisasi ini (Infokom Kepegawaian, 2009 : 15).

Kredibilitas Pemimpin dapat mempengaruhi moral, kepuasan kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi. Kemampuan dan ketrampilan kepemimpinan dalam pengarahan adalah faktor penting efektivitas suatu organisasi. Bila organisasi dapat mengidentifikasi kualitas-kualitas yang berhubungan dengan kepemimpinan, kemampuan untuk menyeleksi pemimpin-pemimpin yang efektif akan meningkat. Dan bila organisasi dapat mengidentifikasi perilaku dan teknik-teknik kepemimpinan efektif organisasi, berbagai perilaku dan teknik tersebut akan dapat dipelajari.

Dari uraian-uraian di atas, penulis mencoba memfokuskan penelitian ini mengenai pengaruh kredibilitas pemimpin terhadap kinerja pegawai di lingkungan organisasi pemerintahan dalam konteks ini adalah Kantor Dinas Pengendalian Lahan dan Tata Ruang Kabupaten Kutai Timur.

### **Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka penulis dapat merumuskan masalah pokok pada penelitian ini, yaitu:

1. Apakah kredibilitas pemimpin yang meliputi kepercayaan dan tanggung jawab berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai di lingkungan Dinas

Pengendalian Lahan Dan Tata Ruang Kabupaten Kutai Timur?

2. Apakah kredibilitas pemimpin yang meliputi kepercayaan dan tanggung jawab secara bersama-sama mempengaruhi kinerja Pegawai di lingkungan Dinas Pengendalian Lahan Dan Tata Ruang Kabupaten Kutai Timur?

### **Kerangka Teori**

#### **Kredibilitas**

Kredibilitas adalah alasan yang masuk akal untuk bisa dipercayai. Seorang yang memiliki kredibilitas berarti dapat dipercayai, dalam arti kita bisa memercayai karakter dan kemampuannya. Sokrates mengatakan, "Kunci utama untuk kejayaan adalah membuat apa yang nampak dari diri kita menjadi kenyataan."

Istilah "integritas" dan "kejujuran" menolong kita dalam mengartikan kredibilitas. Integritas adalah "keadaan yang merupakan satu kesatuan dan utuh".

Para pemimpin memenangkan respek dan kepercayaan bila mereka melakukan apa yang benar, memberi masukan bagi para pengikut, memberikan telinganya untuk mendengarkan, memberi pujian bila pengikut bekerja dengan baik, menaati komitmen yang telah ditetapkan, saling memercayai dan melengkapi, bersama-sama menggenapi visi, bersikap terbuka, mengatasi masalah-masalah pribadi, mengakui kesalahan, memberikan solusi-solusi yang kreatif, dan mengajar dengan baik. Pemimpin yang kredibel memengaruhi hidup dan keputusan pengikut mereka.

Citra diri (image) lebih penting daripada karakter. Kredibilitas akan berkembang bila karakter lebih dipentingkan dari citra diri. Kredibilitas akan rusak tanpa integritas. Kita memang bisa berpura-pura jujur, tulus, dan kompeten untuk sementara waktu, namun adanya tekanan dan masalah-masalah akan mengungkapkan karakter kita yang sebenarnya.

Pemimpin memiliki lebih banyak hak dibanding pengikut. Kedudukan tidak menjamin adanya hak-hak istimewa. Malahan pemimpin memiliki hak lebih sedikit dan kewajiban yang lebih banyak daripada orang lain. Pemimpin yang melayani bahkan mengorbankan kepentingan pribadinya.

Kepemimpinan adalah kedudukan yang penuh kekuasaan. Kepemimpinan bukanlah perihal kedudukan. Pada kenyataannya, kepemimpinan adalah pengaruh. Seorang pemimpin bisa memimpin karena kedudukannya, bukan karena teladan yang diberikannya. Seorang pemimpin yang kredibel memimpin karena teladan yang diberikannya, bukan karena kedudukannya yang berkuasa. Pemimpin yang tidak merealisasikan ucapannya tidak akan memiliki pengikut yang bertahan lama. Kharisma adalah dasar kepemimpinan. Pandangan yang keliru ini bisa menyebabkan pemujaan terhadap sosok pemimpin yang "sebagai pahlawan". Kharisma adalah hasil dari kepemimpinan yang efektif yang dimiliki oleh pemimpin, bukan pendorong.

Kehidupan pribadi dan publik tidak harus sejalan. Ini adalah upaya untuk menolerir cacat moral dan karakter. Kredibilitas membutuhkan keselarasan dan konsistensi di semua aspek kehidupan seseorang.

Richard Huseman dan John Hatfield menggambarkan sikap dan perilaku yang timbul pada tingkat kepercayaan yang berbeda.

1. Tidak ada kepercayaan. Orang-orang yang kehilangan kepercayaan dalam suatu hubungan, entah kepada pemimpin, atau organisasi, memiliki persepsi "Aku akan mengendalikan mereka sebelum mereka mengendalikan aku." Mereka hanya mengurus kepentingan mereka sendiri untuk melindungi diri.

2. Tingkat kepercayaan rendah. Orang-orang di tingkat ini selalu berprasangka dan tidak mau melakukan hal-hal melebihi tingkat kepercayaan mereka.

3. Tingkat kepercayaan tinggi. Orang-orang di tingkat ini lebih menekankan memberi daripada menerima. Mereka yakin bahwa mereka tidak akan dimanfaatkan atau dikhianati.

Di samping itu, faktor keadilan juga berperan. Saat kita lebih banyak memberi daripada menerima, kita menginginkan keadilan. Orang menghitung harga dan keuntungan dalam suatu hubungan. Orang-orang seperti ini mungkin ada di dalam gereja atau lingkungan pekerjaan kita. Jika keuntungan yang diperoleh tidak seimbang dengan atau lebih besar dari biaya yang dikeluarkan, mereka akan merasa frustrasi dan mungkin akan memutuskan untuk pergi. Begitu pulalah orang menilai kepemimpinan. Mereka mendukung pemimpinnya selama keuntungan yang didapat setara dengan harga yang dibayar. Dukungan, pelayanan, dan pemberian mereka mencerminkan persepsi mereka tentang keuntungan. Orang akan setia pada pemimpin yang dapat dipercaya dan memiliki kredibilitas.

### **Membangun Kepercayaan dan Meningkatkan**

Bila kita menganggap seseorang tidak bisa dipercaya, kecil peluangnya bagi suatu hubungan yang berdasarkan kepercayaan untuk berkembang. Peluang untuk dilukai oleh orang lain selalu ada, namun pemimpin yang sejati akan mengambil risiko itu. Untuk itu, seorang pemimpin perlu menyatakan kepercayaannya lebih dahulu kepada orang lain.

