

**PENGARUH KESIAPAN UNTUK BERUBAH DAN KOMPETENSI  
MANAJERIAL TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA DINAS  
PEMERINTAH DAERAH KABUPATEN INDRAMAYU**



**SKRIPSI**

**Diajukan kepada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Prodi Manajemen  
Untuk Memenuhi Syarat Guna Memperoleh Gelar Sarjana (S-1)**

**Disusun Oleh :**

**MOCHAMAD IRFAN ROHADI**

**NIM : 221111009**

**KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH CIREBON**

**2024**

**LEMBAR PERSETUJUAN**  
**SKRIPSI**

**PENGARUH KESIAPAN UNTUK BERUBAH DAN KOMPETENSI**  
**MANAJERIAL TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA DINAS**  
**PEMERINTAH DAERAH KABUPATEN INDRAMAYU**

**MOCHAMAD IRFAN ROHADI**  
**NIM 221111009**

Mengetahui,

**Pembimbing I,**

**Pembimbing II,**

**Dr. Asep Gunawan, M. Si.**

**NIDN. 0008086601**

**Risdianto, S.E., M. M.**

**NIDN. 0410037602**

Diketahui,

**Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis,**

**Ketua Program Studi,**

**Dr. Asep Gunawan, M. Si.**

**NIDN. 0008086601**

**Puspa Dewi Yulianty, S.Pd., M.M.**

**NIDN. 0408079101**

**LEMBAR PENGESAHAN**  
**SKRIPSI**

**PENGARUH KESIAPAN UNTUK BERUBAH DAN KOMPETENSI**  
**MANAJERIAL TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA DINAS**  
**PEMERINTAH DAERAH KABUPATEN INDRAMAYU**

**MOCHAMAD IRFAN ROHADI**

**NIM 221111009**

Telah dipertahankan didepan Tim Penguji

Pada Tanggal : 24 Agustus 2024

1. **Dr. Asep Gunawan, M.Si.** (.....)  
Pembimbing I
2. **Risdianto, S.E., M. M.** (.....)  
Pembimbing II
3. **Dr. Badawi, M.Si.** (.....)  
Penguji I
4. **Sylvani, S.E., M. M.** (.....)  
Penguji II

Program Studi Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Muhammadiyah Cirebon  
Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis,      Ketua Progam Studi Manajemen,

**Dr. Asep Gunawan, M.Si.**  
**NIDN. 0008086601**

**Puspa Dewi Yulianty, S.Pd., M.M.**  
**NIDN. 0408079101**

## **PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI**

Dengan ini saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Mochamad Irfan Rohadi

NIM : 221111009

**Judul Skripsi : “PENGARUH KESIAPAN UNTUK BERUBAH DAN  
KOMPETENSI MANAJERIAL TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA  
DINAS PEMERINTAH DAERAH KABUPATEN INDRAMAYU”**

menyatakan bahwa skripsi dengan judul di atas beserta seluruh isi adalah benar-benar karya saya, dan saya tidak melakukan plagiatisme atau pengutipan dengan cara-cara yang tidak sesuai dengan etika keilmuan.

Atas pernyataan ini, saya siap menanggung resiko/sanksi yang dijatuhkan kepada saya apabila kemudian ditemukan adanya pelanggaran terhadap etika keilmuan dalam karya saya ini, atau ada klaim dari pihak lain terhadap keaslian karya saya ini.

Cirebon, 20 Agustus 2024

Yang Membuat Pernyataan,

Mochamad Irfan Rohadi

NIM 221111009

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kesiapan untuk berubah dan kompetensi manajerial terhadap kinerja pegawai pada dinas pemerintah daerah Kabupaten Indramayu. Kesiapan untuk berubah mencerminkan sejauh mana pegawai siap dan mampu beradaptasi dengan perubahan yang terjadi dalam lingkungan kerja. Kompetensi manajerial, di sisi lain, merujuk pada kemampuan manajerial yang mencakup keterampilan dalam perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan survei, di mana data dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarkan kepada 135 pegawai di level manajerial. Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa baik kesiapan untuk berubah maupun kompetensi manajerial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai perolehan korelasi sebesar 0,680 dengan nilai VIF 1,470 lebih kecil daripada 10. Sumbangan efektif variabel kesiapan untuk berubah dan kompetensi manajerial dengan kinerja ialah sebesar  $R^2 = 0,719$ . Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis yang diajukan terbukti, sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa kesiapan untuk berubah dan kompetensi manajerial berkontribusi terhadap kinerja pada pegawai.

**Kata kunci :** kinerja, kesiapan untuk berubah, kompetensi manajerial, pegawai

## ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of readiness for change and managerial competence on employee performance in the local government offices of Indramayu Regency. Readiness for change reflects the extent to which employees are prepared and able to adapt to changes in the work environment. Managerial competence, on the other hand, refers to managerial abilities that include skills in planning, organizing, executing, and controlling. This study uses a quantitative method with a survey approach, where data were collected through questionnaires distributed to 135 managerial-level employees. The regression analysis results show that both readiness for change and managerial competence have a significant influence on employee performance, with a correlation value of 0.680 and a VIF value of 1.470, which is less than 10. The effective contribution of the variables of readiness for change and managerial competence to performance is  $R^2 = 0.719$ . This indicates that the proposed hypothesis is proven, leading to the conclusion that readiness for change and managerial competence contribute to employee performance.

**Keywords:** performance, readiness for change, managerial competence, employees

## DAFTAR ISI

JUDUL	i
LEMBAR PERSETUJUAN	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI	iv
ABSTRAK	v
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR LAMPIRAN	x
KATA PENGANTAR	xi
BAB I    PENDAHULUAN .....	1
1.1    Latar Belakang Masalah .....	1
1.2    Identifikasi Masalah .....	8
1.3    Batasan Masalah .....	9
1.4    Rumusan Masalah .....	10
1.5    Tujuan Penelitian .....	10
1.6    Manfaat Penelitian .....	11
BAB II    TINJAUAN TEORITIS .....	13
2.1    Tinjauan Penelitian Terdahulu .....	13
2.2    Uraian Teori .....	17
2.2.2    Kesiapan Untuk Berubah .....	20
2.2.3    Kompetensi Manajerial ( <i>Managerial Competence</i> ) .....	28
2.3    Kerangka Berpikir .....	34
2.3.1    Pengaruh Kesiapan Untuk Berubah Terhadap Kinerja Pegawai .....	34
2.3.2    Pengaruh Kompetensi Manajerial Terhadap Kinerja Pegawai .....	35
2.3.3    Pengaruh Kesiapan Untuk Berubah dan Kompetensi Manajerial Terhadap Kinerja Pegawai .....	36
BAB III    METODELOGI PENELITIAN .....	38
3.1    Metode Penelitian .....	38
3.2    Definisi Operasional Variabel .....	38

3.2.1	Variabel Dependen.....	38
3.2.2	Variabel Independen.....	39
3.3	Populasi dan Sampel .....	41
3.3.1	Populasi.....	41
3.3.2	Sampel.....	41
3.4	Waktu dan Tempat Penelitian .....	42
3.5	Teknik Pengumpulan Data.....	42
3.6	Metode Analisis.....	43
3.6.1	Metode Statistik Deskriptif .....	43
3.6.2	Uji Kualitas Data .....	43
3.6.3	Uji Asumsi Klasik .....	44
3.7	Teknik Analisis .....	47
3.7.1	Analisis Regresi Berganda.....	47
3.7.2	Pengujian Hipotesis.....	48
3.7.2.2	Uji Koefisien Determinasi Berganda ( $R^2$ ) .....	48
BAB IV	HASIL DAN PEMBAHASAN.....	50
4.1	Deskripsi Obyek Penelitian .....	50
4.1.1	Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	51
4.1.2	Deskripsi Responden Berdasarkan Usia .....	51
4.1.3	Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir .....	52
4.2	ANALISIS DATA .....	53
4.2.1	Deskripsi Variabel Penelitian .....	53
4.2.2	Metode Analisis Kuantitatif.....	58
4.3	PEMBAHASAN .....	71
4.3.1	Pengaruh Kesiapan untuk Berubah terhadap Kinerja Pegawai.....	71
4.3.2	Pengaruh Kompetensi Manajerial terhadap Kinerja Pegawai.....	72
4.3.3	Pengaruh Kesiapan Untuk Berubah dan Kompetensi Manajerial terhadap Kinerja Pegawai.....	72
BAB V	PENUTUP.....	74
5.1	KESIMPULAN .....	74
5.2	SARAN .....	75
DAFTAR PUSTAKA.....		77



## DAFTAR TABEL

Tabel. 1.1	Penilaian Kinerja Pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Indramayu.....	6
Tabel. 1.2	Capaian Kinerja Pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Indramayu Periode Juli – Desember 2023.....	7
Tabel. 2.1	Penelitian Terdahulu.....	13
Tabel. 4.1	Jenis Kelamin Responden.....	51
Tabel. 4.2	Distribusi Responden Berdasarkan Usia Responden.....	52
Tabel. 4.3	Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	53
Tabel. 4.4	Tanggapan Responden Mengenai Kesiapan Untuk Berubah...	56
Tabel. 4.5	Tanggapan Responden Mengenai Kompetensi Manajerial.....	57
Tabel. 4.6	Tanggapan Responden Mengenai Kinerja Pegawai.....	58
Tabel. 4.7	Hasil Pengujian Validitas.....	60
Tabel. 4.8	Hasil Uji Reliabilitas.....	62
Tabel. 4.9	Hasil Uji Asumsi Klasik.....	64
Tabel. 4.10	Hasil Uji Koefisien Varians.....	65
Tabel. 4.11	Hasil Uji Multikolinearitas.....	67
Tabel. 4.12	Hasil Koefisien Regresi.....	70
Tabel. 4.13	Hasil Koefisien Determinasi Berganda.....	71

## DAFTAR GAMBAR

Gambar. 2.1	Kerangka Berpikir.....	37
Gambar. 4.1	Hasil Uji Reliabilitas.....	63
Gambar. 4.2	Uji Heteroskedastisitas.....	69

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran. 1	Data Kuestioner Penelitian.....	81
Lampiran. 2	Tabulasi.....	87
Lampiran. 3	Hasil Olah Data.....	93
Lampiran. 4	Tabel R-Hitung.....	104

## KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT atas segala limpahan Rahmat dan hidayah Nya sehingga penulis mampu menyelesaikan skripsi yang berjudul “ **PENGARUH KESIAPAN UNTUK BERUBAH DAN KOMPETENSI MANAJERIAL TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA DINAS PEMERINTAH DAERAH KABUPATEN INDRAMAYU** ”. Skripsi ini ditulis dalam rangka memenuhi syarat untuk mencapai gelar Sarjana pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Cirebon.

Dalam penyelesaian studi dan penulisan skripsi ini, penulis banyak memperoleh banyak bantuan bimbingan, pengajaran, nasihat dan arahan dari berbagai pihak baik secara langsung maupun tidak langsung. Atas hal tersebut penulis menyampaikan penghargaan dan terimakasih tak terhingga kepada :

1. Bpk. Arif Nurudin, MT, selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Cirebon.
2. Bpk. Dr. Asep Gunawan, M.Si, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Cirebon dan selaku dosen pembimbing 1 skripsi yang telah banyak meluangkan waktu dan bimbingan nya serta memberi banyak kemudahan atas penyelesaian skripsi penulis.
3. Bpk. Ali Jufri, M.M, selaku Wakil Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Cirebon, Dosen Wali dan selaku dosen penguji 1 sidang

proposal skripsi yang telah banyak memberi banyak masukan atas kesempurnaan skripsi penulis.

4. Ibu Puspa Dewi Yulianty, M.M, selaku Kaprodi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Cirebon atas segala fasilitas nya sehingga bisa terlaksana nya penyelesaian skripsi tepat waktu.
5. Bpk. Risdianto, M.M, selaku dosen pembimbing 2 skripsi yang telah banyak meluangkan waktu dan bimbingan nya serta memberi banyak kemudahan atas penyelesaian skripsi penulis .
6. Bpk. Hevy Febryansah, SE.,MM, Bpk. Dr. Badawi, M.Si., dan Ibu Sylvani, SE, M.M selaku dosen penguji sidang proposal dan sidang skripsi yang telah banyak memberi banyak masukan atas kesempurnaan skripsi penulis dan kemudahan atas penilaian sidang proposal skripsinya.
7. Seluruh dosen Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Cirebon yang telah memberikan ilmu dan bimbingan nya.
8. Istri tercinta Desmi Mariana dan anak-anak ku tersayang Azka, Adzra, Azlan. Terimakasih atas do'a dan *support* kasih sayang nya sehingga diberikan kemudahan kelancaran atas penyelesaian skripsi penulis.
9. Seluruh keluarga penulis Ibu, Ayah, Ibu Mertua, kakak, adik-adik beserta pasangan nya, keponakan-keponakan atas do'a dan semua dukungan nya kepada penulis selama ini.
10. Sahabat-sahabat prodi Manajemen karyawan Universitas Muhammadiyah Cirebon yang selalu berbagi informasi dan *support* nya dalam menyelesaikan studi dan skripsi penulis.

11. Ibu Bupati Hj. Nina Agustina, S.H., M.H., C.R.A. yang telah memberikan ijin nya untuk penulis melanjutkan Pendidikan, Kepala Badan Keuangan dan Aset Daerah Bapak Woni Dwinato, SE, ME, Kepala Bidang Perbendaharaan Bapak Ali Siswoyo, SH, keluarga besar bidang Perbendaharaan, BKPSDM, Bappeda-Litbang serta seluruh Kepala Bidang/Bagian, Kepala Sub Bidang/Sub Bagian, Fungsional di seluruh dinas pemerintah daerah Kabupaten Indramayu atas *support* data nya sehingga bisa menyelesaikan skripsi penulis dengan lancar.

Sebagai manusia biasa penulis menyadari penyusunan skripsi ini jauh dari kata sempurna karena keterbatasan kemampuan dan ilmu pengetahuan yang dimiliki oleh penulis. Oleh karena nya penulis memohon maaf sebesar-besarnya dan bersedia menerima kritikan yang membangun atas segala kekurangan serta kesalahan dalam penulisan skripsi ini. Semoga skripsi ini dapat memberikan dampak positif dan bermanfaat bagi siapa saja yang membacanya.

Cirebon, 15 Agustus 2024

Penyusun,

**Mochamad Irfan Rohadi**

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Keberhasilan perusahaan atau organisasi salah satunya ditentukan oleh sumber daya manusia yang ada di dalamnya. Perusahaan atau organisasi harus mampu memberdayakan dengan baik semua komponen sumber daya manusia yang dimilikinya agar mampu meningkatkan daya saing dan mencapai visi misi dari perusahaan atau organisasi tersebut. Era informasi dan teknologi mempunyai dampak signifikan dalam semua aspek di dunia termasuk pada sistem di pemerintahan baik pusat maupun daerah. Adanya informasi dan teknologi memberi kemudahan antar negara untuk saling berhubungan atau berinteraksi satu sama lain. Informasi dan teknologi juga memudahkan pertukaran informasi dan menciptakan pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Informasi dan teknologi menimbulkan keharusan pemerintah untuk menyesuaikan diri dengan perubahan dan tantangan yang cepat demi persaingan global dengan negara-negara lain. Dengan adanya informasi dan teknologi maka pemerintah mau tidak mau didorong untuk meningkatkan teknologi yang diterapkan di berbagai kebijakan baik Instansi Pusat maupun Daerah agar tidak ketinggalan di persaingan informasi dan teknologi yang dapat mengakibatkan negara bisa tersisihkan dari persaingan. Pemerintah sendiri mengusahakan untuk mengembangkan kemampuan para pegawai baik di Instansi Pusat maupun Daerah dengan beragam cara untuk mendukung keberhasilan tujuan pemerintah dalam persaingan di era Informasi dan teknologi

ini. Usaha yang dilakukan pemerintah dalam mengembangkan kemampuan para pegawai di Instansi Pusat dan Daerah diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai sehingga setiap Instansi Pusat dan Daerah dapat mencapai tujuan yang diinginkan pemerintah guna mendukung tujuan pemerintah dalam memenangkan persaingan global dengan negara-negara lain.

Saat ini Revolusi industri 4.0 bahkan sudah mulai beranjak ke 5.0 yang membawa dampak pada berubahnya cara orang dalam bekerja. SDM (Sumber Daya Manusia) pada era Informasi dan teknologi ini dituntut untuk “melek” teknologi, memiliki kecepatan, spesifik, kemampuan otomatisasi, *internet of things*, dan digitalisasi. Tuntutan tersebut mengharuskan pegawai mau untuk berubah dan meningkatkan kapasitas dirinya. Tidak semua orang mudah untuk beradaptasi dengan perubahan. Dan dalam pengelolaan sumber daya manusia sendiri dibutuhkan usaha yang tepat. Hal ini mengakibatkan para pegawai harus siap menghadapi perubahan dalam melaksanakan pekerjaan yang tadinya dikerjakan secara manual baik perencanaan, pengaplikasian, laporan dan evaluasi, kini harus dilakukan secara berbasis digital atau elektronik. Seiring perkembangan waktu, basis data pun yang tadinya secara mandiri atau masing-masing dan penyajiannya secara manual kini sudah harus terintegrasi secara satu data dengan dibentuknya aplikasi-aplikasi yang harus dikuasai penggunaannya oleh semua pegawai pemerintahan baik pusat maupun daerah.

Untuk itu Pemerintah mengeluarkan Peraturan Presiden (PERPRES) Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik. SPBE atau Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik adalah sebuah peraturan yang



dikeluarkan oleh Pemerintah Indonesia melalui Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi PANRB pada tahun 2018, tepatnya pada tanggal 24 Desember 2018, dengan Nomor 95 Tahun 2018.

Peraturan ini bertujuan untuk mendorong dan mengatur penggunaan teknologi informasi dan komunikasi dalam berbagai aspek pemerintahan di seluruh tingkatan, mulai dari pusat hingga daerah. Dengan menerapkan sistem pemerintahan berbasis elektronik, diharapkan proses pelayanan publik dan pengelolaan administrasi pemerintahan dapat lebih efisien, transparan, dan akuntabel.

Dengan adanya peraturan ini mewajibkan seluruh Pemerintah Pusat maupun Daerah untuk menggunakan aplikasi berbasis elektronik dalam setiap pelaksanaan kewajibannya sebagai pegawai yang tertuang dalam penilaian kinerja yang diawasi dan dinilai oleh masing-masing pimpinannya.

Kinerja merupakan salah satu alat ukur kerja pegawai dalam keberhasilan pelaksanaan tugas-tugas yang diberikan oleh pimpinan. Kinerja dari pegawai yang meningkat dapat dipastikan akan mempengaruhi pendapatan yang diperoleh. Peningkatan kinerja pegawai bisa dilakukan dari berbagai sisi. Kinerja itu sendiri ialah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Kinerja pegawai merupakan salah satu dimensi yang dapat digunakan untuk mengukur atau mengevaluasi kekuatan pegawai dalam bertahan serta melaksanakan tugas dan kewajibannya terhadap organisasi dimana ia bekerja. Para pegawai dituntut untuk dapat melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya dengan baik, yaitu dengan

mengoptimalkan waktu bekerja, disiplin, dan jujur agar dapat mencapai hasil kerja dengan kualitas dan kuantitas yang tinggi. Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai baik faktor internal maupun faktor eksternal.

Salah satu faktor internal yang dapat meningkatkan kinerja pegawai dalam menyesuaikan diri dan menghadapi persaingan di era revolusi 4.0 atau 5.0 ini ialah kesiapan diri untuk berubah. Kemauan pegawai untuk berubah akan membuat pencapaian kinerja yang akan didapat sesuai yang diharapkan oleh pimpinan dan tentunya akan menunjang seluruh aspek kinerja pemerintahan daerah bahkan pusat seluruhnya. Perubahan merupakan aspek yang paling penting untuk menciptakan manajemen yang efektif dan efisien. Perubahan yang dialami secara terus-menerus oleh organisasi dapat diakibatkan oleh beberapa hal seperti laju perkembangan global yang pesat, risiko bisnis, kesempatan yang menarik, inovasi dan sistem Kesiapan Untuk Berubah yang baru (Madsen, et al, 2005). Menurut terdapat faktor-faktor yang mendorong suatu organisasi untuk melakukan perubahan yaitu perubahan teknologi yang terus meningkat, persaingan yang intensif dan mendunia, tuntutan dari pelanggan, perubahan demografis suatu negara, privatisasi bisnis dan tuntutan dari pemegang saham yang meminta lebih banyak nilai perusahaan. Suatu organisasi yang tidak mampu beradaptasi dengan perubahan akan dikalahkan oleh kompetitor yang akhirnya tidak akan mampu mempertahankan eksistensi perusahaan. Perubahan membutuhkan pengelolaan yang berkesinambungan baik yang bersifat jangka pendek maupun jangka panjang (Robbins dan Judge, 2008).

