

## BAB IV PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

### A. Profil Responden

Pada Sub Bab dibahas profil responden yang meliputi jenis kelamin, usia, pendidikan, status, dan lama bekerja.

#### 1. Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan jenis kelaminnya, distribusi frekuensi responden adalah sebagai berikut:

Tabel IV.1  
Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
Pria	51	59,3
Wanita	35	40,7
<b>Jumlah</b>	<b>86</b>	<b>100</b>

Sebagian besar responden dalam penelitian ini adalah pria, yaitu 51 orang atau 59,3%, sedangkan responden yang berjenis kelamin wanita sebanyak 35 responden atau 40,7%.

#### 2. Profil Responden Berdasarkan Usia

Dilihat dari tingkat usianya, distribusi frekuensi responden penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel IV.2  
Profil Responden Berdasarkan Usia

Usia	Frekuensi	Persentase (%)
≤ 30 tahun	21	24,4
31 – 40 tahun	39	45,3
41 – 50 tahun	26	30,3
<b>Jumlah</b>	<b>86</b>	<b>100</b>

Berdasarkan tingkat usianya, sebagian besar responden penelitian ini berusia 31 - 40 tahun, yaitu 39 responden atau 45,3%. Urutan selanjutnya adalah responden yang berusia 41-50 tahun sebanyak 26 responden atau 30,3%, dan diikuti kelompok usia dibawah atau sama dengan 30 tahun sebanyak 21 responden atau 24,4%.

### 3. Profil Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Kondisi data responden berdasarkan tingkat pendidikannya terlihat pada tabel IV.3.

Tabel IV.3  
Profil Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Pendidikan	Frekuensi	Persentase (%)
SLTA	12	13,9
Akademi	10	11,6
S1	40	46,6
S2	24	27,9
<b>Jumlah</b>	<b>86</b>	<b>100</b>

Untuk tingkat pendidikan, responden penelitian ini mayoritas berpendidikan S1, yaitu sebanyak 40 orang atau 46,6%. Sementara responden yang memiliki tingkat pendidikan SMA 12 orang atau 13,9%, pendidikan Akademi sebanyak 10 orang atau 11,6%, dan berpendidikan S2 sebanyak 24 orang atau 27,9%.

### 4. Profil Responden Berdasarkan Status

Dilihat dari status perkawinan, distribusi frekuensi responden yang dijadikan sampel penelitian dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel IV.4  
 Profil Responden Berdasarkan Status Perkawinan

Status Perkawinan	Frekuensi	Persentase (%)
Menikah	68	79,1
Belum menikah	20	20,9
<b>Jumlah</b>	<b>86</b>	<b>100</b>

Mayoritas responden dalam penelitian ini sebanyak 68 orang, atau 79,1% sudah menikah, sedangkan responden yang memiliki status belum menikah sebanyak 20 responden atau 20,9%.

#### 5. Profil Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Berdasarkan lamanya bekerja, distribusi frekuensi responden tampak pada tabel berikut.

Tabel IV.5  
 Profil Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Lama Bekerja	Frekuensi	Persentase (%)
< 5 tahun	14	16,3
6 – 10 tahun	20	23,3
11 – 15 tahun	25	29,0
16 – 20 tahun	19	22,1
> 20 tahun	8	9,3
<b>Jumlah</b>	<b>86</b>	<b>100</b>

Sebagian besar dari responden, yaitu 25 orang (29%), yang dilibatkan dalam penelitian ini memiliki masa kerja 11 - 15 tahun. Sementara itu, responden yang memiliki masa kerja < 5 tahun sebanyak 14 orang (16,3%), masa kerja 6 - 10 tahun sebanyak 20 orang (23,3%), masa kerja antara 16 - 20 tahun sebanyak 19 orang atau (22,1%) dan masa kerja > 20 tahun sebanyak 8 orang atau (9,3%).

## B. Hasil Ujicoba Instrumen

Hasil ujicoba instrumen yang meliputi uji validitas dan reliabilitas untuk masing-masing variabel, yaitu karakteristik pekerjaan, kreativitas dan kinerja pegawai disajikan pada Tabel IV.6 sampai dengan Tabel IV.10.

Tabel IV.6  
Hasil Uji Validitas Butir Karakteristik Pekerjaan

No. Butir	r hitung	r tabel ( $\alpha = 0,05$ )	Keterangan
1	0,437	0,361	Valid
2	0,521	0,361	Valid
3	0,708	0,361	Valid
4	0,542	0,361	Valid
5	0,653	0,361	Valid
6	0,648	0,361	Valid
7	0,578	0,361	Valid
8	-0,035	0,361	Tidak Valid
9	0,794	0,361	Valid
10	0,338	0,361	Tidak Valid
11	0,484	0,361	Valid
12	0,720	0,361	Valid
13	0,639	0,361	Valid
14	0,801	0,361	Valid
15	0,767	0,361	Valid
16	0,621	0,361	Valid
17	0,721	0,361	Valid
18	-0,094	0,361	Tidak Valid
19	0,705	0,361	Valid
20	0,645	0,361	Valid
21	0,889	0,361	Valid
22	0,818	0,361	Valid
23	0,576	0,361	Valid
24	0,647	0,361	Valid
25	0,557	0,361	Valid
26	-0,072	0,361	Tidak Valid
27	0,766	0,361	Valid
28	0,637	0,361	Valid
29	0,619	0,361	Valid
30	0,477	0,361	Valid
Koefisien Spearman Brown	0,953		Reliabel

Dari hasil perhitungan di atas, terlihat untuk variabel karakteristik pekerjaan, dari 30 butir pernyataan terdapat 4 butir yang tidak valid, yaitu butir nomor 8, 10, 18 dan 26. Sementara untuk uji reliabilitas diperoleh koefisien Spearman Brown sebesar 0,953. Nilai koefisien reliabilitas yang diperoleh terlihat cukup besar sehingga menunjukkan bahwa instrumen karakteristik pekerjaan memiliki reliabilitas yang baik.

Tabel IV.7  
Hasil Uji Validitas Butir Kreativitas

No. Butir	r hitung	r tabel ( $\alpha = 0,05$ )	Keterangan
1	0,035	0,361	Tidak Valid
2	0,801	0,361	valid
3	0,683	0,361	Valid
4	0,840	0,361	Valid
5	0,553	0,361	Valid
6	0,495	0,361	Valid
7	0,719	0,361	Valid
8	0,794	0,361	Valid
9	0,858	0,361	Valid
10	0,881	0,361	Valid
11	0,626	0,361	Valid
12	-0,091	0,361	Tidak Valid
13	0,838	0,361	valid
14	0,692	0,361	Valid
15	0,532	0,361	Valid
Koefisien Spearman Brown	0,951		Reliabel

Untuk variabel kreativitas dari 15 butir pernyataan diketahui ada 2 butir yang tidak valid, yaitu butir nomor 1 dan 12. Sementara untuk uji reliabilitas diperoleh koefisien reliabilitas sebesar 0,951. Nilai koefisien reliabilitas mendekati angka 1, sehingga dapat disimpulkan bahwa instrumen kreativitas adalah reliabel.