### **Kepemimpinan Dalam Organisasi**

Kepemimpinan adalah pengaruh tidak lebih yakni kemampuan memperoleh pengikut. Maxwell menyimpulkan bahwa setiap orang masing-masing mempengaruhi dan dipengaruhi orang lain. Itu berarti

bahwa semua orang memimpin dalam beberapa bidang, sementara dalam bidang lain seseorang dipimpin. Pengaruh dapat dikembangkan, ada beberapa tingkat kepemimpinan yang dapat membantu menaikkan tingkat pengaruh seseorang yaitu :

- a. Tingkat kedudukan Ini adalah tingkat kepemimpinan awal yang mendasar. Di mana pengaruh yang dimiliki dibawa oleh jabatannya. Hal ini tidak negatif kecuali kalau semuanya menjadi landasan untuk wewenang dan pengaruh, tetapi itu merupakan pengganti keahlian kepemimpinan yang buruk. Seseorang mungkin berada pada posisi “yang mengendalikan” karena diangkat ke suatu kedudukan. Kepemimpinan yang sesungguhnya lebih dari hanya memiliki wewenang tetapi menjadi orang yang diikuti orang lain dengan senang hati dan penuh keyakinan (Maxwell.1995:5).
- b. Tingkat izin Kepemimpinan dapat membuat orang lain bekerja tanpa diwajibkan. Hal ini terjadi kalau seseorang naik ke tingkat pengaruh yang kedua. Orang tidak peduli seberapa banyak yang pemimpin ketahui sampai orang tahu seberapa besar pemimpin peduli. Kepemimpinan dimulai dengan hati, bukan hanya dengan kepala. Seseorang yang berada di tingkat “izin” akan memimpin dengan saling berhubungan antara atasan dan bawahan (Maxwell.1995:7).
- c. Tingkat produksi Pada tingkat ini segala hal mulai terjadi (hal-hal yang baik; seperti keuntungan meningkat, moral tinggi, keluarnya karyawan rendah, kebutuhan terpenuhi, masalah terpecahkan minimum). Pada tingkat 2 orang berkumpul hanya untuk berkumpul, tidak ada tujuan lain,

pada tingkat 3 orang berkumpul untuk mencapai tujuan (Maxwell.1995:8).

- d. Tingkat pengembangan manusia Salah satu tanggungjawab utama seorang pemimpin adalah mengembangkan orang lain untuk melakukan pekerjaan. Seorang pemimpin hebat bukan hanya kekuasaan saja, tetapi karena kemampuannya memberikan kekuatan kepada orang lain. Loyalitas kepada pemimpin mencapai puncak tertinggi ketika pengikut secara pribadi tumbuh melalui bimbingan si pemimpin. Pemimpin merebut hati pengikutnya dengan membantu bawahan tumbuh secara pribadi (Maxwell.1995:10).
- e. Tingkat kemampuan menguasai pribadi “Para pemimpin pada umumnya belum sampai di tingkat ini, hanya kepemimpinan yang terbukti sepanjang hidup akan membuat seseorang berada di tingkat 5 dan meraih penghargaan yang memuaskan selamanya. (biasanya orang yang berada ditingkat ini adalah seorang negarawan/konsultan)” (Maxwell.1995:11).

Jadi bila seseorang tidak dapat mempengaruhi orang lain, maka orang lain tidak mengikutinya. Bila orang lain tidak mengikutinya berarti orang tersebut bukanlah seorang pemimpin. Menurut Maxwell kepemimpinan itu berkembang setiap hari. Kemampuan memimpin bukan hanya suatu bakat sejak lahir, tetapi sesungguhnya merupakan kumpulan dari berbagai ketrampilan, yang hampir seluruhnya dapat dipelajari serta ditingkatkan. Namun diperlukan suatu proses yang tidak terjadi hanya dalam semalam, karena aspek kepemimpinan sangat banyak : kehormatan, pengalaman, kekuatan, emosional, ketrampilan membina hubungan dengan sesama, disiplin, visi, dan

sebagainya. Maxwell mengatakan bahwa pemimpin yang sukses adalah orang yang belajar, dimana proses belajarnya berkelanjutan, sebagai hasil dari disiplin pribadi dan ketekunan. Jadi kepemimpinan berjalan dari hari ke hari dimana sasaran setiap harinya haruslah menjadi sedikit lebih baik atau membangun di atas kemajuan hari sebelumnya (Maxwell.2001:65).

### **Kualitas kepemimpinan**

Dari sekian banyak kualitas kepemimpinan menurut Maxwell hanya dipilih 14 kualitas kepemimpinan dengan alasan 14 kualitas ini secara umum dirasa penting dan perlu ada dalam diri seorang pemimpin :

#### **1. Kepercayaan**

Orang akan percaya kepada sang pemimpin dulu, baru kepada visinya. Banyak orang yang terbalik pendekatannya, di mana orang percaya bahwa jika tujuannya cukup baik, maka otomatis akan percaya dan mengikutinya. Namun cara kerja kepemimpinan yang sesungguhnya yaitu orang akan mengikuti pemimpin yang dapat dipercaya, yang melontarkan tujuan-tujuan yang layak. Contoh : “sering kali para investor tidak peduli, apa visi sang usahawan. Jika investor percaya kepada orangnya maka otomatis akan menerima semua gagasannya” (Maxwell.2001:256).

Kepemimpinan dan visi selalu berjalan seiring dan tidak mungkin dipisahkan. Jika para pengikut tidak suka pemimpinnya atau visinya, pengikut akan mencari pemimpin lain, sedangkan jika para pengikut tidak suka pemimpinnya namun suka visinya, pengikut tetap akan mencari pemimpin lain. Sekalipun orang menganggap suatu tujuan itu baik, namun jika tidak suka pemimpinnya, maka akan mencari pemimpin lain. Jika para pengikut suka kepada pemimpinnya namun tidak suka visinya, pengikut akan ubah visinya sesuai dengan sasaran yang ingin dicapai organisasi.

Sekalipun orang tidak suka visi seorang pemimpin, jika sudah percaya kepada sang pemimpin, pengikut akan terus mengikutinya. Jika para pengikut suka kepada pemimpin dan visinya, pengikut akan mendukung keduanya. Dalam kondisi ini pengikut akan mengikuti pemimpin seberapa buruk apa pun kondisinya (Maxwell.2001:259-261). Visi yang hebat tidaklah cukup. Tapi seseorang harus menjadi pemimpin yang baik dan dapat dipercaya terlebih dahulu, maka orang-orang akan mengikutinya.

Kepercayaan adalah landasan dari kepemimpinan (Maxwell.2001:115). Untuk membangun kepercayaan, seorang pemimpin harus memberikan teladan dalam kemampuan, koneksi, dan karakter. Kekeliruan berdasarkan kemampuan dapat dimaafkan jika pemimpin masih dalam tahap pertumbuhan.