Selain itu faktor eksternal juga berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Salah satu yang dapat mempengaruhi hasil dari kinerja pegawai adalah kompetensi

manajerial. Kompetensi manajerial yang dimiliki oleh kepala instansi dan kepala sub bidang/sub bagian menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, karena kualitas instansi tergantung dari kualitas pemimpin atau manajernya. Kualitas kepala instansi dan kepala sub bidang/sub bagian tercermin dari Kesiapan Untuk Berubahnya yang optimal dalam mengelola sumber daya yang ada di instansinya. Mengelola instansi agar seluruh potensi instansi berfungsi secara optimal bukan pekerjaan yang mudah, tapi diperlukan suatu keahlian manajerial sekaligus Kesiapan Untuk Berubah yang maksimal dari kepala instansi dan kepala sub bidang/sub bagian. Maju mundurnya kinerja organisasi ditentukan oleh seorang pimpinan atau manajer. Kepala instansi dan kepala sub bidang/sub bagian sebagai pimpinan atau manajer harus memiliki strategi-strategi yang efektif dan efisien untuk mengimplementasikan berbagai kebijakan dan keputusan yang telah ditetapkan.

Penelitian ini dilakukan di Dinas Pemerintah Daerah Kabupaten Indramayu. Dinas Pemerintah Daerah Kabupaten Indramayu merupakan beberapa Instansi Pemerintah Daerah di Kabupaten Indramayu selain Kecamatan dan Badan Layanan Umum Daerah meliputi Rumah Sakit Umum Daerah serta Puskesmas. Jumlah Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Dinas Pemerintah Daerah di Kabupaten Indramayu ada sebanyak 27 (dua puluh tujuh) Badan atau Dinas. Dinas-dinas Pemerintah Daerah dipimpin oleh Kepala Badan atau Kepala Dinas yang berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah dibantu oleh beberapa Kepala Sub Bagian atau Kepala Sub Bidang di masing-masing instansi yang dipimpinnya.

Penilaian kinerja pegawai pada Dinas atau Badan Pemerintah Daerah Kabupaten Indramayu menggunakan penilaian perilaku kerja pegawai. Diharapkan kualitas pegawai memenuhi standar yang telah ditetapkan oleh Badan Kepegawaian Negara dan dilaksanakan dan diawasi oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Indramayu. Kualitas pegawai dapat diukur dengan penilaian perilaku kerja yang meliputi orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama, dan Kesiapan Untuk Berubah. Dari hasil penilaian masing-masing aspek tersebut nilai dikelompokkan berdasarkan predikat tertentu, yaitu:

**Tabel 1.1**

**Penilaian Kinerja Pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Indramayu**

<b>Sangat Kurang</b>	<b>Kurang</b>	<b>Cukup</b>	<b>Baik</b>	<b>Sangat Baik</b>
< 50	51-69	70-89	90-120	> 120

**Tabel 1.2**

**Capaian Kinerja Pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Indramayu  
Periode Juli – Desember 2023**

Periode	Rata-Rata Capaian	Keterangan
Juli	106,52	Baik
Agustus	107,43	Baik
September	105,21	Baik
Oktober	104,62	Baik
November	103,15	Baik
Desember	101,62	Baik
Rata-Rata/6 Bulan	104,76	Baik

Dari Tabel 1.2, dapat diketahui bahwa capaian hasil kinerja pegawai belum di atas standar yang ditetapkan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber

Daya Manusia Kabupaten Indramayu yaitu minimal sebesar 121 poin atau dengan predikat sangat baik. Selain itu pada bulan Juli sampai dengan September mengalami fluktuasi, namun cenderung turun stabil dari Oktober sampai dengan Desember 2023.

Dalam pra wawancara ditemukan bahwa kemampuan untuk berubah terhadap teknologi pegawai di Pemerintah Daerah Kabupaten Indramayu masih belum memenuhi harapan, sehingga menyebabkan hasil kinerja bulanan para pegawai belum memenuhi target yang ditetapkan oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Indramayu. Selain itu, masih banyak ditemukan pegawai yang bekerja hanya sebatas memenuhi tanggung jawab semata. Sehingga hal ini memungkinkan rendahnya kemampuan mereka untuk menyesuaikan diri dengan tuntutan perubahan baru pada pekerjaannya yang kemudian dapat mempengaruhi level kinerja pegawai di badan atau dinas tempatnya bekerja. Perbaikan terhadap kinerja harus dilakukan karena prestasi kerja yang dicapai tidak seperti yang diharapkan. Dengan melakukan perbaikan kinerja diharapkan tujuan organisasi di masa depan dapat dicapai dengan lebih baik.

Terdapat beberapa penelitian yang membahas pengaruh kesiapan untuk berubah dan kompetensi manajerial terhadap kinerja pegawai. Menurut Kustini et al (2020) menyatakan bahwa kesiapan untuk berubah dan *proactive behavior* berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai. Sedangkan menurut Dewiana dan Masduki (2020) menyatakan bahwa kesiapan untuk berubah dan Kesiapan Untuk Berubah transformasional berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai. Menurut Widiastuti et al (2022) menyatakan bahwa kesiapan untuk berubah dan kompetensi manajerial

berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi dan menganalisis pengaruh kesiapan untuk berubah dan kompetensi manajerial terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang pentingnya kesiapan untuk berubah dan kompetensi manajerial agar dapat menghasilkan kinerja pegawai yang diharapkan.

Sesuai uraian latar belakang masalah di atas dan masih sedikitnya penelitian terhadap variabel kesiapan untuk berubah dan kompetensi manajerial terhadap kinerja pegawai maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang **“Pengaruh Kesiapan Untuk Berubah dan Kompetensi Manajerial Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pemerintah Daerah Kabupaten Indramayu”**.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka masalah yang dapat teridentifikasi adalah sebagai berikut :

1. Masih belum maksimalnya kesiapan untuk berubah pada pegawai di lingkungan Dinas Pemerintah Daerah Kabupaten Indramayu. Indikatornya adalah masih kurangnya kemampuan penggunaan alat teknologi pada pegawai yang kisaran usianya 45 tahun ke atas.
2. Masih belum maksimalnya kompetensi manajerial dari pimpinan kepada bawahan untuk mencapai kinerja yang sangat baik pada Dinas Pemerintah Daerah Kabupaten Indramayu. Indikatornya adalah masih kurangnya

kemampuan teknik yang harus dikuasai untuk memberikan edukasi dan pengawasan terhadap kinerja pegawai terutama penguasaan teknologi.

3. Capaian kinerja pegawai pada Dinas Pemerintah Daerah Kabupaten Indramayu selama periode Juli sampai dengan Desember 2023 masih belum stabil dan cenderung turun selama Oktober sampai Desember 2023 dengan rata-rata per 6 bulan sebesar 104,76% sehingga belum memenuhi standar yang ditetapkan oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Indramayu yaitu Sangat Baik ( $>120$ ).

### **1.3 Batasan Masalah**

Dalam penelitian ini dilakukan pembatasan masalah agar ruang lingkup yang diuji menjadi lebih spesifik sehingga menghasilkan penelitian yang lebih tepat dan sesuai. Terdapat banyak masalah yang terjadi di ruang lingkup kepegawaian pada dinas atau badan pada pemerintahan daerah Kabupaten Indramayu yang terkait dengan kinerja pegawai seperti masalah kedisiplinan, analisis jabatan, Kinerja Pegawai, kejenuhan kerja, dan lain sebagainya. Namun hal tersebut dirasa peneliti sudah banyak penelitian yang membahas hal tersebut dan bukan menjadi permasalahan baru yang urgensinya akan berakibat pada penurunan kinerja pegawai saat ini. Maka masalah yang menjadi pilihan untuk diteliti dalam penelitian ini adalah pengaruh kesiapan untuk berubah dan kompetensi manajerial terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pemerintah Daerah Kabupaten Indramayu dengan responden pegawai yang berada di posisi manajerial di dinas atau badan pada pemerintahan daerah Kabupaten Indramayu.

#### **1.4 Rumusan Masalah**

Berdasarkan batasan masalah diatas, masalah penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Apakah kesiapan untuk berubah berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pemerintah Daerah Kabupaten Indramayu.
2. Apakah kompetensi manajerial berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pemerintah Daerah Kabupaten Indramayu.
3. Apakah kesiapan untuk berubah dan kompetensi manajerial berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pemerintah Daerah Kabupaten Indramayu.

#### **1.5 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang sudah ditetapkan diatas, maka penelitian ini bertujuan sebagai berikut :

1. Untuk menganalisis pengaruh kesiapan untuk berubah terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pemerintah Daerah Kabupaten Indramayu.
2. Untuk menganalisis pengaruh kompetensi manajerial terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pemerintah Daerah Kabupaten Indramayu.
3. Untuk menganalisis kesiapan untuk berubah dan kompetensi manajerial terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pemerintah Daerah Kabupaten Indramayu.



## **1.6 Manfaat Penelitian**

### **a. Manfaat Teoritis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dan wawasan mengenai pengaruh kesiapan untuk berubah dan kompetensi manajerial terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pemerintah Daerah Kabupaten Indramayu.

### **b. Manfaat Praktis**

#### **1) Bagi Peneliti**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menunjang peneliti dalam mewujudkan Tri Dharma Perguruan Tinggi, utamanya Dharma Penelitian serta menumbuhkan pemahaman bagi peneliti tentang pengaruh kesiapan untuk berubah dan kompetensi manajerial terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pemerintah Daerah Kabupaten Indramayu.

#### **2) Bagi Universitas Muhammadiyah Cirebon**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi tambahan Pustaka bagi kampus dan memberikan kontribusi bagi mahasiswa sebagai salah satu referensi untuk penelitian selanjutnya dengan mengkaji yang lebih kompleks mengenai pengaruh kesiapan untuk berubah dan kompetensi manajerial terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pemerintah Daerah Kabupaten Indramayu.

#### **3) Bagi Dinas Pemerintah Daerah Kabupaten Indramayu**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi kepada pejabat terkait agar dalam mengelola sumber daya manusia menjadi lebih

baik sehingga visi dan misi Pemerintah Daerah Kabupaten Indramayu dapat tercapai. Menurut Stahl et al., 2020 percaya bahwa manajemen sumber daya manusia sangat penting bagi perusahaan dan harus dipertimbangkan untuk mewujudkan tujuan atau visi misi dari organisasi. Kebiasaan dan output pekerja akan berubah jika SDM ditangani dengan baik di level manajerial sampai ke bawahan.

Selain itu juga hasil penelitian ini menambah wawasan mengenai pengaruh kesiapan untuk berubah dan kompetensi manajerial terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pemerintah Daerah Kabupaten Indramayu.

## BAB II

### TINJAUAN TEORITIS

#### 2.1 Tinjauan Penelitian Terdahulu

Terdapat beberapa penelitian terdahulu untuk membantu penulis menyusun penelitian yang berkaitan dengan variabel-variabel yang akan diuji, yaitu variabel Kesiapan untuk Berubah (X1) dan Kompetensi Manajerial (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y). Penelitian terdahulu dapat dilihat sebagai berikut :

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Hasil Penelitian
1	Kustini, et al (2020)	Pengaruh kesiapan untuk berubah dan <i>proactive behaviour</i> terhadap kinerja	<b>Variabel Dependen :</b> Kinerja Pegawai  <b>Variabel Independen :</b> Kesiapan untuk berubah <i>Proactive behaviour</i>	Kesiapan untuk berubah memiliki pengaruh terhadap Kinerja Pegawai dan <i>proactive behaviour</i> berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan
Perbedaan		Variabel independent kedua menggunakan proactive behavior		
Persamaan		Pada penelitian kali ini sama-sama menggunakan variabel independen yaitu kesiapan untuk berubah		
2	Dewiana dan Masduki (2020)	Pengaruh Kesiapan Untuk Berubah transformasional terhadap Kinerja Pegawai peran kesiapan untuk berubah sebagai mediator	<b>Variabel Dependen:</b> Kinerja Pegawai  <b>Variabel Independen:</b> Kesiapan Untuk Berubah transformasional	Kesiapan untuk berubah berpengaruh positif terhadap hubungan Kesiapan Untuk Berubah tranformasional dan Kinerja Pegawai

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Hasil Penelitian
			<b>Variabel moderasi:</b> Kesiapan untuk berubah	
Perbedaan		Variabel kesiapan berubah sebagai variabel mediator		
Persamaan		Pada penelitian kali ini sama-sama menggunakan variabel dependen kesiapan untuk berubah		
3	Dewiana et al. (2020)	Pengaruh kesiapan untuk berubah terhadap Kinerja Pegawai pada perusahaan manufaktur	<b>Variabel Dependen :</b> Kinerja Pegawai  <b>Variabel Independen :</b> Kesiapan untuk berubah	Kesiapan untuk berubah memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai
Perbedaan		Hanya menggunakan satu variabel independent yaitu kesiapan untuk berubah		
Persamaan		Pada penelitian kali ini sama-sama menggunakan variabel dependen kesiapan untuk berubah		
4	Kustini dan Hesti Prima Rini (2020)	Pengaruh kesiapan untuk berubah dan <i>proactive behaviour</i> terhadap kinerja pegawai di system anggaran keuangan SIGARKU	<b>Variabel Dependen:</b> Kinerja Pegawai  <b>Variabel Independen:</b> -kesiapan untuk berubah -proactive behaviour	Kesiapan untuk berubah dan <i>proactive behaviour</i> berpengaruh positif terhadap kinerja
Perbedaan		Variabel independent ke dua menggunakan <i>proactive behaviour</i>		
Persamaan		Pada penelitian kali ini sama-sama menggunakan variabel independen kesiapan untuk berubah		
5	Kustini dan Hesti Prima Rini (2020)	Peranan Komitmen Organisasi dan <i>Employee Engagement</i> terhadap Kesiapan Karyawan untuk Berubah	<b>Variabel Dependen:</b> - Komitmen Organisasi - <i>Employee Engagement</i>  <b>Variabel Independen:</b>	Komitmen Organisasi dan <i>Employee Engagement</i> berpengaruh positif terhadap Kesiapan untuk berubah

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Hasil Penelitian
			Kesiapan untuk berubah	
Perbedaan		Variabel dependent menggunakan Komitmen Organisasi dan <i>Employee Engagement</i>		
Persamaan		Pada penelitian kali ini sama-sama menggunakan variabel independen kesiapan untuk berubah		
6	Mayasari et al (2018)	Pengaruh kompetensi manajerial dan Kinerja Pegawai pegawai terhadap kinerja pegawai di instansi dinas Pendidikan kab kutai timur	<b>Variabel Dependen:</b> Kinerja Pegawai  <b>Variabel Independen:</b> - Kinerja Pegawai -kompetensi manajerial	Kinerja Pegawai dan kompetensi manajerial berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai
Perbedaan		Variabel independent kedua menggunakan Kinerja Pegawai		
Persamaan		Pada penelitian kali ini sama-sama menggunakan variabel independen kompetensi manajerial		
7	Yessi Gusriana dan Afdal Mazni (2022)	Pengaruh <i>trust</i> dan kompetensi manajerial terhadap kinerja pegawai Badan Penanggulangan Bencana Kabupaten Lampung Tengah	<b>Variabel Dependen:</b> Kinerja Pegawai  <b>Variabel Independen:</b> -trust -kompetensi manajerial	<i>Trust</i> dan kompetensi manajerial berpengaruh positif terhadap kinerja
Perbedaan		Variabel independent ke dua menggunakan trust		
Persamaan		Pada penelitian kali ini sama-sama menggunakan variabel independen kompetensi manajerial		
8	Widiastuti dkk (2022)	Pengaruh Kejenuhan Kerja dan Kompetensi Manajerial Terhadap Kinerja Kepala Sekolah SMP Swasta Se-Kota Pekanbaru	<b>Variabel Dependen:</b> Kinerja Pegawai  <b>Variabel Independen:</b> -Kejenuhan Kinerja -Kompetensi Manajerial	Kejenuhan kerja dan kompetensi manajerial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Hasil Penelitian
Perbedaan		Pada penelitian widiastruti dkk (2022) menggunakan variabel independent kedua kejenuhan kerja sedangkan dalam penelitian kali ini menggunakan kesiapan untuk berubah		
Persamaan		Pada penelitian kali ini sama-sama menggunakan variabel independen kompetensi manajerial		
9	Anita Mayasari dan Usfandi Haryaka (2018)	Pengaruh kompetensi manajerial dan Kinerja Pegawai terhadap kinerja pegawai di instansi Dinas Pendidikan Kab. Kutai Timur	<b>Variabel</b> <b>Dependen:</b> Kinerja Pegawai  <b>Variabel</b> <b>Independen:</b> -kompetensi manajerial -Kinerja Pegawai	Kompetensi manajerial dan Kinerja Pegawai berpengaruh positif terhadap kinerja
Perbedaan		Variabel independent ke dua menggunakan Kinerja Pegawai		
Persamaan		Pada penelitian kali ini sama-sama menggunakan variabel independen kompetensi manajerial		
10	Wiwu Ulandari dan Edhy Rustan (2021)	Pengaruh pendidikan dan pelatihan serta kompetensi manajerial terhadap kinerja Kepala Sekolah di 19 SMAN Kabupaten Luwu Utara	<b>Variabel</b> <b>Dependen:</b> Kinerja Kepala Sekolah  <b>Variabel</b> <b>Independen:</b> -pendidikan dan pelatihan -kompetensi manajerial	pendidikan dan pelatihan serta kompetensi manajerial berpengaruh positif terhadap kinerja
Perbedaan		Variabel independent ke dua menggunakan pendidikan dan pelatihan		
Persamaan		Pada penelitian kali ini sama-sama menggunakan variabel independen kompetensi manajerial		

## **2.2 Uraian Teori**

### **2.2.1 Pengertian Kinerja**

Menurut Suryadi (2020) kinerja merupakan hasil dari proses atau tingkat keberhasilan seseorang atau keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugasnya. Berdasarkan paparan di atas kinerja adalah suatu hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu menurut standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Oleh karena itu kinerja selalu diukur dari aspek hasil bukan upaya yang dilakukan individu, yakni seberapa baik individu dapat memenuhi tuntutan pekerjaannya. Kinerja merupakan keluaran yang dihasilkan dari fungsi atau indikator suatu pekerjaan atau profesi dalam kurun waktu tertentu.

Kinerja sering diartikan sebagai pencapaian tugas, dimana karyawan dalam bekerja harus sesuai dengan program kerja organisasi untuk menunjukkan tingkat kinerja organisasi dalam mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi. Kinerja menurut Ruky yang dikutip oleh Mangkunegara (2019) adalah suatu bentuk usaha kegiatan atau program yang diprakarsai dan dilaksanakan oleh pemimpin organisasi atau perusahaan untuk mengarahkan dan mengendalikan prestasi karyawan. Mangkunegara (2019) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Guangdong, dkk (2019) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja yang dicapai untuk setiap pekerjaan berfungsi selama periode waktu tertentu. Kinerja juga merupakan perilaku peran ekstra yang mengacu pada kegiatan yang

menunjukkan antusiasme khusus selama jalannya pekerjaan, menyelesaikan tugas, bekerja sama dengan orang lain dan secara aktif melakukan tugas. seseorang karyawan sekelompok karyawan dinilai produktif atau tidak yaitu dari kinerjanya. Kinerja adalah penampilan hasil karya personal baik kuantitas maupun kualitas suatu organisasi. Kinerja merupakan catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi tertentu atau kegiatan tertentu dalam kurun waktu tertentu.

