

**ANALISIS KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA
PEGAWAI DI BADAN KEPEGAWAIAN
DAERAH KOTA TERNATE**

Diajukan Oleh :

ANDI RIDWAN HAYOTO

4512012025



SKRIPSI

Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan Guna

Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS BOSOWA
MAKASSAR**

2017

HALAMAN PENGESAHAN

Judul Skripsi : Analisis Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai
Di Badan Kepegawaian Daerah Kota Ternate

Nama Mahasiswa : Andi Ridwan Hayoto

Stambuk / NIM : 45 12 012 025

Program Studi : Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Menyetujui :

Pembimbing I

Pembimbing II

Dr. Hj. Herminawaty A, SE., M.M

Chahyono, SE., M.Si

MENGETAHUI DAN MENGESAHKAN :

Sebagai Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar

Sarjana Ekonomi pada Universitas Bosowa "45" Makassar

Dekan Fakultas Ekonomi

Ketua Program Studi

Universitas Bosowa

Manajemen



Dr. H.A. Anfuddin Mane, SE., M.Si, SH, MH

Indrayani Nur, S.Pd.SE., M.Si

Tanggal Pengesahan :

KATA PENGANTAR

Assallamu'alaikum Wr. Wb.

Puji syukur penulis ucapkan kepada Allah SWT yang telah memberikan kesehatan dan rahmatnya yang berlimpah, serta tidak lupa sholawat dan salam kepada junjungan kami Rasulullah SAW yang telah menjadi suri tauladan bagi kita semua. Sehingga penulis dapat menyelesaikan dan mempertanggungjawabkan skripsi ini dengan judul “Analisis Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Di Badan Kepegawaian Daerah Kota Ternate”

Skripsi ini merupakan tugas akhir untuk mencapai gelar Sarjana Ekonomi pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Bosowa Makassar.

Dalam penyusunan tugas akhir, penulis telah banyak mendapatkan dukungan dan bantuan dari beberapa pihak yang telah menyumbangkan pikiran, waktu, tenaga dan sebagainya. Oleh karena itu, pada kesempatan ini dengan kerendahan hati penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada:

1. Bapak Junus Yau, SH, MM., selaku Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kota Ternate beserta seluruh pegawai BKD Kota Ternate yang telah meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner yang diberikan.
2. Bapak Arifuddin Mene, SE, M.Si, SH, MH., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Bosowa Makassar.
3. Ibu Dr. Hj. Herminawaty A, SE, M.M., selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi Universitas Bosowa Makassar.
4. Ibu Indrayani Nur, S.Pd. SE, M.Si., selaku Ketua Program Studi Fakultas Ekonomi Universitas Bosowa Makassar.

5. Ibu Dr. Hj. Herminawaty A, SE, M.M., selaku Pembimbing I yang telah banyak membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
6. Bapak Chahyono, SE.,M.Si., selaku Pembimbing II yang telah banyak membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
7. Bapak dan Ibu, terima kasih atas kasih sayang, pendidikan, serta perhatian dalam bentuk materiil maupun moril yang telah diberikan selama ini.
8. Seluruh keluarga besar penulis yang selalu memberikan dukungan dan doa untuk keberhasilan penulis.

Semoga kebaikan yang telah diberikan mendapat balasan yang berlipat ganda dari Allah SWT. Akhirnya setiap usaha yang diniatkan untuk ibadah tidak akan disia-siakan oleh Allah SWT.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini banyak kelemahan dan kekurangan, oleh karena itu sangat diharapkan masukan berupa kritik dan saran yang bersifat membangun dari semua pihak demi kesempurnaan penulisan yang akan datang. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat untuk kita semua. Amiin.

Makassar, 19 November 2016

Penulis

ANDI RIDWAN HAYOTO

**ANALISIS KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA
PEGAWAI DI BADAN KEPEGAWAIAN
DAERAH KOTA TERNATE**

Oleh :

Andi Ridwan Hayoto

Prodi Manajemen Fakultas Ekonomi

Universitas Bosowa

ABSTRAK

Andi Ridwan Hayoto. 2016. Skripsi yang berjudul : “Analisis Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Di Badan Kepegawaian Daerah Kota Ternate” (dibimbing oleh Herminawaty Abubakar, sebagai Pembimbing I dan Chahyono, sebagai Pembimbing II). Hasil penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kota ternate. Data penelitian ini diperoleh dari kuesioner (primer) dan beberapa dokumentasi serta wawancara terkait dengan Badan Kepegawaian Daerah Kota Ternate dengan jumlah 51 tenaga kerja (karyawan) yang ada pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Ternate dengan sampel yang diperoleh dalam penelitian sebesar 36 responden untuk mengukur instrumen pemimpin dan menilai produktifitas kinerja pegawai dengan menggunakan SPSS versi 16.0. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan yang terdiri dari direktif, suportif, partisipatif, dan orientasi prestasi secara bersama-sama signifikan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada tingkat signifikansi 5 persen. direktif, suportif, partisipatif, dan orientasi prestasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Sebesar 61,5 persen variasi dalam variabel kinerja pegawai dijelaskan oleh variasi dalam variabel gaya kepemimpinan yang digunakan dalam model ini, sisanya sebesar 38,5 persen dijelaskan oleh variabel-variabel lain.

Kata kunci : Gaya Kepemimpinan, Direktif, Suportif, Partisipatif, Orientasi Prestasi, Kinerja Pegawai.

**LEADERSHIP ANALYSIS OF PERFORMANCE
EMPLOYEES IN STAFFING AGENCY
REGION CITY TERNATE**

By:

Andi Ridwan Hayoto

Prodi Management Faculty of Economics

University Bosowa

ABSTRACT

Andi Ridwan Hayoto. 2016. Thesis entitled: "Analysis of Leadership Against Employee Performance In Regional Employment Board of Ternate" (guided by Herminawaty Abubakar, as Supervisor I and Chahyono, as Supervisor II). The results of this study aimed to analyze the effect of leadership style on employee performance at the Regional Employment Board eclectus. This research data obtained from the questionnaire (primary) and some documentation and interviews related to the Regional Employment Board of Ternate with number 51 workers (employees) that existed at the Regional Employment Board of Ternate with samples obtained in the study by 36 respondents for measuring instrument leader and assessing the performance of employee productivity by using SPSS version 16.0. The findings of this study indicate that leadership style variable consisting of directive, supportive, participative, and achievement orientation together significantly affect the performance of employees at the significance level of 5 percent. directive, supportive, participative, and achievement orientation influence on employee performance. 61.5 percent of the variation in employee performance variable is explained by the variation in leadership style variable used in the model, while the remaining 38.5 percent is explained by other variables.

Keywords : Leadership Style, Directives, Supportive, Participatory, Achievement Orientation, Employee Performance.

PERNYATAAN KEORISINILAN SKRIPSI

Nama : **ANDI RIDWAN HAYOTO**

Nomor Stambuk : **45 12 012 025**

Menyatakan bahwa Skripsi yang berjudul : **“Analisis Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Di Badan Kepegawaian Daerah Kota Ternate”**.

Merupakan karya asli, seluruh ide yang ada dalam skripsi ini, kecuali yang saya katakan sebagai kutipan merupakan ide yang saya susun sendiri. Selain itu, tidak ada bagian dari Skripsi ini yang telah saya gunakan sebelumnya untuk memperoleh gelar atau sertifikasi akademik.

Jika pernyataan diatas terbukti sebaliknya, maka saya bersedia menerima sanksi yang telah ditetapkan oleh Fakultas Ekonomi Bosowa Makassar.

Makassar,

Yang menyatakan

ANDI RIDWAN HAYOTO

DAFTAR ISI

| | Halaman |
|---|----------------|
| HALAMAN JUDUL..... | i |
| HALAMAN PENGESAHAN..... | ii |
| KATA PENGANTAR | iii |
| ABSTRAK | v |
| PERNYATAAN KEORISINILAN SKRIPSI | vii |
| DAFTAR ISI..... | viii |
| DAFTAR TABEL | xi |
| DAFTAR GAMBAR | xii |
| DAFTAR LAMPIRAN | xiii |
| BAB I PENDAHULUAN..... | 1 |
| 1.1. Latar Belakang Masalah | 1 |
| 1.2. Rumusan Masalah | 7 |
| 1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian..... | 7 |
| BAB II TINJAUAN PUSTAKA..... | 9 |
| 2.1. Kerangka Teori | 9 |
| 2.1.1. Pengertian Manajemen | 9 |
| 2.1.2. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia | 10 |
| 2.1.3. Pengertian Gaya Kepemimpinan..... | 12 |
| 2.1.4. Teori Gaya Kepemimpinan | 15 |
| 2.1.5. Gaya Kepemimpinan Direktif | 25 |
| 2.1.6. Gaya Kepemimpinan Suportif | 25 |

| | |
|--|-----------|
| 2.1.7. Gaya Kepemimpinan Partisipatif | 26 |
| 2.1.8. Gaya Kepemimpinan Orientasi Prestasi | 27 |
| 2.1.9. Pengertian Kinerja Pegawai | 27 |
| 2.1.10. Penilaian Kinerja Pegawai..... | 30 |
| 2.1.11. Hubungan Antara Kinerja Pegawai dan Kepemimpinan | 31 |
| 2.2. Kerangka Pikir..... | 33 |
| 2.3. Hipotesis..... | 34 |
| BAB III METODOLOGI PENELITIAN | 35 |
| 3.1. Tempat dan Lokasi Penelitian | 35 |
| 3.2. Metode Pengumpulan Data | 35 |
| 3.3. Jenis dan Sumber Data | 36 |
| 3.4. Metode Analisis..... | 36 |
| 3.5. Definisi Operasional..... | 42 |
| BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN | 45 |
| 4.1. Gambaran Umum BKD Kota Ternate | 45 |
| 4.1.1 Sejarah Perusahaan | 45 |
| 4.1.2 Visi dan Misi | 46 |
| 4.1.3 Struktur Organisasi | 47 |
| 4.1.4 Uraian Tugas (<i>Job Description</i>) | 49 |
| 4.2. Deskripsi Data | 54 |
| 4.2.1 Deskripsi Jenis Kelamin | 54 |
| 4.2.2 Deskripsi Umur | 54 |
| 4.2.3 Deskripsi Pendidikan Terakhir | 55 |

| | |
|--|-----------|
| 4.2.4 Deskripsi Lama Bekerja | 56 |
| 4.2.5 Penentuan Range | 56 |
| 4.2.6 Deskripsi Variabel | 57 |
| 4.3. Analisis Data | 64 |
| 4.3.1 Uji Validitas dan Reliabilitas | 64 |
| 4.3.2 Uji Normalitas | 66 |
| 4.3.3 Analisis Regresi Linier Berganda | 67 |
| 4.3.4 Analisis Koefisien Determinasi | 69 |
| 4.3.5 Uji F | 69 |
| 4.3.6 Uji T | 70 |
| 4.3.7 Pembahasan Hasil Analisis | 71 |
| BAB V KESIMPULAN DAN SARAN | 73 |
| 5.1. Kesimpulan | 73 |
| 5.2. Saran | 73 |
| DAFTAR PUSTAKA | 75 |
| LAMPIRAN | 77 |