### **Sikap**

Sikap bukanlah asset yang menjadikan diri seseorang menjadi pemimpin besar, tetapi tanpa sikap yang baik seseorang tidak akan bisa mencapai potensi sepenuhnya” (Maxwell.1995:102). Setiap orang dalam pekerjaannya pernah mengalami saat-saat ketika perasaan menjadi tidak enak. Sikap seseorang tidak dapat menghentikan perasaannya, tetapi sikap bisa menjaga agar perasaan tidak menghentikan seseorang (Maxwell.1995:104). Sikap seorang pemimpin ditangkap oleh pengikutnya lebih cepat daripada tindakannya. Salah satu sikap yang baik bagi seorang pemimpin adalah bagaimana memiliki pandangan, pikiran dan sikap yang positif dalam menghadapi hidup ini. Sikap positif tidak hanya menentukan tingkat kecukupan diri sebagai seorang individu, melainkan berdampak pada bagaimana orang lain berinteraksi dengan dirinya. “Ketika otak dijarah dengan pemikiran negatif, kemungkinan seseorang untuk mendapatkan sukses jangka panjang lenyap karena harapan dan semangat tidak

ada, cepat atau lambat sikap akan menyeret diri ke bawah” (Maxwell.1995:105).

### **Kompetensi**

Kompetensi adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mengatakannya, merencanakannya, dan melakukannya dengan sedemikian rupa sehingga orang lain akan mengetahui bahwa pemimpin mengetahui caranya dan mengetahui bahwa orang lain ingin menjadi pengikutnya” (Maxwell.2001:47).

Ada beberapa cara untuk mengembangkan kompetensi :

- a. Perlu ada atau tampil setiap hari  
Maksudnya adalah orang yang berkompentensi tinggi tidak hanya muncul secara jasmani, tetapi datang dalam keadaan siap setiap hari bagaimanapun perasaannya, keadaan apapun yang hadapi, atau seberapa sulit pun tantangan yang diperkirakan akan timbul (Maxwell.2001:51).
- b. Memperbaiki diri secara berkesinambungan  
Semua orang yang berkompentensi tinggi terus mencari cara untuk terus belajar, bertumbuh, serta memperbaiki diri (Maxwell.2001:51).
- c. Tindak-lanjutilah dengan sempurna  
Hal ini perlu bagi seorang pemimpin karena pemimpin akan cenderung dituntut oleh bawahannya lebih banyak lagi dari yang sebelumnya (Maxwell.2001:52).
- d. Mencapai sesuatu lebih dari yang diharapkan  
Orang yang berkompentensi tinggi selalu menempuh jarak ekstra. Pemimpin perlu untuk melakukan tugasnya serta lebih banyak lagi, hari demi hari (Maxwell.2001:52).
- e. Memberi inspirasi kepada orang lain.  
Para pemimpin berkompentensi tinggi melakukan lebih dari sekedar berprestasi tinggi. pemimpin menginspirasi serta memotivasi orang untuk melakukan hal yang sama. Pemimpin yang efektif

memadukan ketrampilan dengan kompetensi yang tinggi untuk membawa organisasinya ke tingkat kesempurnaan (Maxwell.2001:53).

### **Komitmen pemimpin**

Jika seseorang ingin menjadi seorang pemimpin yang efektif, pemimpin harus memiliki komitmen. Komitmen menunjukkan kepada orang lain bahwa seseorang memiliki keyakinan. Komitmen memiliki 3 sifat:

- a. Komitmen dimulai di dalam hati  
Jika seseorang ingin membuat perbedaan dalam kehidupan orang lain orang tersebut harus terlebih dahulu memeriksa hatinya apakah sudah benar-benar berkomitmen (Maxwell.2001:31).
- b. Komitmen diuji oleh perbuatan.  
Satu-satunya ukuran sejati dari komitmen adalah perbuatan. Jadikomitmen harus diiringi oleh perbuatan (Maxwell.2001:32).
- c. Komitmen membuka pintu menuju prestasi.  
Komitmen berlawanan dengan penolakan, karena komitmen adalah janji serius untuk terus maju dan untuk bangkit. Jadi jika seseorang ingin mencapai suatu tujuan maka harus punya komitmen (Maxwell.2001:33)

Tipe pengecut tidak memiliki sasaran dan tidak punya komitmen. Sedangkan tipe peragu tidak tahu apakah dapat mencapai sasarannya sehingga seseorang takut membuat komitmen. Tipe penyerah mulai menuju suatu sasaran namun segera menyerah jika menemui hambatan. Sedangkan tipe orang yang mati-matian, orang tersebut menetapkan sasaran dan berkomitmen untuk mencapainya dan membayar harga untuk mencapainya. Itulah 4 jenis tipe orang dalam komitmen. Oleh karena itu di butuhkan pengorbanan. Pengorbanan adalah sesuatu yang konstan dalam kepemimpinan, merupakan proses yang berkelanjutan bukan pengorbanan yang sekali bayar, selalu ada harga yang harus

dibayar demi mencapai kemajuan atau peningkatan. Semakin tinggi kepemimpinan semakin besar pengorbanan yang akan diberikannya (Maxwell.2001:36).

### **Integritas**

Integritas memiliki pengertian kata-kata dan perbuatan seseorang sesuai, tanpa memperdulikan siapa dirinya, dimana berada, dan bersama siapa” (Maxwell.1995:37). Integritas bukanlah apa yang dilakukan melainkan lebih kepada siapa diri sebenarnya pada akhirnya akan menetapkan apa yang dilakukan. Integritas membantu seseorang mengambil keputusan antara apa yang ingin dilakukan dan apa yang harus dilakukan. Integritas menetapkan siapa dirinya dan bagaimana orang tersebut akan memberikan tanggapan bahkan sebelum konflik muncul.

Integritas menentukan apa yang dikatakan, dipikirkan, dan dilakukan ke dalam diri yang utuh sehingga izin tidak pernah diberikan bagi salah satu diantaranya yang tidak sesuai (Maxwell.1995:38). Orang yang berintegritas akan konsisten, dimana orang tersebut dapat menetapkan sebelumnya akan menjadi apa dirinya tidak peduli bagaimana keadaannya. Contoh : pemimpin mengatakan pada karyawan “datanglah ke pekerjaan pada waktunya”. Pemimpin datang ke pekerjaan pada waktunya maka hasilnya karyawan akan datang pada waktunya. Tetapi jika terjadi sebaliknya, dimana pemimpin mengatakan kepada karyawan “datanglah ke pekerjaan pada waktunya”. Tetapi pemimpin datang ke pekerjaan terlambat maka hasilnya beberapa karyawan akan datang pada waktunya, lainnya tidak (Maxwell.1995:39)

### **Tanggung jawab**

Dalam suatu kesuksesan pasti ditemukan adanya tanggung jawab yang harus dipikul oleh seseorang untuk mencapainya. Para pemimpin yang baik, pasti sadar bahwa siapa dan di mana pemimpin berada adalah tetap harus memiliki tanggungjawab.

Pemimpin menghadapi kenyataan hidup apapun dan mengerahkan kemampuan yang terbaik untuk mencapai sukses (Maxwell.2001:160).