AR Levenson (2006) menyatakan penggunaan sistem kompetensi untuk mengevaluasi, memberi penghargaan, dan mempromosikan manajer telah menjadi hal yang lumrah di banyak organisasi dalam beberapa tahun terakhir. Namun, meskipun popularitasnya hanya ada sedikit bukti bahwa sistem kompetensi meningkatkan efektivitas manajerial. Dalam penelitian ini, kami memperkirakan hubungan antara kompetensi manajerial dan kinerja baik pada tingkat unit individu maupun organisasi. Kami menemukan bukti bahwa kompetensi berhubungan positif dengan kinerja tingkat individu dan bahwa kinerja manajerial individu dapat ditingkatkan dengan pendampingan pada sistem kompetensi. Bukti adanya hubungan antara kompetensi dan kinerja tingkat unit masih lemah.

Dari beberapa pendapat ahli dapat disimpulkan bahwa Kinerja Pegawai adalah hasil kerja yang dilakukan oleh seseorang dalam suatu organisasi agar tercapai tujuan yang diinginkan suatu organisasi dan meminimalisir kerugian. Jadi berhasil atau tidak suatu organisasi ditentukan oleh Kinerja Pegawai di dalam organisasi tersebut. Maka dari itu perusahaan atau organisasi harus memastikan karyawannya melakukan tugas atau tanggung jawabnya sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan oleh suatu perusahaan atau organisasi. Apalagi jika Kinerja



Pegawai menurun maka akan mengakibatkan perusahaan atau organisasi mengalami kerugian.

#### **2.2.1.1 Dimensi dan Indikator Kinerja**

Menurut AR Levenson (2006) dimensi dan indikator untuk mengukur Kinerja Pegawai, adalah sebagai berikut :

- a. Kualitas Kerja, adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan. Adapun indikator kualitas kerja biasanya diukur melalui ketepatan, ketelitian, dan kebersihan hasil kerja.
- b. Kuantitas Kerja, menunjukan bahwa jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam suatu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan. Adapun indikatornya dapat diukur dengan menilai waktu yang digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik.
- c. Tanggung jawab, menunjukkan seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggungjawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari. Adapun indikatornya dapat diukur dengan melihat seberapa tanggung jawab terhadap tugas yang diberikan dan sarana dan prasarana yang telah digunakan.
- d. Kerjasama, kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan yang lain secara vertikal dan horizontal baik di dalam maupun di luar pekerjaan sehingga pekerjaan akan semakin baik. Adapun indikatornya dapat diukur

dengan melihat bagaimana seorang karyawan bisa berpartisipasi dengan karyawan lainnya.

## **2.2.2 Kesiapan Untuk Berubah**

### **2.2.2.1 Pengertian Kesiapan Untuk Berubah (*Readiness of Change*)**

Holt, et al (2007) menyatakan kesiapan individu untuk berubah sebagai sikap komprehensif yang secara simultan dipengaruhi oleh isi (apa yang berubah), proses (bagaimana perubahan diimplementasikan), konteks (lingkungan dimana perubahan terjadi), dan individu (karakteristik individu yang diminta untuk berubah) yang terlibat di dalam suatu perubahan dalam organisasi. Kesiapan individu untuk berubah secara kolektif tercermin dari sejauh mana individu atau sekelompok individu cenderung untuk menyetujui, menerima, dan mengadopsi rencana spesifik yang bertujuan untuk mengubah keadaan saat ini.

Hanpachern, et al (1998) menyatakan bahwa kesiapan untuk berubah merupakan sejauh mana karyawan siap secara mental, psikologis atau fisik, sedia untuk berpartisipasi dalam aktivitas pengembangan organisasi. Terutama lebih merujuk pada kondisi dimana karyawan akan memiliki peran yang tinggi pada dukungan dan partisipasi dalam perubahan organisasi.

Berneth (2004) menjelaskan bahwa kesiapan karyawan pada perubahan adalah lebih dari pemahaman akan perubahan, kesiapan adalah lebih dari keyakinan pada perubahan tersebut, kesiapan adalah kumpulan dari pemikiran dan intensi pada usaha perubahan yang spesifik. Haque (2008) mengemukakan bahwa kesiapan karyawan untuk berubah melibatkan kepercayaan, sikap, dan niat karyawan

terhadap sejauh mana tingkat perubahan dibutuhkan dan persepsi karyawan serta kapasitas organisasi untuk melakukan perubahan tersebut.

Karyawan yang siap untuk berubah akan percaya bahwa organisasi akan mengalami kemajuan apabila organisasi melakukan perubahan, selain itu mereka memiliki sikap positif terhadap perubahan organisasi dan memiliki keinginan untuk terlibat dalam pelaksanaan perubahan organisasi tersebut (Armenakis et al, 1993). Sebaliknya, apabila para karyawan tidak siap untuk berubah, maka mereka tidak akan dapat mengikuti dan merasa kewalahan dengan kecepatan perubahan organisasi yang sedang terjadi (Hanpacern et al, 1998). Berdasarkan definisi yang dikemukakan oleh beberapa ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa kesiapan untuk berubah merupakan sikap komprehensif yang secara simultan dipengaruhi oleh isi, proses, konteks dan karakteristik individu, merefleksikan sejauh mana individu atau sekelompok individu cenderung untuk menyetujui, menerima, dan mengadopsi rencana spesifik yang bertujuan untuk mengubah keadaan saat ini.

#### **2.2.2.2 Dimensi Kesiapan Untuk Berubah**

Penelitian yang dilakukan oleh Holt et al (2007) menunjukkan bahwa kesiapan untuk perubahan adalah multidimensi yang dipengaruhi oleh keyakinan karyawan bahwa (a) mereka mampu mengimplementasikan perubahan yang diusulkan (yaitu, *change efficacy*), (b) perubahan yang diusulkan sesuai untuk organisasi (yaitu, *appropriateness*), (c) para pemimpin berkomitmen untuk perubahan yang diusulkan (yaitu, *management support*), dan (d) perubahan yang diusulkan bermanfaat bagi organisasi anggota (yaitu, *personal benefit*).

Berdasarkan penelitian Holt et al (2007) terdapat beberapa dimensi kesiapan karyawan untuk berubah yaitu sebagai berikut :

a. *Appropriateness* (Ketepatan untuk melakukan perubahan)

Dimensi ini merupakan dimensi yang menjelaskan tentang keyakinan individu bahwa perubahan yang diusulkan akan tepat bagi organisasi dan meyakini organisasi akan mendapatkan keuntungan dari penerapan perubahan. Individu akan meyakini adanya alasan yang logis untuk berubah serta adanya kebutuhan untuk perubahan yang diusulkan, serta berfokus pada manfaat dari perubahan bagi perusahaan, efisiensi yang diperoleh dari perubahan, dan ketepatan tujuan perusahaan dengan tujuan perubahan.

b. *Change efficacy* (Rasa percaya terhadap kemampuan diri untuk berubah)

Dimensi ini menjelaskan aspek keyakinan individu tentang kemampuannya untuk menerapkan perubahan yang diinginkan, dimana ia merasa mempunyai keterampilan seta sanggup untuk melakukan tugas yang berkaitan dengan perubahan. Dengan kata lain, karyawan merasa bahwa ia memiliki kemampuan sehingga dapat menyelesaikan tugas dan aktivitas yang berhubungan dengan pelaksanaan perubahan yang diusulkan.

c. *Management support* (Dukungan manajemen)

Dimensi ini menjelaskan aspek keyakinan atau persepsi individu bahwa para pemimpin akan mendukung dan berkomitmen terhadap perubahan yang diusulkan. Dengan kata lain, karyawan merasa bahwa

pemimpin dan manajemen dalam organisasi memiliki komitmen dan mendukung pelaksanaan perubahan yang diusulkan.

d. *Personal benefit* (Manfaat bagi individu)

Dimensi yang menjelaskan aspek keyakinan mengenai keuntungan yang dirasakan secara personal yang akan didapatkan apabila perubahan tersebut diimplementasikan. Dengan kata lain karyawan merasa bahwa ia akan memperoleh manfaat dari pelaksanaan perubahan yang diusulkan Menurut Hanpachern (1997), dimensi kesiapan berubah terdiri dari tiga yaitu participating (keterlibatan anggota organisasi dalam pelaksanaan proses perubahan), promoting (adanya promosi yang dilakukan oleh anggota organisasi kepada rekannya) dan resisting (penolakan karyawan terhadap perubahan). Namun dalam penelitian ini dimensi kesiapan berubah yang digunakan adalah dimensi kesiapan berubah yang dikemukakan oleh Holt et al (2007). Berdasarkan uraian tersebut maka dimensi kesiapan untuk berubah adalah *Appropriateness* (Ketepatan untuk melakukan perubahan), *Change efficacy* (Rasa percaya terhadap kemampuan diri untuk berubah), *Management support* (Dukungan manajemen), serta *Personal benefit* (Manfaat bagi individu).

### 2.2.2.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kesiapan Untuk Berubah

Untuk mempersiapkan karyawan agar siap berubah pada organisasi maka diperlukan pemahaman mengenai cara-cara yang dapat digunakan dalam menumbuhkan kesiapan untuk berubah. Terdapat dua hal yang dapat dilakukan oleh organisasi yaitu membentuk kesiapan karyawan untuk berubah dan menyelesaikan masalah penolakan untuk berubah (Cummings dan Worley, 2001). Visagle dan

Steyn (2011) mengungkapkan bahwa komitmen organisasi dapat mempengaruhi kesiapan untuk berubah. Komitmen organisasi merupakan keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi, kepercayaan dan penerimaan nilai-nilai dan tujuan organisasi serta kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi. Selain itu *employee engagement* (keterlibatan kerja) memiliki peranan dalam keberhasilan implementasi perubahan organisasi, terutama yang berskala besar yang melibatkan seluruh elemen dari organisasi. Karyawan yang terlibat dalam kegiatan organisasi akan cenderung mendukung jalannya perubahan organisasi dan siap untuk berubah.

Selain faktor di atas, Haque (2008) mengungkapkan bahwa *learning organization* pada level individu, kelompok maupun organisasi berkorelasi signifikan terhadap *readiness for change organization*, tidak ada perbedaan *learning organization* berdasarkan karakteristik demografis responden dari segi usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan dan level pekerjaan, namun ada perbedaan antara kesiapan organisasi untuk berubah jika dianalisis dari faktor demografis organisasi. Holt et al (2007) menunjukkan bahwa instrumen yang digunakan dalam penelitiannya merupakan model pengukuran yang komprehensif yang terdiri dari tiga faktor didasarkan pada perspektif pengukuran yang diamati dalam instrumen yang ada, yaitu, *change content*, *change process*, dan *organizational context*. Pada gilirannya, kesiapan untuk berubah didefinisikan sebagai sikap yang komprehensif yang dipengaruhi secara bersamaan oleh *content* (yaitu, apa yang berubah), *process* (yaitu, bagaimana perubahan yang sedang dilaksanakan), dan *organizational* (yaitu, keadaan di mana perubahan itu terjadi). Dari uraian diatas, dapat diketahui bahwa

kesiapan karyawan untuk berubah secara simultan dapat dipengaruhi oleh tiga hal utama yaitu:

- a. *Change content* merujuk pada apa yang akan diubah oleh organisasi (misalnya perubahan sistem administrasi, prosedur kerja, teknologi, atau struktur)
- b. *Change process* meliputi bagaimana proses pelaksanaan perubahan yang telah direncanakan sebelumnya
- c. *Organizational context* terkait dengan kondisi atau Kompetensi Manajerial saat perubahan terjadi.

Armenakis et al (1993) mengidentifikasi lima faktor utama yang dapat merubah keyakinan diri karyawan untuk mendukung perubahan yaitu:

- a. *Discrepancy*, yaitu tingkat keyakinan bahwa perubahan itu diperlukan oleh organisasi
- b. *Appropriateness* yaitu adanya keyakinan bahwa perubahan spesifik yang dilakukan merupakan cara yang tepat untuk mengatasi masalah yang dihadapi organisasi
- c. *Efficacy* yaitu rasa percaya bahwa karyawan dan organisasi mampu mengimplementasikan perubahan tersebut
- d. *Principal support* yaitu persepsi bahwa organisasi memberikan dukungan dan berkomitmen dalam pelaksanaan perubahan dan mensukseskan perubahan organisasi
- e. *Personal valance* yaitu keyakinan bahwa perubahan akan memberikan keuntungan pribadi bagi karyawan.

Adanya kelima keyakinan diatas tidak semata-mata hanya mempengaruhi kesiapan untuk berubah namun juga mempengaruhi bagaimana karyawan akan mengadopsi dan berkomitmen terhadap perubahan organisasi.

Pramadani dan Fajrianthi (2012) dalam penelitiannya menyatakan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara komitmen afektif dengan kesiapan untuk berubah. Komitmen kontinuan dengan kesiapan untuk berubah serta komitmen normatif dengan kesiapan untuk berubah. Hal ini berarti bahwa terdapat hubungan signifikan antara komitmen organisasi khususnya komitmen afektif dan komitmen normatif dengan kesiapan untuk berubah pada karyawan.

Hasil studi yang dilakukan Holt et al (2007) menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara *employee engagement* dan *lean sustainability*. *Lean sustainability* adalah upaya untuk meningkatkan keuntungan perusahaan dengan mengurangi aktivitas-aktivitas yang tidak berguna dengan meningkatkan keterlibatan karyawan dari semua level untuk mengembangkan inisiatif-inisiatif yang berguna demi mencapai tujuan. Lean sustainability merupakan salah satu strategi perubahan organisasi berskala besar yang sudah banyak dilakukan oleh organisasi.

#### **2.2.2.4 Pengukuran dan Indikator Kesiapan Untuk Berubah (*Readiness of Change*)**

Holt et al. (2007) mengemukakan bahwa dalam mengukur kesiapan berubah dapat menggunakan empat dimensi kesiapan berubah yaitu *Appropriateness* (Ketepatan untuk melakukan perubahan), *Change efficacy* (Rasa percaya terhadap



kemampuan diri untuk berubah), *Management support* (Dukungan manajemen), serta *Personal benefit* (Manfaat bagi individu). Pengukuran kesiapan berubah dapat dilakukan dengan metode kualitatif dan kuantitatif, namun metode kuantitatif merupakan suplemen yang sesuai dan memberikan keuntungan yang unik bagi manager, konsultan pengembangan organisasi dan peneliti dalam lingkungan atau suasana tertentu. Hal tersebut disebabkan oleh efisiensi yang diperoleh dari pendistribusian instrumen kuantitatif yang memiliki daerah cakupan yang luas dalam periode waktu yang relatif singkat. Armenakis et al, (1993) membuktikan bahwa kesiapan individu untuk berubah dapat diukur dengan metode kuesioner, wawancara, dan observasi.

Menurut Holt et al (2007), indikator yang dapat digunakan untuk mengukur tinggi rendahnya kesiapan untuk berubah karyawan antara lain :

- a. Keyakinan karyawan bahwa perubahan yang diusulkan akan tepat bagi organisasi
- b. Keyakinan karyawan bahwa organisasi akan mendapatkan keuntungan dari penerapan perubahan
- c. Karyawan akan meyakini adanya alasan yang logis untuk berubah dan adanya kebutuhan untuk perubahan yang diusulkan
- d. Karyawan berfokus pada manfaat dari perubahan bagi perusahaan
- e. Keyakinan karyawan tentang kemampuannya untuk menerapkan perubahan yang diinginkan

- f. Karyawan merasa bahwa pemimpin dan manajemen dalam organisasi memiliki komitmen dan mendukung pelaksanaan perubahan yang diusulkan
- g. Karyawan merasa bahwa ia akan memperoleh manfaat dari pelaksanaan perubahan yang diusulkan

### **2.2.3 Kompetensi Manajerial (*Managerial Competence*)**

#### **2.2.3.1 Pengertian Kompetensi Manajerial**

Kompetensi Manajerial (*managerial competence*) adalah kompetensi yang berhubungan dengan berbagai kemampuan manajerial yang dibutuhkan dalam menangani tugas organisasi. Kompetensi manajerial meliputi kemampuan menerapkan konsep dan teknik perencanaan, pengorganisasian, pengendalian dan evaluasi kinerja unit organisasi, juga kemampuan dalam melaksanakan prinsip *good governance* dalam manajemen pemerintahan dan pembangunan termasuk bagaimana mendayagunakan kemanfaatan sumberdaya pembangunan untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas.

Henry Fayol (2010) mengidentifikasi tiga macam kompetensi manajerial atau keterampilan dasar yang harus dimiliki oleh seorang manajer, yaitu keterampilan konseptual, hubungan interpersonal dan teknik skill. Penjelasananya adalah sebagai berikut:

##### **1. Keterampilan konseptual**

Adalah kemampuan seorang manager untuk melihat organisasi secara keseluruhan, sebagai entitas lengkap. Termasuk dalam unit organisasi

bekerja sama dan bagaimana organisasi cocok dengan lingkungan kompetitif. Keterampilan konseptual sangat penting untuk manajer puncak, yang memiliki kemampuan untuk melihat gambaran besar yang akan berdampak besar terhadap keberhasilan.

## 2. Kemampuan hubungan interpersonal

Melibatkan hubungan manusia, atau kemampuan manajer untuk berinteraksi secara efektif dengan anggota organisasi.

## 3. Kemampuan teknik

Kemampuan manusia untuk menggunakan prosedur, teknik dan pengetahuan mengenai bidang khusus.

Kompetensi manajerial adalah sekelompok mengenai pengaruh dan pengungkapan setujuan khusus yang telah ditetapkan secara jelas (Spencer, 2003 ) tujuan khusus ini secara garis besar bertujuan untuk mengembangkan orang lain, memimpin orang lain dan meningkatkan kerja sama tim dan bagaimana bekerja sama dengan orang lain. Adalah sangat penting untuk dimiliki oleh seorang manajer.

Menurut Spencer 2003 kompetensi manajerial terdiri dari :

### 1. *Developing others* ( mengembangkan orang lain )

Kompetensi ini bertujuan untuk mengembangkan orang lain. Inti dari kompetensi ini adalah bagaimana membuat orang lain berkembang secara sungguh-sungguh, tidak hanya sekedar formalitas. Dengan demikian, terus menerus mengirim seseorang kepelatihan rutin atau mempromosikan

seseorang semata-mata karena kepentingan bisnis. Dengan demikian, komponen yang termasuk dalam kompetensi ini adalah pengajaran dan pelatihan, menjamin pengembangan dan tumbuhan bawahan, membimbing orang lain, memberikan penghargaan positif dan selalu memberikan dukungan.

Pemenuhan kompetensi ini akan selalu memberikan kemampuan kepada seseorang untuk memahami orang lain ( *interpersonal understanding* ) yaitu dapat mengenali dan memberikan respon kepada kelebihan orang lain dan pengembangan yang dibutuhkan oleh seseorang.

## 2. *Directiveness* ( mampu mengarahkan dan memimpin orang lain )

*Directiveness* menggambarkan kemampuan seseorang dalam membuat orang lain mematuhi kebijakan-kebijakan yang dibuatnya. Perilaku ini sering disamakan dengan kemampuan memimpin ( *leading* ) yaitu bisa memerintah orang lain. Seseorang dianggap memiliki kompetensi ini bila orang tersebut bisa menggunakan kemampuannya dalam memimpin orang lain secara layak dan efektif. Dengan tujuan agar organisasi yang dipimpinnya bisa bertahan dalam jangka waktu yang lama. Komponen-komponen yang termasuk dalam kompetensi ini adalah ketegasan, kemampuan menggunakan kekuatan, kemampuan mempengaruhi secara agresif, kemampuan menuntut kapasitas maksimal bawahannya, ketegasan dalam mengikuti kualitas standar yang telah ditetapkan sejak semula, serta kemampuan untuk mengontrol dan mendisiplinkan bawahannya.

3. *Teamwork and cooperation* ( kerja sama tim dan bekerja sama dengan orang lain )

Kompetensi ini merupakan kemampuan seseorang dalam bekerjasama dengan orang lain, dapat menjadi bagian dari tim, mampu bekerja sama dengan orang lain, namun juga mampu mengerjakan bagiannya sendiri dan tetap memiliki kemampuan yang kompetitif. Hasil kerja seorang pemimpin yang memiliki kompetensi ini terlihat ketika seorang di dalam kelompoknya dapat menjalankan setiap fungsinya di dalam tim. Komponen-komponen dalam kompetensi ini adalah kemampuan mengatur kelompok, kemampuan memfasilitasi kelompok, kemampuan menyelesaikan konflik yang terjadi, kemampuan menjaga iklim perusahaan sebagaimana mestinya, dan kemampuan memotivasi orang lain.