Tabel IV.8  
Hasil Uji Validitas Butir Kemandirian

No. Butir	r hitung	r tabel ( $\alpha = 0,05$ )	Keterangan
1	0,635	0,361	Valid
2	0,692	0,361	Valid
3	0,705	0,361	valid
4	0,510	0,361	Valid
5	0,629	0,361	Valid
6	0,739	0,361	Valid
7	-0,007	0,361	Tidak Valid
8	0,526	0,361	Valid
9	0,795	0,361	Valid
10	0,636	0,361	Valid
11	0,603	0,361	Valid
12	0,661	0,361	Valid
13	-0,115	0,361	Tidak Valid
14	0,484	0,361	Valid
15	0,740	0,361	Valid
16	0,740	0,361	Valid
17	0,647	0,361	Valid
18	0,735	0,361	valid
19	0,420	0,361	Valid
20	0,725	0,361	Valid
21	0,792	0,361	Valid
22	0,571	0,361	Valid
23	0,523	0,361	Valid
24	0,344	0,361	Tidak Valid
25	0,000	0,361	Tidak Valid
26	0,799	0,361	Valid
27	0,494	0,361	Valid
28	0,663	0,361	valid
29	0,770	0,361	Valid
30	0,646	0,361	Valid
Koefisien Spearman Brown	0,863		Reliabel

Dari 30 butir pernyataan pada variabel kemandirian, diketahui terdapat 4 butir yang tidak valid, yaitu butir nomor 7, 13, 24 dan 25. Sementara untuk uji reliabilitas diperoleh koefisien reliabilitas sebesar 0,863. Koefisien reliabilitas yang diperoleh terlihat cukup besar, sehingga dapat disimpulkan bahwa instrumen kemandirian adalah reliabel.

Tabel IV.9  
Hasil Uji Validitas Butir Kompetensi Manajerial

No. Butir	r hitung	r tabel ( $\alpha = 0,05$ )	Keterangan
1	0,650	0,361	Valid
2	0,179	0,361	Tidak Valid
3	0,852	0,361	valid
4	0,581	0,361	Valid
5	0,466	0,361	Valid
6	0,763	0,361	Valid
7	0,463	0,361	Valid
8	0,739	0,361	Valid
9	0,613	0,361	Valid
10	0,033	0,361	Tidak Valid
11	0,662	0,361	Valid
12	0,496	0,361	Valid
13	0,771	0,361	Valid
14	0,784	0,361	Valid
15	0,697	0,361	Valid
16	0,705	0,361	Valid
17	0,556	0,361	Valid
18	0,650	0,361	valid
Koefisien Spearman Brown	0,876		Reliabel

Dari 18 butir pernyataan pada variabel kompetensi manajerial, diketahui terdapat 2 butir yang tidak valid, yaitu butir nomor 2 dan 10. Sementara untuk uji reliabilitas diperoleh koefisien reliabilitas sebesar 0,876. Koefisien reliabilitas yang diperoleh terlihat cukup besar, sehingga dapat disimpulkan bahwa instrumen kompetensi manajerial adalah reliabel.

Tabel IV.10  
 Hasil Uji Validitas Butir Kinerja Pegawai

No. Butir	r hitung	r tabel ( $\alpha = 0,05$ )	Keterangan
1	0,606	0,361	Valid
2	0,585	0,361	Valid
3	0,655	0,361	valid
4	0,543	0,361	Valid
5	-0,094	0,361	Tidak Valid
6	0,648	0,361	Valid
7	0,837	0,361	Valid
8	0,592	0,361	Valid
9	0,797	0,361	Valid
10	0,737	0,361	Valid
11	0,648	0,361	Valid
12	0,833	0,361	Valid
13	0,691	0,361	Valid
14	0,584	0,361	Valid
15	0,584	0,361	Valid
16	0,762	0,361	Valid
17	0,595	0,361	Valid
18	0,546	0,361	Valid
19	0,647	0,361	Valid
20	0,506	0,361	Valid
21	0,491	0,361	Valid
22	-0,158	0,361	Tidak Valid
23	0,584	0,361	Valid
24	0,491	0,361	Valid
25	0,644	0,361	Valid
Koefisien Spearman Brown	0,879		Reliabel

Dari 25 butir pernyataan pada variabel kinerja pegawai, diketahui terdapat 2 butir yang tidak valid, yaitu butir nomor 5 dan 22. Sementara untuk uji reliabilitas diperoleh koefisien reliabilitas sebesar 0,879. Koefisien reliabilitas yang diperoleh terlihat cukup besar, sehingga dapat disimpulkan bahwa instrumen kinerja pegawai adalah reliabel.

### C. Deskripsi Variabel Penelitian

Berikut ini disajikan jawaban responden untuk setiap butir pernyataan pada masing-masing variabel penelitian. Jawaban yang diperoleh dianalisis secara deskriptif yang bertujuan untuk memperoleh gambaran mengenai persepsi responden tentang karakteristik pekerjaan, kreativitas dan kinerja pegawai.

#### 1. Karakteristik Pekerjaan

Sebagai gambaran untuk mengetahui karakteristik pekerjaan, berikut ini disajikan rekapitulasi hasil jawaban responden untuk masing-masing butir pernyataan yang diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner.

Tabel IV.11  
Rekapitulasi Hasil Jawaban Responden  
Mengenai Karakteristik Pekerjaan

No	Butir Pernyataan	Jawaban									
		SS		S		KS		TS		STS	
		Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%
1	Bebas merencanakan rencana kerja yang akan saya lakukan.	31	36,0	45	52,3	9	10,5	1	1,2	-	-
2	Pekerjaan dapat diselesaikan seorang diri tanpa bantuan atau berhubungan dengan orang lain.	19	22,1	52	60,5	13	15,1	2	2,3	-	-
3	Pekerjaan menuntut menggunakan sejumlah keterampilan berkomunikasi.	30	34,9	40	46,5	16	18,6	-	-	-	-
4	Pekerjaan dapat dilaksanakan dengan berbagai cara	23	26,7	47	54,7	13	15,1	2	2,3	1	1,2
5	Segala sesuatu yang dikerjakan merupakan inisiatif sendiri.	25	29,1	47	54,7	14	16,3	-	-	-	-
6	Pekerjaan di kantor memunculkan hal-hal baru yang menuntut kemampuan.	24	27,9	50	58,1	11	12,8	1	1,2	-	-
7	Memiliki kewenangan penuh atas tugas yang dibebankan.	27	31,4	53	61,6	6	7,0	-	-	-	-
8	Dapat melakukan tugas-tugas dari awal sampai akhir sehingga diperoleh hasil nyata sesuai standar kerja yang berlaku.	27	31,4	43	50,0	14	16,3	2	2,3	-	-
9	Dalam menyelesaikan tugas dapat menggunakan cara-cara tertentu yang tepat.	30	34,9	47	54,7	8	9,3	1	1,2	-	-
10	Pimpinan memberikan penghargaan khusus atas prestasi kerja bawahan	38	44,2	38	44,2	10	11,6	-	-	-	-