DAFTAR TABEL

| Tabel | Halaman |
|---|---------|
| 4.1 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin..... | 54 |
| 4.2 Deskripsi Responden Berdasarkan Usia | 55 |
| 4.3 Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir..... | 55 |
| 4.4 Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja | 56 |
| 4.5 Deskripsi Frekuensi Direktif X_1 | 58 |
| 4.6 Deskripsi Frekuensi Suportif X_2 | 59 |
| 4.7 Deskripsi Frekuensi Partisipatif X_3 | 60 |
| 4.8 Deskripsi Frekuensi Orientasi Prestasi X_4 | 61 |
| 4.9 Deskripsi Frekuensi Kinerja Pegawai Y | 62 |
| 4.10 Uji Validitas dan Reabilitas | 65 |
| 4.11 Hasil Analisis Regresi Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja..... | 68 |
| 4.12 Uji F | 69 |
| 4.13 Uji T | 70 |

DAFTAR GAMBAR

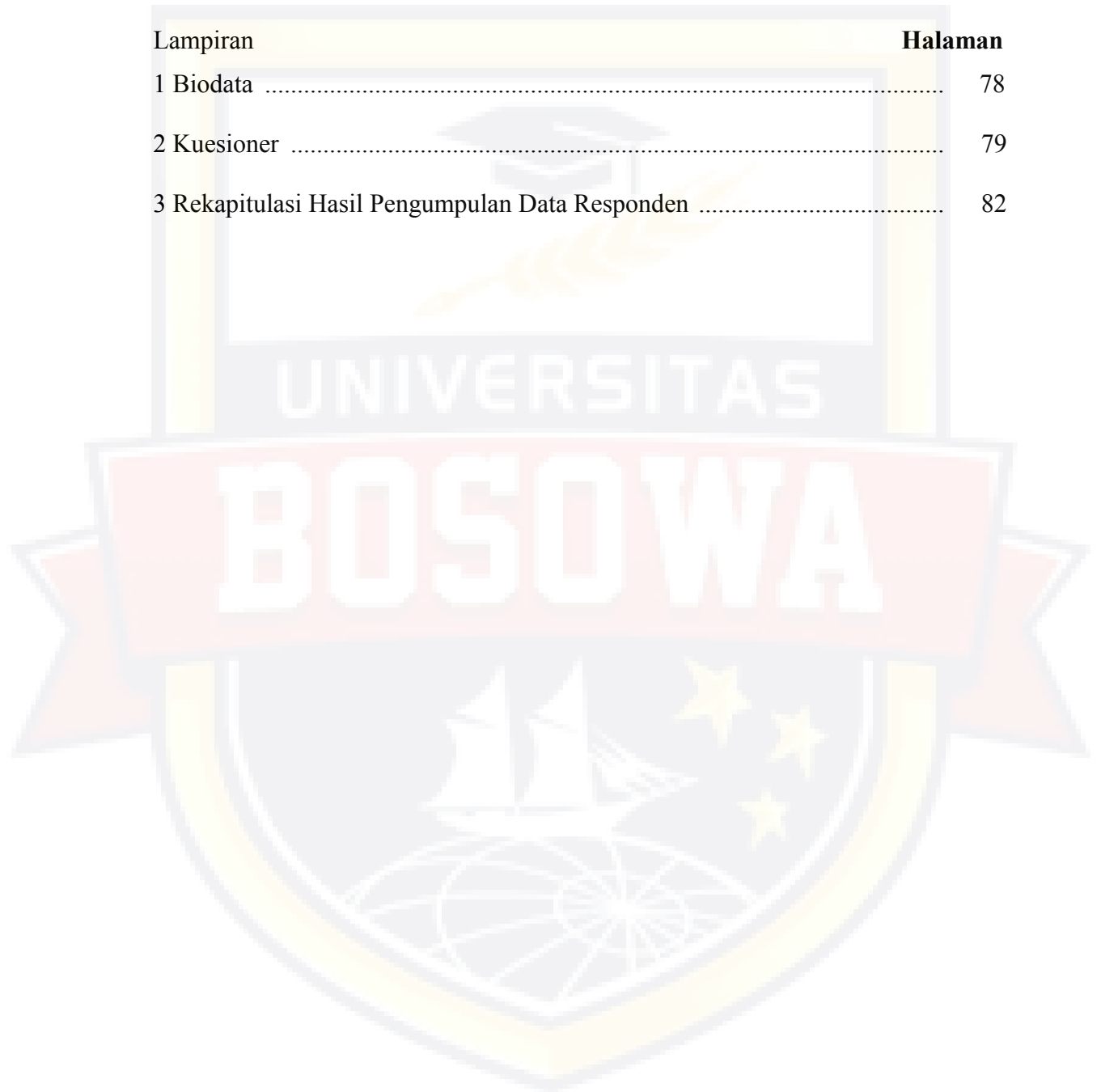
| Gambar | Halaman |
|----------------------------------|----------------|
| 2.1 Proses Manajemen | 10 |
| 2.2 Kerangka Pikir | 33 |
| 4.1 Struktur Organisasi | 48 |
| 4.2 Grafik Kurva Histogram | 66 |
| 4.3 Garfik Normal P-P Plot | 67 |

UNIVERSITAS

BOSOWA

DAFTAR LAMPIRAN

| Lampiran | Halaman |
|---|---------|
| 1 Biodata | 78 |
| 2 Kuesioner | 79 |
| 3 Rekapitulasi Hasil Pengumpulan Data Responden | 82 |



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Dalam kehidupan organisasi modern, ciri dominan yang berpengaruh ialah adanya kondisi yang menunjukkan pertentangan atau saling berlawanan antara hal-hal seperti: tuntutan organisasi dengan keinginan masing-masing anggota organisasi, perkembangan ilmu dan teknologi yang canggih dengan sistem sosial tradisional, stabilitas dengan inovasi, keseragaman dengan perubahan, persesuaian dengan kreativitas, perkembangan dinamika organisasi dengan birokrasi yang sempit, dan sebagainya (Rivai, 2014:93)

Proses tersebut akan terus terjadi dan tidak pernah berhenti. Persoalan yang muncul adalah bagaimana pemimpin suatu organisasi itu dapat mengatasi dan menyelaraskan segala macam kontradiksi tersebut untuk mendukung tercapainya tujuan organisasi. Oleh sebab itu, diperlukan adanya pemimpin yang efektif dan berkualitas, yaitu seorang pemimpin yang mampu menghadapi dan mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, serta gerak masyarakat yang selalu berkembang dan terkadang perkembangannya sangat cepat.

Pada sebuah organisasi pemerintahan, kesuksesan atau kegagalan dalam pelaksanaan tugas dan penyelenggaraan pemerintahan, dipengaruhi oleh kepemimpinan, melalui kepemimpinan dan didukung oleh kapasitas organisasi pemerintahan yang memadai, maka penyelenggaraan tata pemerintahan yang baik

(*Good Governance*) akan terwujud, sebaliknya kelemahan kepemimpinan merupakan salah satu sebab keruntuhan kinerja birokrasi di Indonesia.

Kepemimpinan (*leadership*) dapat dikatakan sebagai cara dari seorang pemimpin (*leader*) dalam mengarahkan, mendorong dan mengatur seluruh unsur-unsur di dalam kelompok atau organisasinya untuk mencapai suatu tujuan organisasi yang diinginkan sehingga menghasilkan kinerja pegawai yang maksimal. Dengan meningkatnya kinerja pegawai berarti tercapainya hasil kerja seseorang atau pegawai dalam mewujudkan tujuan organisasi.

Kinerja pegawai yang baik secara langsung akan mempengaruhi kinerja lembaga dan untuk memperbaiki kinerja pegawai tentu merupakan suatu pekerjaan yang memakan waktu dan proses yang panjang. Selain dengan meningkatkan pengawasan dan pembinaan, juga dilakukan penilaian terhadap tingkat keberhasilan kinerja yang telah dilakukan oleh para pegawainya melalui peran pemimpin yang cakap memimpin instansi tersebut.

Pemimpin-pemimpin yang memiliki kemampuan luar biasa memiliki setidaknya tiga aspek kepribadian yang saling menunjang, yang oleh Merry Schneider dikategorikan sebagai visi, nilai-nilai moral dan keberanian (*vision, values, courage*). Sulit dibayangkan bagaimana organisasi dan seluruh konstituen atau anggotanya akan dibawa tanpa adanya visi yang jelas dari pemimpin puncak. Dengan visi yang jelas, penjabaran konsep dan sasaran organisasi akan dapat dikembangkan. Namun visi seseorang pemimpin saja tidak cukup, diperlukan juga kemampuan untuk memobilisasi seluruh sumber daya dalam organisasi agar

seirama, serta bersinergi untuk mencapai sasaran secara efektif. Disinilah seorang pemimpin harus memiliki kemampuan manajemen Abeng Tanri, (2006:122).

Salah satu konsekuensi menjadi seorang pemimpin adalah juga menjadi figur keteladanan bagi para pengikutnya. Oleh karena, itu salah satu aspek kepribadian yang penting adalah sang pemimpin harus menghayati nilai-nilai moral yang sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan lingkungan. Seorang pemimpin organisasi misalnya, dapat memiliki keyakinan standar nilai moral bahwa organisasi wajib memperoleh keuntungan, namun harus wajar dan *fair* bagi para anggota. Dengan demikian, di dalam berorganisasi sang pemimpin tidak menghalalkan segala cara.

Kepemimpinan yang memiliki kepribadian yang dapat diteladani kini menjadi barang mewah yang langka, dan menjadi tantangan pengembangan kepemimpinan organisasi dewasa ini dan masa datang Abeng Tandri, (2006:122). Pertanyaannya kini, bagaimana seorang pemimpin dapat mengatasi masalah yang terus berkembang ataupun berubah secara berkelanjutan, di mana dibutuhkan kemampuan untuk menganalisis serta mengambil keputusan yang tidak saja diperlukan untuk mengatasi problem sekarang, dan juga konsekuensi lanjutan ataupun dampak strategi di masa mendatang. Setiap keputusan yang mempunyai dampak strategis, senantiasa mengandung risiko.

Sifat lain yang dibutuhkan seorang pemimpin adalah keberanian yang beresalan. Pada dasarnya, pemimpin yang memiliki keberanian (*courage*) juga memiliki tingkat kompetensi yang tinggi, yang ditunjang oleh ilmu (*knowledge*),

keterampilan (*skill*), yang lazim diperoleh melalui pelatihan dan pengalaman, maupun kepercayaan diri atas integritas pribadinya sendiri.