Hong, (2001) yang meneliti kompetensi manajerial mendefenisikan kompetensi manajerial sebagai karakteristik seorang manajer yang akan menunjukkan keterampilan dan kemampuannya dalam menghasilkan kinerja yang efektif di dalam wilayah pekerjaannya. Kompetensi ini juga menunjukkan kemampuan manajer mentransfer kemampuan dan keterampilannya kepada orang lain atau menerapkan kemampuannya kepada pekerjaan lain.

### 2.2.3.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi

Kompetensi bukan merupakan kemampuan yang tidak dapat dipengaruhi. Menurut Zwell (2000) mengungkapkan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kecakapan kompetensi seseorang. Yaitu sebagai berikut :

1. Keyakinan dan Nilai-nilai

Keyakinan orang tentang dirinya maupun orang lain akan sangat mempengaruhi perilaku

2. Keterampilan

Keterampilan memainkan peran dikebanyakan kompetens Berbicara di depan umum merupakan keterampilan yang dapat dipelajari dipraktekkan dan diperbaiki. Keterampilan juga dapat diperbaiki dengan instruksi, praktik dan umpan balik.

3. Pengalaman, Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisi orang, komunikasi dihadapan kelompok, menyelesaikan masalah dan sebagainya. Orang yang tidak pernah berhubungan dengan organisasi besar dan kompleks dan tidak mungkin mengembangkan kecerdasan organisasional untuk memahami dinamika kekuasaan dan pengaruh dalam lingkungan tesebut.

4. Karakteristik kepribadian

Dalam kepribadian termasuk banyak faktor yang diantaranya sulit untuk berubah. Akan tetapi, kepribadian bukannya sesuatu yang tidak berubah kenyataannya. Kepribadian seseorang dapat berubah sepanjang waktu. Kepribadian dapat mempengaruhi keahlian manajer dalam sejumlah

kompetensi, termasuk dalam menyelesaikan konflik, menunjukkan kepedulian interpersonal, kemampuan bekerja dengan tim, memberikan pengaruh dan membangun hubungan.

#### 6. Motivasi

Motivasi merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat berubah dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerjaan bawahan, memberikan perhatian dan pengakuan individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh positif terhadap seorang bawahan.

#### 7. Isu emosional

Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi. Takut membuat kesalahan, menjadi malu, merasa tidak disukai atau tidak menjadi bagian, semuanya cenderung membatasi motivasi dan inisiatif.

#### 8. Kemampuan intelektual

Kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konsektual dan pemikiran analitis. Tidak mungkin memperbaiki melalui setiap intervensi yang di wujudkan suatu organisasi sudah tentu faktor seperti pengalaman dapat meningkatkan kecakapan dalam kompetensi ini.

#### 9. Budaya organisasi

Budaya organisasi mempengaruhi kompetensi SDM dalam kegiatan sebagai berikut :

- a. Praktek rekrutmen dan seleksi karyawan mempertimbangkan siapa diantara pekerja yang dimasukan dalam organisasi dan tingkat keahliannya tentang kompetensi.
- b. Sistem penghargaan mengomunikasikan pada pekerja bagaiman organisasi menghargai kompetensi.
- c. Praktek pengambilan keputusan mempengaruhi kompetensi dan memberdayakan orang lain, inisiatif dan memotivasi orang lain.
- d. Filosofi organisasi misi, visi dan nilai berhubungan dengan kompetensi.
- e. Kebiasaan dan prosedur member informasi kepada pekerja tentang berapa banyak kompetensi yang diharapkan.
- f. Komitmen pada pelatihan dan pengembangan mengomunikasikan pada pekerja tentang pentingnya kompetensi tentang pembangunan berkelanjutan.
- g. Proses organisasional yang mengembangkan pemimpin secara langsung mempengaruhi kompetensi Kesiapan Untuk Berubah.

## **2.3 Kerangka Berpikir**

### **2.3.1 Pengaruh Kesiapan Untuk Berubah Terhadap Kinerja Pegawai**

Penelitian yang dilakukan oleh Holt et al (2007) menunjukkan bahwa kesiapan untuk perubahan adalah multidimensi yang dipengaruhi oleh keyakinan karyawan bahwa (a) mereka mampu mengimplementasikan perubahan yang diusulkan (yaitu, *change efficacy*), (b) perubahan yang diusulkan sesuai untuk



organisasi (yaitu, *appropriateness*), (c) para pemimpin berkomitmen untuk perubahan yang diusulkan (yaitu, *management support*), dan (d) perubahan yang diusulkan bermanfaat bagi organisasi anggota (yaitu, *personal benefit*). Hal ini sejalan dengan penelitian Armenakis et al, 1993 menemukan bahwa karyawan yang siap untuk berubah akan percaya bahwa organisasi akan mengalami kemajuan apabila organisasi melakukan perubahan, selain itu mereka memiliki sikap positif terhadap perubahan organisasi dan memiliki keinginan untuk terlibat dalam pelaksanaan perubahan organisasi tersebut. Pramadani dan Fajrianthi (2012) dalam penelitiannya menyatakan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara komitmen afektif dengan kesiapan untuk berubah. Komitmen kontinuan dengan kesiapan untuk berubah serta komitmen normatif dengan kesiapan untuk berubah. Hal ini berarti bahwa terdapat hubungan signifikan antara komitmen organisasi khususnya komitmen afektif dan komitmen normatif dengan kesiapan untuk berubah pada pegawai.

H1 : Kesiapan untuk berubah berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai

### **2.3.2 Pengaruh Kompetensi Manajerial Terhadap Kinerja Pegawai**

Kompetensi Manajerial (*managerial competence*) adalah kompetensi yang berhubungan dengan berbagai kemampuan manajerial yang dibutuhkan dalam menangani tugas organisasi. Kompetensi manajerial meliputi kemampuan menerapkan konsep dan teknik perencanaan, pengorganisasian, pengendalian dan evaluasi kinerja unit organisasi, juga kemampuan dalam melaksanakan prinsip *good governance* dalam manajemen pemerintahan dan pembangunan termasuk

bagaimana mendayagunakan kemanfaatan sumberdaya pembangunan untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas. Kepala instansi atau manajer yang memiliki kompetensi mumpuni cenderung mampu mengelola dan mengoptimalkan sumber daya manusia yang ada sehingga mendorong terciptanya kinerja pegawai yang baik.

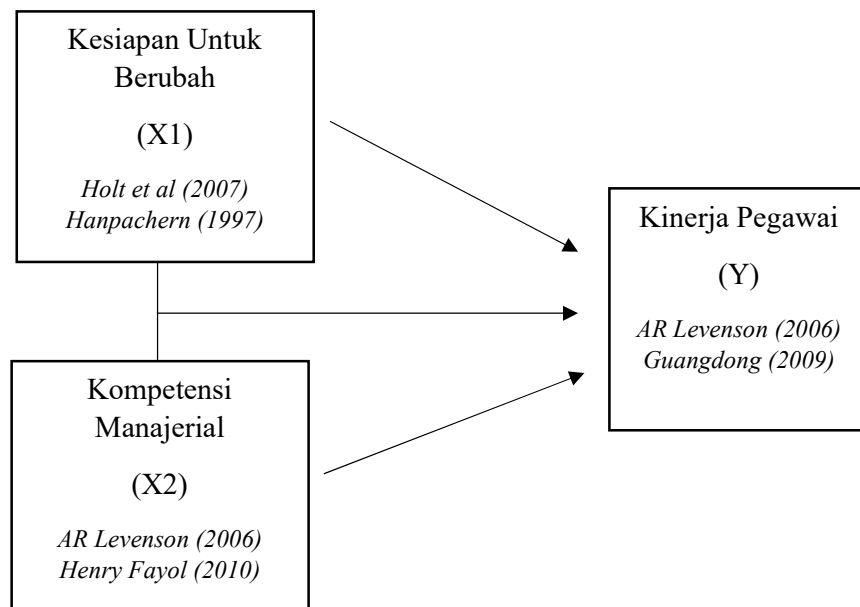
H2 : Kompetensi Manajerial berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai.

### **2.3.3 Pengaruh Kesiapan Untuk Berubah dan Kompetensi Manajerial**

#### **Terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan hasil dari pengaruh positif kesiapan untuk berubah dan pengaruh kompetensi manajerial terhadap kinerja pegawai, maka agar hasil lebih maksimal perlu di korelasikan pengaruh antara kesiapan untuk berubah dan manajerial kompetensi terhadap kinerja pegawai. Faktor kesiapan untuk berubah akan menunjang pelaksanaan dari kompetensi manajerial, begitupun sebaliknya faktor dari kompetensi manajerial akan menunjang pelaksanaan dari kesiapan untuk berubah sehingga hasil dari kinerja pegawai akan menjadi lebih baik.

H3 : Kesiapan untuk Berubah dan Kompetensi Manajerial berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai.



**Gambar 2.1 Kerangka Berpikir**

## **BAB III**

### **METODELOGI PENELITIAN**

#### **3.1 Metode Penelitian**

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif dengan menggunakan pendekatan regresi linear berganda. Penelitian dilakukan dengan menggunakan data primer yang diperoleh dengan menyebarkan kuisioner kepada responden. Sumber data dalam penelitian ini adalah skor dari masing-masing indikator variabel yang diperoleh dari kuisioner yang telah diisi oleh pegawai pimpinan di 27 (dua puluh tujuh) Dinas Pemerintah Daerah Kabupaten Indramayu sebagai responden.

#### **3.2 Definisi Operasional Variabel**

Definisi operasional variabel memberikan batasan dan penjelasan mengenai ukuran variabel yang digunakan dalam penelitian. Metode pengukuran sikap yang digunakan dengan skala ordinal, maka variabel yang akan diukur dijabarkan berdasarkan tingkat atau ukuran. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrument yang akan berupa pertanyaan dan pernyataan (Sugiyono, 2019).

##### **3.2.1 Variabel Dependen**

Sugiyono (2019), variabel dependen atau variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas. Variabel dependen yang digunakan dalam penelitian ini adalah Kinerja Pegawai.

Kinerja Pegawai Hasil kerja secara kualitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja Pegawai ditentukan dengan sebagai berikut :

1. Kualitas Kerja
  - Ketepatan
  - Ketelitian
  - Hasil Kerja
2. Kuantitas Kerja
  - Kecepatan
3. Tanggung Jawab
  - Menerima dan melaksanakan pekerjaan
  - Sarana dan prasana yang dipakai

### **3.2.2 Variabel Independen**

Sugiyono (2019), variabel independen atau variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat). Adapun variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

#### **1. Kesiapan Untuk Berubah (X1)**

Kesiapan untuk berubah adalah situasi atau keadaan diri seseorang untuk menghadapi perubahan segala aspek yang berkaitan dengan pekerjaan yang ada dalam lingkungan organisasinya (Holt, et al, 2007). Dalam penelitian ini pengukuran terhadap tinggi rendahnya kesiapan karyawan untuk berubah diukur dengan indikator-indikator berikut ini (Holt, et al, 2007) :

- a. Keyakinan bahwa perubahan yang diusulkan akan tepat bagi perusahaan
  - b. Keyakinan bahwa perusahaan akan mendapatkan keuntungan dari penerapan perubahan
  - c. Kewajaran alasan atas terjadinya perubahan dalam perusahaan
  - d. Keyakinan bahwa perusahaan akan berfokus pada manfaat dari perubahan perusahaan
  - e. Keyakinan atas kemampuannya untuk menerapkan perubahan
  - f. Pimpinan dan manajemen dalam organisasi komit dan mendukung pelaksanaan perubahan yang diusulkan
  - g. Keyakinan bahwa perubahan membawa manfaat bagi perusahaan
2. Kompetensi Manajerial (X2)

Kompetensi Manajerial (managerial competence) adalah kompetensi yang berhubungan dengan berbagai kemampuan manajerial yang dibutuhkan dalam menangani tugas organisasi. Kompetensi manajerial ditentukan dengan sebagai berikut :

1) Konseptual Skill

- Mampu mengkoordinasi pekerjaan dengan baik
- Mendukung setiap kegiatan pegawainya
- Mampu menyelesaikan pekerjaan dengan sendiri
- Melaksanakan pekerjaan dengan baik

2) Kemampuan Hubungan Interpersonal

- Memahami setiap pekerjaanya
- Memberikan penghargaan bagi pegawainya

- Mampu berkomunikasi dengan baik kepada bawahannya

### 3) Kemampuan Teknik

- Memiliki teknik dalam bidang tertentu
- Menggunakan fasilitas yang diberikan
- Mampu memahami prosedur yang diterapkan

## 3.3 Populasi dan Sampel

### 3.3.1 Populasi

Sugiyono (2019) “**Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya**”. Populasi pada penelitian ini adalah pegawai pimpinan di 27 (dua puluh tujuh) Dinas Pemerintah Daerah Kabupaten Indramayu sebanyak 135 orang.

### 3.3.2 Sampel

Menurut Sugiyono (2019) Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Dalam suatu penelitian, bila populasi besar, peneliti tidak perlu untuk meneliti semua individu dalam populasi karena akan memerlukan banyak biaya, tenaga dan waktu. Oleh karena itu, penelitian dilakukan terhadap sampel dan kesimpulannya akan dapat diberlakukan untuk populasi.

Teknik penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan sampel acak sederhana (simple random sampling). Simple Random Sampling merupakan teknik pengambilan sampel yang langsung dilakukan pada

unit sampling. Teknik simple random sampling memungkinkan setiap unit sampling sebagai unsur populasi memperoleh peluang yang sama untuk menjadi sampel.

Untuk mendapatkan sampel maka dalam penentuan sampel penelitian ini maka jumlah sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah 135 pegawai pimpinan di 27 (dua puluh tujuh) Dinas Pemerintah Daerah Kabupaten Indramayu.

### **3.4 Waktu dan Tempat Penelitian**

Dalam penelitian kali ini waktu penelitian dilakukan pada bulan Juni 2023 dan Tempat Penelitian pada 27 (dua puluh tujuh) Dinas Pemerintah Daerah Kabupaten Indramayu.

### **3.5 Teknik Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data merupakan metode atau cara yang digunakan peneliti untuk mendapatkan data dalam suatu penelitian. Dalam penelitian ini metode yang digunakan untuk mengumpulkan data adalah :

#### **1. Angket (Kuesioner)**

Teknik angket adalah suatu cara pengumpulan data dengan menyebarkan pertanyaan kepada responden dan responden akan memberikan respon atas pertanyaan tersebut (Sugiyono, 2019). Pemilihan teknik angket dalam penelitian ini agar memperoleh data yang akurat secara langsung dari orang-orang yang akan dimintai data.



## 2. Dokumentasi

Teknik dokumentasi adalah pengumpulan data dan informasi melalui arsip dan dokumentasi (Sugiyono, 2019). Untuk memperoleh data pendukung yang dibutuhkan dari sumber yang dapat dipercaya, maka digunakan teknik dokumentasi. Teknik dokumentasi berguna untuk memperoleh data tentang jumlah pegawai dan data tentang gambaran umum 27 (dua puluh tujuh) Dinas Pemerintah Daerah Kabupaten Indramayu dan data-data lain yang mendukung.

### 3.6 Metode Analisis

#### 3.6.1 Metode Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif adalah statistik yang berfungsi untuk mendeskripsikan atau memberi gambaran terhadap objek yang diteliti melalui data sampel atau populasi sebagaimana adanya, tanpa melakukan analisis dan membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum. Dalam penelitian ini, alat analisa yang digunakan adalah *minimum, maksimum, sum, mean, dan standar deviasi* (Sugiyono, 2017 : 29).

#### 3.6.2 Uji Kualitas Data

##### 1. Uji Validitas

Uji validitas adalah suatu taraf dimana alat pengukur dapat mengukur apa yang seharusnya diukur, sehingga suatu penelitian yang menggunakan kuisioner sebagai alat pengukurannya perlu diuji validitasnya. Uji validitas adalah hubungan positif skor item pertanyaan dengan skor total item pertanyaan dalam suatu variable yang tujuannya mengukur sah tidaknya suatu alat ukur. Apabila angka  $r$  hitung  $> r$

table, maka penelitian dikategorikan valid. Dan bila sebaliknya,  $r_{hitung} < r_{table}$ , maka penelitian dikategorikan tidak valid (Sugiyono 2019).

## **2. Uji Realibilitas**

Uji Reliabilitas dilakukan untuk mengukur konsistensi konstruk atau variabel penelitian. Suatu kuisioner dikatakan reliable atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Suatu variable dikatakan *reliable* jika memiliki *Crockbach Alpha*  $> 0.60$  (Sugiyono, 2019).

### **3.6.3 Uji Asumsi Klasik**

Untuk mengetahui apakah model regresi benar-benar menunjukkan hubungan yang signifikan, maka harus memenuhi asumsi klasik yang digunakan yaitu: ujinormalitas, multikolinearitas, heterokedastisitas. Kemudian dilakukan uji hipotesis melalui uji-t dan uji-f serta untuk menentukan ketepatan model menggunakan koefisien determinasi.

#### **1. Uji Normalitas**

Uji Normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah variabel dependen, independen, atau keduanya berdistribusi normal, mendekati normal atau tidak normal. Model regresi yang baik adalah distribusi data yang normal atau mendekati normal. Untuk mendeteksi data berdistribusi normal atau tidak dapat diketahui dengan menggambarkan penyebaran melalui sebuah grafik. Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonalnya, maka model regresi

memenuhi asumsi normalitas.

Dalam penelitian ini uji normalitas secara statistic juga menggunakan alat analisis *One Sample Kolmogrov-Smirnov*. Pedoman yang digunakan dalam pengambilan kesimpulan adalah sebagai berikut:

- a. Jika nilai sig (2-tailed) > 0.05; maka distribusi data normal
- b. Jika nilai sig (2-tailed) < 0.05; maka distribusi data tidak normal

Maka untuk mendeteksi normalitas dengan *Kolmogrov-Smirnov Test* dilakukan dengan *Kolmogrov-Smirnov Test* dilakukan dengan membuat hipotesis:

$H_0$  = data residual berdistribusi normal

$H_a$  = data residual tidak berdistribusi normal

## 2. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas atau tidak, model yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi yang tinggi diantara variabel independen. Jika variabel independen saling berkorelasi maka variabel-variabel ini tidak *orthogonal* (nilai korelasi tidak sama dengan nol). Uji multikolinearitas ini dapat dilihat dari nilai *tolerance* dan *variance inflation factor (VIF)*. *Tolerance* mengukur variabel bebas terpilih yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. Jadi, menurut Hengky Latan dan Selva Temalagi (2013), nilai *tolerance* rendah sama dengan nilai VIF tinggi (karena  $VIF = 1 / tolerance$ ) dan menunjukkan adanya multikolinearitas yang tinggi. Nilai *cutt off* yang umum dipakai adalah nilai *t tolerance* 0,10 atau nilai VIF 10. Jadi multikolinearitas terjadi jika nilai *tolerance* < 0,10 atau nilai VIF > 10.

Cara mengatasi apabila terjadi multikolinearitas adalah sebagai berikut:

- a. Menggabungkan data *cross section* dan *time series* (polling data)
- b. Mengeluarkan satu atau lebih variabel independen yang memiliki korelasi tinggi dengan model regresi dan diidentifikasi dengan variabel lain untuk membantu prediksi.
- c. Transformasi variabel dalam bentuk log natural dan bentuk *first difference* atau *delta*.
- d. Menggunakan model dengan variabel independen yang mempunyai korelasi tinggi hanya semata-mata untuk memprediksi (dengan tidak menginterpretasi koefisien regresi).
- e. Menggunakan metode analisis yang lebih canggih seperti *baynesian regression* atau dalam kasus khusus *ridge regression*.

### 3. Uji Heterokedastisitas

Menurut Latan dan Temalagi (2013) uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Jika varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Cara menguji ada tidaknya heteroskedastisitas, yaitu dengan menggunakan analisis grafik *scatterplot*. Pengujian *scatterplot*., model regresi yang tidak terjadi heteroskedastisitas harus memenuhi syarat sebagai berikut:

- a. Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit),

maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas.