“Tak seorangpun dapat melakukan yang minimum dan mencapai potensi yang maksimum” (Maxwell.2001:161). Untuk itu pemimpin yang bertanggung jawab pasti melaksanakan tugasnya dengan bekerja keras, dan untuk membangun kredibilitasnya maka pemimpin membayangkan dirinya bekerja untuk diri sendiri supaya dapat mencapai lebih banyak.

Pemimpin yang bertanggung jawab bersedia melakukan apapun yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan yang dibutuhkan oleh organisasi tanpa pernah memprotes bahwa itu bukan tugasnya. Dalam melaksanakan tugasnya, pemimpin didorong oleh hasrat untuk mencapai kesempurnaan sehingga pemimpin bekerja keras dan bertanggung jawab untuk mencapainya dan menyelesaikan tugas tersebut dengan efektif (Maxwell.2001:162). Jadi tanggung jawab harus dimiliki oleh seorang pemimpin karena dengan karakter demikian pemimpin dapat melakukan tugas-tugasnya untuk mencapai tujuannya.

### **Hubungan Yang Baik**

Sebelum seorang pemimpin minta tolong kepada bawahannya, pemimpin yang efektif tahu bahwa pemimpin harus menyentuh hatinya terlebih dahulu. Namun perlu diingat bahwa sebelum pemimpin dapat menyentuh hati seseorang pemimpin harus mengetahui ada apa di dalam hati orang tersebut (Maxwell.2001:110).

Membina hubungan dengan orang lain tidak hanya terjadi jika seorang pemimpin sedang berkomunikasi dengan sekelompok orang, melainkan secara individual jika hubungan dan komunikasi antar individu itu kuat, maka para pengikut dengan tulus ingin menolong sang pemimpin untuk mencapai tujuannya.

Dari membina hubungan dengan orang lain serta memperlihatkan ketulusan dalam



membantu orang lain, maka akan mengembangkan kredibilitas seorang pemimpin. Menjalinkan hubungan yang baik dimulai dari inisiatif pemimpin dan bukan tanggungjawab bawahan. Jika hubungan yang baik telah terjalin maka akan muncul loyalitas yang luar biasa serta etika kerja yang kuat. Dari uraian diatas dapat disimpulkan dengan memiliki hubungan yang baik dengan para bawahan yaitu dengan menyentuh hati mereka dan mendengarkan mereka dapat menciptakan bawahan yang loyal sehingga komitmen dapat timbul dengan sendirinya dan keuntungan bagi pemimpin dapat menjalin hubungan dengan orang lain serta belajar.

### Kinerja Pegawai

Pada suatu organisasi, baik organisasi swasta (*private sector*) maupun organisasi pemerintah (*public sector*), kinerja atau prestasi kerja pegawai merupakan aspek yang sangat penting dalam upaya organisasi mencapai tujuan-tujuannya. Kinerja organisasi tidak dapat dilepaskan dari kinerja para pegawai dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya. Dengan demikian, maju atau tidaknya suatu organisasi sangat ditentukan oleh peran dan kualitas para pegawainya. Secara umum kinerja sering diartikan sebagai kemampuan untuk menghasilkan sesuatu hasil. Seperti dikemukakan oleh Stephen P. Robbin (1997: 26) : "kinerja merupakan ukuran *performance* yang meliputi efektivitas dan efisiensi. Efektif berkaitan dengan pencapaian sasaran, sedang efisien adalah ratio antara output yang efektif dengan input yang diperlukan untuk mencapai sasaran".

Veithzal Rivai (2005 : 15-16) menyebutkan : "kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan". Selanjutnya Veithzal Rivai menjelaskan bahwa : "pada

hakikatnya kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya atau pekerjaannya sesuai dengan standar dan kriteria yang ditetapkan untuk pekerjaan itu".

Prestasi kerja pegawai merupakan penampilan kerja seorang pegawai dan potensinya dalam upaya mengembangkan diri untuk kepentingan organisasi. Bernardin dan Russel (dalam Gomes, 2000 : 135) menyatakan bahwa kinerja adalah catatan outcome yang dihasilkan dari fungsi suatu catatan pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu. Sedangkan, Hariandja (2002 : 195) berpendapat bahwa unjuk kerja merupakan prestasi kerja atau hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan peranannya dalam organisasi.

Berikut pendapat dari beberapa ahli (dalam Sudarmanto: 8-11) :

1. Martin dan Bartol (dalam Bohlander, dkk., 2001), menyatakan bahwa standar kinerja seharusnya didasarkan pada pekerjaan, dikaitkan dengan persyaratan yang dijabarkan dari analisis pekerjaan, dan tercermin dalam deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan.
2. Bufford, 1998 (dalam Werther & Davis, 1996), menyatakan bahwa untuk menjadi efektif, standar kinerja seharusnya dikaitkan dengan hasil yang diinginkan dari masing-masing pekerjaan.
3. David Devries, dkk (1981) menyatakan bahwa dalam melakukan pengukuran kinerja terdapat 3 (tiga) pendekatan yaitu:
  - Pendekatan *personality trait* : Yaitu dengan mengukur kepemimpinan, inisiatif dan sikap.
  - Pendekatan perilaku, yaitu dengan mengukur umpan balik, kemampuan presentasi, respon terhadap keluhan

pelanggan.

- Pendekatan hasil, yaitu dengan mengukur kemampuan produksi, kemampuan menyelesaikan produk sesuai dengan jadwal, peningkatan produksi atau penjualan.

Dari berbagai pendapat ahli tersebut, maka standar pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan mengukur 4 (empat) hal, yaitu:

- 1) Pengukuran kinerja dikaitkan dengan analisis pekerjaan, dan uraian pekerjaan.
- 2) Pengukuran kinerja dilakukan dengan mengukur sifat atau karakter pribadi (*traits*).
- 3) Pengukuran kinerja dilakukan dengan mengukur hasil pekerjaan yang dicapai.
- 4) Pengukuran kinerja dilakukan dengan mengukur perilaku atau tindakan-tindakan dalam mencapai hasil.

Selain pengertian-pengertian tersebut di atas, kinerja dalam berbagai literatur sering disebut sebagai pelaksanaan kerja atau *job performance*. Maier (dalam Moh. As'ad, 1997 : 84) menjelaskan bahwa *Job performance* pada umumnya diberi batasan sebagai kesuksesan seseorang didalam melaksanakan suatu pekerjaan. Lawler dan Porter (dalam Moh. As'ad, 1997 : 84) menyatakan bahwa *Job performance* adalah "*successful role achievement*" yang diperoleh seseorang dari perbuatan-perbuatannya.

Sementara itu, penilaian kinerja adalah suatu proses penilaian atas kinerja suatu individu, kelompok/team dan organisasi. Kegiatan ini berfungsi untuk memberikan kemudahan bagi organisasi untuk dapat melihat sumbangan yang diberikan pegawai dengan berfokus pada strategi yang telah dibuat oleh organisasi tersebut. Dengan demikian, kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada

organisasi.