No	Butir Pernyataan	Jawaban									
		SS		S		KS		TS		STS	
		Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%
11	Dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik karena sesuai dengan keahlian yang dimiliki.	25	29,1	47	54,7	13	15,1	1	1,2	-	-
12	Bekerja sesuai uraian tugas/pekerjaan.	30	34,9	48	55,8	8	9,3	-	-	-	-
13	Persoalan pekerjaan seringkali menuntut kreativitas untuk memecahkannya.	36	41,9	43	50,0	6	7,0	1	1,2	-	-
14	Pimpinan memberikan apresiasi positif atas pekerjaan yang dilakukan.	21	24,4	55	64,0	10	11,6	-	-	-	-
15	Mengenal dengan baik detail pekerjaan.	25	29,1	49	57,0	12	14,0	-	-	-	-
16	Mengerti apa yang harus dilakukan sehubungan dengan penyelesaian tugas.	25	29,1	44	51,2	15	17,4	2	2,3	-	-
17	Rekan-rekan kerja memberikan kritik dan saran atas kinerja meskipun tidak diminta.	20	23,3	59	68,6	6	7,0	1	1,2	-	-
18	Merasakan bahwa pekerjaan bermanfaat untuk orang lain.	36	41,9	41	47,7	9	10,5	-	-	-	-
19	Pekerjaan menuntut penggunaan sejumlah media pembantu yang dikuasai dengan baik.	27	31,4	48	55,8	11	12,8	-	-	-	-
20	Pimpinan memberikan kritik atas kesalahan-kesalahan yang diperbuat dalam penyelesaian tugas.	24	27,9	51	59,3	11	12,8	-	-	-	-
21	Teman-teman kerja sering memberikan tanggapan positif mengenai hasil kerja yang telah dicapai.	23	26,7	54	62,8	9	10,5	-	-	-	-
22	Output dari pekerjaan benar-benar mempunyai arti nyata bagi kantor.	23	26,7	55	64,0	7	8,1	1	1,2	-	-
23	Melibatkan diri dalam setiap pekerjaan secara total.	26	30,2	46	53,5	14	16,3	-	-	-	-
24	Pekerjaan yang ditekuni memberikan manfaat besar bagi kehidupan pribadi.	18	20,9	61	70,9	7	8,1	-	-	-	-
25	Dapat mendelegasikan tugas kepada rekan lain ketika sedang berhalangan.	32	37,2	46	53,5	8	9,3	-	-	-	-
26	Rekan kerja berusaha mengingatkan ketika sedang melakukan kekilafan dalam bekerja.	26	30,2	47	54,7	13	15,1	-	-	-	-

Berdasarkan rekapitulasi hasil jawaban responden di atas, terlihat bahwa mayoritas jawaban untuk itemnya adalah setuju dan sangat setuju. Hasil jawaban ini menunjukkan bahwa secara umum responden menilai sesuai karakteristik yang ada dalam pekerjaannya. Karakteristik pekerjaan tersebut dinilai berdasarkan aspek variasi keterampilan, identitas tugas, otonomi, signifikansi tugas, dan umpan balik. Dengan demikian, para pegawai umumnya menilai bahwa pekerjaannya memerlukan keterampilan yang bervariasi, memiliki identitas yang jelas, ada keleluasaan dalam mengambil keputusan dan memilih alternatif-alternatif dalam menyelesaikan pekerjaan, pekerjaan yang dilakukan memberikan manfaat bagi orang lain dan hasil kerja diberikan umpan yang cukup memuaskan dari orang-orang di sekitar.

Ditinjau dari butir pernyataan, jawaban sangat setuju yang paling banyak berada pada butir nomor 10, yaitu pimpinan memberikan penghargaan khusus atas prestasi kerja bawahan, sebanyak 44,2% atau 38 jawaban. Hal ini dapat dimaknai bahwa pimpinan dipersepsi responden telah memberikan penghargaan atas prestasi kerja yang mereka lakukan. Jawaban sangat tidak setuju sebesar 1,2% atau satu orang berada pada butir nomor empat, yaitu pekerjaan dapat dilaksanakan dengan berbagai cara. Ini berarti bahwa masih ada responden yang menganggap bahwa pekerjaan hanya bisa dilaksanakan dengan cara yang terbatas.

## **2. Kreativitas**

Berikut ini disajikan rekapitulasi hasil jawaban responden mengenai kreativitas yang diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner kepada responden penelitian.

Tabel IV.12  
Rekapitulasi Hasil Jawaban Responden Mengenai Kreativitas

No	Butir Pernyataan	Jawaban									
		SS		S		KS		TS		STS	
		Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%
1	Menggunakan analogi atau kiasan dalam bekerja untuk mempermudah penyelesaian pekerjaan.	23	26,7	46	53,5	13	15,1	4	4,7	-	-
2	Berusaha mengungkapkan sebanyak mungkin ide atau gagasan dalam setiap rapat.	26	30,2	47	54,7	13	15,1	-	-	-	-
3	Menggunakan lebih dari satu pendekatan untuk memecahkan satu masalah.	12	14,0	49	57,0	20	23,3	5	5,8	-	-
4	Dapat memahami variasi pola pikir siswa dalam menghadapi atau memecahkan pekerjaan.	3	3,5	30	34,9	43	50,0	10	11,6	-	-
5	Berusaha memahami setiap kebijakan pimpinan sekalipun harus silihat dari perspektif yang lain.	21	24,4	57	66,3	7	8,1	1	1,2	-	-
6	Suka melakukan inovasi kerja.	25	29,1	47	54,7	13	15,1	1	1,2	-	-
7	Berusaha menambah pengetahuan sendiri.	3	3,5	48	55,8	30	34,9	5	5,8	-	-
8	Memahami ide-ide dari rekan kerja sekalipun kadang keluar dari konteks materi pekerjaan.	9	10,5	56	65,1	19	22,1	2	2,3	-	-
9	Berusaha menjelaskan setiap bagian materi secara rinci kepada yang berkepentingan.	5	5,8	59	68,6	21	24,4	1	1,2	-	-
10	Berupaya menelusuri dengan seksama agar ditemukan pemecahan yang betul-betul obyektif dan tuntas setiap muncul masalah di kantor.	7	8,1	56	65,1	22	25,6	1	1,2	-	-
11	Suka berseberangan pemikiran dengan rekan-rekan kerja dan pimpinan.	9	10,5	54	62,8	19	22,1	4	4,7	-	-
12	Suka berdebat dengan pimpinan karena perbedaan interpretasi atas sejumlah masalah atau kebijakan.	21	24,4	54	62,8	10	11,6	-	-	1	1,2
13	Tidak perlu menerima pemikiran banyak orang jika pemikiran tersebut subyektif.	23	26,7	44	51,2	17	19,8	2	2,3	-	-

Dari rekapitulasi jawaban responden pada tabel di atas, diketahui bahwa jawaban mayoritas untuk setiap item pernyataan adalah setuju.

Jawaban ini menandakan bahwa secara umum pegawai kreatif dalam menyelesaikan pekerjaannya. Kreativitas tersebut antara lain ditandai oleh sikap-sikap seperti kelancaran (*fluency*), keluwesan (*flexibility*), orisinalitas (*originality*), elaborasi (*elaboration*), dan redefinisi (*redefinition*).

Walaupun secara umum tergolong baik, tetapi masih ada beberapa aspek yang kondisinya belum memuaskan, yang ditandai dengan masih cukup banyak responden yang menjawab kurang setuju, yaitu mengenai menggunakan lebih dari satu pendekatan untuk memecahkan satu masalah, dapat memahami variasi pola pikir siswa dalam menghadapi atau memecahkan pekerjaan, berusaha menambah pengetahuan sendiri, memahami ide-ide dari rekan kerja sekalipun kadang keluar dari konteks materi pekerjaan, berusaha menjelaskan setiap bagian materi secara rinci kepada yang berkepentingan, berupaya menelusuri dengan seksama agar diketemukan pemecahan yang betul-betul obyektif dan tuntas setiap muncul masalah di kantor dan suka berseberangan pemikiran dengan rekan-rekan kerja dan pimpinan.

Ditinjau dari butir pernyataan, responden yang memberikan jawaban sangat setuju terbesar berada pada butir nomor dua, yaitu berusaha mengungkapkan sebanyak mungkin ide atau gagasan dalam setiap rapat, sebesar 30,2% atau 26 orang responden. Hal ini bermakna bahwa mayoritas responden beranggapan bahwa pengungkapan ide pada saat rapat merupakan hal penting dalam mengembangkan kreativitas pribadi responden. Pada butir nomor 12, yaitu suka berdebat dengan pimpinan karena perbedaan interpretasi atas sejumlah masalah atau kebijakan mendapat respon jawaban sangat tidak setuju sebesar 1,2% atau satu orang responden. Ini dapat dimaknai bahwa masih ada responden yang menganggap perdebatan dengan pimpinan tidak layak dilakukan.