- b. Jika tidak ada pola yang jelas serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

### 3.7 Teknik Analisis

#### 3.7.1 Analisis Regresi Berganda

Penelitian ini menggunakan analisis *regresi* berganda dalam pengujian hipotesis. Analisis *regresi* berganda digunakan untuk menguji pengaruh antara variabel independen yaitu kesiapan untuk berubah dan kompetensi manajerial terhadap kinerja pegawai pada 27 (dua puluh tujuh) Dinas Pemerintah Daerah Kabupaten Indramayu sebagai variabel dependen. Persamaan regresi dapat dituliskan sebagai berikut:

$$\text{Rumus: } Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + e$$

Keterangan:

Y : Kinerja Pegawai

a : Konstanta

b<sub>1</sub> : Koefisien regresi untuk variabel X<sub>1</sub> X<sub>1</sub> : Kesiapan Untuk Berubah

b<sub>2</sub> : Koefisien regresi untuk variabel X<sub>2</sub> X<sub>2</sub> : Kompetensi Manajerial

e : error

### **3.7.2 Pengujian Hipotesis**

#### **3.7.2.1 Uji Signifikasi Pengaruh Parsial (Uji t)**

Uji t digunakan untuk menguji signifikansi hubungan antara variabel X dan Y, apakah variabel X1, X2, dan X3 benar-benar berpengaruh terhadap variabel Y secara terpisah atau parsial (Ghozali, 2018). Hipotesis yang digunakan dalam pengujian ini adalah:

Ho : Variabel-variabel bebas tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat.

Ha : Variabel-variabel bebas mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat.

Dasar pengambilan keputusan (Ghozali, 2015) adalah dengan menggunakan angka probabilitas signifikansi, yaitu:

- a. Apabila angka probabilitas signifikansi  $> 0,05$ , maka Ho diterima dan Ha ditolak.
- b. Apabila angka probabilitas signifikansi  $< 0,05$ , maka Ho ditolak dan Ha diterima.

#### **3.7.2.2 Uji Koefisien Determinasi Berganda ( $R^2$ )**

Pengujian koefisien determinasi ini dilakukan dengan maksud mengukur kemampuan model dalam menerangkan seberapa pengaruh variabel independen secara bersama-sama (stimultan) mempengaruhi variabel dependen yang dapat diindikasikan oleh nilai adjusted R – Squared (Ghozali, 2016). Koefisien

determinasi menunjukkan sejauh mana kontribusi variabel bebas dalam model regresi mampu menjelaskan variasi dari variabel terikatnya. Koefisien determinasi dapat dilihat melalui nilai R-square ( $R^2$ ) pada tabel Model Summary. Menurut Ghazali (2016) nilai koefisien determinasi yang kecil memiliki arti bahwa kemampuan variabel – variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen sangat terbatas, Sebaliknya jika nilai mendekati 1 (satu) dan menjauhi 0 (nol) memiliki arti bahwa variabel – variabel independen memiliki kemampuan memberikan semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variabel dependen (Ghozali, 2016).

Uji koefisien determinasi dilakukan untuk mengetahui seberapa besar variabel endogen secara simultan mampu menjelaskan variabel eksogen. Semakin tinggi nilai  $R^2$  berarti semakin baik model prediksi dari model penelitian yang diajukan. Uji koefisien determinasi ( $R^2$ ) dilakukan untuk menentukan dan memprediksi seberapa besar atau penting kontribusi pengaruh yang diberikan oleh variabel independen secara bersama – sama terhadap variabel dependen. Nilai koefisien determinasi yaitu antara 0 dan 1. Jika nilai mendekati 1, artinya variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variabel dependen. Namun, jika nilai  $R^2$  semakin kecil, artinya kemampuan variabel – variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen cukup terbatas (Ghozali, 2016).

Menurut Chin (1998), nilai R-Square dikategorikan kuat jika lebih dari 0,67, moderat jika lebih dari 0,33 tetapi lebih rendah dari 0,67, dan lemah jika lebih dari 0,19 tetapi lebih rendah dari 0,33.

## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Deskripsi Obyek Penelitian**

Responden dalam penelitian ini merupakan para pegawai level manajerial pada dinas-dinas di pemerintahan daerah Kabupaten Indramayu yaitu dengan jabatan Kasubag/Kasubid/Fungsional dan Kabid/Kabag. Berdasarkan daftar pernyataan diajukan kepada 135 orang dan direspon sebanyak 135 orang yang dapat diketahui jenis kelamin, usia, serta pendidikan terakhir responden. Penggolongan identitas responden dilakukan untuk mengetahui gambaran responden, yang menjadi objek penelitian secara akurat. Dengan metode sensus, Sugiyono (2016:61-63), mengatakan bahwa: “Sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Istilah lain dari sampel jenuh adalah sensus.”

Gambaran umum responden dalam penelitian ini sebagai berikut :



#### 4.1.1 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

**Tabel 4.1**  
**Jenis Kelamin Responden**

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
1	Pria	81	60%
2	Wanita	54	40%
	<b>Jumlah</b>	135	100%

Sumber: Data Primer yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.1 diatas terlihat bahwa responden berjenis kelamin pria sebanyak 81 orang dengan persentase 60%, sedangkan responden berjenis kelamin wanita sebanyak 54 orang dengan persentase 40%. Jumlah responden berdasarkan jenis kelamin tersebut menunjukkan kondisi yang didominasi oleh kaum pria. Hal ini karena, level manajerial di dinas pemerintah daerah Kabupaten Indramayu didominasi oleh pria.

#### 4.1.2 Deskripsi Responden Berdasarkan Usia

Dalam penelitian ini diperoleh bahwa usia termuda yang diperoleh yaitu berusia kisaran 26-35 tahun, sedangkan usia tertua yang diperoleh yaitu kisaran usia lebih dari atau sama dengan 50 tahun. Berikut hasil dari penelitian usia responden yang dapat dikelompokkan sebagai berikut :

**Tabel 4.2**  
**Distribusi Responden Berdasarkan Usia Responden**

No	Usia	Jumlah	Presentase (%)
1	≤ 26 tahun	0	0%
2	26-35 tahun	5	3,70%
3	36-45 tahun	35	25,93%
4	46-55 tahun	82	60,74%
5	≥ 55 tahun	13	9,63%
<b>Jumlah</b>		135	100%

Sumber : Data Primer yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.2 dapat diketahui bahwa untuk usia responden didominasi yang terbanyak yaitu usia 46-55 tahun sebanyak 82 orang dengan presentase 60,74%. Dan diikuti dengan usia responden dari usia responden dari usia 36-45 tahun sebanyak 35 orang dengan presentase 25,93%. Penjelasan diatas dapat memberikan indikasi bahwa pegawai yang bekerja di level manajerial adalah tergolong usia produktif dan sudah sangat matang. Hal tersebut menunjukan bahwa faktor usia sangat menunjang potensi seseorang untuk berkembang lebih maju dalam menetapkan sebuah pekerjaan.

#### 4.1.3 Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Masing-masing karyawan memiliki tingkatan pendidikan yang berbeda. Untuk memudahkan perbedaan jenis pendidikan responden maka digolongkan menjadi 4 kelompok, sebagai berikut :

**Tabel 4.3****Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir**

<b>No.</b>	<b>Jenis Pendidikan</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase (%)</b>
1	SMA/SMK	0	0%
2	Diploma	2	1,48%
3	S1	101	74,82%
4	S2	32	23,70%
	Jumlah	120	100%

Sumber: Data Primer yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.3 menunjukkan bahwa dalam penelitian ini. Jumlah responden didominasi dengan pendidikan terakhir S1 sebanyak 101 responden (74,82%) dibanding berpendidikan S2 hanya 32 responden (23,70%) dan Diploma 2 responden (1,48%) dari 135 responden. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai level manajerial di dinas pemerintah daerah Kabupaten Indramayu memiliki banyak pegawai dengan latar belakang pendidikan S1, dikarenakan syarat untuk menduduki jabatan level manajerial adalah minimal S1/D-IV.

## **4.2 ANALISIS DATA**

### **4.2.1 Deskripsi Variabel Penelitian**

Deskripsi hasil penelitian ini digunakan untuk mengetahui penilaian responden terhadap variabel penelitian yang meliputi kesiapan untuk berubah, kompetensi manajerial dan kinerja pegawai dengan kriteria sebagai berikut (Umar, 2003:171).

Untuk variabel Kesiapan untuk Berubah (X1), Kompetensi Manajerial (X2), dan Kinerja Pegawai (Y) dengan 3 indikator diperoleh rentang skala untuk kriteria skor sebagai berikut :

$$\begin{aligned}
 N \text{ (Jumlah Responden)} &= 135 \\
 \text{Jumlah skor} &= \text{bobot} \times \text{jumlah indikator} \times N \\
 \text{Skor Terendah (STS)} &= 1 \times 3 \times 135 = 405 \\
 \text{Skor Tertinggi (SS)} &= 5 \times 3 \times 120 = 2025 \\
 \text{Rentang Skala} &= \frac{\text{Skor Tertinggi} - \text{Skor Terendah}}{5} \\
 &= \frac{2025 - 405}{5} \\
 &= 324
 \end{aligned}$$

Sehingga kriteria skor untuk variabel Kesiapan Untuk Berubah (X1) adalah sebagai berikut :

Variabel	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Ragu-ragu	Setuju	Sangat Setuju
<b>X1</b>	405 - 728	729 - 1052	1053 - 1376	1377 - 1700	1701 - 2025
<b>X2</b>	405 - 728	729 - 1052	1053 - 1376	1377 - 1700	1701 - 2025
<b>Y</b>	405 - 728	729 - 1052	1053 - 1376	1377 - 1700	1701 - 2025

#### 4.2.1.1 Deskripsi Variabel Kesiapan Untuk Berubah (X1)

Kesiapan Untuk Berubah merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau tujuan yang ditetapkan.

Pengukuran variabel Kesiapan Untuk Berubah dilakukan dengan 3 item sehingga diperoleh hasil penelitian sebagai berikut :

**Tabel 4.4**  
**Tanggapan Responden Mengenai Kesiapan Untuk Berubah**

No	Indikator	SS	S	R	TS	STS	Skor
1.	Keyakinan atas kemampuannya untuk menerapkan perubahan	28 (140)	84 (336)	4 (12)	2 (4)	2 (2)	494
2.	Keyakinan bahwa perubahan yang diusulkan akan tepat bagi perusahaan	31 (155)	88 (352)	0	0	1 (1)	508
3.	Kewajaran alasan atas terjadinya perubahan dalam perusahaan	13 (65)	105 (420)	1 (3)	0	1 (1)	489
<b>Jumlah</b>							<b>1.491</b>

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.4 diatas dapat diketahui bahwa total skor jawaban responden untuk variabel Kesiapan Untuk Berubah adalah 1.491, yang berada pada kategori setuju (1224 – 1511). Hal ini mengindikasikan bahwa responden Setuju terhadap indikator Keyakinan atas kemampuannya untuk menerapkan perubahan, keyakinan bahwa perubahan yang diusulkan akan tepat bagi perusahaan, dan kewajaran alasan atas terjadinya perubahan dalam perusahaan. Dengan skor tersebut, responden menganggap bahwa Kesiapan Untuk Berubah dengan indikator tersebut dianggap baik. Dari 3 indikator diatas dapat diketahui bahwa indikator “Keyakinan bahwa bahwa perubahan yang diusulkan akan tepat bagi perusahaan” mendapat skor tertinggi, sehingga efek perubahan dapat berjalan dengan baik.

#### 4.2.1.2 Deskripsi Variabel Kompetensi Manajerial (X2)

Kompetensi Manajerial merupakan keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok. Pengukuran variabel Kompetensi Manajerial dilakukan dengan 3 item sehingga diperoleh hasil penelitian sebagai berikut:

**Tabel 4.5**  
**Tanggapan Responden Mengenai Kompetensi Manajerial**

No	Indikator	SS	S	R	TS	STS	Skor
1.	Konseptual skill	16 (80)	97 (388)	5 (15)	1 (2)	1 (1)	486
2.	Kemampuan Hubungan Interpersonal	4 (20)	72 (288)	42 (126)	1 (2)	1 (1)	437
3.	Kemampuan Teknik	5 (25)	100 (400)	14 (42)	0 (0)	1 (1)	468
	<b>Jumlah</b>						<b>1.391</b>

*Sumber: Data primer yang diolah, 2024*

Berdasarkan tabel 4.5 diatas dapat diketahui bahwa total skor jawaban responden untuk variabel Kompetensi Manajerial adalah 1.391, yang berada pada kategori Setuju (1224 – 1511). Hal ini mengindikasikan bahwa responden setuju terhadap indikator Konseptual Skill, Kemampuan Hubungan Interpersonal, dan Kemampuan Teknik. Dengan skor tersebut responden menyatakan bahwa Kompetensi Manajerial dengan indikator tersebut dianggap baik. Dari 3 indikator diatas dapat diketahui bahwa indikator “Konseptual skill” mendapat skor tertinggi. Sehingga kompetensi manajerial berpengaruh positif terhadap perkembangan organisasi.

#### 4.2.1.3 Deskripsi Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Kinerja Pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Pengukuran variabel Motivasi dilakukan dengan 3 item sehingga hasil penelitian sebagai berikut:

**Tabel 4.6**  
**Tanggapan Responden Mengenai Kinerja Pegawai**

No	Indikator	SS	S	N	TS	STS	Skor
1.	Kualitas	15 (75)	103 (412)	1 (3)	0	1 (1)	491
2.	Kuantitas	53 (265)	105 (420)	3 (9)	0	1 (1)	695
3.	Tanggung Jawab	19 (95)	99 (396)	1 (3)	0	1 (1)	495
<b>Jumlah</b>							<b>1.681</b>

*Sumber: Data primer yang diolah, 2024*

Berdasarkan tabel 4.6 diatas dapat diketahui bahwa total skor jawaban responden untuk variabel Kinerja Pegawai adalah 1.681, yang berada pada kategori sangat setuju (1512 – 1800). Hal ini mengidentifikasikan bahwa responden sangat setuju terhadap indikator kualitas, kuantitas, dan tanggung jawab antar perorangan. Dengan ini responden menyatakan bahwa kinerja pegawai dengan indikator tersebut dianggap baik. Dari 3 indikator diatas dapat diketahui bahwa indikator “Kuantitas” mendapat skor tertinggi sehingga organisasi sangat mengharapkan hasil kerja yang maksimal dari para pegawai nya.

## 4.2.2 Metode Analisis Kuantitatif

### 4.2.2.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dinyatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2012). Dalam melakukan uji validitas ini, peneliti memakai 135 responden dan taraf signifikan 5% dengan bantuan SPSS. Suatu item pertanyaan dinyatakan valid jika nilai  $r$  hitung melebihi dari nilai  $r$  tabel pada tingkat signifikan 0,05 sebagai berikut :

**Tabel 4.7**

#### Hasil Pengujian Validitas

Variabel	Indikator	$r$ hitung	$r$ tabel (df = 135)	Keterangan
Kesiapan Untuk Berubah (X1)	X1.1	0,623	0,169	Valid
	X1.2	0,709	0,169	Valid
	X1.3	0,771	0,169	Valid
	X1.4	0,814	0,169	Valid
	X1.5	0,836	0,169	Valid
	X1.6	0,778	0,169	Valid
	X1.7	0,828	0,169	Valid
	X1.8	0,586	0,169	Valid
	X1.9	0,646	0,169	Valid
	X1.10	0,578	0,169	Valid



Kompetensi Manajerial (X2)	X2.1	0,556	0,169	Valid
	X2.2	0,808	0,169	Valid
	X2.3	0,529	0,169	Valid
	X2.4	0,749	0,169	Valid
	X2.5	0,508	0,169	Valid
	X2.6	0,680	0,169	Valid
	X2.7	0,531	0,169	Valid
	X2.8	0,659	0,169	Valid
	X2.9	0,573	0,169	Valid
	X2.10	0,603	0,169	Valid
Kinerja Pegawai (Y)	Y.1	0,778	0,169	Valid
	Y.2	0,769	0,169	Valid
	Y.3	0,864	0,169	Valid
	Y.4	0,820	0,169	Valid
	Y.5	0,741	0,169	Valid
	Y.6	0,662	0,169	Valid
	Y.7	0,834	0,169	Valid
	Y.8	0,821	0,169	Valid
	Y.9	0,679	0,169	Valid
	Y.10	0,805	0,169	Valid

Sumber: Data Primer yang diolah, 2024

Dalam tabel 4.7 dapat diketahui bahwa nilai  $r$  hitung (*Corrected item – Total Correlation*) dari uji validitas mempunyai nilai besar dari nilai  $r$  tabel dengan  $\alpha=0,05$ , kemudian *degree of freedom (df)*  $n-2$  dimana  $n$  adalah jumlah sample, jadi

$$\begin{aligned}
 df &= 135 - 2 \\
 &= 133 \text{ adalah } 0,169
 \end{aligned}$$

Maka, dari data semua indikator yang digunakan dalam penelitian ini, untuk mengukur variabel – variabel yang digunakan memiliki r hitung yang lebih besar dibanding dengan r tabel. Sehingga, semua indikator yang ada dalam penelitian ini adalah Valid.

#### 4.2.2.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliable atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2012). Suatu variabel dikatakan reliable apabila cronbach alpha  $> 0,60$ . Berikut hasil uji reliabilitas variabel kesiapan untuk berubah, kompetensi manajerial, dan kinerja pegawai sebagai berikut :

**Tabel 4.8**

**Hasil Uji Reliabilitas**

<b>Variabel</b>	<b>Nilai Cronbach Alpha</b>		<b>Hasil Reliabilitas Coefficient SPSS</b>	<b>Keterangan</b>
Kesiapan Untuk Berubah (X1)	0,6	<	0,878	Reliabel
Kompetensi Manajerial (X2)	0,6	<	0,777	Reliabel
Kinerja Pegawai (Y)	0,6	<	0,923	Reliabel

*Sumber: Data Primer yang diolah, 2024*

Dari hasil tabel 4.8 dapat diketahui suatu variabel dinyatakan variabel jika cronbach alpha  $> 0,60$ . Tabel diatas menunjukkan bahwa semua variabel memiliki cronbach alpha cukup besar yaitu diatas 0,60. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa realibilitas dari variabel kesiapan untuk berubah, kompetensi manajerial, dan kinerja pegawai yang diteliti adalah reliabel.

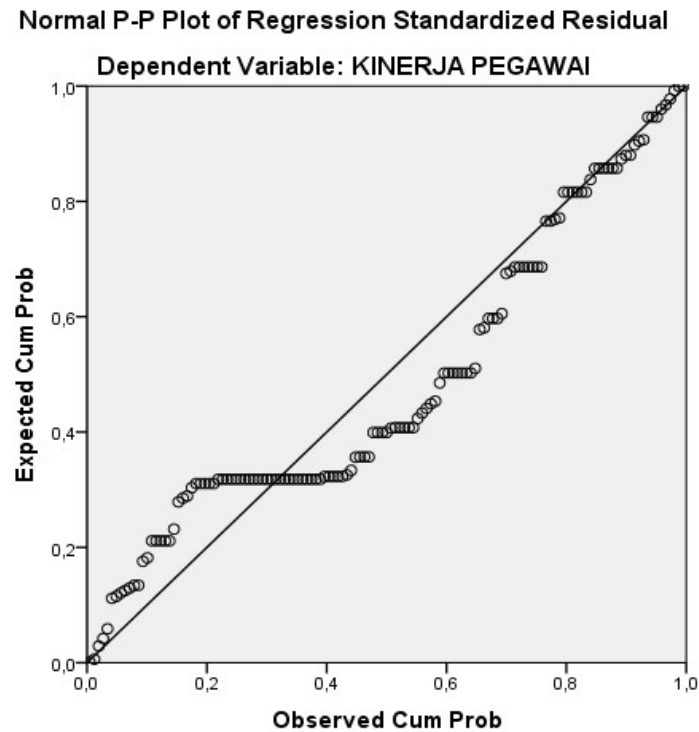
#### **4.2.2.3 Uji Asumsi Klasik**

Dalam uji asumsi klasik terdapat beberapa pengujian yang harus dilakukan dengan menggunakan bantuan SPSS yaitu uji normalitas, uji multikolinearitas dan uji heteroskedastisitas.