Peran penting seorang pemimpin organisasi adalah mengambil keputusan terkait dengan bidang tugas dan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Keberanian sang pemimpin untuk melangkah dan selanjutnya mengelola risiko yang timbul atas keputusan yang diambil merupakan cerminan dari tingkat keseriusannya dalam menjalankan tugas serta keinginannya untuk membela kepentingan organisasi. Setiap keputusan manajerial yang ditempuh untuk selanjutnya diarahkan semata-mata untuk memperoleh kemanfaatan yang optimal bagi organisasi Dadang H, (dalam Amirullah, 2012:123)

Keberhasilan suatu organisasi bukan kemenangan mutlak seorang pemimpin tapi merupakan keberhasilan suatu tim, adanya jalinan kerjasama antara sang pemimpin dan teamnya merupakan syarat mutlak keberhasilan suatu organisasi, tapi tak dapat dipungkiri sang pemimpin berperan dalam keberhasilan suatu organisasi dan timnya juga jangan dianggap sebelah mata, kurang berperan, dalam mencapai tujuan organisasi.

Dalam pandangan klasik, derajat akurasi keputusan yang diambil sang pemimpin berbanding terbalik dengan kecepatan dalam pengambilan keputusan. Tetapi pandangan itu hanya akan menghambat proses akselerasi penciptaan nilai dalam suatu organisasi sulit tercapai. Sedangkan dalam pandangan kontemporer, kecepatan dan akurasi dalam pengambilan keputusan bukanlah hal yang harus dipertentangkan, namun lebih pada upaya pengembangan kapasitas seorang pemimpin dengan cara mewujudkan keputusan yang berkualitas dalam waktu

yang singkat. Dalam kondisi seperti ini tidak ada pilihan lain kecuali dengan meningkatkan kemampuan intuitif seorang pemimpin harus benar-benar dioptimalkan Dadang H, (dalam Amirullah, 2012:124).

Seorang pemimpin yang baik diharapkan dapat memahami segala aspek perilaku kepemimpinan dan mengetahui kapan fungsi kepemimpinan diperlukan. Pemimpin yang baik perlu memiliki tiga macam kesadaran, yaitu: pertama, sadar kapan pemimpin itu diperlukan dalam situasi tertentu, kedua, sadar akan perubahan tata nilai baik dalam lingkungan unit kerja maupun dalam masyarakat, ketiga, sadar betapa pentingnya kepemimpinan yang efektif yang mampu menggerakkan orang lain bekerja seefektif mungkin.

Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Ternate merupakan organisasi sektor publik yang mempunyai tugas pokok dan fungsi yaitu sebagai unsur pendukung perencanaan dan penyelenggaraan pemerintahan daerah dibidang kepegawaian yang mempunyai tugas melaksanakan penyusunan dan pembinaan manajemen pegawai negeri sipil serta menciptakan aparatur yang kompeten dan profesional di lingkungan pemerintah Kota Ternate.

Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Badan Kepegawaian Daerah Kota Ternate dalam rangka memberikan pelayanan internal administrasi sering terjadi tumpang tindih dan kadang tertunda dikarenakan pegawai sering mangkir atau tidak berada ditempat saat waktu efektif kerja, sehingga mengakibatkan kurang optimalnya penyelesaian tugas dan tanggung jawab yang harus mereka selesaikan.

Hal ini dikarenakan kurangnya fungsi pengawasan oleh pemimpin instansi tersebut.

Berikut adalah data awal peneliti terkait dengan kondisi riil di lingkungan Badan Kepegawaian Daerah Kota Ternate sebagai berikut :

1. Masih ada beberapa pegawai yang sering menolak perintah, menolak kebijakan karena adanya perbedaan pendapat antara atasan dan bawahan sehingga tidak dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik.
2. Pada jam kerja masih sering pegawai lebih memilih berada di luar ruangan, ketimbang bekerja dalam ruangan karena pembagian tugas dan fungsi pegawai yang diabaikan.
3. Penegakan aturan, masih terjadi ketimpangan antara aturan yang ditetapkan secara tertulis dengan implementasinya terutama oleh pimpinan kepada bawahan dimana masih adanya ketidakmerataan penerapan aturan kepada staf. Kondisi ini bisa saja membuat disharmonisasi antara pegawai dengan pegawai, dan hilangnya wibawa pimpinan.
4. Kepekaan Pemimpin, jika terjadi konflik antara pegawai di lingkungan fakultas seringkali pimpinan tidak peka dan lambat dalam mengambil tindakan untuk solusi permasalahan tersebut.
5. Penegakan Disiplin, dalam hal penegakan disiplin, pimpinan tidak tegas dan kesannya asal-asalan sehingga banyak pegawai yang mengabaikan peraturan baik secara tertulis maupun tidak tertulis.

Berdasarkan fenomena yang telah diuraikan di atas, maka penulis tertarik untuk mengangkat judul **“Analisis Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Di Badan Kepegawaian Daerah Kota Ternate”**.

1.2. Rumusan Masalah

Dari uraian latar belakang di atas, maka dapat dirumuskan masalah yang menjadi fokus dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah gaya kepemimpinan (Direktif, Suportif, Partisipatif, dan Orientasi Prestasi) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Ternate ?
2. Gaya kepemimpinan mana yang paling berpengaruh antara direktif, suportif, partisipatif dan orientasi prestasi terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Ternate ?

1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Sejalan dengan rumusan masalah penelitian yang telah dikemukakan maka tujuan penelitian ini adalah :

- a) Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan (Direktif, Suportif, Partisipatif, dan Orientasi Prestasi) terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Ternate.
- b) Untuk mengetahui gaya kepemimpinan yang paling berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Ternate.

2. Manfaat Penelitian

Melalui penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan :

a) Kegunaan teoritis

1. Penulisan ini merupakan penerapan ilmu pada bidang Manajemen Sumber Daya Manusia terutama dalam bidang kepemimpinan dan kinerja pegawai yang diperoleh selama perkuliahan dengan praktek yang penulis amati selama melaksanakan penelitian pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Ternate.
2. Dari penelitian ini diharapkan memberikan gambaran secara lebih jelas mengenai penerapan teori kepemimpinan dan kinerja pada BKD Kota Ternate dan dapat digunakan sebagai tambahan referensi atau literatur khususnya dibidang sumber daya manusia.

b) Kegunaan Praktis

1. Hasil kajian ini diharapkan dapat memberikan gambaran secara lebih jelas mengenai kepemimpinan, kinerja, serta faktor-faktor yang mempengaruhi sehingga dapat digunakan sebagai bahan informasi dan pertimbangan dalam menetapkan kebijakan kepemimpinan.
2. Dan diharapkan dapat memberi kontribusi pemikiran dan menjadi bahan pertimbangan bagi pemimpin dalam pengambilan keputusan dimasa yang akan datang, yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan untuk meningkatkan kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Ternate serta untuk pembinaan Pegawai Negeri Sipil pada masa yang akan datang.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Kerangka Teori

2.1.1 Pengertian Manajemen

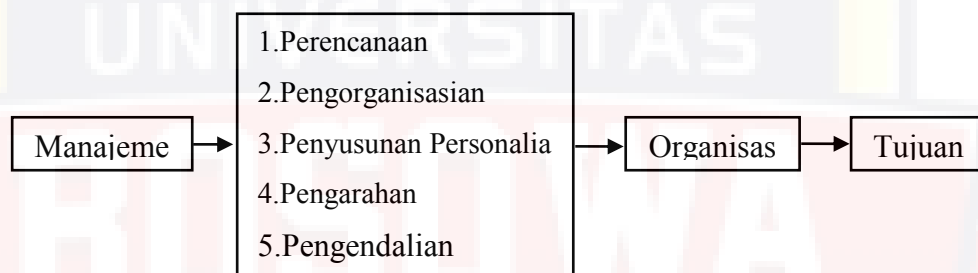
Sebelum mengemukakan beberapa pendapat mengenai apa yang dimaksud dengan manajemen sumber daya manusia, maka perlu dijelaskan terlebih dahulu mengenai arti manajemen itu sendiri, karena manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari fungsi manajemen itu sendiri. Menurut Hasibuan (2008:20), manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Pengertian ini menjelaskan bahwa manajemen merupakan suatu ilmu dan seni dimana dalam pelaksanaannya seorang manajer perlu mencari cara dalam memberdayakan sumber daya yang dimiliki secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan perusahaan.

Samsudin (2010:89) mengemukakan bahwa manajemen adalah bekerja dengan orang-orang untuk mencapai tujuan organisasi dengan pelaksanaan perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penyusunan personalia atau kepegawaian (*staffing*), pengarahan dan kepemimpinan (*leading*), dan pengawasan (*controlling*).

Sedangkan menurut George R. Terry (dalam Samsudin 2010:91) mengemukakan manajemen adalah suatu proses yang khas, yang terdiri dari tindakan perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia, pengarahan dan

pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya. Berdasarkan beberapa pendapat diatas, maka dapat disimpulkan bahwa definisi manajemen sebagai ilmu dan seni dalam melakukan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, penyusunan personalia dan pengendalian secara terarah melalui pemanfaatan sumber daya yang dimiliki dalam mencapai tujuan tertentu. Adapun proses manajemen dapat dilihat dari gambar berikut :

GAMBAR 2.1. PROSES MANAJEMEN



Sumber : Samsudin (2010)

Gambar diatas menjelaskan bahwa manajemen pada dasarnya adalah upaya mengatur segala sesuatu (sumber daya) untuk mencapai tujuan organisasi melalui konsep perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia, pengarahan dan pengendalian.

2.1.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Semua orang percaya, jika ada yang mengatakan bahwa tanpa manusia tidak satu pun perusahaan dapat menjalankan aktivitasnya. Artinya manusia sangat dibutuhkan sekalipun jumlahnya sangat minimal misalnya dengan teknologi mesin yang makin canggih sekalipun. Manusia ditempatkan Tuhan sebagai makhluk yang paling pintar di antara makhluk yang lainnya. Masalahnya di antara manusia itu sendiri kepintaran dan kecerdasannya sangat berbeda antara satu sama

lainnya. Demikian pula dengan sifat dan perilakunya juga sangat berbeda. Akan tetapi jika memiliki tujuan yang sama, maka manusia dengan mudah untuk dikelola sekalipun memiliki perbedaan seperti yang dikemukakan di atas.

Lalu timbul pertanyaan apa yang dimaksud dengan manajemen sumber daya manusia? Secara sederhana bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Kasmir, (2016:6) adalah:

“Proses pengelolaan manusia, melalui perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi, karier, keselamatan dan kesehatan serta menjaga hubungan industrial sampai pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan perusahaan dan peningkatan kesejahteraan *stakeholder*”

Dari pengertian ini bahwa manusia memiliki andil dalam mencapai tujuan perusahaan, baik melalui pertumbuhan laba atau aset. Untuk mencapai target tersebut seluruh sumber daya manusia yang ada haruslah diatur sedemikian rupa sehingga termotivasi untuk bekerja dan memiliki kinerja yang diinginkan.