### **3. Kemandirian**

Sebagai gambaran untuk mengetahui kemandirian, berikut ini disajikan rekapitulasi hasil jawaban responden untuk masing-masing butir pernyataan yang diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner.

Tabel IV.13  
Rekapitulasi Hasil Jawaban Responden  
Mengenai Kemandirian

No	Butir Pernyataan	Jawaban									
		SS		S		KS		TS		STS	
		Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%
1	Berani menghadapi tantangan yang berisiko karena yakin mampu mengatasinya.	20	23,3	57	66,3	9	10,5	-	-	-	-
2	Bersikap tegas terhadap orang lain.	14	16,3	53	61,6	17	19,8	2	2,3	-	-
3	Percaya bahwa setiap masalah dapat diselesaikan.	9	10,5	63	73,3	14	16,3	-	-	-	-
4	Dapat bersikap tenang meskipun berhadapan dengan masalah yang rumit.	6	7,0	57	66,3	23	26,7	-	-	-	-
5	Dapat mengemukakan pendapat tanpa merasa malu.	13	15,1	61	70,9	11	12,8	1	1,2	-	-
6	Merasa yakin dapat mewujudkan masa depan saya yang lebih baik.	15	17,4	58	67,4	12	14,0	1	1,2	-	-
7	Merasa tenang apabila berhadapan dengan banyak orang.	10	11,6	63	73,3	11	12,8	2	2,3	-	-
8	Tidak merasa minder ketika berkomunikasi dengan pimpinan	9	10,5	61	70,9	15	17,4	1	1,2	-	-
9	Berusaha menyelesaikan sendiri permasalahan-permasalahan hidup yang hadapi.	9	10,5	60	69,8	15	17,4	2	2,3	-	-
10	Tidak banyak menggantungkan pada orang lain dalam mencukupi kebutuhan hidup.	15	17,4	58	67,4	13	15,1	-	-	-	-
11	Secepatnya bertindak jika ada permasalahan tanpa menunggu bantuan orang lain.	15	17,4	54	62,8	16	18,6	1	1,2	-	-
12	Berusaha membantu orang lain yang kesulitan tanpa harus diminta.	8	9,3	57	66,3	19	22,1	2	2,3	-	-
13	Berusaha belajar kepada orang lain agar memiliki keterampilan yang berguna.	5	5,8	53	61,6	26	30,2	2	2,3	-	-

No	Butir Pernyataan	Jawaban									
		SS		S		KS		TS		STS	
		Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%
14	Mangajak berdiskusi teman-teman untuk menemukan cara-cara kerja yang lebih efektif.	10	11,6	61	70,9	11	12,8	4	4,7	-	-

15	Senantiasa bertanya kepada orang lain untuk meningkatkan keterampilan yang dimiliki.	10	11,6	57	66,3	17	19,8	2	2,3	-	-
16	Rajin berlatih setiap hari untuk memperbaiki keterampilan.	11	12,8	59	68,6	14	16,3	2	2,3	-	-
17	Memiliki keinginan yang besar untuk dapat mewujudkan prestasi terbaik.	7	8,1	56	65,1	22	25,6	1	1,2	-	-
18	Senang melakukan latihan-latihan untuk mendapatkan hasil kerja yang lebih baik.	18	20,9	45	52,3	18	20,9	5	5,8	-	-
19	Bersikap jujur ketika memberikan penilaian kepada orang lain.	17	19,8	46	53,5	19	22,1	3	3,5	1	1,2
20	Tidak terpengaruh oleh orang lain ketika memberikan suatu penilaian.	8	9,3	63	73,3	14	16,3	1	1,2	-	-
21	Lebih hati-hati dalam mengambil setiap keputusan.	14	16,3	61	70,9	7	8,1	4	4,7	-	-
22	Berusaha mencari jalan keluar terhadap masalah yang dihadapi dengan melihat terlebih dulu masalah yang sebenarnya.	8	9,3	55	64,0	21	24,4	2	2,3	-	-
23	Menginginkan keleluasaan dalam menyelesaikan pekerjaan.	10	11,6	56	65,1	17	19,8	3	3,5	-	-
24	Tidak senang dengan peraturan-peraturan yang menghambat kreativitas.	13	15,1	58	67,4	11	12,8	4	4,7	-	-
25	Menemukan cara-cara baru untuk mempercepat penyelesaian pekerjaan.	6	7,0	67	77,9	12	14,0	1	1,2	-	-
26	Memiliki gagasan-gagasan baru yang dapat dijadikan masukan untuk meningkatkan kinerja kantor.	13	15,1	54	62,8	15	17,4	4	4,7	-	-

Dari rekapitulasi jawaban responden pada tabel di atas, diketahui bahwa sebagian besar jawaban responden untuk setiap itemnya adalah setuju. Hasil jawaban ini mengindikasikan bahwa pada umumnya pegawai memiliki kemandirian yang tinggi dalam bekerja. Kemandirian diri tersebut dilihat berdasarkan aspek percaya diri, tidak mengharap bantuan orang lain, mau berbuat sendiri, tanggung jawab, ingin berprestasi tinggi, menggunakan pertimbangan rasional dalam memberikan penilaian, mengambil keputusan dan memecahkan masalah, menginginkan rasa bebas, dan selalu mempunyai gagasan baru.

Meskipun secara umum sudah tergolong baik, namun apabila diperhatikan masih ada beberapa aspek yang kondisinya belum maksimal dengan indikasi jawaban kurang setuju yang masih relatif banyak. Aspek dimaksud yaitu dapat bersikap tenang meskipun berhadapan dengan masalah yang rumit, berusaha membantu orang lain yang kesulitan tanpa harus diminta, berusaha belajar kepada orang lain agar memiliki keterampilan yang berguna, memiliki keinginan yang besar untuk dapat mewujudkan prestasi terbaik, senang melakukan latihan-latihan untuk mendapatkan hasil kerja yang lebih baik, dan bersikap jujur ketika memberikan penilaian kepada orang lain.

Pada butir pernyataan nomor satu, yaitu berani menghadapi tantangan yang berisiko karena yakin mampu mengatasinya, mendapatkan respon jawaban sangat setuju dari responden paling banyak, sebesar 23,3% atau 20 orang. Ini bermakna bahwa mayoritas responden berani menghadapi tantangan karena merasa yakin mampu mengatasinya. Butir yang mendapatkan respon sangat tidak setuju berada pada nomor 19, yaitu bersikap jujur ketika memberikan penilaian kepada orang lain, sebesar 1,2% atau satu orang responden. Ini berarti bahwa masih ada responden yang memilih untuk tidak jujur dalam memberikan penilaian kepada orang lain.

#### **4. Kompetensi Manajerial**

Sebagai gambaran untuk mengetahui kompetensi manajerial, berikut ini disajikan rekapitulasi hasil jawaban responden untuk masing-masing butir pernyataan yang diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner.