##### **4.2.2.3.1 Uji Normalitas**

Pengujian normalitas dilakukan terhadap residual regresi. Pengujian dilakukan dengan menggunakan grafik P-P Plot. Data yang normal jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal yang menunjukkan distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas. Gambar pengujian normalitas adalah sebagai berikut :

**Gambar 4.1**  
**Hasil Uji Normalitas**



Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa titik-titik mengikuti garis diagonal. Hal tersebut mengartikan bahwa model regresi tersebut sudah berdistribusi normal, sehingga model regresi tersebut layak untuk digunakan dalam melakukan pengujian selanjutnya.

### **1. Uji Kolmogorov-Smirnov**

Untuk menentukan normal tidaknya data pada variabel dependen dapat dilakukan dengan menggunakan kolmogorov- smirnov. Apabila nilai signifikan kolmogorov-smirnov  $< 0,05$  maka distribusi tidak normal, sebaliknya apabila nilai

signifikansi kolmogorov-smirnov  $> 0,05$  maka data terdistribusi tersebut normal. Hasil pengujian adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.9 Hasil Uji Asumsi Klasik**

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		135
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	,0000000
	Std. Deviation	1,98636305
Most Extreme Differences	Absolute	,142
	Positive	,142
	Negative	-,132
Test Statistic		,142
Asymp. Sig. (2-tailed)		,000 <sup>c</sup>

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

Berdasarkan tabel 4.9 dapat dijelaskan bahwa nilai signifikansi kolmogorov-smirnov sebesar  $0,000 < 0,05$ , maka model regresi dalam penelitian ini terdistribusi tidak normal.

## 2. Uji Koefisien Varians

Dikarenakan hasil uji asumsi klasik menggunakan model uji kolmogorov-smirnov tidak normal maka alternatif lain menggunakan uji normalitas **Koefisien Varians**. Apabila nilai signifikan Koefisien Varians  $> 30\%$  maka distribusi tidak normal, sebaliknya apabila nilai signifikansi Koefisien Varians  $< 30\%$  maka data terdistribusi tersebut normal (Norfai, 2020: 55). Hasil pengujian adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.10**  
**Hasil Uji Koefisien Varians**

**Descriptive Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation
X1	135	41,32	4,135
X2	135	38,77	3,799
Y	135	40,93	3,774
Valid N (listwise)	135		

$$\text{RUMUS : Nilai Koefisien Varians} = \frac{\text{Std.Deviation}}{\text{Mean}} \times 100$$

Variabel	Nilai Koefisien Varians (%)	Keterangan
Kesiapan Untuk Berubah (X1)	10,01	Data Berdistribusi Normal
Kompetensi Manajerial (X2)	9,80	Data Berdistribusi Normal
Kinerja Pegawai (Y)	9,22	Data Berdistribusi Normal

Berdasarkan tabel 4.10 dapat dijelaskan bahwa nilai koefisien varians variable < 30% maka data berdistribusi normal.

#### 4.2.2.3.2 Uji Multikolinearitas

Pengujian multikolonieritas dilakukan untuk mengetahui apakah didalam model regresi tersebut ditemukan adanya kolerasi antar variabel bebas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi kolerasi diantara variabel bebas. Diagnosa secara sederhana terhadap tidak adanya multikolinearitas di dalam model regresi yaitu data dikatakan tidak terjadi multikolinearitas apabila jika nilai tolerance diatas (  $>$  ) 0,1 dan mempunyai VIF dibawah (  $<$  ) 10. Hasil uji multikolenieritas dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 4.11**  
**Hasil Uji Multikolinearitas**

Model	Coefficients <sup>a</sup>		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	Unstandardized Coefficients	Std. Error				Tolerance	VIF
1 (Constant)	4,302	1,982		2,171	,032		
X1	,437	,051	,478	8,612	,000	,680	1,470
X2	,480	,055	,483	8,694	,000	,680	1,470

a. Dependent Variable: KINERJA PEGAWAI

*Sumber: Data Primer yang diolah, 2024*

Hasil pengujian tersebut menunjukan nilai sebagai berikut:

- Kesiapan untuk Berubah (X1) berdasarkan hasil tolerance 0,680 lebih besar dari 0,1 dan berdasarkan nilai VIF 1,470 kurang dari 10. Hal ini menunjukan bahwa murni berdiri sendiri dan tidak ada multikolinearitas. Sehingga model regresi layak untuk digunakan dalam melakukan pengujian.

- Kompetensi Manajerial (X2) berdasarkan hasil tolerance 0,680 lebih besar dari 0,1 dan berdasarkan nilai VIF 1,470 kurang dari 10. Hal ini menunjukkan bahwa murni berdiri sendiri dan tidak ada multikolinearitas. Sehingga model regresi layak untuk digunakan dalam melakukan pengujian.

#### 4.2.2.3.3 Uji Heteroskedastisitas

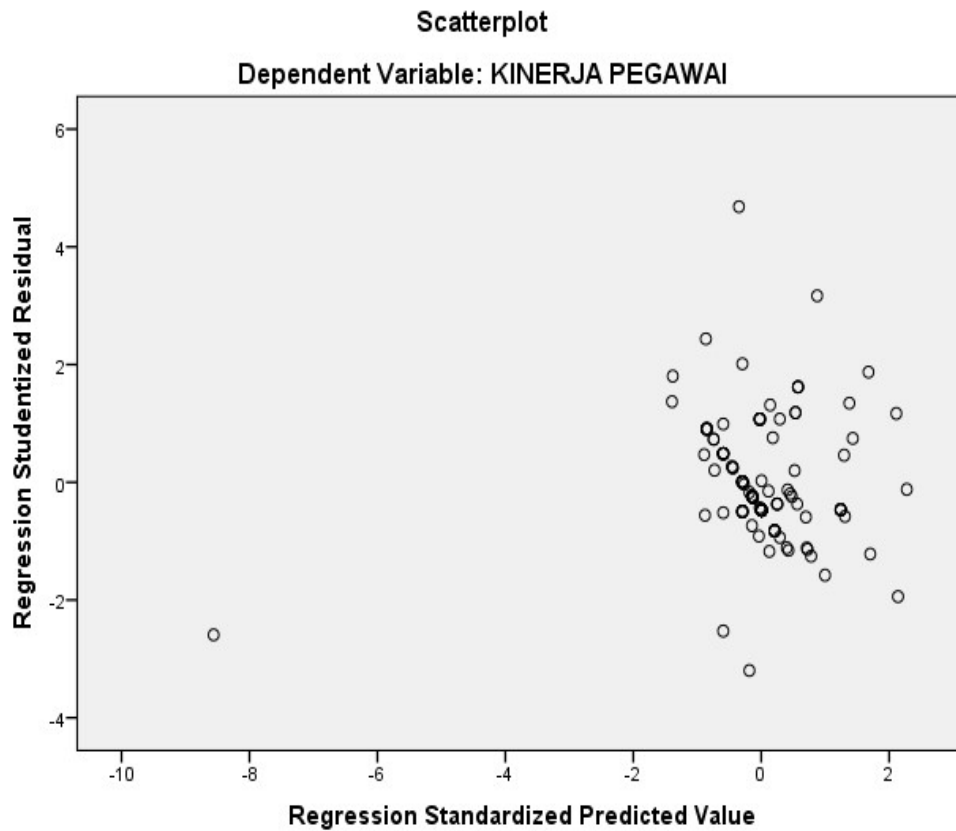
Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Model regresi yang baik adalah yang tidak terjadi heteroskedastisitas (Ghozali, 2012). Dengan dasar analisis sebagai berikut :

- Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit) maka mengindikasikan bahwa penelitian tersebut telah terjadi heteroskedastisitas.
- Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka penelitian tersebut tidak terjadi heteroskedastisitas.

Untuk mengetahui ada tidaknya gejala heteroskedastisitas, maka dapat dilihat lebih jelasnya seperti pada gambar berikut :



**Gambar 4.2**  
**Uji Heteroskedastisitas**



*Sumber: Data Primer yang diolah, 2024*

Dari scatterplot diatas dapat terlihat titik-titik menyebar secara acak serta tersebar baik diatas maupun dibawah angka 0 dan sumbu Y, hal ini dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi ini. Sehingga model regresi layak digunakan dalam melakukan pengujian.

#### **4.2.2.4 Analisis Regresi Linier Berganda**

Analisis regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui besarnya variabel independen yaitu pengaruh kesiapan untuk berubah dan kompetensi

manajerial terhadap variabel dependen kinerja pegawai. Pengolahan data dengan program SPSS 24 memberikan hasil sebagai berikut :

**Tabel 4.12**  
**Hasil Koefisien Regresi**

Model	Coefficients <sup>a</sup>						
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error				Tolerance	VIF
1 (Constant)	4,302	1,982		2,171	,032		
X1	,437	,051	,478	8,612	,000	,680	1,470
X2	,480	,055	,483	8,694	,000	,680	1,470

a. Dependent Variable: KINERJA PEGAWAI

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.12 tersebut diatas, maka dapat dilihat bahwa persamaan regresi linear yang mencerminkan hubungan antar variabel- variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

$$Y_1 = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + e$$

$$Y_1 = 4,302 + 0,478 X_1 + 0,483 X_2 + 1,982$$

Dari persamaan regresi linear berganda diatas menunjukkan bahwa :

- Nilai koefisien regresi Kesiapan untuk Berubah (X1) sebesar 0,478 bernilai positif yang berarti bahwa semakin baik kesiapan untuk berubah, maka kinerja pegawai akan semakin meningkat.

- Nilai koefisien regresi Kompetensi Manajerial (X2) sebesar 0,483 bernilai positif yang berarti bahwa semakin baik kompetensi manajerial, maka kinerja pegawai akan semakin meningkat.

#### 4.2.2.5 Pengujian Hipotesis

##### 4.2.2.5.1 Uji t

Hipotesis dalam penelitian ini diuji kebenarannya dengan menggunakan uji parsial pada model regresi. Pengujian dilakukan dengan melihat taraf signifikansi (p-value) hasil hitung. Jika taraf signifikansi yang dihasilkan dari perhitungan dibawah 0,05 maka hipotesis diterima, sedangkan jika taraf signifikansi hasil hitung lebih besar dari 0,05 maka hipotesis ditolak.

Coefficients <sup>a</sup>						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	
Model		B	Std. Error	Beta		Sig.
1	(Constant)	4,302	1,982		2,171	,032
	X1	,437	,051	,478	8,612	,000
	X2	,480	,055	,483	8,694	,000

a. Dependent Variable: Y

a. Dependent Variable: Y

#### 1. Uji Hipotesis 1

Koefisien regresi variabel Kesiapan untuk Berubah (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y) yang diperoleh nilai t hitung sebesar 8,612 lebih besar dari t table 1,978 dengan signifikansi sebesar 0,000. Nilai signifikansi tersebut hasilnya lebih kecil dari 0,05.

Hal tersebut menunjukkan bahwa hipotesis 1 dalam penelitian ini diterima, yang artinya bahwa kesiapan untuk berubah mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

## 2. Uji Hipotesis 2

Koefisien regresi variabel Kompetensi Manajerial (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y) yang diperoleh nilai t hitung sebesar 8,694 lebih besar dari t table 1,978 dengan signifikansi sebesar 0,000. Nilai signifikansi tersebut hasilnya lebih kecil dari 0,05. Hal tersebut menunjukkan bahwa hipotesis 2 dalam penelitian ini diterima, yang artinya bahwa Kompetensi Manajerial mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

### 4.2.2.5.2 Uji Koefisien Determinasi Berganda ( $R^2$ )

Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) digunakan untuk menguji mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerapkan variasi variable dependen. Hasil output dari SPSS sebagai berikut:

**Tabel 4.13**  
**Hasil Koefisien Determinasi Berganda**

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,850 <sup>a</sup>	,723	,719	2,001

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: KINERJA PEGAWAI

Berdasarkan hasil uji koefisien determinasi pada tabel 4.13 maka diperoleh nilai adjusted R-square sebesar 0,719 (71,9%). Hal tersebut memiliki arti bahwa kemampuan variabel independen dalam penelitian ini mempengaruhi variabel dependen sebesar 71,9%, sedangkan sisanya sebesar 29,1% ( $1 - 0,291$ ) dijelaskan oleh variabel lain selain variabel independen dalam penelitian. Sehingga variable X1 dan X2 terhadap Y sebesar 71.9% termasuk kategori kuat karena lebih dari 0,67 (67%) menurut Chin (1998).

### **4.3 PEMBAHASAN**

Penelitian ini dilakukan dengan mengangkat tiga variabel bebas yaitu Kesiapan untuk Berubah (X1), Kompetensi Manajerial (X2), terhadap Kinerja Pegawai (Y) pada dinas di pemerintah daerah Kabupaten Indramayu, dengan hasilnya sebagai berikut :

#### **4.3.1 Pengaruh Kesiapan untuk Berubah terhadap Kinerja Pegawai**

Melalui analisis regresi dapat diketahui hipotesis pengaruh kesiapan untuk berubah terhadap kinerja pegawai dengan nilai t hitung sebesar 8,612 lebih besar dari t table 1,978 dengan signifikansi sebesar 0,0000 lebih kecil dari 0,05 sehingga dengan hasil tersebut diatas menunjukkan bahwa kesiapan untuk berubah mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

Tingginya kesiapan untuk berubah dapat ditunjukkan dengan angka indeks pada item pertanyaan “Keyakinan bahwa perubahan yang diusulkan akan tepat bagi organisasi” menunjukkan nilai sebesar 508, yang kemudian dikategorikan kedalam

kategori tinggi atau setuju. Berdasarkan angka indeks pada item pernyataan yang dikategorikan tinggi atau setuju mengindikasikan bahwa pegawai pada dinas di pemerintah daerah Kabupaten Indramayu memiliki penilaian yang baik terhadap kesiapan untuk berubah yang harus diterapkan dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab nya selama ini.

#### **4.3.2 Pengaruh Kompetensi Manajerial terhadap Kinerja Pegawai**

Melalui analisis regresi dapat diketahui hipotesis pengaruh kompetensi manajerial terhadap kinerja pegawai dengan nilai  $t$  hitung sebesar 8,694 lebih besar dari  $t$  table 1,978 dengan signifikansi sebesar 0,0000 lebih kecil dari 0,05 sehingga dengan hasil tersebut diatas menunjukkan bahwa kompetensi manajerial mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

Tingginya kompetensi manajerial dapat ditunjukkan dengan angka indeks pada item pertanyaan “ *Konseptual skill* ” menunjukkan nilai sebesar 486 dikategorikan ke dalam kategori tinggi atau setuju. Berdasarkan angka indeks pada item pertanyaan yang dikategorikan tinggi atau setuju mengindikasikan bahwa pegawai pada dinas di pemerintah daerah Kabupaten Indramayu memiliki penilaian yang baik terhadap kompetensi manajerial yang diperoleh hingga saat ini.

#### **4.3.3 Pengaruh Kesiapan Untuk Berubah dan Kompetensi Manajerial terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil pengujian hipotesis uji koefisien determinasi diperoleh nilai adjusted R-square sebesar 0,719 (71,9%). Hal ini menandakan bahwa hasil pengujian

hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini diterima, yang berarti bahwa kemampuan variabel independen kesiapan untuk berubah dan kompetensi manajerial dalam penelitian ini mempengaruhi variabel dependen kinerja pegawai sebesar 71,9% dan pada kategori kuat karena lebih dari 0,67 (67%) sehingga semakin tinggi peranan kesiapan untuk berubah dan kompetensi manajerial maka akan meningkatkan kinerja pegawai dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari. Hasil ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Dewiana dan Masduki , (2020) yang diperoleh hasil kesiapan untuk berubah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dan penelitian yang dilakukan oleh Widiastuti dkk, (2022) yang diperoleh hasil kompetensi manajerial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 KESIMPULAN**

Dari hasil analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan dalam penelitian ini serta sesuai dengan tujuan penelitian, maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Kesiapan untuk berubah memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kesiapan pegawai untuk melakukan perubahan yang lebih baik akan dapat meningkatkan kinerja pegawai.
2. Kompetensi manajerial memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kompetensi manajerial yang lebih besar yang dimiliki pegawai akan dapat meningkatkan kinerja pegawai.
3. Kesiapan untuk berubah dan kompetensi manajerial memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan kedua variabel tersebut terlaksana dengan baik maka akan dapat meningkatkan kinerja pegawai yang lebih baik lagi hasilnya.



## 5.2 SARAN

### 1. Saran Praktis:

- Bagi Pemerintah Daerah Kabupaten Indramayu

Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan evaluasi dan referensi dalam pengambilan kebijakan di masa mendatang. Pemerintah daerah disarankan untuk fokus pada peningkatan kualitas sumber daya manusia dengan memperkuat kompetensi manajerial dan kesiapan untuk berubah, terutama di level manajerial. Program pelatihan dan pengembangan yang berfokus pada penguasaan keterampilan baru, peningkatan kompetensi kepemimpinan, dan adaptasi terhadap perubahan akan membantu meningkatkan kinerja pegawai secara keseluruhan.

- Strategi Peningkatan Kinerja Pegawai.

Untuk mencapai kinerja pegawai yang masuk dalam kategori "Sangat Baik", pemerintah daerah harus memberikan perhatian khusus pada dua faktor utama: kesiapan pegawai untuk menghadapi perubahan dan kompetensi manajerial. Penguatan aspek-aspek ini melalui kebijakan pelatihan, mentoring, dan penilaian kinerja secara berkala akan memastikan bahwa pegawai memiliki kemampuan untuk beradaptasi dan mengelola perubahan dengan lebih baik. Semakin tinggi kualitas sumber daya manusia, semakin efektif pencapaian tujuan organisasi. mempengaruhi. Khususnya yang berminat untuk mengetahui lebih jauh tentang kinerja pegawai pada dinas di pemerintah daerah Kabupaten Indramayu yang melakukan penelitian maka perlu modifikasi variabel-variabel independen baik menambah

variabel atau menambah time series datanya. Sehingga akan lebih objektif dan bervariasi dalam melakukan penelitian.

## **2. Saran Teoritis:**

- **Pengembangan Penelitian Lebih Lanjut**

Bagi peneliti yang tertarik mempelajari kinerja pegawai di instansi pemerintah daerah, hasil penelitian ini memberikan panduan untuk mengembangkan kajian lebih lanjut dengan memperkaya variabel independen. Misalnya, variabel tambahan seperti kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, atau motivasi kerja dapat dimasukkan dalam penelitian berikutnya untuk memberikan perspektif yang lebih komprehensif. Selain itu, penggunaan data time series akan memberikan gambaran yang lebih jelas tentang perubahan kinerja pegawai dalam jangka waktu tertentu, sehingga hasil penelitian dapat menjadi lebih objektif dan variatif.