John Miner (1988), mengemukakan 4 dimensi yang dapat dijadikan tolok ukur dalam penilaian kinerja,

- a) Kualitas, yaitu tingkat kesalahan, kerusakan, kecermatan.
- b) Kuantitas, yaitu jumlah pekerjaan yang dihasilkan.
- c) Penggunaan waktu dalam bekerja, yaitu tingkat ketidak hadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif.
- d) Kerjasama dengan orang lain dalam bekerja.

Dari 4 (empat) dimensi kinerja diatas, dua hal terkait dengan aspek keluaran atau hasil pekerjaan, yaitu : kualitas hasil, kualitas keluaran dan dua hal terkait aspek perilaku individu yaitu, penggunaan waktu dalam kerja ( disiplin atau tingkat kepatuhan terhadap jam kerja), dan kerjasama.

Bernardin (2001), menyatakan ada 6 kriteria dasar atau dimensi untuk mengukur kinerja, yaitu:

1. *Quality*, terkait dengan proses atau hasil yang mendekati sempurna atau ideal dalam memenuhi maksud atau tujuan.
2. *Quantity*, terkait dengan satuan jumlah atau kuantitas yang dihasilkan.
3. *Timelines* terkait dengan waktu yang diperlukan dalam menyelesaikan aktivitas atau menyelesaikan produk.
4. *Cost effectiveness*, terkait dengan tingkat penggunaan sumber-sumber organisasi.
5. *Need for supervision* terkait dengan kemampuan individu dapat menyelesaikan pekerjaan atau fungsi-fungsi pekerjaan tanpa asistensi.
6. *Interpersonal Impact*, terkait dengan kemampuan individu dalam meningkatkan perasaan harga diri, keinginan baik, dan kerjasama

diantara sesama pekerja dan anak buah.

Hal-hal lain yang berkenaan dengan penilaian kinerja selain perlunya standar kinerja juga diperlukan tentang ruang lingkup kinerja yang dinilai. Ruang lingkup atau aspek-aspek kinerja sangat beraneka ragam. Mitchell (1999: 343) memberikan sejumlah ruang lingkup aspek-aspek yang perlu dinilai dalam menilai kinerja seseorang. Aspek-aspek tersebut menurut Mitchell dapat dijadikan sebagai dasar untuk menilai kinerja seseorang di dalam setiap organisasi. Adapun aspek-aspek tersebut adalah:

- a. Kualitas pekerjaan (*quality of work*),
- b. Kecepatan (*promptness*), .
- c. Inisiatif (*initiative*),
- d. Kemampuan (*capability*),
- e. Komunikasi (*communication*).

Menurut Veithzal Rivai (2005 : 130), penilaian kinerja dapat efektif apabila instrumen penilaian kinerja memenuhi syarat-syarat berikut ini:

1. *Reliability*, yaitu ukuran kinerja harus konsisten. Mungkin yang paling penting adalah konsistensi suatu ukuran kinerja. Jika ada dua penilai mengevaluasi pekerja yang sama, mereka perlu menyimpulkan hasil serupa menyangkut hasil mutu pekerja.
2. *Relevance*, yaitu ukuran kinerja harus dihubungkan dengan output riil dari suatu kegiatan yang secara logika itu mungkin.
3. *Sensitivity*, yaitu beberapa ukuran harus mampu mencerminkan perbedaan antara penampilan nilai tinggi dan rendah. Penampilan tersebut harus dapat membedakan dengan teliti tentang perbedaan kinerja.
4. *Practicality*, yaitu kriteria harus dapat diukur, dan kekurangan pengumpulan data tidak terlalu mengganggu atau tidak in-efisien.

### Hubungan Antara Kredibilitas Pemimpin dengan Kinerja Pegawai

Dalam melaksanakan suatu kegiatan atau pekerjaan, suatu organisasi bagaimanapun bentuk dan bergerak di bidang apapun sudah pasti mempunyai suatu tujuan tertentu. Untuk mencapai tujuan tersebut banyak sekali usaha yang dilakukan, tenaga, waktu dan dana. Agar tujuan dapat dicapai secara efektif dan efisien maka diperlukan seorang pemimpin yang memiliki kredibilitas. Kredibilitas dimaksudkan agar tujuan dan sasaran kegiatan usaha unit-unit pemerintahan dapat tercapai secara berdaya guna dan berhasil guna yang dilaksanakan sesuai dengan tugas pokok, fungsi, rencana atau program, pembagian dan pendelegasian tugas, rumusan kerja, pedoman pelaksanaan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

### ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Data-data yang diperoleh dari hasil penelitian dianalisis dengan menggunakan metode kuantitatif dan kualitatif. Analisis kuantitatif digunakan untuk membuktikan hipotesis yang telah diajukan dengan menggunakan model regresi linear ganda. Sedangkan analisis kualitatif digunakan untuk mendukung dan atau menjelaskan hasil pembuktian analisa kualitatif.

Berdasarkan data yang dikumpulkan dan disesuaikan dengan variabel-variabel yang diteliti selanjutnya diolah dengan menggunakan paket program komputer statistik SPSS 17,0 for windows dengan metode regresi linear berganda. Hasil analisis data regresi linier nampak pada tabel 5.1. (terlampir)

Berdasarkan perhitungan analisis regresi seperti yang terlihat pada tabel 5.1 di atas maka dapat dibuat persamaan regresinya sebagai berikut :

$$Y = 2,551 + 0,443 X_1 + 0,314 X_2$$

Pengaruh antara variabel kredibilitas sebagai variabel bebas yang meliputi kepercayaan ( $X_1$ ) dan tanggung jawab

pemimpin ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Pegawai (Y)  $R = 0,570$  mendekati nilai 1 dengan koefisien determinasi sebesar 0,421 atau 42,1 %. Artinya variabel independen yaitu kredibilitas yang terdiri dari kepercayaan dan tanggung jawab pimpinan menerangkan perubahan variabel dependen adalah 42,1 % sedangkan sisanya 57,9 % diterangkan oleh variabel lain yang tidak dikemukakan dalam model penelitian ini. Standar kesalahan estimasi sebesar 0,24947. Nilai Durbin Watson sebesar 2,221. karena nilai Durbin Watson dibawah 5 maka tidak terjadi autokorelasi.

### Uji F (Hipotesis Utama)

Berdasarkan hasil analisis regresi ganda, maka hipotesis utama yang diajukan dalam penelitian ini mengatakan bahwa : "diduga kredibilitas yang meliputi kepercayaan dan tanggung jawab pemimpin secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pengendalian Lahan dan Tata Ruang Kabupaten Kutai Timur dapat diterima atau terbukti kebenarannya, karena secara statistik dengan menggunakan taraf signifikan 0,05 (5%) nilai  $F_{hitung}$  lebih besar dari nilai  $F_{tabel}$  ( $F_{hitung} = 21,086 > F_{tabel} = 3,1478$ ) atau dapat pula dilihat dari uji F dari nilai  $P = 0,00$ . Berdasarkan hasil uji F dan nilai P tersebut, dapat dikatakan bahwa pengaruh variabel bebas yaitu kredibilitas yang terdiri dari kepercayaan dan tanggung jawab pemimpin mempunyai pengaruh yang signifikan.