Tabel IV.14  
Rekapitulasi Hasil Jawaban Responden  
Mengenai Kompetensi Manajerial

No	Butir Pernyataan	Jawaban									
		SS		S		KS		TS		STS	
		Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%
1	Ide-ide banyak dipakai dalam penyusunan rencana kerja.	24	27,9	43	50,0	17	19,8	2	2,3	-	-
2	Senantiasa dilibatkan dalam penyusunan rencana kerja.	15	17,4	56	65,1	15	17,4	-	-	-	-
3	Rencana kerja yang disusun dipakai oleh kantor.	15	17,4	51	59,3	20	23,3	-	-	-	-
4	Paham dengan pasti kiat mengorganisasikan pegawai.	10	11,6	52	60,5	22	25,6	2	2,3	-	-
5	Mengerti strategi membangun tim kerja yang efektif.	16	18,6	51	59,3	17	19,8	1	1,2	1	1,2
6	Mampu mengembangkan kerjasama antar unit kerja dengan baik.	10	11,6	46	53,5	28	32,6	2	2,3	-	-
7	Unit kerja yang minim konflik.	12	14,0	56	65,1	18	20,9	-	-	-	-
8	Tidak mengalami kesulitan dalam memotivasi rekan kerja.	12	14,0	54	62,8	19	22,1	1	1,2	-	-
9	Dapat memanfaatkan kekuatan tim untuk mencapai tujuan organisasi.	22	25,6	44	51,2	19	22,1	1	1,2	-	-
10	Bisa dengan mudah mendorong rekan kerja bekerja secara maksimal.	15	17,4	58	67,4	12	14,0	1	1,2	-	-
11	Rekan kerja melakukan pekerjaan sesuai dengan arahan.	25	29,1	52	60,5	9	10,5	-	-	-	-
12	Mengetahui persis apa yang dikerjakan rekan kerja.	23	26,7	45	52,3	18	20,9	-	-	-	-
13	Melakukan monitoring secara rutin atas hasil kerja rekan kerja.	13	15,1	59	68,6	14	16,3	-	-	-	-
14	Tidak mengalami kesulitan dalam bekerja dengan rekan kerja.	18	20,9	49	57,0	19	22,1	-	-	-	-
15	Secara berkala melakukan diskusi dengan rekan kerja.	25	29,1	49	57,0	12	14,0	-	-	-	-
16	Berhasil menemukan fakta-fakta empirik dalam pengawasan yang dapat dimanfaatkan untuk bahan evaluasi.	19	22,1	55	64,0	12	14,0	-	-	-	-

Berdasarkan hasil jawaban responden pada tabel di atas, terlihat bahwa sebagian besar responden menjawab setuju untuk setiap item pernyataan. Kecenderungan jawaban responden tersebut memperlihatkan bahwa pada umumnya pegawai memiliki kompetensi

manajerial yang baik dalam melakukan pekerjaannya. Kompetensi manajerial tersebut dilihat berdasarkan indikator kemampuan dalam hal perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan.

Walaupun secara umum sudah tergolong baik, namun apabila diperhatikan masih ada beberapa aspek yang kondisinya belum maksimal dengan indikasi jawaban kurang setuju yang masih relatif banyak. Aspek dimaksud yaitu rencana kerja yang disusun dipakai oleh kantor, paham dengan pasti kiat mengorganisasikan pegawai, mampu mengembangkan kerjasama antar unit kerja dengan baik, unit kerja yang minim konflik, tidak mengalami kesulitan dalam memotivasi rekan kerja, dapat memanfaatkan kekuatan tim untuk mencapai tujuan organisasi, mengetahui persis apa yang dikerjakan bawahan, dan tidak mengalami kesulitan dalam mengawasi semua bawahan.

Jawaban sangat setuju terbanyak yang diberikan oleh responden berada pada butir nomor 16, yaitu berhasil menemukan fakta-fakta empirik dalam pengawasan yang dapat dimanfaatkan untuk bahan evaluasi, sebesar 22,1% atau 29 orang. Ini bermakna bahwa sebagian besar responden dalam bekerja berhasil menemukan fakta-fakta yang berguna sebagai bahan evaluasi. Jawaban sangat tidak setuju diberikan secara minoritas responden, 1,2% atau satu orang responden pada butir pernyataan nomor lima, yaitu mengerti strategi membangun tim kerja yang efektif. Ini dapat diartikan bahwa masih ada responden yang belum mengerti bagaimana cara mengembangkan strategi membangun tim kerja yang efektif.

## 5. Kinerja Pegawai

Berikut ini disajikan rekapitulasi hasil jawaban responden mengenai kinerja pegawai yang didapatkan dari hasil penyebaran kuesioner kepada responden.

Tabel IV.15  
Rekapitulasi Hasil Jawaban Responden Mengenai Kinerja pegawai

No	Butir Pernyataan	Jawaban									
		SS		S		KS		TS		STS	
		Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%
1	Merespon persaingan yang terjadi dengan cepat.	34	39,5	50	58,1	2	2,3	-	-	-	-
2	Berusaha mengambil keputusan dengan cepat untuk merespon dinamika yang terjadi di kantor atau di luar kantor.	23	26,7	61	70,9	1	1,2	1	1,2	-	-
3	Menyelesaikan pekerjaan sesuai jadwal yang telah ditentukan.	28	32,6	51	59,3	4	4,7	3	3,5	-	-
4	Berusaha semaksimal mungkin mencari cara untuk menyelesaikan pekerjaan rutin dengan lebih cepat.	24	27,9	57	66,3	5	5,8	-	-	-	-
5	Menunjukkan kepada semua rekan kerja segenap upaya dalam melayani kepentingan masyarakat.	24	27,9	56	65,1	6	7,0	-	-	-	-
6	Menekankan kepada semua rekan kerja agar pekerjaan dilaksanakan tepat waktu.	14	16,3	68	79,1	4	4,7	-	-	-	-
7	Berusaha memberikan pelayanan kepada masyarakat melebihi daripada yang diminta.	26	30,2	55	64,0	4	4,7	1	1,2	-	-
8	Setiap kali ada kesempatan, berusaha menandakan filosofi kerja kepada semua rekan kerja.	29	33,7	51	59,3	6	7,0	-	-	-	-
9	Berusaha menekankan misi dan visi organisasi kepada semua rekan kerja agar tujuan organisasi tercapai.	20	23,3	62	72,1	4	4,7	-	-	-	-
10	Nilai-nilai etik kerja ditempatkan sebagai basis dalam bekerja.	36	41,9	47	54,7	3	3,5	-	-	-	-
11	Memberikan apresiasi positif pada teman-teman yang bekerja atas dasar etos kerja yang baik.	18	20,9	51	59,3	15	17,4	2	2,3	-	-
12	Membuka diri untuk suatu perubahan yang dapat meningkatkan kualitas diri dan organisasi.	21	24,4	50	58,1	14	16,3	1	1,2	-	-
13	Berusaha mencari cara-cara baru untuk menyelesaikan tugas-tugas lama yang terbengkalai	25	29,1	57	66,3	4	4,7	-	-	-	-

No	Butir Pernyataan	Jawaban									
		SS		S		KS		TS		STS	
		Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%
14	Berusaha memantau perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi di luar kantor.	34	39,5	41	47,7	11	12,8	-	-	-	-
15	Lebih mengedepankan cara-cara baru dalam memecahkan permasalahan yang timbul di kantor	30	34,9	54	62,8	2	2,3	-	-	-	-
16	Berusaha mengungkap hubungan antar sejumlah masalah yang kadang tidak kelihatan keterkaitannya.	29	33,7	50	58,1	6	7,0	1	1,2	-	-
17	Berupaya menerapkan konsep-konsep mutakhir tentang pengelolaan kantor.	37	43,0	49	57,0	-	-	-	-	-	-
18	Suka menggunakan cara berpikir alternatif dalam memecahkan permasalahan sehari-hari di kantor.	23	26,7	53	61,6	10	11,6	-	-	-	-
19	Suka membantu kolega sekantor yang memerlukan pertolongan ketika tugas sudah selesai	33	38,4	47	54,7	5	5,8	1	1,2	-	-
20	Tanpa diminta melibatkan diri dalam setiap kegiatan yang ada di kantor.	20	23,3	61	70,9	5	5,8	-	-	-	-
21	Bekerja berdasarkan jadwal yang berlaku di kantor.	26	30,2	51	59,3	9	10,5	-	-	-	-
22	Terlebih dahulu memutuskan pendekatan yang akan digunakan sebelum memulai suatu tugas.	31	36,0	52	60,5	3	3,5	-	-	-	-
23	Bekerja sesuai dengan rencana yang telah disusun sebelumnya.	19	22,1	60	69,8	7	8,1	-	-	-	-

Dari hasil rekapitulasi jawaban responden pada tabel di atas, diketahui bahwa semua item variabel kinerja pegawai ditanggapi setuju dan sangat setuju oleh responden. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum pegawai memiliki kinerja yang baik. Kinerja pegawai tersebut ditinjau berdasarkan aspek kecepatan, kualitas, layanan, nilai, keterampilan interpersonal, mental untuk sukses, terbuka untuk berubah,

kreativitas, keterampilan berkomunikasi, inisiatif, dan perencanaan dan organisasi.