Guna mencapai semua itu seluruh SDM perlu dikelola dengan sebaik-baiknya mulai dari perencanaan SDM, rekrutmen sampai dengan karyawan pensiun. Sedangkan tujuan lainnya adalah memberikan kesejahteraan *stakeholder*, melalui berbagai manfaat seperti kompensasi, baik berupa gaji, bonus, insentif, kesehatan, pendidikan, liburan dan kesejahteraan lainnya.

Menurut Noe Raymod (2013:6) menyebutkan *Human Resources Management refers to the policies, practices and systems that influence employees' behavior, attitudes, and performance.* (Artinya: Noe menyebutkan

bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan bagaimana memengaruhi perilaku, sikap dan kinerja karyawan melalui kebijakan dan sistem yang dimiliki oleh perusahaan).

Sedangkan menurut Dessler Gary. (2013:7) menyebutkan *Human Resources Management is the process of acquiring, training, appraising, and compensating employees, and attending their labor relations, health and safety, and fairness concern.* (Artinya: dikatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan proses menangani karyawan pelatihan penilaian, kompensasi, hubungan kerja kesehatan dan keamanan secara adil terhadap fungsi-fungsi MSDM).

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia dapat diartikan dengan sudut pandang yang berbeda. Hanya saja sekalipun berbeda dari berbagai sudut pandang, tujuan utamanya adalah tetap sama yaitu memanusiakan manusia dan memberikan kesejahteraan secara profesional dan adil sesuai dengan porsi masing-masing karyawan.

2.1.3 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Menurut George R Terry (dalam Toman, 2015:44) memberikan pengertian gaya kepemimpinan sebagai kemampuan seseorang atau pemimpin, untuk mempengaruhi perilaku orang lain menurut keinginan-keinginannya dalam suatu keadaan tertentu. Selanjutnya Hersey dan Blanchard (2013:46) mengatakan gaya kepemimpinan merupakan cara pemimpin dalam menggerakkan dan mengarahkan para bawahannya untuk melakukan pencapaian tujuan yang terarah.

Menurut Rivai (2014:2) dalam bukunya yang berjudul “Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi” menyatakan bahwa definisi kepemimpinan secara luas,

adalah meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerja sama dan kerja kelompok, perolehan dukungan dan kerja sama dari orang-orang di luar kelompok atau organisasi.

Selanjutnya menurut Istianto (2009:87) dalam bukunya Manajemen Pemerintahan, ada beberapa definisi kepemimpinan yang dapat mewakili tentang kepemimpinan, yaitu sebagai berikut :

1. Kepemimpinan adalah suatu kegiatan dalam memimpin, sedangkan pemimpin adalah orangnya yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi orang lain sehingga orang lain tersebut mengikuti apa yang diinginkannya. Oleh karena itu pemimpin harus mampu mengatur dan mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama.
2. Kepemimpinan adalah dimana seorang pemimpin harus mampu mengatur dan mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama.
3. Kepemimpinan merupakan subjek yang penting di dalam manajemen dan ilmu administrasi karena kepemimpinan terkait dengan hubungan antara atasan dan bawahan di dalam organisasi.
4. Kepemimpinan merupakan proses berorientasi kepada manusia dan dapat diukur dari pengaruhnya terhadap perilaku organisasi.
5. Kepemimpinan pemerintahan adalah sikap, perilaku dan kegiatan pemimpin pemerintahan di pusat dan daerah dalam upaya mencapai tujuan penyelenggaraan pemerintahan negara.

Dengan demikian maka kepemimpinan pada dasarnya meliputi penggunaan pengaruh seseorang kepada orang lain yang didalamnya terdapat proses komunikasi dan tujuan yang ingin dicapai. Sehingga dapat dikatakan bahwa kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang berhubungan dengan tujuan-tujuan individu, kelompok dan organisasi.

Literatur-literatur kepemimpinan senantiasa memberikan penjelasan bagaimana menjadi pemimpin yang baik, sikap dan gaya yang sesuai dengan situasi kepemimpinan, dan syarat-syarat pemimpin yang baik. Suatu organisasi

akan berhasil atau bahkan gagal sebagian besar ditentukan oleh kepemimpinan. Karenanya pemimpinlah yang bertanggungjawab atas kegagalan pelaksanaan suatu pekerjaan. Hal ini menunjukkan suatu kesimpulan yang meletakkan posisi pemimpin dalam suatu organisasi pada posisi yang terpenting. Demikian juga pemimpin dimanapun letaknya akan selalu mempunyai beban untuk mempertanggungjawabkan kepemimpinan terhadap organisasi yang dipimpinnya.

Pemimpin yang terdapat pada organisasi harus memiliki kelebihan dibandingkan dengan bawahannya, yaitu pegawai yang terdapat didalam organisasi yang bersangkutan, sehingga dapat menunjukkan kepada bawahannya bergerak, bergiat, berdaya upaya yang tinggi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Akan tetapi hanya mengerahkan seluruh pegawai saja tidak cukup, sehingga perlu adanya suatu dorongan agar para pegawainya mempunyai minat yang besar terhadap pekerjaannya.

Terkait dengan pemahaman dan definisi tersebut di atas, perdebatan juga muncul ketika dihadapkan pada istilah lain yaitu perbedaan pemimpin dan kepemimpinan menurut Nimran dan Amirullah (2012:3), dalam bukunya yang berjudul "Manajemen Sumber Daya Manusia dan Perilaku Organisasi" menyatakan bahwa pemimpin adalah individu manusianya, sementara kepemimpinan adalah sifat yang meletak kepadanya sebagai pemimpin. Jadi pemimpin adalah seseorang yang menjalankan fungsi kepemimpinan. Adapun kepemimpinan ada di dalam setiap diri manusia, dan kepemimpinan dalam organisasi adalah kemampuan menggerakkan dan mengarahkan orang-orang dalam rangka kerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan

demikian, kepemimpinan mempunyai dua makna, yaitu: (1) yang bersangkutan diterima di lingkungannya sebagai seorang pemimpin, baik formal maupun informal, dan (2) sebuah karakter yang pasti dimiliki setiap manusia sebagai ciptaan Tuhan, karena kita memimpin diri kita sendiri untuk tumbuh dan berkembang sebagai manusia seutuhnya.

Dari berbagai pengertian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa pengertian kepemimpinan merupakan suatu cara seorang pemimpin dalam usahanya untuk mempengaruhi dan mengarahkan tingkah laku orang lain atau bawahannya agar mau bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi. Selain itu dapat pula dilihat bahwa kepemimpinan merupakan penentu atas keberhasilan dan kemunduran dari perusahaan yang dipimpinnya. Dengan demikian, dapat dikatakan sukses atau tidaknya seorang pemimpin dalam memimpin suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh sejauh mana pemimpin itu memahami teori kepemimpinan dan bagaimana dia menggunakan gaya kepemimpinannya.

2.1.4 Teori Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah topik dengan daya tarik universal. Di dalam media populer dan literatur penelitian akademis, telah dibuat tulisan tentang kepemimpinan. Walaupun telah banyak tulisan tentang kepemimpinan, kepemimpinan memberikan tantangan utama bagi praktisi dan peneliti yang tertarik didalam memahami karakter dari kepemimpinan. Kepemimpinan merupakan fenomena yang sangat berharga yang sangat kompleks. Sejumlah definisi melihat kepemimpinan dari berbagai perspektif (Northouse, 2013:5).

Terdapat banyak teori yang menjelaskan tentang gaya kepemimpinan. Adapun gaya kepemimpinan tersebut seperti yang dikemukakan oleh (Yukl, 2007 dalam Sunyoto dan Burhanuddin (2011: 88) dapat digolongkan sebagai berikut:

A. Teori Kepemimpinan Sifat (*Thrait Theories*)

Teori ini berpandangan bahwa seseorang yang dilahirkan sebagai pemimpin karena memiliki sifat-sifat sebagai pemimpin (bakat, bawaan, turunan). Asumsi pemikiran bahwa keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh kualitas sifat (karakteristik) tertentu yang dimiliki atau melekat dalam diri, sama ada berhubungan dengan fisik, mentaliti, psikologis, personaliti dan intelektualiti. Teori ini tidak memungkiri bahwa sifat-sifat kepemimpinan tidak seluruhnya dilahirkan, tetapi juga dicapai menerusi suatu proses pendidikan dan pengalaman.

Dalam upaya melaksanakan kepemimpinan yang efektif, selain memiliki kemampuan dan keterampilan dalam kepemimpinan, seorang pemimpin sebaiknya menentukan gaya kepemimpinan yang tepat sesuai dengan situasi dan kondisi anggota kelompok. Banyak studi ilmiah yang dilakukan oleh banyak ahli mengenai kepemimpinan dan hasilnya berupa teori-teori tentang kepemimpinan. Sehingga teori-teori yang muncul menunjukkan perbedaan.

Menurut Sopiah (2008:61) Perbedaan-perbedaan tersebut antara lain dalam pendapat dan uraiannya, metodologinya, intepretasi yang diberikan dan kesimpulan yang ditarik. Dengan demikian, perhatian terhadap kepemimpinan dialihkan pada sifat-sifat umum yang dipunyai oleh pemimpin tidak lagi menekankan apakah pemimpin itu dilahirkan atau di buat. Oleh karena itu sejumlah sifat-sifat seperti fisik, mental, kepribadian menjadi pusat perhatian

untuk diteliti. Hasil dari usaha penelitian yang begitu besar pada umumnya dinilai tidak memuaskan. Dari beberapa hal sifat kecerdasan kelihatannya selalu tampak pada setiap penelitian dengan suatu derajat konsistensi yang tinggi.

Terkait dengan teori sifat ini maka menurut Robbins & Judge (2002:289) bahwa:

“Ada beberapa ciri-ciri unggul sebagai predisposisi yang diharapkan dimiliki oleh seorang pemimpin yaitu: memiliki intelegensi tinggi, banyak inisiatif, energik, punya kedewasaan emosional, memiliki daya persuasif dan keterampilan, komunikatif, memiliki kepercayaan diri, peka, kreatif mau memberikan partisipasi sosial yang tinggi dan lain-lain.”