- **Kontribusi Teoritis terhadap Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia**

Penelitian ini memberikan wawasan baru tentang bagaimana kesiapan untuk berubah dan kompetensi manajerial dapat memengaruhi kinerja pegawai, khususnya di konteks pemerintahan daerah. Hasilnya dapat dijadikan dasar untuk pengembangan teori manajemen sumber daya manusia di sektor publik, terutama terkait dengan upaya peningkatan kualitas kinerja di lingkungan pemerintahan. Teori-teori manajerial dan kepemimpinan di lingkungan publik perlu terus dikembangkan seiring dengan kebutuhan untuk merespons perubahan yang semakin cepat di bidang pemerintahan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alec R. Levenson, W. A. (2006). Measuring the Relationship Between Managerial Competencies and Performance. 32(3).  
doi:<https://doi.org/10.1177/0149206305280789>
- Dewiana Novitasarim, M. A. (2020). PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN: PERAN KESIAPAN UNTUK BERUBAH SEBAGAI MEDIATOR. *e-ISSN 2627-7872/2088-8554*, 10, 85-99.
- Astuti, E. & Khoirunnisa, R. M. (2018). Pengaruh *Employee Engagement*, Komitmen Organisasi, Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kesiapan Untuk Berubah (*Readiness For Change*) Pada Karyawan Universitas Ahmad Dahlan. *Jurnal Fokus*, 8(1), 47 – 66.
- Chaterine, Hartini, s., & Marpaung, W. (2018). *Readiness for Change* Ditinjau dari Kepemimpinan Transformasional Pada Karyawan/I PT. Mam Medan. *Jurnal sPsikologi*, 14(2), 154 – 164.
- Cilliana, & Mansoer, D. W. (2018). Pengaruh kepuasan kerja, keterlibatan kerja, stres kerja, dan komitmen organisasi terhadap kesiapan untuk berubah pada karyawan PT bank y. *Jurnal Psikologi*, 14(2), 151 – 164.
- Cummings, Thomas G (2014). Essentials of organization development and change. Ohio : South-Western College Publishing, 2011
- D.E Hussey. (2000). *How to Manage Organisational Change*.
- Hanpachern, et al (1998) An Extension of theory of margin : A framework for ascending readiness to change Human Resources Development Quartely. Vol. 9 No. 4
- Fayol, Henry. 2010. Manajemen Public Relations. Jakarta: PT Elex Media
- Ghozali, Imam. 2012. Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS. Yogyakarta: Universitas Diponegoro
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2017). Readiness for Organizational Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232 – 255. <https://doi.org/10.1177/0021886306295295>

- Kustini, et al (2021). Pengaruh Keterampilan Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. GARUDA DAYA PRATAMA SEJAHTERA (GARUDA INDONESIA GROUP)
- Lu Hong and Scott E. Page. Journal of Economic Theory, 2001, vol. 97, issue 1, 123-163. Date: 2001
- Mangkunegara, A.P.(2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Norfai, SKM., M.Kes. Copyright © 2020. Manajemen Data Menggunakan SPSS. Editor: Aris Setia Noor, S.E., M.Si. Desain Cover: Abdurrahman Sidik, S.Sn., M.Ds.
- Novitasaria, D., Goestjahjanti, F. S., & Asbari, M. (2020) The Role of Readiness to Change between Transformational Leadership and Performance: Evidence from a Hospital during Covid-19 Pandemic. *Asia-Pacific Management and Business Application*, 9(1), 37 – 56.
- Peraturan Presiden (PERPRES) Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik
- Sugiyono. (2017). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Cetakan ke 25. Bandung: CV Alfabeta.
- Wardani, R., Suhariadi, F., Ratmawati, D., Priyon, S., Suhandiah, S., & Muliatie, Y. E.(2020). How Do Transformational Leadership, Communication and Supply Chain Management Affect Commitment to Change through Readiness for Change?. *International Journal Of Supply Chain Management*, 9(3), 591-597.
- Zaretta Dias Prastiti, (2021). The Relationship Between Organizational Commitment and Readiness to Change for Employee of PT X. *Jurnal Organisasi dan Manajemen* 17(1) 2021, 78-88

Lampiran 1.

### DATA KUESTIONER PENELITIAN

#### PENGARUH KESIAPAN UNTUK BERUBAH DAN KOMPETENSI MANAJERIAL TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA DINAS PEMERINTAH DAERAH KABUPATEN INDRAMAYU

Yang saya hormati Bapak/Ibu,

Saya seorang mahasiswa Universitas Muhammadiyah Cirebon. Sebagai bagian dari kurikulum saya, saya telah melaksanakan penelitian dengan judul seperti di atas. Kerja sama Anda dalam mengisi kuesioner ini akan membantu saya dalam keberhasilan penyelesaian penelitian saya. Saya jamin bahwa data tersebut akan digunakan secara rahasia dan untuk tujuan akademis saja.

**A. Isilah Pertanyaan dan berilah tanda centang (  $\surd$  ) pada pilihan jawaban saudara**

- a. Jabatan : .....
- b. Jenis kelamin :     ☐ Laki – laki   ☐ Perempuan
- c. Unit Kerja : .....
- d. Berapa lama saudara telah bekerja?  
☐  $\leq$  2 th     ☐ 2 - 5 th     ☐ 6 – 10 th     ☐ 11 – 15 th     ☐  $\geq$  15 th
- e. Berapa usia anda saat ini ?  
☐  $\leq$  26th     ☐ 26 – 35 th     ☐ 36 – 45 th     ☐ 46 – 55 th     ☐  $\geq$  55 th
- f. Apa pendidikan terakhir saudara?  
☐ SMA     ☐ Diploma     ☐ S1     ☐ S2  
☐ Lainnya (sebutkan.....)

## B. PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER

1. Angket terdiri dari 16 butir pertanyaan yang dikelompokkan dalam 4 (empat bagian utama indikator pengukuran (lihat tabel).
2. Bacalah pertanyaan dengan teliti sebelum memberikan jawaban.
3. Pilih salah satu jawaban dengan memberikan tanda check (✓) pada pilihan jawaban yang tersedia dan isilah pernyataannya.
4. Pada masing – masing pertanyaan terdapat lima alternatif jawaban yang mengacu pada teknik skala likert, yaitu :

<i><b>SCORE</b></i>				
STS	TS	R	S	SS
1	2	3	4	5

### DATA KUESIONER

PERNYATAAN		SCOR				
		1	2	3	4	5
KESIAPAN UNTUK BERUBAH		STS	TS	R	S	SS
<i>Keyakinan atas kemampuannya untuk menerapkan perubahan</i>						
1	Saya bersedia mengikuti perubahan yang terjadi dalam organisasi.					
2	Saya siap mengikuti perubahan yang terjadi dalam sistem organisasi.					
3	Saya mendukung adanya perubahan yang terjadi dalam sistem organisasi.					
<i>Keyakinan bahwa perubahan yang diusulkan akan tepat bagi perusahaan</i>						
4	Saya terlibat untuk melakukan perubahan di organisasi tempat saya bekerja.					
5	Saya mampu beradaptasi dengan perubahan yang terjadi dalam sistem organisasi.					
6	Saya pikir saya mungkin siap untuk pengembangan diri					
7	Saya benar-benar bekerja keras untuk berubah					
<i>Kewajaran alasan atas terjadinya perubahan dalam perusahaan</i>						
8	Saya sudah berpikir bahwa saya mungkin ingin mengubah sesuatu tentang diri saya					
9	Saya berharap saya mempunyai lebih banyak ide tentang cara memecahkan masalah					
10	Saya sudah mulai mengatasi masalah saya tetapi saya membutuhkan bantuan					

<b>KOMPETENSI MANAJERIAL</b>		<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>R</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
<i>Konseptual skill</i>						
11	Instansi saya memiliki pelatihan yang memberikan kesempatan bagi ASN untuk memperoleh pengetahuan guna peningkatan ketrampilan kerja.					
12	Instansi saya memiliki kebijakan meminta ASN untuk mendokumentasikan pengetahuan yang sudah mereka peroleh untuk peningkatan ketrampilan kerja					
13	Instansi saya memiliki kebijakan meminta ASN untuk menyebarluaskan pengetahuan yang mereka peroleh .					
14	Instansi saya memiliki kebijakan ASN untuk wajib meningkatkan kinerja yang mereka peroleh dengan penilaian yang saya berikan sesuai dengan hasil yang diperoleh.					
<i>Kemampuan Hubungan Interpersonal</i>						
15	Saya mampu menyelesaikannya sendiri tanpa bantuan orang lain ketika mempunyai masalah yang berkaitan dengan pekerjaan					
16	Saya memperbarui tingkat pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan agar setara dengan tingkat saat ini					
17	Saya mempunyai kekuasaan untuk mengambil keputusan sesuai peran saya di organisasi					



<i>Kemampuan Teknik</i>						
18	Saya mampu menyajikan ide, konsep, rencana dan prosedur dengan jelas kepada bawahan					
19	Saya puas dengan arus komunikasi dan informasi antar bagian sudah memuaskan					
20	Semua bawahan saya dapat menerima dengan baik setiap pengambilan keputusan					
<b>KINERJA PEGAWAI</b>		<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>R</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
<i>Kualitas</i>						
21	Saya memiliki pengetahuan tentang Kinerja Pegawai					
22	Saya memiliki pemahaman yang baik tentang Kinerja Pegawai					
23	Saya memiliki kemampuan untuk mentransfer pengetahuan tentang Kinerja Pegawai dalam praktek kerja sehari-hari.					
24	Saya selalu berusaha untuk meningkatkan Kinerja Pegawai baik untuk diri sendiri maupun orang lain					
<i>Kuantitas</i>						
25	Saya berpendapat Kinerja Pegawai itu sangat penting					
26	Saya selalu mendapatkan hasil yang terbaik dari kinerja saya di instansi					

27	Saya berusaha untuk selalu meningkatkan pengetahuan tentang hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan saya					
<i>Tanggung jawab</i>						
28	Saya berusaha untuk selalu meningkatkan kemampuan atau skill tentang hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan					
29	Saya selalu mencari tantangan baru di pekerjaan saya					
30	Saya selalu mempunyai ide untuk memecahkan masalah baru di pekerjaan					

## LAMPIRAN 2. TABULASI

KESIAPAN UNTUK BERUBAH											KOMPETENSI MANAJERIAL											KINERJA KARYAWAN												
No.	X1_1	X1_2	X1_3	X1_4	X1_5	X1_6	X1_7	X1_8	X1_9	X1_10	x1	X2_1	X2_2	X2_3	X2_4	X2_5	X2_6	X2_7	X2_8	X2_9	X2_10	X2	Y_1	Y_2	Y_3	Y_4	Y_5	Y_6	Y_7	Y_8	Y_9	Y_10	Y	
1	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	44	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	43	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	41	
2	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	42	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	2	43	4	4	4	5	5	2	4	5	4	4	41
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	49	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	47	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	48	
4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	42	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	
5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	45	5	5	5	5	2	5	4	4	5	5	45	4	4	5	5	5	5	5	4	5	47		
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	41	
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	
8	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	43	4	4	4	4	2	4	4	4	3	4	37	4	4	4	4	5	3	4	4	3	4	39	
9	4	4	4	3	4	5	3	4	4	3	38	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	36	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	43	
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	
11	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	41	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	
12	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	43	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	46	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	44	
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	
14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	4	2	4	2	4	4	2	34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	39	
17	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	42	4	4	4	4	3	5	5	5	5	5	44	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	
18	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	43	4	4	5	4	2	4	4	4	4	3	38	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	41	
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	
20	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	42	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	41	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	

KESIAPAN UNTUK BERUBAH											KOMPETENSI MANAJERIAL											KINERJA KARYAWAN											
No.	X1_1	X1_2	X1_3	X1_4	X1_5	X1_6	X1_7	X1_8	X1_9	X1_10	x1	x2_1	x2_2	x2_3	x2_4	x2_5	x2_6	x2_7	x2_8	x2_9	x2_10	x2	Y_1	Y_2	Y_3	Y_4	Y_5	Y_6	Y_7	Y_8	Y_9	y_10	Y
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	39	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	39
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	41	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	44
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
27	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	44	4	4	4	5	2	4	5	5	4	4	41	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	42
28	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	49	4	4	5	5	2	4	4	5	4	4	41	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	48
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	38	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	44
30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
32	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	41	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	41	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	44
33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
37	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
39	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
40	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	38	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	43	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	43
41	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
42	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	4	2	4	2	4	4	4	36	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	41
43	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	43	4	4	4	5	4	5	4	4	4	3	41	5	5	4	4	5	4	4	4	3	4	42
44	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	49	4	4	4	5	2	4	4	4	4	2	37	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	41
45	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
46	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	43	4	4	4	4	2	4	4	4	4	2	36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
47	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	5	4	4	5	3	4	4	5	4	5	43	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	42

KESIAPAN UNTUK BERUBAH											KOMPETENSI MANAJERIAL											KINERJA KARYAWAN											
No.	X1_1	X1_2	X1_3	X1_4	X1_5	X1_6	X1_7	X1_8	X1_9	X1_10	X1	X2_1	X2_2	X2_3	X2_4	X2_5	X2_6	X2_7	X2_8	X2_9	X2_10	X2	Y_1	Y_2	Y_3	Y_4	Y_5	Y_6	Y_7	Y_8	Y_9	Y_10	Y
48	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	41	4	4	4	4	2	4	2	4	4	4	36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
49	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	39	4	4	4	4	2	4	4	4	2	4	36	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	39
50	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	4	2	4	2	4	4	4	36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
51	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	44	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
52	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	5	4	4	4	2	4	4	4	4	4	39	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	40
53	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	45	5	4	2	5	2	5	4	4	4	4	39	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	45
54	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	37	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	37	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
55	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	48	5	4	4	4	4	5	4	4	3	4	41	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	44
56	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	39
57	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	4	2	4	4	4	2	4	36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
58	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	47	4	4	4	4	2	4	2	4	4	3	35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
59	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	42	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	38	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	43
60	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
61	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
62	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
63	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	42	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	42	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	46
64	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	44	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	38	4	4	4	5	5	3	4	4	4	4	41
65	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	4	2	4	4	4	3	4	37	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
66	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	46	3	3	4	4	3	4	5	4	4	4	38	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	43
67	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	43	4	4	5	4	3	2	2	4	4	4	36	4	4	4	4	5	2	4	2	3	2	34
68	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	42	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	39	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	39
69	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
70	5	5	5	4	4	3	5	5	4	4	44	2	2	2	3	2	4	3	4	3	2	27	4	4	4	4	4	4	4	5	2	4	39
71	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
72	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	48	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	47	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	44
73	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
74	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	41	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	41	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	40

## KOMPETENSI MANAJERIAL

KESIAPAN UNTUK BERUBAH											KOMPETENSI MANAJERIAL										KINERJA KARYAWAN												
No.	X1_1	X1_2	X1_3	X1_4	X1_5	X1_6	X1_7	X1_8	X1_9	X1_10	X1	X2_1	X2_2	X2_3	X2_4	X2_5	X2_6	X2_7	X2_8	X2_9	X2_10	X2	Y_1	Y_2	Y_3	Y_4	Y_5	Y_6	Y_7	Y_8	Y_9	Y_10	Y
98	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	47	4	4	4	4	2	4	2	4	4	3	35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
99	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	42	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	38	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	43
100	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
101	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
102	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
103	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	42	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	42	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	46
104	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	44	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	38	4	4	4	5	5	3	4	4	4	4	41
105	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	4	2	4	4	4	3	4	37	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
106	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	37	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	37	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
107	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	48	4	4	5	4	4	4	5	4	3	4	41	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	44
108	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	39
109	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	4	2	4	4	4	4	2	36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
110	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	47	4	4	4	4	2	4	2	3	4	4	35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
111	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	42	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	38	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	43
112	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
113	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
114	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	37	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	37	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
115	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	48	5	4	4	4	4	5	4	4	3	4	41	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	44
116	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	39
117	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	4	2	4	4	4	2	4	36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
118	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	47	4	4	4	2	4	4	2	4	4	3	35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
119	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	42	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	38	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	43

KESIAPAN UNTUK BERUBAH											KOMPETENSI MANAJERIAL											KINERJA KARYAWAN											
No.	X1_1	X1_2	X1_3	X1_4	X1_5	X1_6	X1_7	X1_8	X1_9	X1_10	X1	X2_1	X2_2	X2_3	X2_4	X2_5	X2_6	X2_7	X2_8	X2_9	X2_10	X2	Y_1	Y_2	Y_3	Y_4	Y_5	Y_6	Y_7	Y_8	Y_9	Y_10	Y
120	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
121	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	4	4	2	4	4	2	4	36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
122	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	47	4	4	4	4	2	4	2	4	4	3	35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
123	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	42	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	38	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	43
124	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
125	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
126	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
127	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	42	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	42	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	46
128	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	44	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	38	4	4	4	5	5	4	3	4	4	4	41
129	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	4	2	4	4	4	3	4	37	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
130	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	37	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	37	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
131	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	48	4	4	5	4	4	5	4	4	3	4	41	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	44
132	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	39
133	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	5	2	4	4	4	4	4	39	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	40
134	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	37	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	37	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
135	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	35	3	4	3	4	5	3	5	4	4	5	40



### Lampiran 3. HASIL OLAH DATA

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,850 <sup>a</sup>	,723	,719	2,001

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: KINERJA PEGAWAI

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1379,684	2	689,842	172,227	,000 <sup>b</sup>
	Residual	528,716	132	4,005		
	Total	1908,400	134			

a. Dependent Variable: KINERJA PEGAWAI

b. Predictors: (Constant), X2, X1

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	4,302	1,982		2,171	,032		
	X1	,437	,051	,478	8,612	,000	,680	1,470
	X2	,480	,055	,483	8,694	,000	,680	1,470

a. Dependent Variable: KINERJA PEGAWAI

**Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>**

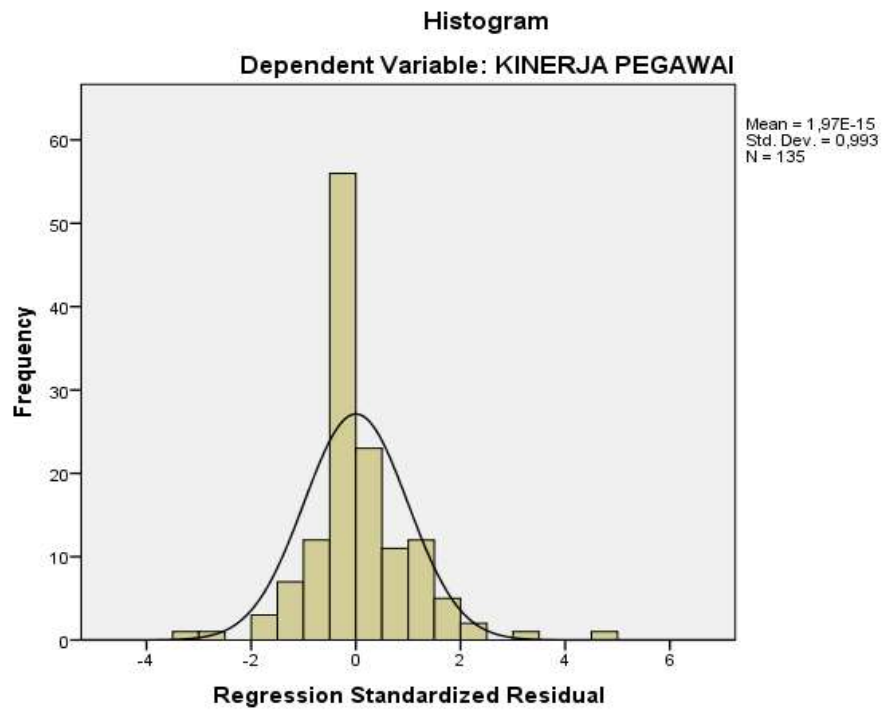
Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	X1	X2
1	1	2,991	1,000	,00	,00	,00
	2	,005	24,308	,98	,33	,12
	3	,004	26,758	,02	,67	,88