Besarnya pengaruh yang disumbangkan oleh variabel X yaitu kredibilitas yaitu kepercayaan dan tanggung jawab pemimpin dapat dilihat dari besarnya koefisien determinasi ( $R^2$ ) = 0,421 atau 42,1 persen. Ini berarti variabel kinerja pegawai pada Dinas Pengendalian Lahan dan Tata Ruang Kabupaten Kutai Timur sebesar 42,1 persen ditentukan oleh variabel kredibilitas yang terdiri kepercayaan dan tanggung jawab pemimpin yang dimasukkan dalam model penelitian ini, selebihnya yaitu 57,9

persen ditentukan oleh faktor lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini. Sedangkan korelasi antara kinerja pegawai terhadap variabel kredibilitas yang terdiri dari kepercayaan dan tanggung jawab pemimpin terlihat dari koefisien korelasi (R) sebesar 0,570 yang menunjukkan variabel tersebut mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pengendalian Lahan dan Tata Ruang Kabupaten Kutai Timur.

### Uji t (Hipotesis Kedua)

Untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y) secara parsial, yaitu untuk menguji pengaruh variabel bebas tersebut, digunakan uji t. Uji t dilakukan dengan membandingkan nilai  $t_{hitung}$  dengan nilai  $t_{tabel}$ , jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya tidak terdapat pengaruh variabel independen yang cukup signifikan terhadap variabel dependen dan apabila  $t_{hitung} > t_{tabel}$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, artinya terdapat pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen.

Hasil uji t menunjukkan bahwa variabel kredibilitas yang terdiri dari kepercayaan ( $X_1$ ) memiliki nilai t hitung sebesar 4,054 yang mana jika dibandingkan dengan t tabel (tingkat kepercayaan 95% uji dua sisi) sebesar 1,6716 sehingga dapat diterangkan bahwa variabel kepercayaan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pengendalian Lahan dan Tata Ruang Kabupaten Kutai Timur.

Selanjutnya variabel tanggung jawab pemimpin ( $X_2$ ) memiliki nilai t hitung sebesar 2,434 yang mana jika dibandingkan dengan t tabel (tingkat kepercayaan 95% uji dua sisi) sebesar 1,6716 sehingga dapat diterangkan bahwa variabel tanggung jawab pemimpin berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pengendalian Lahan dan Tata Ruang Kabupaten Kutai Timur.

Pembuktian hipotesis ini digunakan uji t, yakni dengan membandingkan nilai  $t_{hitung}$  dengan nilai  $t_{tabel}$  untuk masing-masing variabel bebas. Adapun variabel yang paling dominan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pengendalian Lahan dan Tata Ruang Kabupaten Kutai Timur adalah variabel kepercayaan ( $X_1$ ), dengan nilai *Standardized Coefficients* (beta) sebesar 0,471.

### Pengujian Model (Uji Asumsi Klasik)

Seperti yang telah dikatakan pada bab metodologi bahwa evaluasi ekonometrik dimaksudkan untuk membuktikan apakah model regresi linier yang digunakan dapat memenuhi syarat Best Linier Unbiased Estimator (BLUE) yang merupakan asumsi klasik yang harus dipenuhi agar estimasi-estimasi dilakukan berdasarkan koefisien-koefisien regresi lebih akurat. Asumsi-asumsi yang dimaksud antara lain autokorelasi, multikolinearitas dan heteroscedasticity.

### Uji Validitas

Uji ini dilakukan untuk menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat mengukur apa yang ingin diukur. Jika periset menggunakan kuisioner dalam pengumpulan data, kuisioner yang disusun harus mengukur apa yang ingin diukurnya. Hasil uji validitas dengan menggunakan teknik korelasi product moment diperoleh hasil yang dapat dilihat pada lampiran. Dari hasil uji validitas dengan menggunakan teknik korelasi product moment diketahui bahwa seluruh indikator yang dikemukakan dalam penelitian ini memiliki hubungan yang signifikan pada tingkat kepercayaan 5% (uji dua sisi) sehingga seluruh indikator yang dikemukakan dinyatakan valid dan penelitian dapat dilanjutkan.

### Uji Reliabilitas

Setelah alat ukur telah dinyatakan valid, selanjutnya reliabilitas alat ukur tersebut diuji. Reliabilitas adalah suatu nilai yang

menunjukkan konsistensi suatu alat pengukur di dalam mengukur gejala yang sama. Setiap alat pengukur seharusnya memiliki kemampuan untuk memberikan hasil pengukuran yang konsisten. Dari hasil diatas bahwa nilai alpha sebesar 0,570 dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator dalam variabel ini adalah reliabel karena menurut Suharsini Arikunto, kriteria reliabilitas untuk melakukan interpretasi 0,500-0,600 memiliki interpretasi cukup tinggi.

### Uji Autokorelasi

Cara pengujiannya adalah dengan membandingkan nilai Durbin-Watson (d) dengan nilai batas atas ( $d_u$ ) dan batas bawah ( $d_l$ ) yang terdapat dalam tabel.

- Apabila  $(4 - DW) > 0$  -----  $H_0$  diterima, yang artinya tidak terjadi autokorelasi pada model tersebut.
- Apabila  $(4 - DW) < 0$  -----  $H_0$  ditolak, artinya terjadi autokorelasi pada model tersebut.
- Apabila  $(4 - DW) < d_u$  ----- Uji ini hasilnya tidak konklusif, sehingga dapat ditentukan apakah terdapat autokorelasi atau tidak dalam model tersebut.

Dari perhitungan SPSS diperoleh nilai Durbin-Watson (DW) test sebesar 2,221 Dengan memasukkan kedalam formula tersebut diperoleh hasil, yaitu :  $(4 - DW)$  atau  $(4 - 2,221) = 1,779$  lebih besar daripada 0, sehingga dapat disimpulkan  $H_0$  diterima, yang artinya tidak terjadi autokorelasi pada model statistik yang digunakan.

Sejalan dengan pernyataan **Piet Rietveld** dan **Lasmono** bahwa Statistik Durbin-Watson tersebut bisa menghasilkan 0 sampai 4, yang artinya tidak ada outokorelasi yang signifikan. (Piet Rietveld Lasmono : 1994 : 58). Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 5.3 (terlampir)

### Uji Multikolinearitas

Multikolinearitas berarti adanya hubungan linier yang "sempurna" atau pasti diantara beberapa atau semua variabel yang menjelaskan dari regresi. Metode yang digunakan untuk mendeteksi adanya multikolinearitas, dalam penelitian ini dengan menggunakan tolerance and variance inflation factor (VIF). Rule of thumb yang digunakan sebagai pedoman jika VIF dari suatu variabel melebihi 10, di mana hal ini terjadi ketika nilai  $R^2$  melebihi 0,80 maka suatu variabel dikatakan berkorelasi sangat tinggi.