Jawaban sangat setuju yang diberikan oleh responden sebagian besar berapa pada butir nomor 17, yaitu berupaya menerapkan konsep-konsep mutakhir tentang pengelolaan kantor, sebesar 43% atau 37 orang responden. Ini bermakna bahwa sebagian besar responden berusaha untuk selalu meningkatkan kualitas pengelolaan kantor dengan penerapan konsep-konsep terbaru. Jawaban sangat tidak setuju tidak ada dalam kuesioner ini, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa secara umum kinerja sudah baik.

#### D. Pengujian Hipotesis dan Pembahasan

Berikut ini dipaparkan hasil perhitungan koefisien korelasi Rank Spearman's untuk pengujian hipotesis yang perhitungannya dilakukan dengan menggunakan program SPSS versi 15.0. Selain analisis statistik, juga diuraikan pembahasan hasil penelitian dengan mengaitkan dengan teori yang relevan.

##### 1. Hubungan antara Karakteristik Pekerjaan dengan Kinerja Pegawai

Output SPSS yang terdiri dari koefisien korelasi Rank Spearman's dan *p value* untuk menguji hubungan antara karakteristik pekerjaan dengan kinerja pegawai adalah sebagai berikut.

Tabel IV.16

Koefisien Korelasi Hubungan antara Karakteristik Pekerjaan Dengan Kinerja Pegawai

Correlations			Karakteristik Pekerjaan	Kinerja Pegawai
Spearman's rho	Karakteristik Pekerjaan	Correlation Coefficient	1.000	.499**
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	86	86
	Kinerja Pegawai	Correlation Coefficient	.499**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	86	86

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

Sumber: Hasil penelitian lapangan diolah dengan program SPSS Versi 13.0

Koefisien korelasi yang menunjukkan hubungan antara karakteristik pekerjaan dengan kinerja pegawai yaitu sebesar 0,499. Koefisien korelasi yang diperoleh adalah positif, yang berarti semakin sesuai karakteristik pekerjaan, maka semakin tinggi kinerja pegawai. Untuk mengetahui apakah hubungan antara karakteristik pekerjaan terkategori lemah, sedang, kuat atau kategori lainnya digunakan kriteria Guilford (1956) sebagai berikut:

Tabel IV.17  
Kriteria Koefisien Korelasi Guilford

Koefisien Korelasi	Kategori Hubungan
< 0,20	Sangat kecil dan bisa diabaikan
0,20 - < 0,40	Tidak erat
0,40 - < 0,70	Cukup erat
0,70 - < 0,90	Erat
0,90 - < 1,00	Sangat erat
1,00	Sempurna

Sebagaimana telah disebutkan di atas, koefisien korelasi yang diperoleh untuk hubungan antara karakteristik pekerjaan dengan kinerja pegawai sebesar 0,499 yang berada pada interval antara 0,40 – < 0,70,. Oleh karena itu, jika mengacu pada kriteria Guilford, maka koefisien korelasi tersebut menunjukkan hubungan yang tergolong cukup erat. Untuk mengetahui apakah hubungan antara karakteristik pekerjaan dengan kinerja pegawai dengan koefisien korelasi 0,499 signifikan atau tidak, digunakan uji t dan membandingkannya dengan t tabel. Selain dengan t hitung, signifikansi hubungan juga dapat dilihat dari nilai *p value*. Karena Output SPSS tidak menampilkan hasil perhitungan uji t, maka untuk mendapatkan nilai t perlu dihitung secara manual dengan rumus berikut:

$$t_{hit} = r_s \sqrt{\frac{n-2}{1-r_s^2}}$$

$$= 0,499 \sqrt{\frac{86 - 2}{1 - 0,499^2}}$$

$$= 5,25$$

Berdasarkan perhitungan di atas, diketahui nilai t hitung yang diperoleh adalah 5,25 dan nilai t tabel untuk df 84 sebesar 1,665. Nilai *p value* sebagaimana ditunjukkan dalam output SPSS nilainya sebesar 0,000. Dari hasil tersebut diketahui nilai t hitung > t tabel dan *p value* (0,000) < 0,05, sehingga hipotesis alternatif pertama ( $H_{a1}$ ) yang menyatakan terdapat hubungan signifikan antara karakteristik pekerjaan dengan kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Tebet **diterima** dan hipotesis nol pertama ( $H_{o1}$ ) yang menyatakan tidak terdapat hubungan signifikan antara karakteristik pekerjaan dengan kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Tebet **ditolak**.

Pentingnya karakteristik pekerjaan dalam hubungannya dengan kinerja pegawai cukup beralasan. Karakteristik pekerjaan di antaranya berkaitan dengan kesesuaian antara tugas yang dijalankan dengan minat dan bakat yang dimiliki. Karakteristik pekerjaan juga mencakup karakteristik-karakteristik yang ada pada pekerjaan karyawan. Menurut Hackman dan Oldham (dalam Munandar, 2001: 357), karakteristik pekerjaan terdiri dari lima faktor, yakni: variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik.

Berdasarkan lima faktor tersebut, kemudian Hackman dan Oldham (dalam Munandar, 2001: 361) mengembangkan model karakteristik kerja dari motivasi kerja yang mengasumsikan bahwa ciri-ciri pekerjaan di atas menimbulkan tiga *critical psychological states*, yaitu: (1) *experienced meaningfulness of the work*; (2) *experienced responsibility for outcomes of the work* dan (3) *knowledge of the actual results of the work activities*. Ketiga kondisi psikologik yang kritical ini menghasilkan empat macam personal dan keluaran pribadi, salah satunya adalah motivasi kerja internal yang tinggi. Dengan demikian karakteristik pekerjaan dan motivasi kerja menunjukkan hubungan yang erat yang akhirnya dapat

meningkatkan kinerja pegawai. Hackman dan Oldham juga mengatakan jika salah satu dari lima faktor dalam karakteristik pekerjaan tidak ada, maka motivasi karyawan cenderung menurun. Faktor variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik pada kenyataannya cenderung mempertinggi motivasi, kepuasan, dan kualitas kerja dan mengurangi pergantian pegawai dan kemangkiran.

Fakta empirik yang menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan berhubungan signifikan dengan kinerja pegawai juga terbukti dalam penelitian Aldag dkk (1981: 158). Dalam penelitiannya ditemukan karakteristik pekerjaan di antaranya berpengaruh pada kinerja pegawai. Kemudian Loher (1985: 153) juga berpendapat bahwa pendekatan melalui model karakteristik pekerjaan merupakan usaha untuk mengetahui motivasi kerja dan kepuasan kerja, yang dapat memacu produktivitas kerja.