Pada pendekatan teori sifat ini analisa ilmiah tentang kepemimpinan dimulai dengan memusatkan perhatiannya pada pemimpin itu sendiri. Yaitu apakah sifat-sifat yang membuat seseorang itu sebagai pemimpin. Dalam beberapa teori yang diungkapkan oleh para ahli penekanan lebih pada sifat-sifat umum yang dimiliki pemimpin, yaitu sifat-sifat yang dibawa sejak lahir. Teori ini mendapat kritikan dari aliran perilaku yang menyatakan bahwa pemimpin dapat dicapai lewat pendidikan dan pengalaman. Sehubungan dengan hal tersebut,

Davis (dalam Thoha, 2007:287) merumuskan empat sifat umum yang nampaknya mempunyai pengaruh terhadap keberhasilan efektifitas kepemimpinan dalam suatu organisasi, yaitu:

- a. Kecerdasan adalah hal yang membedakan antara pemimpin dengan orang yang dipimpinya yaitu pemimpin mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi dibandingkan dengan yang dipimpin.
- b. Kedewasaan dan keluasan hubungan sosial menggambarkan pemimpin cenderung mempunyai perhatian yang luas terhadap aktivitas sosial.
- c. Motivasi diri dan dorongan berprestasi, para pemimpin secara relatif mempunyai dorongan motivasi yang kuat untuk berprestasi.
- d. Sikap dan hubungan kemanusiaan, dimana sifat pemimpin yang berhasil mau mengakui harga diri dan kekuatan para bawahannya dan mampu berpihak kepadanya.

Berdasarkan hasil studi Stogdill dan Mann, (dalam Ardana, Mujiati, Sriathi, 2009:90) menyimpulkan bahwa terdapat lima ciri-ciri yang membedakan antara pemimpin dan bawahan yaitu kecerdasan, dominasi, kepercayaan diri, tingkat energi dan aktivitas dan pengetahuan yang relevan dengan tugas. Kelima ciri tersebut di atas tidak dapat memprediksi secara akurat individu-individu mana yang akan menjadi pemimpin.

B. Teori perilaku (*Behavior theory*)

Kepemimpinan merupakan interaksi pemimpin dengan pengikut, dan dalam interaksi tersebut pengikutlah yang menganalisis dan mempersepsikan apakah menerima atau menolak pengaruh dari pemimpinnya. Melahirkan dua orientasi perilaku pemimpin (Syamsul, 2012:29) yaitu:

- a) Berorientasi tugas (*task orientation*), mengutamakan penyelesaian tugas, dan menampilkan gaya kepemimpinan otokratis.
- b) Berorientasi pada orang (*people orientation*) mengutamakan penciptaan hubungan-hubungan manusiawi menampilkan gaya kepemimpinan demokratis atau partisipatif.

Dari kedua orientasi perilaku pememipin inilah seterusnya melahirkan gaya-gaya kepemimpinan.

C. Teori Kharismatik

Teori ini menyatakan seorang menjadi pemimpin karena memiliki kharisma seperti daya tarik yang besar, pengaruh yang positif, kewibawaan, sifat yang mulia, serta memiliki kharismatik yang khas (Toman, 2015:92). Teori kharismatik menghubungkan kualitas kepribadian, kemampuan dan kecerdasan

luar biasa yang dimiliki seseorang sehingga menimbulkan rasa bangga, rasa hormat dan rasa kagum dari orang lain terhadap pribadinya.

Seorang pemimpin yang memiliki kharisma, dipandang seolah-olah memiliki kekuatan gaib, memiliki keistimewaan, serta sulit menjelaskan mengapa orang lain suka atau tertarik dengan pribadinya, dan mau mengikuti/menaati apa yang diperintahkan. Pemimpin kharismatis memperoleh kepercayaan dari para pengikutnya, karena pemimpin tersebut dipandang memiliki kepribadian yang mengagumkan, serta pemimpin tersebut diyakini dapat membawa perubahan yang lebih baik bagi organisasi dan orang-orang yang dipimpinnya. Pemimpin kharismatis dipastikan memiliki pengikut yang cukup besar, karena dipandang sangat istimewa bagi kebanyakan orang.

Menurut Rivai (2014:9) teori kepemimpinan kharismatik merupakan suatu perpanjangan dari teori-teori atribusi. Teori ini mengemukakan bahwa para pengikut membuat atribusi (penghubungan) dari kemampuan kepemimpinan yang heroik atau luar biasa bila mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu. Telaah mengenai kepemimpinan kharismatik sebagian besar telah diarahkan pada mengidentifikasi perilaku-perilaku yang membedakan pemimpin kharismatik dari padanan mereka yang non kharismatik.

Sejalan dengan teori ini Toman (2015:92-93) menjelaskan ukuran untuk menilai seseorang yang memiliki kharisma, tidak hanya dilihat dari usia, penampilan fisik, keadaan kesehatan, agama status sosial/keluarga, atau nilai kekayaan yang dimilikinya. Misalnya, seorang yang diberikepercayaan dan terpilih menjadi pemimpin negara karena memiliki kharisma yang tinggi.

D. Teori Jalur-Tujuan (*Path-Goal theory*)

Teori ini menekankan bahwa pemimpin memiliki tugas penting sebagai penentu arah, sehingga tujuan yang diinginkan bersama dapat tercapai. Pemimpin harus menjelaskan jalur yang ditempuh menuju tujuan yang diinginkan organisasi atau negara, sehingga para bawahan (pengikut) mengetahui penggunaan sumber daya yang efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tersebut. Ibarat organisasi adalah sebuah kapal, maka pemimpin disebut sebagai nahkoda yang berperan untuk mengarahkan dan memberi tahu para bawahannya, jalan mana yang harus dilalui untuk sampai ke tempat tujuan yang diinginkan.

Bila tidak ada informasi dan arahan dari pemimpin kepada para bawahan (pengikut) tentang jalur yang akan dilalui (ditempuh) serta tujuan yang diinginkan, maka dipastikan para bawahan tidak akan terarah dalam bekerja dan tujuan tidak akan tercapai secara maksimal. Teori ini juga menekankan bahwa agar para bawahan dapat bekerja dengan baik, maka pemimpin harus membimbing, memberi semangat dan memotivasi para bawahan dalam proses melaksanakan pekerjaan. Apabila para bawahan telah menunjukkan kinerja dan produktivitas yang tinggi, maka dirasa perlu untuk diberikan penghargaan, baik berupa materi (uang), promosi jabatan, pemberian hadiah dalam bentuk fisik barang, liburan keluarga, dan lain sebagainya. Motivasi diyakini dapat membantu setiap karyawan dan kelompok tim untuk melakukan yang terbaik.

Teori Jalur-Tujuan dikembangkan oleh Robert House, dimana teorinya didasarkan pada elemen-elemen dari Studi *Ohio State* tentang kepemimpinan pada *iniating-structure* dan *consideratio* serta teori pengharapan motivasi. Asumsi dari

teori ini adalah bahwa merupakan tugas pemimpin untuk membantu anggotanya dalam mencapai tujuan mereka dan untuk memberi arah dan dukungan atau keduanya yang dibutuhkan untuk menjamin tujuan mereka sesuai dengan tujuan kelompok atau organisasi secara keseluruhan. Menurut teori *Path-Goal*, suatu perilaku pemimpin dapat diterima oleh bawahan pada tingkat yang ditinjau oleh mereka sebagai sumber kepuasan saat itu atau masa mendatang. Perilaku pemimpin akan memberikan motivasi sepanjang:

1. Membuat bawahan merasa butuh kepuasan dalam pencapaian kinerja yang efektif
2. Menyediakan ajaran, arahan, dukungan dan penghargaan yang diperlukan dalam kinerja efektifitas.

Untuk pengujian pernyataan ini, Robert House (2002:88) memperkenalkan empat perilaku pemimpin, yaitu:

- a. *Directive-Leader*, adalah karakter yang memberikan bawahannya mengetahui apa yang diinginkan dari mereka, jadwal kerja yang harus diselesaikan, dan membiarkan panduan khusus tentang bagaimana menyelesaikan tugas-tugas;
- b. *Supportive-Leader*, adalah karakter yang bersikap ramah dan memperlihatkan kepedulian terhadap kebutuhan bawahan;
- c. *Participative-Leader*, adalah karakter yang berkonsultasi dengan bawahannya dan menerima saran-saran mereka sebelum membuat suatu keputusan;

- d. *Pemimpin Achievement-Oriented*, adalah karakter yang mengatur tujuan-tujuan yang memiliki tantangan dan mengharapkan bawahan bekerja pada kinerja tertinggi mereka.

Teori *Path-Goal* mengimplikasikan bahwa pemimpin yang sama mampu menjalankan beberapa atau keseluruhan perilaku yang bergantung pada situasi. (Robbins, 2002:118) dan (Northouse, 20013:218). Mendefinisikan teori jalur-tujuan adalah tentang bagaimana pemimpin memotivasi bawahan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Teori ini menekankan hubungan antara gaya pemimpin dan karakteristik bawahan serta latar pekerjaan. Lebih lanjut Northouse menjelaskan teori jalur-tujuan di desain untuk menjelaskan bagaimana pemimpin dapat membantu bawahan di sepanjang jalur guna mencapai tujuan mereka, dengan memilih perilaku tertentu yang paling cocok dengan kebutuhan bawahan dan situasi di mana bawahan bekerja. Dengan memilih gaya yang tepat, pemimpin meningkatkan harapan bawahan untuk keberhasilan dan kepuasan. Teori jalur-tujuan memiliki ciri positif, yaitu:

1. Teori jalur-tujuan memberi kerangka teoritis yang berguna untuk memahami bagaimana beragam perilaku kepemimpinan memengaruhi kepuasan dan kinerja kerja bawahan.
2. Teori ini berusaha untuk menyatukan prinsip motivasi dari teori harapan ke dalam teori kepemimpinan.
3. Teori ini menjelaskan jalur ke tujuan, serta cara penting pemimpin dalam membantu bawahan menghadapi masalah untuk mencapai tujuan.

Hughes, Ginnet, dan Curphy (2012:89) menyebut teori ini sebagai Teori Rute-Tujuan, yang menjelaskan bahwa pemimpin pada awalnya harus menilai keadaan dan memilih sikap kepemimpinan yang tepat sesuai tuntutan keadaan. Dengan menerapkan sikap yang tepat, pemimpin dapat meningkatkan ekspektasi pengikut tentang upaya menuju harapan. Hal ini meningkatkan ekspektasi dan memacu upaya bawahan dan penghargaan yang dicapai, yang pada akhirnya akan meningkatkan kepuasan bawahan dan tingkat kinerja, serta penerimaan terhadap pemimpin mereka. Teori rute-tujuan menggunakan asumsi yang paling dasar, yaitu pemimpin yang efektif akan menyediakan atau memastikan kesediaan hadiah yang bernilai untuk pengikut dan atau tujuan, kemudian membantu bawahan mencari cara yang paling baik untuk menuju ke sana (rute).

Lebih lanjut Hughes, Ginnet, dan Curphy menyebutkan ada empat sikap pemimpin dari teori rute-tujuan, yaitu:

- a. Kepemimpinan yang mengarahkan, artinya sikap pemimpin yang bertugas untuk memberi tahu bawahan (pengikut) yang diharapkan untuk mereka lakukan, cara mengerjakannya, kapan pekerjaan tersebut harus selesai, cara pekerjaan tersebut sesuai dengan pekerjaan orang lain, pengaturan jadwal, menciptakan norma-norma, serta menyediakan harapan bahwa bawahan akan menanti seluruh prosedur dan regulasi yang ditetapkan.
- b. Kepemimpinan yang mendukung, artinya sikap pemimpin yang menunjukkan hubungan baik, keterbukaan, bersahabat, perhatian dan adil dengan para bawahannya.