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa penelitian ini dengan model analisis regresi linier berganda tidak terdapat permasalahan Multikolinieritas, karena koefisien korelasi antar variabel bebas masih dibawah 0,80

### Pengaruh Kredibilitas yang terdiri dari kepercayaan dan Tanggung jawab pemimpin terhadap Kinerja pegawai pegawai

Hasil analisis korelasi partial masing-masing variabel kredibilitas yang terdiri dari percaya (X<sub>1</sub>) dan tanggung jawab pemimpin (X<sub>2</sub>) terhadap variabel kinerja pegawai (Y) dapat dilihat dari hasil analisis seperti (Tabel terlampir)

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa korelasi parsial masing-masing variabel yaitu kepercayaan (X<sub>1</sub>) terhadap kinerja pegawai (Y) sebesar 0,467 dan tanggung jawab pemimpin (X<sub>2</sub>) terhadap kinerja pegawai (Y) sebesar 0,327. Dari kedua variabel independen, variabel kepercayaan mempunyai korelasi tertinggi jika dibandingkan dengan variabel tanggung jawab pimpinan.

### Pembahasan

Sesuai dengan hasil analisis yang telah diuraikan pada bagian sebelumnya, mengemukakan bahwa secara simultan variabel kredibilitas yang terdiri dari kepercayaan dan tanggung jawab pimpinan secara simultan atau bersama-sama

mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pengendalian Lahan dan Tata Ruang Kabupaten Kutai Timur. Hal ini dapat dilihat dari hasil kuantitatif yang telah dilakukan menunjukkan bahwa dari hasil uji F diperoleh  $F_{hitung} = 26,413$  lebih besar dari  $F_{tabel} = 3,1504$  pada taraf nyata 5 persen atau  $P < 0,05$ , sehingga dapat bahwa secara bersama-sama variabel kepercayaan dan tanggung jawab pemimpin berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pengendalian Lahan dan Tata Ruang Kabupaten Kutai Timur. Hal ini dapat dilihat dari besarnya pengaruh yang disumbangkan variabel tersebut yaitu 42,1 persen, berarti pengaruh faktor-faktor lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian adalah 57,9 persen.

Keadaan yang demikian menunjukkan bahwa variabel yang mempengaruhi kinerja pegawai tidak terbatas pada variabel yang dimasukkan dalam model penelitian ini saja, akan tetapi masih ada variabel lain yang secara bersama-sama dapat mendorong pegawai untuk meningkatkan kinerja. Agar kinerja pegawai dapat tercapai dengan baik, maka hendaknya pimpinan organisasi dalam hal ini Dinas Pengendalian Lahan dan Tata Ruang Kabupaten Kutai Timur tetap memperhatikan variabel tersebut dalam melaksanakan pola kebijakannya dan faktor lainnya yang dapat mendukung peningkatan kinerja pegawai.

Dengan demikian berarti bahwa untuk meningkatkan kinerja pegawai pada Dinas Pengendalian Lahan dan Tata Ruang Kabupaten Kutai Timur, maka kedua variabel tersebut tidak boleh berdiri sendiri-sendiri melainkan harus bersama-sama yang merupakan satu kesatuan yang saling berkaitan satu sama lain artinya tidak boleh dipisahkan antara satu variabel dengan variabel lainnya.

### **Pengaruh Variabel Kepercayaan ( $X_1$ )**

Secara statistik menunjukkan bahwa variabel kepercayaan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pengendalian Lahan dan Tata Ruang Kabupaten Kutai Timur, karena nilai  $t_{hitung} = 4,054 > t_{tabel} = 1,6716$  pada taraf nyata 5 persen.

Tingginya pengaruh yang disumbangkan variabel kepercayaan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pengendalian Lahan dan Tata Ruang Kabupaten Kutai Timur mempunyai nilai positif karena semakin baik variabel kepercayaan maka kinerja pegawai pada Dinas Pengendalian Lahan dan Tata Ruang Kabupaten Kutai Timur. Hal ini berarti bahwa setiap penambahan variabel kepercayaan ( $X_1$ ) sebanyak 1 poin, maka akan meningkatkan kinerja pegawai (Y) sebesar 0,443 poin (variabel lain dianggap konstan).

### **Pengaruh Variabel Tanggung jawab pemimpin ( $X_2$ )**

Berdasarkan hasil perhitungan statistik dengan regresi linear berganda diperoleh  $t_{hitung} 2,434 > t_{tabel} 1,6716$  pada taraf nyata 5 %. Hal ini memberi makna bahwa tanggung jawab pemimpin mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pengendalian Lahan dan Tata Ruang Kabupaten Kutai Timur. Pengaruh yang disumbangkan oleh variabel tanggung jawab pemimpin menunjukkan bahwa semakin baik variabel tanggung jawab pemimpin maka semakin baik kinerja pegawai pada Dinas Pengendalian Lahan dan Tata Ruang Kabupaten Kutai Timur. Hal ini berarti bahwa setiap penambahan variabel tanggung jawab pemimpin ( $X_2$ ) sebanyak 1 poin, maka akan meningkatkan kinerja pegawai (Y) sebesar 0,314 poin (variabel lain dianggap konstan).

Dari kedua variabel bebas (dependen) tersebut di atas, semuanya berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pengendalian Lahan dan Tata Ruang Kabupaten Kutai Timur. Adapun variabel

yang berpengaruh dominan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pengendalian Lahan dan Tata Ruang Kabupaten Kutai Timur adalah variabel kepercayaan. Hasil ini dibuktikan dari nilai  $t$  tertinggi yaitu 4,054 dibanding dengan variabel tanggung jawab pemimpin. Hal ini berarti variabel tersebut lebih mendominasi variabel lainnya.

### **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Secara parsial dapat diketahui pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat. Setelah dilakukan uji analisis secara parsial (uji  $t$ ) terlihat bahwa :
  - a. Variabel bebas yang terdiri dari kepercayaan ( $X_1$ ) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pengendalian dan Tata Ruang Timur Kabupaten Kutai Timur.
  - b. Variabel tanggung jawab pemimpin ( $X_2$ ) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pengendalian dan Tata Ruang Timur Kabupaten Kutai Timur.
2. Secara keseluruhan atau bersama-sama kredibilitas yang terdiri dari kepercayaan dan tanggung jawab pemimpin berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pengendalian dan Tata Ruang Timur Kabupaten Kutai Timur.
3. Secara deskriptif dari kedua variabel tersebut yang berpengaruh dominan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pengendalian dan Tata Ruang Timur Kabupaten Kutai Timur adalah kepercayaan dengan nilai standard Coefisien beta lebih besar dari tanggung jawab pemimpin.