## 2. Hubungan antara Kreativitas dengan Kinerja pegawai

Output SPSS yang terdiri dari koefisien korelasi Rank Spearman's dan *p value* untuk menguji hubungan antara kreativitas dengan kinerja pegawai disajikan pada tabel berikut.

Tabel IV.18  
Korelasi Rank Spearman's Hubungan antara Kreativitas Dengan Kinerja Pegawai

			Kreativitas	Kinerja Pegawai
Spearman's rho	Kreativitas	Correlation Coefficient	1.000	.448**
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	86	86
	Kinerja Pegawai	Correlation Coefficient	.448**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	86	86

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

Berdasarkan hasil perhitungan sebagaimana terlihat dalam output SPSS di atas, diketahui nilai koefisien korelasi yang menunjukkan

hubungan antara kreativitas dengan kinerja pegawai adalah 0,448. Merujuk pada kriteria Guilford, maka koefisien korelasi sebesar 0,448 secara kualitatif tergolong dalam hubungan yang cukup erat. Korelasi yang diperoleh positif sehingga semakin tinggi kreativitas, maka akan semakin tinggi kinerja pegawai. Untuk mengetahui apakah hubungan tersebut signifikan atau tidak maka digunakan uji t dengan perhitungan sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 t_{hit} &= r_s \sqrt{\frac{n-2}{1-r_s^2}} \\
 &= 0,448 \sqrt{\frac{86-2}{1-0,448^2}} \\
 &= 4,57
 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan di atas, diketahui nilai t hitung dari hasil perhitungan tersebut adalah 4,57, sedangkan nilai t tabel untuk df 84 yaitu sebesar 1,665. Selain dapat dilihat dari nilai t hitung, untuk mengetahui signifikansi koefisien korelasi juga dapat dilihat dari *p value*. Dari hasil perhitungan tersebut terlihat nilai t hitung > t tabel dan *p value* (0,000) < 0,05. Hal ini berarti hipotesis alternatif kedua ( $H_{a2}$ ) yang menyatakan terdapat hubungan signifikan antara kreativitas dengan kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Tebet **diterima** dan hipotesis nol kedua ( $H_{o2}$ ) yang menyatakan tidak terdapat hubungan signifikan antara kreativitas dengan kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Tebet **ditolak**.

Pentingnya faktor kreativitas dalam hubungannya dengan kinerja pegawai dapat dimengerti. Dalam prakteknya kreativitas memegang peranan penting dalam meningkatkan kinerja. Guilford (dalam Dedi Supriyadi, 1994: 7) mengemukakan bahwa kreativitas sangat bermakna bagi pengembangan potensi individu secara utuh dan kemajuan ilmu pengetahuan dan seni budaya. Hal itu dimungkinkan karena kreativitas merupakan kemampuan seseorang melahirkan sesuatu yang baru, baik berupa gagasan maupun karya nyata yang relatif berbeda dengan sebelumnya dan memungkinkan munculnya penemuan-penemuan baru

dalam berbagai disiplin ilmu. Ada lima sifat yang menjadi ciri berpikir kreatif, yaitu kelancaran (*fluency*), keluwesan (*flexibility*), orisinalitas (*originality*), elaborasi (*elaboration*), dan redefinisi (*redefinition*). Kelancaran adalah kemampuan untuk menghasilkan banyak gagasan. Keluwesan adalah kemampuan untuk mengemukakan bermacam-macam pemecahan atau pendekatan terhadap masalah. Orisinalitas adalah kemampuan untuk mencetuskan gagasan dengan cara-cara yang asli, tidak klise. Elaborasi adalah kemampuan untuk menguraikan sesuatu secara rinci. Redefinisi adalah kemampuan untuk meninjau suatu persoalan berdasarkan perspektif yang berbeda-beda dengan apa yang sudah diketahui oleh banyak orang. Dalam penelitian ini, kelima sifat tersebut terbukti terkait dengan kinerja pegawai.

Kreativitas juga menjadi salah modal penting yang harus dimiliki seorang karyawan untuk dapat menghasilkan prestasi kerja yang memuaskan, sehingga dapat dimengerti apabila keberadaannya memiliki hubungan positif dengan prestasi kerja. Menurut Torrance (1967: 73), adalah proses menjadi peka terhadap permasalahan, apa kekurangan, perbedaan pengetahuan, hilangnya unsur-unsur, ketidakharmonisan, mengidentifikasi yang sukar, mencari penyelesaian, memodifikasi dan menguji kembali dan akhirnya mengkomunikasikan hasilnya. Proses ini dapat mendorong seseorang untuk memecahkan masalah-masalah yang ditemukan atau dihadapi. Penelitian Utami Munandar (2000) membuktikan bahwa kreativitas sama absahnya seperti intelegensi sebagai prediktor prestasi. Jika efek intelegensi dieliminasi, hubungan antara kreativitas dan prestasi tetap substansial.

### 3. Hubungan antara Kemandirian dengan Kinerja Pegawai

Output SPSS yang terdiri dari koefisien korelasi Rank Spearman's dan *p value* untuk menguji hubungan antara kreativitas dengan kinerja pegawai disajikan pada tabel berikut.

Tabel IV.19  
Korelasi Rank Spearman's Hubungan antara Kemandirian  
Dengan Kinerja Pegawai

			Kemandirian	Kinerja Pegawai
Spearman's rho	Kemandirian	Correlation Coefficient	1.000	.451**
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	86	86
	Kinerja Pegawai	Correlation Coefficient	.451**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	86	86

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

Dari hasil perhitungan sebagaimana terlihat dalam output SPSS di atas, diketahui nilai koefisien korelasi yang menunjukkan hubungan antara kemandirian dengan kinerja pegawai adalah 0,451. Merujuk pada kriteria Guilford, maka koefisien korelasi sebesar 0,451 secara kualitatif tergolong dalam hubungan yang cukup erat. Korelasi yang diperoleh positif sehingga semakin tinggi kemandirian, maka akan semakin tinggi kinerja pegawai. Untuk mengetahui apakah hubungan tersebut signifikan atau tidak maka digunakan uji t dengan perhitungan sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 t_{hit} &= r_s \sqrt{\frac{n-2}{1-r_s^2}} \\
 &= 0,451 \sqrt{\frac{86-2}{1-0,451^2}} \\
 &= 4,6
 \end{aligned}$$

Nilai t hitung dari hasil perhitungan tersebut adalah 4,6, sedangkan nilai t tabel untuk df 84 yaitu sebesar 1,665. Selain dapat dilihat dari nilai t hitung, untuk mengetahui signifikansi koefisien korelasi juga dapat dilihat dari *p value*. Dari hasil perhitungan tersebut terlihat nilai t hitung > t tabel dan *p value* (0,000) < 0,05. Hal ini berarti hipotesis alternatif kedua ( $H_{a3}$ ) yang menyatakan terdapat hubungan signifikan antara kemandirian dengan kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Tebet **diterima** dan hipotesis nol kedua ( $H_{o3}$ ) yang menyatakan tidak terdapat hubungan signifikan antara kemandirian dengan kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Tebet **ditolak**.