a. Dependent Variable: KINERJA PEGAWAI

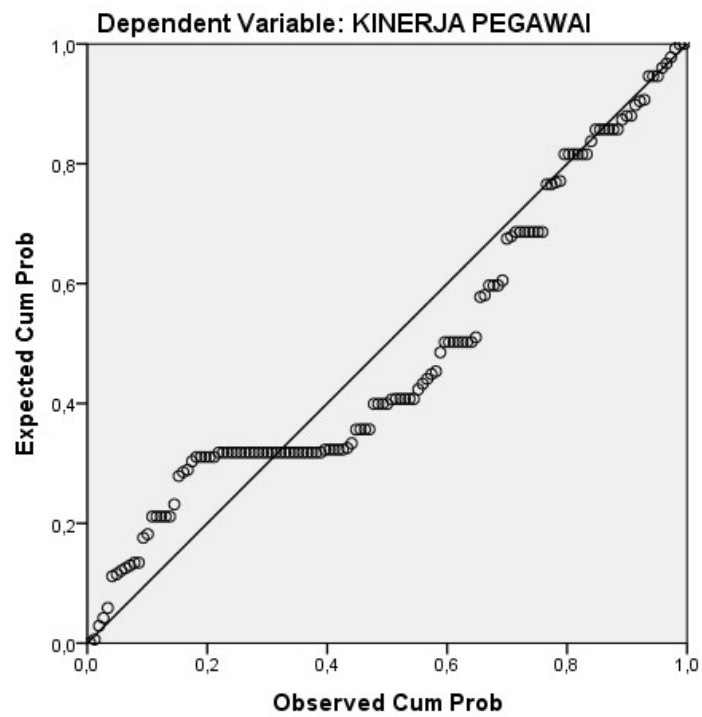
**Residuals Statistics<sup>a</sup>**

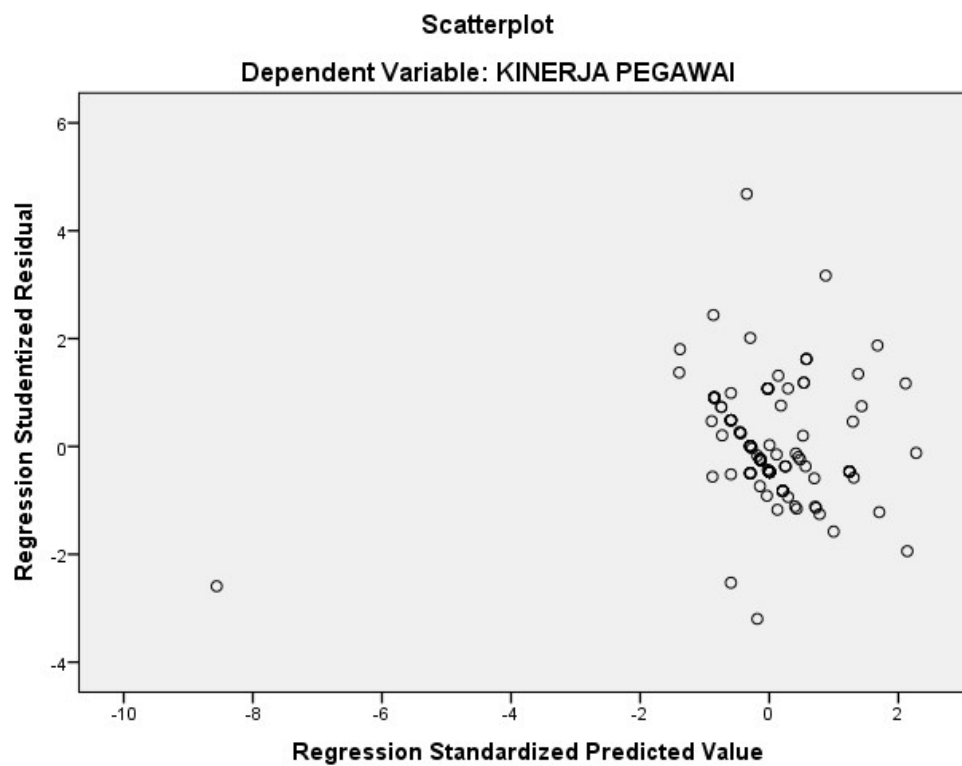
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	13,46	48,23	40,93	3,209	135
Std. Predicted Value	-8,561	2,275	,000	1,000	135
Standard Error of Predicted Value	,174	1,490	,263	,141	135
Adjusted Predicted Value	17,77	48,24	40,96	2,957	135
Residual	-6,339	9,184	,000	1,986	135
Std. Residual	-3,167	4,589	,000	,993	135
Stud. Residual	-3,197	4,682	-,006	1,019	135
Deleted Residual	-7,772	9,561	-,028	2,124	135
Stud. Deleted Residual	-3,316	5,108	-,002	1,044	135
Mahal. Distance	,022	73,289	1,985	6,581	135
Cook's Distance	,000	2,786	,029	,241	135
Centered Leverage Value	,000	,547	,015	,049	135

a. Dependent Variable: KINERJA PEGAWAI



**Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual**





### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		135
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	,0000000
	Std. Deviation	1,98636305
Most Extreme Differences	Absolute	,142
	Positive	,142
	Negative	-,132
Test Statistic		,142
Asymp. Sig. (2-tailed)		,000 <sup>c</sup>

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

Coefficients <sup>a</sup>								
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			Collinearity Statistics	
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1	(Constant)	4,302	1,982		2,171	,032		
	X1	,437	,051	,478	8,612	,000	,680	1,470
	X2	,480	,055	,483	8,694	,000	,680	1,470

a. Dependent Variable: KINERJA PEGAWAI



X1_8	Pearson Correlation	,105	,146	,220*	,472**	,539**	,599**	,595**	1	,485**	,477**
	Sig. (2-tailed)	,224	,091	,010	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135
X1_9	Pearson Correlation	,235**	,220*	,292**	,473**	,538**	,688**	,636**	,485**	1	,566**
	Sig. (2-tailed)	,006	,010	,001	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135
X1_10	Pearson Correlation	,177*	,218*	,283**	,548**	,559**	,475**	,504**	,477**	,566**	1
	Sig. (2-tailed)	,040	,011	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135

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

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## Correlations

		X2_1	X2_2	X2_3	X2_4	X2_5	X2_6	X2_7	X2_8	X2_9	X2_10
X2_1	Pearson Correlation	1	,495**	,241**	,469**	,092	,406**	,176*	,344**	,264**	,254**
	Sig. (2-tailed)		,000	,005	,000	,288	,000	,041	,000	,002	,003
	N	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135
X2_2	Pearson Correlation	,495**	1	,436**	,614**	,228**	,450**	,183*	,387**	,420**	,338**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,008	,000	,034	,000	,000	,000
	N	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135
X2_3	Pearson Correlation	,241**	,436**	1	,347**	,031	,249**	,123	,360**	,206*	,180*
	Sig. (2-tailed)	,005	,000		,000	,721	,004	,155	,000	,017	,037
	N	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135
X2_4	Pearson Correlation	,469**	,614**	,347**	1	,034	,474**	,341**	,505**	,388**	,264**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,694	,000	,000	,000	,000	,002
	N	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135
X2_5	Pearson Correlation	,092	,228**	,031	,034	1	,155	,225**	,099	,251**	,290**
	Sig. (2-tailed)	,288	,008	,721	,694		,073	,009	,252	,003	,001
	N	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135
X2_6	Pearson Correlation	,406**	,450**	,249**	,474**	,155	1	,332**	,512**	,346**	,285**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,004	,000	,073		,000	,000	,000	,001
	N	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135
X2_7	Pearson Correlation	,176*	,183*	,123	,341**	,225**	,332**	1	,372**	,072	,269**
	Sig. (2-tailed)	,041	,034	,155	,000	,009	,000		,000	,408	,002



	N	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135
X2_8	Pearson Correlation	,344**	,387**	,360**	,505**	,099	,512**	,372**	1	,336**	,408**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,252	,000	,000		,000	,000
	N	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135
X2_9	Pearson Correlation	,264**	,420**	,206*	,388**	,251**	,346**	,072	,336**	1	,296**
	Sig. (2-tailed)	,002	,000	,017	,000	,003	,000	,408	,000		,000
	N	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135
X2_10	Pearson Correlation	,254**	,338**	,180*	,264**	,290**	,285**	,269**	,408**	,296**	1
	Sig. (2-tailed)	,003	,000	,037	,002	,001	,001	,002	,000	,000	
	N	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135

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

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).



	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135
Y_8	Pearson Correlation	,540**	,488**	,655**	,710**	,579**	,431**	,742**	1	,487**	,668**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135
Y_9	Pearson Correlation	,458**	,517**	,495**	,451**	,296**	,475**	,522**	,487**	1	,597**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135
Y_10	Pearson Correlation	,486**	,526**	,580**	,540**	,487**	,557**	,627**	,668**	,597**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135

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

## Lampiran 4. Tabel R-Hitung

Tabel R-Hitung

DF = n-2	0,1	0,05	0,02	0,01	0,001
	r 0,005	r 0,05	r 0,025	r 0,01	r 0,001
1	0,9877	0,9969	0,9995	0,9999	1,0000
2	0,9000	0,9500	0,9800	0,9900	0,9990
3	0,8054	0,8783	0,9343	0,9587	0,9911
4	0,7293	0,8114	0,8822	0,9172	0,9741
5	0,6694	0,7545	0,8329	0,8745	0,9509
6	0,6215	0,7067	0,7887	0,8343	0,9249
7	0,5822	0,6664	0,7498	0,7977	0,8983
8	0,5494	0,6319	0,7155	0,7646	0,8721
9	0,5214	0,6021	0,6851	0,7348	0,8470
10	0,4973	0,5760	0,6581	0,7079	0,8233
11	0,4762	0,5529	0,6339	0,6835	0,8010
12	0,4575	0,5324	0,6120	0,6614	0,7800
13	0,4409	0,5140	0,5923	0,6411	0,7604
14	0,4259	0,4973	0,5742	0,6226	0,7419
15	0,4124	0,4821	0,5577	0,6055	0,7247
16	0,4000	0,4683	0,5425	0,5897	0,7084
17	0,3887	0,4555	0,5285	0,5751	0,6932
18	0,3783	0,4438	0,5155	0,5614	0,6788
19	0,3687	0,4329	0,5034	0,5487	0,6652
20	0,3598	0,4227	0,4921	0,5368	0,6524
21	0,3515	0,4132	0,4815	0,5256	0,6402
22	0,3438	0,4044	0,4716	0,5151	0,6287
23	0,3365	0,3961	0,4622	0,5052	0,6178
24	0,3297	0,3882	0,4534	0,4958	0,6074
25	0,3233	0,3809	0,4451	0,4869	0,5974
26	0,3172	0,3739	0,4372	0,4785	0,5880
27	0,3115	0,3673	0,4297	0,4705	0,5790
28	0,3061	0,3610	0,4226	0,4629	0,5703
29	0,3009	0,3550	0,4158	0,4556	0,5620
30	0,2960	0,3494	0,4093	0,4487	0,5541
31	0,2913	0,3440	0,4032	0,4421	0,5465
32	0,2869	0,3388	0,3972	0,4357	0,5392
33	0,2826	0,3338	0,3916	0,4296	0,5322
34	0,2785	0,3291	0,3862	0,4238	0,5254
35	0,2746	0,3246	0,3810	0,4182	0,5189
36	0,2709	0,3202	0,3760	0,4128	0,5126
37	0,2673	0,3160	0,3712	0,4076	0,5066
38	0,2638	0,3120	0,3665	0,4026	0,5007
39	0,2605	0,3081	0,3621	0,3978	0,4950
40	0,2573	0,3044	0,3578	0,3932	0,4896
41	0,2542	0,3008	0,3536	0,3887	0,4843
42	0,2512	0,2973	0,3496	0,3843	0,4791
43	0,2483	0,2940	0,3457	0,3801	0,4742

44	0,2455	0,2907	0,3420	0,3761	0,4694
45	0,2429	0,2876	0,3384	0,3721	0,4647
46	0,2403	0,2845	0,3348	0,3683	0,4601
47	0,2377	0,2816	0,3314	0,3646	0,4557
48	0,2353	0,2787	0,3281	0,3610	0,4514
49	0,2329	0,2759	0,3249	0,3575	0,4473
50	0,2306	0,2732	0,3218	0,3542	0,4432
51	0,2284	0,2706	0,3188	0,3509	0,4393
52	0,2262	0,2681	0,3158	0,3477	0,4354
53	0,2241	0,2656	0,3129	0,3445	0,4317
54	0,2221	0,2632	0,3102	0,3415	0,4280
55	0,2201	0,2609	0,3074	0,3385	0,4244
56	0,2181	0,2586	0,3048	0,3357	0,4210
57	0,2162	0,2564	0,3022	0,3328	0,4176
58	0,2144	0,2542	0,2997	0,3301	0,4143
59	0,2126	0,2521	0,2972	0,3274	0,4110
60	0,2108	0,2500	0,2948	0,3248	0,4079
61	0,2091	0,2480	0,2925	0,3223	0,4048
62	0,2075	0,2461	0,2902	0,3198	0,4018
63	0,2058	0,2441	0,2880	0,3173	0,3988
64	0,2042	0,2423	0,2858	0,3150	0,3959
65	0,2027	0,2404	0,2837	0,3126	0,3931
66	0,2012	0,2387	0,2816	0,3104	0,3903
67	0,1997	0,2369	0,2796	0,3081	0,3876
68	0,1982	0,2352	0,2776	0,3060	0,3850
69	0,1968	0,2335	0,2756	0,3038	0,3823
70	0,1954	0,2319	0,2737	0,3017	0,3798
71	0,1940	0,2303	0,2718	0,2997	0,3773
72	0,1927	0,2287	0,2700	0,2977	0,3748
73	0,1914	0,2272	0,2682	0,2957	0,3724
74	0,1901	0,2257	0,2664	0,2938	0,3701
75	0,1888	0,2242	0,2647	0,2919	0,3678
76	0,1876	0,2227	0,2630	0,2900	0,3655
77	0,1864	0,2213	0,2613	0,2882	0,3633
78	0,1852	0,2199	0,2597	0,2864	0,3611
79	0,1841	0,2185	0,2581	0,2847	0,3589
80	0,1829	0,2172	0,2565	0,2830	0,3568
81	0,1818	0,2159	0,2550	0,2813	0,3547
82	0,1807	0,2146	0,2535	0,2796	0,3527
83	0,1796	0,2133	0,2520	0,2780	0,3507
84	0,1786	0,2120	0,2505	0,2764	0,3487
85	0,1775	0,2108	0,2491	0,2748	0,3468
86	0,1765	0,2096	0,2477	0,2732	0,3449
87	0,1755	0,2084	0,2463	0,2717	0,3430
88	0,1745	0,2072	0,2449	0,2702	0,3412
89	0,1735	0,2061	0,2435	0,2687	0,3393
90	0,1726	0,2050	0,2422	0,2673	0,3375
91	0,1716	0,2039	0,2409	0,2659	0,3358
92	0,1707	0,2028	0,2396	0,2645	0,3341
93	0,1698	0,2017	0,2384	0,2631	0,3323
94	0,1689	0,2006	0,2371	0,2617	0,3307

<b>95</b>	0,1680	0,1996	0,2359	0,2604	0,3290
<b>96</b>	0,1671	0,1986	0,2347	0,2591	0,3274
<b>97</b>	0,1663	0,1975	0,2335	0,2578	0,3258
<b>98</b>	0,1654	0,1966	0,2324	0,2565	0,3242
<b>99</b>	0,1646	0,1956	0,2312	0,2552	0,3226
<b>100</b>	0,1638	0,1946	0,2301	0,2540	0,3211
<b>101</b>	0,1630	0,1937	0,2290	0,2528	0,3196
<b>102</b>	0,1622	0,1927	0,2279	0,2515	0,3181
<b>103</b>	0,1614	0,1918	0,2268	0,2504	0,3166
<b>104</b>	0,1606	0,1909	0,2257	0,2492	0,3152
<b>105</b>	0,1599	0,1900	0,2247	0,2480	0,3137
<b>106</b>	0,1591	0,1891	0,2236	0,2469	0,3123
<b>107</b>	0,1584	0,1882	0,2226	0,2458	0,3109
<b>108</b>	0,1576	0,1874	0,2216	0,2446	0,3095
<b>109</b>	0,1569	0,1865	0,2206	0,2436	0,3082
<b>110</b>	0,1562	0,1857	0,2196	0,2425	0,3068
<b>111</b>	0,1555	0,1848	0,2186	0,2414	0,3055
<b>112</b>	0,1548	0,1840	0,2177	0,2403	0,3042
<b>113</b>	0,1541	0,1832	0,2167	0,2393	0,3029
<b>114</b>	0,1535	0,1824	0,2158	0,2383	0,3016
<b>115</b>	0,1528	0,1816	0,2149	0,2373	0,3004
<b>116</b>	0,1522	0,1809	0,2139	0,2363	0,2991
<b>117</b>	0,1515	0,1801	0,2131	0,2353	0,2979
<b>118</b>	0,1509	0,1793	0,2122	0,2343	0,2967
<b>119</b>	0,1502	0,1786	0,2113	0,2333	0,2955
<b>120</b>	0,1496	0,1779	0,2104	0,2324	0,2943
<b>121</b>	0,1490	0,1771	0,2096	0,2315	0,2931
<b>122</b>	0,1484	0,1764	0,2087	0,2305	0,2920
<b>123</b>	0,1478	0,1757	0,2079	0,2296	0,2908
<b>124</b>	0,1472	0,1750	0,2071	0,2287	0,2897
<b>125</b>	0,1466	0,1743	0,2062	0,2278	0,2886
<b>126</b>	0,1460	0,1736	0,2054	0,2269	0,2875
<b>127</b>	0,1455	0,1729	0,2046	0,2260	0,2864
<b>128</b>	0,1449	0,1723	0,2039	0,2252	0,2853
<b>129</b>	0,1443	0,1716	0,2031	0,2243	0,2843
<b>130</b>	0,1438	0,1710	0,2023	0,2235	0,2832
<b>131</b>	0,1432	0,1703	0,2015	0,2226	0,2822
<b>132</b>	0,1427	0,1697	0,2008	0,2218	0,2811
<b>133</b>	0,1422	0,1690	0,2001	0,2210	0,2801
<b>134</b>	0,1416	0,1684	0,1993	0,2202	0,2791
<b>135</b>	0,1411	0,1678	0,1986	0,2194	0,2781

**LAMPIRAN 5, T Tabel Untuk Alpha  $\alpha$  5% t**

df	0,05	0,025
1	6.314	12.706
2	2.920	4.303
3	2.353	3.182
4	2.132	2.776
5	2.015	2.571
6	1.943	2.447
7	1.895	2.365
8	1.860	2.306
9	1.833	2.262
10	1.812	2.228
11	1.796	2.201
12	1.782	2.179
13	1.771	2.160
14	1.761	2.145
15	1.753	2.131
16	1.746	2.120
17	1.740	2.110
18	1.734	2.101
19	1.729	2.093
20	1.725	2.086
21	1.721	2.080
22	1.717	2.074
23	1.714	2.069
24	1.711	2.064
25	1.708	2.060
26	1.706	2.056
27	1.703	2.052
28	1.701	2.048
29	1.699	2.045
30	1.697	2.042
31	1.696	2.040
32	1.694	2.037
33	1.692	2.035
34	1.691	2.032
35	1.690	2.030
36	1.688	2.028
37	1.687	2.026
38	1.686	2.024
39	1.685	2.023
40	1.684	2.021
41	1.683	2.020
42	1.682	2.018
43	1.681	2.017
44	1.680	2.015
45	1.679	2.014
46	1.679	2.014
47	1.678	2.013
48	1.677	2.012
49	1.677	2.011
50	1.676	2.010
51	1.675	2.008
52	1.675	2.007

df	0,05	0,025
53	1.674	2.006
54	1.674	2.005
55	1.673	2.004
56	1.673	2.003
57	1.672	2.002
58	1.672	2.002
59	1.671	2.001
60	1.671	2.000
61	1.670	2.000
62	1.670	1.999
63	1.669	1.998
64	1.669	1.998
65	1.669	1.997
66	1.668	1.997
67	1.668	1.996
68	1.668	1.995
69	1.667	1.995
70	1.667	1.994
71	1.667	1.995
72	1.666	1.993
73	1.666	1.993
74	1.666	1.993
75	1.665	1.992
76	1.665	1.992
77	1.665	1.991
78	1.665	1.991
79	1.664	1.990
80	1.664	1.990
81	1.664	1.990
82	1.664	1.989
83	1.663	1.989
84	1.663	1.989
85	1.663	1.988
86	1.663	1.988
87	1.663	1.988
88	1.662	1.987
89	1.662	1.987
90	1.662	1.987
91	1.662	1.986
92	1.662	1.986
93	1.661	1.986
94	1.661	1.986
95	1.661	1.985
96	1.661	1.985
97	1.661	1.985
98	1.661	1.984
99	1.660	1.984
100	1.660	1.984
101	1.660	1.984
102	1.660	1.983

df	0,05	0,025
103	1.660	1.983
104	1.660	1.983
105	1.659	1.983
106	1.659	1.983
107	1.659	1.982
108	1.659	1.982
109	1.659	1.982
110	1.659	1.982
111	1.659	1.982
112	1.659	1.981
113	1.658	1.981
114	1.658	1.981
115	1.658	1.981
116	1.658	1.981
117	1.658	1.980
118	1.658	1.980
119	1.658	1.980
120	1.658	1.980
121	1.658	1.980
122	1.657	1.980
123	1.657	1.979
124	1.657	1.979
125	1.657	1.979
126	1.657	1.979
127	1.657	1.979
128	1.657	1.979
129	1.657	1.979
130	1.657	1.978
131	1.657	1.978
132	1.656	1.978
133	1.656	1.978
134	1.656	1.978
135	1.656	1.978