**SARAN**

Berdasarkan diskripsi variabel, pembahasan dan kesimpulan yang dikemukakan dari hasil penelitian ini, maka disarankan hal-hal sebagai berikut :

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan atau bersama-sama, variabel kredibilitas yang terdiri dari kepercayaan dan tanggung jawab pemimpin berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pengendalian dan Tata Ruang Timur Kabupaten Kutai Timur. Dengan memperhatikan hal tersebut, sebaiknya Instansi dapat mempertahankan bahkan lebih di tingkatkan kedua variabel tersebut, tanpa harus mengabaikan variabel-variabel lainnya.
2. Instansi perlu memperhatikan lagi variabel-variabel lain selain kepercayaan dan tanggung jawab pimpinan, karena kedua variabel tersebut baru mempengaruhi sebesar 42,1% sedangkan sisanya 57,9% dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.
3. Instansi perlu memberi pengarahan kepada pegawai untuk lebih mengembangkan potensi melalui pendidikan dan pelatihan, sehingga kinerja dapat tercapai.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Achmady, Z.A., "SDM Birokrasi Indonesia dalam Era Globalisasi", Miftah Thoha dan Agus Dharma (ed.), 1999, *Menyoal Birokrasi Publik*, Balai Pustaka, Jakarta, 1999.
- As'ad, Moh., (1997), *Psikologi Industri*, Yogyakarta: Liberty.
- Davis, Keith, (1993), *Organizational Behavior, Human Behavior at Work*, Auckland.
- Davis, Keith dan John W. Newstrom, (1985), *Perilaku Dalam Organisasi*, Jakarta: Erlangga.
- Dessler, Gary, (1995), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Dharma, Agus, (1995) *Manajemen Perilaku Organisasi Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Gelora Aksara Pratama.
- Effendi, Onong Uchjana, (1977), *Human Relation dan Public Relation Dalam Management*, Alumni, Bandung.
- Gary Dessler, (1984), *Manajemen Sumber Daya Manusia (terjemahan)*, Prenhalindo, Jakarta.
- Gaspersz, Vincent, (2005), *Total Quality Management*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Gomes, Faustino Cardoso, (2000), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Andi Offset.
- Handoko, T. Hani, edisi 2, (1993), *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*, BPFE, Yogyakarta.
- Hariandja, Marihot TE, (2002), *Manajemen SDM Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*, Jakarta: Grasindo.
- Hasan, M. Iqbal, edisi 1, (2002), *Metodologi Penelitian dan Aplikasinya*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Hasibuan, H. Malayu, SP, (2002), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara.



- Heidjrahman Ranupandojo dan Suad Husnan, edisi 2, (1983), *Manajemen Personalialia*, BPFE, Yogyakarta.
- Herman dkk., (2004), *Pengaruh Pembinaan Terhadap Perilaku PNS*, Jakarta: Puslitbang-BKN.
- Irawan, Prasetya, (1999) *Analisis Kinerja*, Jakarta: tanpa penerbit.
- , (2006), *Logika dan Prosedur Penelitian, Pengantar Teori dan Panduan Praktis Penelitian Sosial Bagi Mahasiswa dan Peneliti Pemula*, Cetakan Pertama, Jakarta : STIA LAN RI Pres.
- , (2007), *Penelitian Kualitatif & Kuantitatif untuk Ilmu-Ilmu Sosial*, Jakarta : DIA FISIP UI
- Irfan, M., "Peran Badan Kepegawaian Negara dalam Unified System", *Buletin BKN*, Edisi X-November 2009.
- Keith Davis, and John W. Newstrom, (1995), *Organizational Behavior, Human Behavior at Work*, Auckland.
- Kerlinger, F.N., (1964), *Foundations of Behavioral Research*, New York : Holt Rinehart & Winston.
- , dan Elzar J. Pedhazur, (1987), *Multiple Regression in Behavioral Research*, Holt Rinehart & Winston inc, New York.
- Luthans, Fred, (1981), *Organizational Behavior*, McGraw-Hill.
- Mangkunegoro, (2000), *Penilaian Prestasi Kerja*, Jakarta.
- Mangkunegoro, Anwar Prabu, (2004), *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Masrun, (1979), *Reliabilitas dan Cara-cara Menentukannya*, Yogyakarta : Universitas Gadjah Mada.
- Mathis, Robert L. dan John H. Jackson, (2002), *Manajemen Sumber Daya Manusia (terjemahan)*, Jakarta: PPM.
- Mondy, R. W. dan Noe R. M., (1996), *Personnel : The Management of Human Resources*, Allyn and Bacon Inc., Boston.
- Moenir, A.S., (2000), *Pendekatan Manajemen dan Organisasi Terhadap Pembinaan Kepegawaian*, Jakarta : Gunung Agung.
- Nitisemito, Alex S., (1996), *Manajemen Personalialia*, Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Putra, Fadillah, Saiful Arif, *Paradigma Kritis Dalam Studi Kebijakan Publik*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2001.
- Rivai, Veithzal, (2005), *Performance Appraisal*, Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Sastrohadiwiryo, B. Siswanto, (2003), *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia, Pendekatan Administratif dan Operasional*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Saydam, Gouzali, (1997), *Kamus Istilah Kepegawaian*, Jakarta: Pustaka Sinar Harapan.
- Scholle, William, (1965), *Communication in Business Organization*, Prentice Hall Inc, Englewood Cliffs, New York.
- Siagian, Sondang P., (1994), *Patologi Birokrasi, Analisis Identifikasi dan Terapinya*, Ghalia Indah, Jakarta.

Simanjuntak, Payaman J. (2005),  
Manajemen dan Evaluasi Kinerja,  
Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas  
Ekonomi-Universitas Indonesia.

Simamora, Henry, (1999), Manajemen  
Sumber Daya Manusia, Yogyakarta:  
STIA YKPN.

Soedarsono, Sampara Lukman, Sri  
Sugiyanti, Sutopo, (2000), Strategi  
Pelayanan Prima, LAN-Jakarta.

Soedarmanto, (2009), Kinerja dan  
Pengembangan Kompetensi SDM,  
Pustaka Pelajar, Yogyakarta.

Soekemi, R.B., Jakoeb Hidajat dan  
Koesjono, (1988), Hubungan  
Ketenagakerjaan, Karunika dan  
Universitas Terbuka, Jakarta.

Soetopo, (1999), Pelayanan Prima, LAN-  
Jakarta.

Sugiyono, (2001), Metode Penelitian  
Administrasi, Alfabeta, Bandung.

Sunyoto, Danang, (2009), Analisis  
Regresi dan Uji Hipotesis, MedPress,  
Yogyakarta.

Woworuntu, (1998), Pengantar Studi  
Administrasi dan Manajemen, CV  
Gunung Agung, Jakarta.