Pentingnya faktor kemandirian dalam hubungannya dengan kinerja dikarenakan kemandirian merupakan salah satu sikap positif dalam diri seseorang yang sangat dibutuhkan dalam diri seseorang. Tanpa adanya kemandirian, maka seseorang akan selalu tergantung pada orang lain sehingga tidak pernah mau berupaya melakukan pekerjaan secara mandiri. Dikemukakan oleh Kartini dan Dali (dalam Mu'tadin, 2008) bahwa kemandirian adalah hasrat untuk mengerjakan segala sesuatu bagi diri sendiri. Secara singkat dapat disimpulkan bahwa kemandirian mengandung pengertian: (1) suatu keadaan dimana seseorang yang memiliki hasrat bersaing untuk maju demi kebaikan dirinya, (2) mampu mengambil keputusan dan inisiatif untuk mengatasi masalah yang dihadapi, memiliki kepercayaan diri dalam mengerjakan tugas-tugasnya, dan (4) bertanggungjawab terhadap apa yang dilakukannya.

Selain faktor tersebut, menurut Barnadib (dalam Mu'tadin, 2008) menyebutkan bahwa kemandirian meliputi perilaku mampu berinisiatif, mampu mengatasi hambatan/masalah, mempunyai rasa percaya diri dan dapat melakukan sesuatu sendiri tanpa bantuan orang lain. Seperti sikap inisiatif merupakan sikap yang perlu dimiliki oleh setiap pegawai, agar pegawai dapat melaksanakan pekerjaannya dengan efektif dan efisien. Faktor kemampuan untuk menghadapi permasalahan juga wajib dimiliki oleh setiap pegawai, karena dalam menyelesaikan pekerjaannya pegawai senantiasa menghadapi berbagai tantangan. Begitu pula dengan faktor kepercayaan diri, merupakan faktor penting yang perlu ada di dalam diri seorang pegawai, agar senantiasa optimis dalam menjalankan setiap tugasnya. Terlihat jelas bahwa kemandirian pada dasarnya banyak mengandung sikap positif yang sangat

berguna ditempat kerja. Oleh karena itu, kemandirian merupakan faktor yang perlu ada dalam upaya mengoptimalkan kinerja.

4. **Hubungan antara Kompetensi Manajerial dengan Kinerja Pegawai**

Output SPSS yang terdiri dari koefisien korelasi Rank Spearman's dan *p value* untuk menguji hubungan antara kompetensi manajerial dengan kinerja pegawai disajikan pada tabel berikut.

Tabel IV.20  
Korelasi Rank Spearman's Hubungan antara Kompetensi Manajerial Dengan Kinerja Pegawai

**Correlations**

			Kompetensi Manajerial	Kinerja Pegawai
Spearman's rho	Kompetensi Manajerial	Correlation Coefficient	1.000	.528**
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	86	86
	Kinerja Pegawai	Correlation Coefficient	.528**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	86	86

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

Berdasarkan hasil perhitungan sebagaimana terlihat dalam output SPSS di atas, diketahui nilai koefisien korelasi yang menunjukkan hubungan antara kompetensi manajerial dengan kinerja pegawai adalah 0,528. Merujuk pada kriteria Guilford, maka koefisien korelasi sebesar 0,528 secara kualitatif tergolong dalam hubungan yang cukup erat. Korelasi yang diperoleh positif sehingga semakin tinggi kompetensi manajerial, maka akan semakin tinggi kinerja pegawai. Untuk mengetahui apakah hubungan tersebut signifikan atau tidak maka digunakan uji t dengan perhitungan sebagai berikut:

$$t_{hit} = r_s \sqrt{\frac{n-2}{1-r_s^2}}$$

$$= 0,528 \sqrt{\frac{86 - 2}{1 - 0,528^2}}$$

$$= 5,66$$

Nilai t hitung dari hasil perhitungan tersebut adalah 5,66, sedangkan nilai t tabel untuk df 84 yaitu sebesar 1,665. Selain dapat dilihat dari nilai t hitung, untuk mengetahui signifikansi koefisien korelasi juga dapat dilihat dari *p value*. Dari hasil perhitungan tersebut terlihat nilai t hitung > t tabel dan *p value* (0,000) < 0,05. Hal ini berarti hipotesis alternatif kedua ( $H_{a4}$ ) yang menyatakan terdapat hubungan signifikan antara kompetensi manajerial dengan kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Tebet **diterima** dan hipotesis nol kedua ( $H_{o4}$ ) yang menyatakan tidak terdapat hubungan signifikan antara kompetensi manajerial dengan kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Tebet **ditolak**.

Pentingnya faktor kompetensi manajerial dalam hubungannya dengan kinerja dapat dimengerti. Kompetensi berkaitan dengan keahlian, kecakapan dan kemampuan seseorang dalam menjalankan tugasnya. Roestiyah dan Djamarah (dalam Sumana, 1994: 25) menyatakan bahwa kompetensi sebagai tugas yang memadai atau pemilikan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang dituntut oleh jabatan seseorang. Seseorang yang dianggap mampu atau kompeten adalah yang menunjukkan penguasaan kecakapan kerja atau ahli selaras dengan tuntutan bidang kerja yang bersangkutan. Kecakapan kerja tersebut ditunjukkan dalam perbuatan yang bermakna, bernilai sosial dan memenuhi standar (kriteria) tertentu yang diakui dalam organisasinya. Secara nyata orang yang kompeten dapat bekerja di bidangnya secara efisien dan efektif. Kadar kemampuan itu tidak hanya menunjukan kuantitas, tetapi juga kualitas kerja.

Kompetensi juga berkaitan erat dengan kekuatan intelektual seseorang. Orang yang kompeten memiliki kekuatan intelektual yang tinggi dan orang yang tidak kompeten memiliki kekuatan intelektual rendah. Menurut Ishak Arep dan Hendri Tanjung (2003: 4), kekuatan

intelektual adalah kekuatan yang luar biasa dahsyat dalam memotivasi seseorang. Dengan intelektual yang tinggi, seseorang akan lebih termotivasi dalam melakukan pekerjaan yang dipercayakan. Rasa percaya diri senantiasa muncul dalam menyelesaikan pekerjaan. Kekuatan intelektual tersebut berhubungan erat dengan pesimisme atau optimisme. Seseorang yang intelektualnya rendah, akan pesimis menghadapi suatu pekerjaan yang dipercayakan. Sebaliknya, seseorang yang intelektualnya tinggi akan optimis dapat mengerjakan pekerjaannya dengan baik. Seseorang yang intelektualnya rendah, akan bekerja keras, tetapi seseorang yang intelektualnya tinggi, di samping bekerja keras, juga bekerja cerdas. Itulah pentingnya intelektual dalam pekerjaan, sehingga sangat menentukan kinerja karyawan dalam organisasi.

Adanya pengaruh signifikan kompetensi terhadap kinerja karyawan juga terlihat jelas melalui pendapat Bergers dkk (1994) yang menyatakan bahwa kompetensi adalah karakteristik tersembunyi dari seseorang, yang secara langsung maupun tidak langsung akan mempengaruhi kinerjanya. Karakteristik-karakteristik tersembunyi tersebut di antaranya berupa motivasi, bakat, pengetahuan dan kemampuan. Kompetensi penting untuk mewujudkan kinerja yang unggul, karena kompetensi berperan sebagai *input*, produksi dan proses dalam suatu pekerjaan. Seperti dikemukakan oleh Coombe (1996) bahwa sebagai *input*, kompetensi adalah kapasitas atau potensi yang muncul di dalam diri seseorang untuk menyelesaikan suatu masalah dengan baik. Kapasitas di sini terdiri dari pengetahuan, keterampilan dan perilaku. Input kompetensi dapat menggunakan dua bentuk, yaitu kemampuan yang diperoleh dari belajar, latihan atau pengalaman dan kemampuan yang diperoleh dalam diri individu yang mempengaruhinya dengan kuat. Kompetensi sebagai bentuk produksi berdasar pada rencana, dimana konsep kompetensi yang dibuat hanya akan berarti jika dapat didemonstrasikan atau diaplikasikan.