- c. Kepemimpinan yang partisipatif, artinya sikap pemimpin yang melibatkan atau memberdayakan para bawahan dalam sikap aktivitas organisasi, penyelesaian permasalahan dan dalam hal pengembalian keputusan.
- d. Kepemimpinan berorientasi hasil, artinya pemimpin akan menetapkan tujuan yang menantang bagi kelompok kerja dan para bawahannya, kemudian mencari cara untuk meningkatkan kinerja dalam pencapaian tujuan tersebut, serta mengharapkan para bawahan untuk selalu memberikan kinerja.

Suprayetno dan Brahmasari (2008:29) menyebutkan beberapa tugas pemimpin adalah sebagai berikut:

1. Peranan yang bersifat interpersonal. Maksudnya adalah seorang pemimpin dalam organisasi adalah simbol akan keberadaan organisasi, bertanggung jawab untuk memotivasi dan mengarahkan bawahannya.
2. Peranan yang bersifat informasional. Maksudnya yaitu seorang pemimpin dalam organisasi mempunyai peran sebagai pemberi, penerima, dan penganalisis informasi.
3. Peranan pengambilan keputusan. Maksudnya ialah seorang pemimpin mempunyai peran sebagai penentu kebijakan yang akan diambil berupa strategi-strategi untuk mengembangkan inovasi, mengambil peluang atau kesempatan, dan bernegosiasi.
1. Teori situasional (*Situational theory*)
Merupakan suatu pendekatan terhadap kepemimpinan yang menyatakan bahwa pemimpin memahami perilakunya, sifat-sifat bawahannya, dan situasi sebelum menggunakan suatu gaya kepemimpinan tertentu. Pendekatan ataupun teori ini mensyaratkan pemimpin untuk memiliki keterampilan diagnostik dalam perilaku manusia.

Macam-macam gaya kepemimpinan tersebut dapat digunakan oleh seorang pemimpin dalam situasi perusahaan atau organisasi yang berbeda. Situasi tersebut diidentifikasi dengan sifat personal dari para bawahan dan tekanan lingkungannya dengan tuntutan yang dihadapi bawahan. Situasi yang dimaksud yaitu perilaku atau gaya kepemimpinan akan bisa diterima oleh para bawahan jika bawahan melihat perilaku tersebut akan merupakan sumber yang bisa memberikan kepuasan, baik kepuasan secara pribadi (kepuasan-kepuasan masa

depan) maupun kepuasan dalam peningkatan kualitas para bawahan dalam bekerja.

Dengan kata lain jika seorang pemimpin mampu menciptakan hal yang telah diuraikan tersebut diatas, maka pemimpin berusaha membuat jalan kecil (*path*) untuk mencapai tujuan (*goals*) para bawahannya sebaik mungkin. Tetapi untuk mewujudkan fasilitas *path-goal* ini, pemimpin harus menggunakan gaya yang paling sesuai terhadap variabel-variabel lingkungan yang ada.

2.1.5 Gaya Kepemimpinan Direktif

Menurut House dalam Robbins (2006:448) kepemimpinan direktif yaitu gaya kepemimpinan yang mempunyai hubungan yang positif dengan kepuasan dan harapan bawahan. Atasan sering memberikan perintah atau tugas khusus (otokrasi). Fulk dan Windler (dalam Syamsul, 2012:30) kepemimpinan direktif adalah kepemimpinan yang instruktif, memberitahukan kepada para bawahan apa yang diharapkan dari mereka, memberi pedoman yang spesifik, meminta para bawahan untuk mengikuti peraturan-peraturan dan prosedur-prosedur, mengatur waktu, dan mengkoordinasikan pekerjaan mereka. Pemimpin yang mempunyai gaya seperti ini pada umumnya sering memberikan perintah atau tugas khusus pada bawahannya, membuat keputusan-keputusan penting dan banyak terlibat dalam pelaksanaannya. Semua kegiatan terpusat pada pemimpin. Pada dasarnya gaya direktif adalah gaya otoriter.

2.1.6 Gaya Kepemimpinan Suportif

Menurut House dalam Robbins (2006:448) kepemimpinan suportif, yaitu kepemimpinan yang selalu bersedia menjelaskan segala permasalahan pada

bawahan, mudah didekati dan memuaskan hati para karyawan. Winardi (2000:63) kepemimpinan suportif adalah pemimpin yang menciptakan suatu lingkungan kerja yang membantu mempertebal keinginan pada setiap pengikut untuk melaksanakan pekerjaan sebaik mungkin, bekerjasama dengan pihak lain, serta mengembangkan skillnya dan keinginannya sendiri.

Kepemimpinan suportif juga dikenal dengan istilah perilaku penyokong atau perhatian, dalam gaya ini pemimpin bersedia menjelaskan segala permasalahan pada bawahan, mudah didekati dan memuaskan kinerja para karyawan. dengan cara membimbing pengikut atau karyawan dengan sebaik-baiknya, menciptakan suatu lingkungan kerja yang membantu keinginan pada setiap pengikut untuk melaksanakan pekerjaan sebaik mungkin, bekerjasama dengan pihak lain, serta mengembangkan skillnya dan keinginannya sendiri.

2.1.7 Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Menurut House dalam Robbins (2006:448) kepemimpinan partisipatif adalah gaya kepemimpinan yang meminta dan menggunakan saran-saran bawahan dalam rangka mengambil keputusan. Luthans dalam Nawawi (2003:91) gaya kepemimpinan ini ditujukan dengan memberikan kesempatan pada anggota organisasi atau bawahan ikut serta dalam menetapkan tujuan, membuat keputusan dan mendiskripsikan perintah.

Menurut pendapat tokoh-tokoh tersebut dalam gaya ini pemimpin cenderung meminta pendapat karyawan dan menggunakan saran serta gagasannya sebelum mengambil keputusan dan menggunakan metode karyawan tersebut terhadap pemecahan masalah dan mengambil keputusan tersebut jika dianggap

sesuai oleh pemimpin. Selain itu pemimpin yang partisipatif akan terus melibatkan para anggotanya untuk bekerja bersama-sama dalam menetapkan tujuan, membuat keputusan dan mendiskripsikan perintah.

2.1.8 Gaya Kepemimpinan Orientasi Prestasi

Menurut House dalam Robbins (2006:448) kepemimpinan orientasi prestasi, yaitu kepemimpinan yang mengajukan tantangan yang menarik bagi bawahan dan merangsang untuk mencapai tujuan, serta melaksanakan dengan baik. Makin tinggi orientasi pemimpin akan prestasi, maka makin banyak bawahan yang percaya akan menghasilkan pelaksanaan kerja yang efektif.

Menurut pendapat tokoh tersebut dalam gaya ini menetapkan tujuan yang menantang dan merangsang para karyawan, mengharapkan karyawan untuk berprestasi setinggi mungkin, percaya pada kemampuan karyawan untuk mencapainya, dan terus menerus mencari peningkatan hasil karya atau kerja.

Jadi dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu sikap atau pola perilaku seorang pemimpin yang didasari kemampuan pribadi untuk mempengaruhi, memotivasi atau membangkitkan semangat seseorang atau orang lain agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan.

2.1.9 Pengertian Kinerja Pegawai

Menurut Mangkunegara (2002:120), kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kuantitas, yaitu jumlah atau banyaknya pekerjaan yang dihasilkan pegawai dan mutu, yaitu mutu pekerjaan yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan waktu menyelesaikan tugas dan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Karyawan yang melaksanakan beban

yang diberikan, biasanya berusaha untuk mencapai hasil yang maksimal dengan beberapa tujuan dalam mengerjakan sasaran organisasi yang telah ditetapkan.

Misalnya untuk memperoleh kepuasan kerja atas pekerjaannya. Lebih dari itu adalah memenuhi rasa tanggung jawab yang diberikan, sehingga harus dilakukan dengan sebaik-baiknya. Kemudian tujuan lainnya adalah untuk memperoleh kompensasi yang lebih baik atas pencapaian pekerjaannya. Yang tidak kalah pentingnya adalah untuk memperoleh pencapaian jenjang karier yang lebih baik seperti yang telah direncanakan sebelumnya.

Menurut Rivai (2014:181), kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan peranannya dalam perusahaan. Jadi, kinerja pegawai adalah tingkat terhadapnya para pegawai mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan.

Lalu timbul pertanyaan apa pengertian kinerja itu sendiri? Secara sederhana pengertian kinerja menurut Kasmir (2016:182) merupakan:

“Hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu”

Kemampuan seorang merupakan ukuran pertama dalam meningkatkan kinerja yang ditunjukkan dari hasil kerjanya. Artinya, mampu atau tidaknya seseorang melaksanakan pekerjaannya adalah yang akan menentukan kinerjanya. Selanjutnya kemampuan ini harus pula diikuti dengan tanggung jawabnya terhadap pekerjaannya. Secara teori dikatakan bahwa kinerja juga perlu didukung oleh motivasi yang kuat agar kemampuan yang dimiliki dapat dioptimalkan, sehingga tercapai tujuan organisasi yang diinginkan.

Hal lain yang perlu diperhatikan selain faktor kemampuan dan motivasi adalah faktor kesempatan yang dimiliki. Artinya adanya kesempatan bagi seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan. Robin (dalam Kasmir, 2016:182) mengatakan bahwa harus ada kombinasi dari kemampuan, motivasi, dan kesempatan akan menentukan hasil yang akan dicapai seseorang.

Kasmir (2016:182) Dalam praktiknya kinerja dibagi ke dalam dua jenis yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi. Kinerja individu merupakan kinerja yang dihasilkan oleh seseorang, sedangkan kinerja organisasi merupakan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Namun kinerja karyawan yang merupakan kinerja individu yang akan mendukung kinerja organisasi.

Gibson (dalam Kasmir, 2016:182) mengatakan kinerja individu adalah dasar kinerja organisasi yang sangat dipengaruhi oleh karakteristik individual, motivasi individu, pengharapan, dan penilaian yang dilakukan oleh manajemen terhadap pencapaian hasil kerja individu. Untuk menambah pemahaman tentang kinerja berikut ini dikutip pendapat beberapa ahli yaitu:

Colquitt (dalam Kasmir, 2016:183) mengatakan *Performance* “*the value of the set of employee behaviors that contribute, either positively or negatively, to organizational goal accomplishment*” Maksudnya kinerja adalah nilai dari seperangkat perilaku karyawan yang berkontribusi, baik secara positif atau negatif terhadap pemenuhan tujuan organisasi. Kinerja juga menurut Colquitt (dalam Kasmir, 2016:183) ditentukan oleh tiga faktor yaitu:

1. Kinerja tugas (*task performance*)
2. Perilaku kesetiaan (*citizenship behavior*) sebagai kontribusi perilaku positif.
3. Dan perilaku produktif tandingan sebagai kontribusi perilaku negatif.

2.1.10 Penilaian Kinerja Pegawai

Menurut Kasmir (2016:184) penilaian kinerja merupakan suatu sistem yang dilakukan secara periodik untuk meninjau dan mengevaluasi kinerja individu. Penilaian kinerja merupakan suatu pedoman yang diharapkan dapat menunjukkan prestasi kerja para karyawan secara rutin dan teratur. Sehingga dapat memberikan manfaat bagi pemberian kompensasi dan pengembangan karier karyawan. Sesuai dengan unit kerja yang terdapat dalam organisasi perusahaan, maka masing-masing unit dinilai kinerjanya, agar kinerja sumber daya manusia yang terdapat dalam setiap unit dapat dinilai secara obyektif.

Untuk itu seorang pimpinan perlu mempunyai ukuran kinerja para pegawai, jangan sampai menunggu timbulnya suatu masalah. Dalam menilai kinerja seseorang tidak dapat dilakukan secara sembarangan, akan tetapi perlu

dilakukan menurut kaedah atau sistem tertentu yang sudah ditetapkan perusahaan. Standar masing-masing perusahaan tentu saja berbeda antara satu sama lainnya.

Handoko (2004:125) mengatakan, penilaian kinerja adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai kinerja pegawai. Kegiatan penilaian kinerja dapat memperbaiki keputusan-keputusan manajemen sumber daya manusia (MSDM) dan memberikan umpan baik kepada para pegawai tentang pelaksanaan kerjanya.

Dari pengertian ini dapat disimpulkan bahwa dalam penilaian kinerja mengandung unsur adanya proses dalam menilai, kemudian dilakukan secara sistematis, menyeluruh, dan adanya jangka waktu penilaian.

Davis (dalam Kasmir, 2016:185) mengatakan bahwa *“Performance appraisal is the process by which organization evaluate individual job performance”*. Maksud dari pernyataan di atas adalah bahwa penilaian kinerja merupakan suatu proses dimana organisasi mengevaluasi hasil kinerja individu pegawai. Jadi kinerja perlu dilakukan melalui suatu proses tertentu seperti yang telah ditetapkan oleh masing-masing perusahaan.

2.1.11 Hubungan Antara Kinerja Pegawai dan Kepemimpinan

Kepemimpinan yang efektif takhanya terwujud dalam keeratan hubungan antara pribadi dan organisasi diantara mereka, melainkan juga termanifestasi dalam kemampuannya untuk mengintegrasikan tugas sesuai dengan bakat, keterampilan dan potensi dari para bawahan. Tanggung jawab pemimpin menurut Belasco (dalam Kasmir, 2016:181) adalah membuat kreasi visi dan budaya

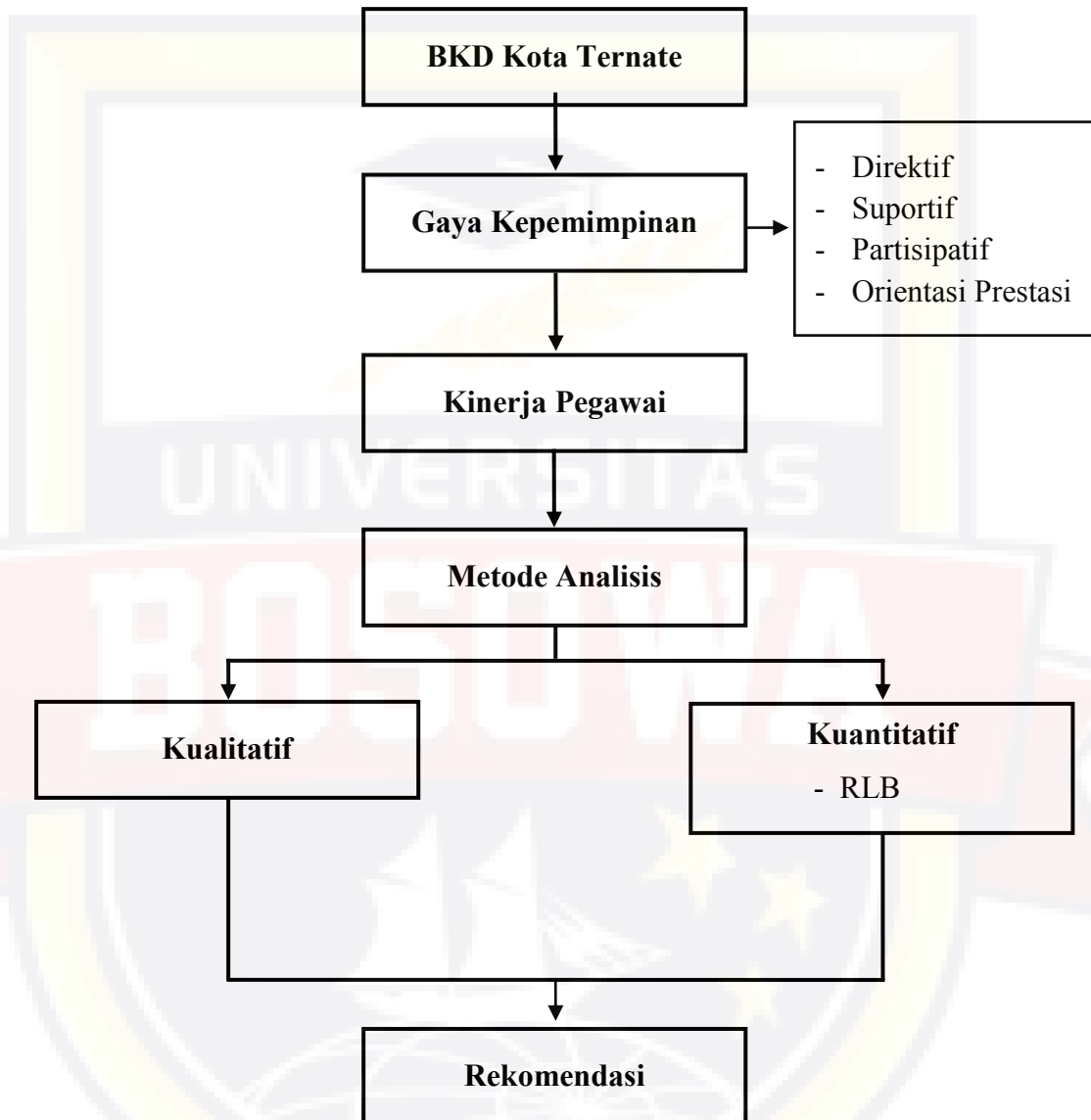
organisasi, sehingga para pekerja mampu meraih sukses melalui upaya mereka sendiri bukan karena upaya pihak atasan semata.

Seorang pemimpin dalam organisasi menjadi tonggak keberhasilan dalam pencapaian tujuan organisasi. Kepemimpinan yang dijalankan ini sedikit banyak juga berpengaruh terhadap kinerja pegawai organisasi yang bersangkutan. Artinya kepemimpinan ini merupakan faktor dalam mempengaruhi penampilan dan aktivitas bawahan dalam pencapaian tujuan. Kepemimpinan ini ditunjukkan dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi. Gaya kepemimpinan juga dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Apabila karyawan tidak menyukai gaya kepemimpinan yang digunakan oleh pemimpin, maka tidak menutup kemungkinan akan terjadi penurunan kinerja dari para karyawan.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas diketahui bahwa kepemimpinan digunakan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya melalui kegiatan mengendalikan, memimpin, memengaruhi pikiran, perasaan atau tingkah laku orang lain. Jika dikaitkan dengan kinerja, maka ketika pimpinan menetapkan tujuan yang ingin dicapai adalah peningkatan kinerja, maka pimpinan akan menggunakan kepemimpinannya untuk mengendalikan bawahannya agar mengarah pada peningkatan kinerja. Sebagai hasilnya, melalui kepemimpinan yang baik maka organisasi akan berhasil mencapai target kinerja sesuai yang diharapkan. Oleh karena itu, untuk mengenal lebih jauh bagaimana seorang pemimpin dalam mengambil sikap dan keputusan menghadapi situasi tertentu, perlu dikemukakan beberapa tipe atau macam-macam kepemimpinan agar pengetahuan terhadap kepemimpinan semakin jelas.

2.2. Kerangka Pikir

GAMBAR 2.2. KERANGKA PIKIR



2.3. Hipotesis

Dari rumusan masalah yang dikemukakan, maka hipotesis yang dapat diajukan dalam penelitian ini adalah :

1. Diduga terdapat pengaruh signifikan gaya kepemimpinan (Direktif, Suportif, Partisipatif, dan Orientasi Prestasi) terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Ternate.
2. Diduga gaya kepemimpinan Direktif paling berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Ternate.

UNIVERSITAS

BOSOWA



BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Tempat dan Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada kantor Badan Kepegawaian Daerah Kota Ternate Provinsi Maluku Utara, yang berada di Jl. Pahlawan Revolusi No 1. Kec. Ternate Tengah. Dalam melakukan penelitian dengan waktu yang digunakan untuk mengumpulkan data dan informasi yang berkaitan dengan penelitian ini direncanakan selama dua bulan, mulai bulan Mei sampai akhir bulan Juni.

3.2. Metode Pengumpulan Data

Adapun metode pengumpulan data yang digunakan dalam menunjang penelitian ini adalah:

- a. Koesioner, yaitu sejumlah pertanyaan tertulis yang diberikan kepada responden untuk memperoleh informasi dalam arti laporan yang menyangkut hal-hal mengenai tanggapan terhadap variabel yang diteliti.
- b. Studi dokumentasi, yaitu metode pengumpulan data dengan melihat catatan-catatan, brosur atau dokumen-dokumen yang erat kaitannya dengan masalah yang diteliti, seperti jumlah pegawai dan tingkat absensi pegawai pada Badan Kepegawain Daerah Kota Ternate.
- c. Wawancara, tehnik ini dilakukan dengan cara mengadakan wawancara langsung dengan kepala bagian personalia dan pegawai untuk mendapatkan data yang diperlukan seperti masalah-masalah gaya kepemimpinan dan kinerja pegawai.

3.3. Jenis dan Sumber Data

3.3.1. Jenis Data

- a. Data kuantitatif adalah data yang dapat dihitung dan berupa angka-angka seperti jumlah karyawan, tingkat absensi karyawan dan skor jawaban koesioner gaya kepemimpinan dan kinerja pegawai.
- b. Data kualitatif, adalah data yang tidak berupa angka-angka dan tidak dapat dihitung, seperti sejarah perusahaan, struktur organisasi dan aktivitas pengembangan.

3.3.2. Sumber Data

- a. Data primer

Data primer yaitu data yang diperoleh penulis secara langsung melalui teknik observasi, wawancara dan kuesioner dengan para responden, berkaitan dengan penulisan skripsi ini.

- b. Data sekunder

Data sekunder yaitu data yang bukan diusahakan sendiri pengumpulannya oleh peneliti melainkan sudah dikumpulkan oleh pihak lain, misalnya sejarah singkat perusahaan, uraian pekerjaan (*job description*), jumlah karyawan dan tingkat absensi karyawan.

3.4. Metode Analisis

3.4.1. Instrumen Penelitian

Menurut Sugiyono (2008:132) skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Sehingga untuk mengetahui pengukuran jawaban responden pada

penelitian ini yang mana menggunakan instrument penelitian berupa kuesioner, penulis menggunakan metode skala Likert (*Likert's Summated Ratings*).

Dalam pengukuran jawaban responden, pengisian kuesioner kemanfaatan dan kemudahan penggunaan teknologi informasi terhadap kinerja karyawan diukur dengan menggunakan skala Likert, dengan tingkatan sebagai berikut:

- 1) Sangat tidak setuju = diberi bobot 1
- 2) Tidak setuju = diberi bobot 2
- 3) Netral = diberi bobot 3
- 4) Setuju = diberi bobot 4
- 5) Sangat setuju = diberi bobot 5

Instrumen penelitian (kuesioner) yang baik harus memenuhi persyaratan yaitu valid dan reliabel. Untuk mengetahui validitas dan reliabilitas kuesioner perlu dilakukan pengujian atas kuesioner dengan menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas. Karena validitas dan reliabilitas ini bertujuan untuk menguji apakah kuesioner yang disebarkan untuk mendapatkan data penelitian adalah valid dan reliabel, maka untuk itu, penulis juga akan melakukan kedua uji ini terhadap instrumen penelitian (kuesioner) sebagai berikut:

1. Uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel. Reliabilitas diukur dengan uji statistik *cronbach's alpha* (α). Suatu variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *cronbach' alpha* $> 0,60$.

2. Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Uji validitas dilakukan dengan melakukan korelasi *bivariate* antara masing-masing skor indikator dengan total skor variabel.

3.4.2. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Bahwa suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2005:34). Untuk mengukur validitas dapat dilakukan dengan melakukan korelasi antar skor butir pertanyaan dengan total skor konstruk atau variabel.

Rumus r hitung untuk uji validitas:

$$r_{xy} = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{\left\{N \sum x^2 - (\sum x)^2\right\} \left\{N \sum y^2 - (\sum y)^2\right\}}}$$

Keterangan :

- r_{xy} = pengaruh variabel x dan y
 $\sum x$ = jumlah skor jawaban setiap item
 $\sum y$ = jumlah skor total
n = jumlah responden

Uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang mempunyai indikator dari variabel atau konstruk. Hal ini dikatakan bahwa suatu kuesioner dinyatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Uji reliabilitas ini

dapat dilakukan dengan menggunakan bantuan program SPSS *for windows*, yang akan memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistic *Cronbach Alpha* (α). Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* $> 0,60$ (Ghozali,2005:35).

Rumus untuk uji reliabilitas:

$$r_i = \frac{[k] \left[1 - \sum \zeta_i^2 \right]}{[k] \zeta_i}$$

Keterangan :

r_i = reliabilitas instrumen

k = mean kuadrat antara subjektif

$\sum \zeta_i^2$ = kuadran kesalahan

ζ_i = varians total

3.4.3. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal atau tidak. Distribusi normal akan membentuk satu garis lurus diagonal, dan plotting data residual akan dibandingkan dengan garis diagonal. Jika distribusi data residual normal, maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya. Dasar pengambilan keputusan memenuhi normalitas atau tidak, sebagai berikut:

- a. Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.

- b. Jika data menyebar jauh dari diagonal dan tidak mengikuti garis diagonal atau grafik histogram tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

3.4.4. Analisis Regresi Linier Berganda

Dalam mengetahui hubungan dan pengaruh antara kemanfaatan dan kemudahan penggunaan teknologi informasi dengan kinerja pegawai digunakan teknik analisis regresi linier berganda, untuk mengetahui besarnya pengaruh secara kuantitatif dari keempat variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dengan rumus sebagai berikut: (Sugiyono, 2008: 277).

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + b_4 X_4$$

Keterangan:

Y = Variabel dependen, yaitu Kinerja Pegawai

X₁ = Gaya Kepemimpinan Direktif

X₂ = Gaya Kepemimpinan Suportif

X₃ = Gaya Kepemimpinan Partisipatif

X₄ = Gaya kepemimpinan Orientasi Prestasi

a = Konstanta

b₁-b₄ = Koefisien regresi

3.4.5. Uji F

Uji ini dilakukan untuk menguji hipotesis pertama, signifikan atau tidak.

Hipotesis dalam Uji ini adalah:

Hipotesis Alternatif (H1) : Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Ternate. Ketentuan penerimaan atau penolakan hipotesis adalah jika $F_{hitung} \geq F_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan H1 diterima. Hal ini berarti secara keseluruhan variabel bebas (Gaya Kepemimpinan) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel terikat (Kinerja Pegawai). Tetapi jika $F_{hitung} \leq F_{tabel}$, maka H_0 diterima dan H1 ditolak. Hal ini berarti secara keseluruhan variabel bebas (gaya kepemimpinan) tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel terikat (Kinerja Pegawai).

3.4.6. Uji T

Uji-T ini dilakukan untuk menguji signifikansi masing-masing variabel ($X_1 - X_4$) secara parsial (individu) atau untuk mengetahui pengaruh yang paling dominan di antara keempat variabel X terhadap Y.

Hipotesis dalam Uji T ini adalah:

1. Hipotesis Nol (H_0) : $X_1 = 0, X_2 = 0, X_3 = 0, X_4 = 0$
2. Hipotesis Alternatif (H1) : $X_1 > 0, X_2 > 0, X_3 > 0, X_4 > 0$

Untuk pengujian hipotesis yang diajukan, maka uji hipotesis yang dilakukan sebagai berikut:

- a. Untuk mengukur pengaruh seluruh variabel bebas secara bersamaan terhadap variabel terikat, digunakan uji statistik yaitu uji Fisher (uji - F) dengan derajat kemaknaan (*degree of freedom*) 95 % atau alpha (α) = 5 %

- b. Untuk melihat kedekatan hubungan antara variabel bebas (*independent variabel*) terhadap variabel terikat (*dependent variabel*) dijelaskan oleh Koefisien Korelasi (R) apabila nilai $R > 0,5$ berarti hubungan kuat, $R = 0,5$ berarti hubungan sedang dan $R < 0,5$ berarti hubungan lemah.
- c. Untuk mengestimasi persentase ketergantungan variabel terikat (*dependent variabel*) terhadap variabel bebas (*independent variabel*) dan konstanta *intercept* dijelaskan oleh Koefisien Determinasi (R^2) atau (*R-Square*) dan apabila pengaruh *intercept* dikeluarkan maka R^2 menjadi R^2 terkoreksi (*Adj. R-square*).
- d. Untuk mengukur signifikan pengaruh masing-masing variabel bebas ($X_1 - X_4$) secara parsial (individu) atau untuk mengetahui pengaruh yang paling dominan diantara keempat variabel (X) terhadap variabel (Y), akan digunakan uji statistik yaitu uji student (uji-t).

3.5. Definisi Operasional

Dalam hal ini digunakan berapa istilah yang dapat didefinisikan secara operasional untuk mengukur variabel di dalam penelitian ini sehingga dapat dijadikan sebagai petunjuk, maka ditentukan definisi operasional sebagai berikut.

3.5.1. Gaya kepemimpinan (X)

Gaya kepemimpinan adalah serangkaian upaya dari pemimpin dalam menggerakkan dan mengarahkan para bawahannya untuk melakukan tindakan-tindakan yang terarah dalam mendukung pencapaian tujuan bersama, sehingga para bawahannya dapat bekerja dengan baik, dan memiliki semangat kerja yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi suatu perusahaan. Hal ini menunjukkan

karakter dari perilaku pemimpin sehingga dapat dijadikan prediktor gaya kepemimpinan yang akan diukur sebagai berikut:

- a. Gaya Kepemimpinan Direktif (X1) adalah kepemimpinan yang mengarahkan. Indikatornya adalah sikap pemimpin yang bertugas untuk memberitahu bawahan (pengikut) yang diharapkan untuk mereka lakukan, cara mengerjakannya, kapan pekerjaan tersebut harus selesai, cara pekerjaan tersebut sesuai dengan pekerjaan orang lain, pengaturan jadwal, menciptakan norma-norma, serta menyediakan harapan bahwa bawahan akan menaati seluruh prosedur dan regulasi yang ditetapkan.
- b. Gaya Kepemimpinan Suportif (X2) merupakan gaya kepemimpinan yang mendukung dalam hubungan kerja kemanusiaan terhadap bawahannya. Indikatornya adalah sikap pemimpin yang menunjukkan hubungan yang baik terhadap bawahan, keterbukaan, sifat yang bersahabat, perhatian atas perasaan pegawai, dan adil dengan para bawahan, perhatian terhadap konflik antar pegawai, dan pemberian hadiah, serta penekanan hubungan antar pribadi kepada pengikutnya.
- c. Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X3) sikap pemimpin yang melibatkan atau memberdayakan para bawahannya dalam setiap aktivitas organisasi, penyelesaian permasalahan dan dalam hal pengembalian keputusan. Indikatornya adalah menilai kebersamaan dalam merumuskan tujuan, kerja sama dengan anggota kelompok dalam menyusun tugas masing-masing, penggunaan partisipasi dari setiap anggota kelompok untuk melancarkan

komunikasi antar sesama kelompok maupun dari anggota lain, dan perhatian terhadap kerja kelompok dari pada kompetisi individu.

- d. Gaya Kepemimpinan Orientasi Prestasi (X4) pemimpin akan menetapkan tujuan yang menantang bagi kelompok kerja dan para bawahannya, kemudian mencari cara untuk meningkatkan kinerja dalam pencapaian tujuan tersebut, serta mengharapkan para bawahan untuk selalu memberikan kinerja. Indikatornya adalah menilai dan memotivasi para pegawai dengan mengajukan tantangan yang menarik bagi bawahan dan merangsang untuk mencapai tujuan serta melaksanakannya dengan baik.

3.5.2. Kinerja Pegawai (Y)

Kinerja pegawai adalah suatu hasil kerja yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya terhadap pemenuhan tugas organisasi. Untuk mengukur variabel kinerja pegawai dapat digunakan indikator-indikator yang menjadi bagian dari konsep ini adalah masing-masing dimensi penilaian kinerja pegawai menurut Kasmir (2016:208) yang meliputi:

- a. Kualitas kerja diukur dengan indikator ketelitian dan keterampilan kinerja.
- b. Kuantitas kerja indikatornya adalah perbandingan antara hasil kerja dengan target hasil kerja yang harus dicapai apakah dalam unit, volume, atau ukuran tertentu, misalnya jarak atau berat.
- c. Produktivitas dapat diukur sebagai *output* per pegawai/individu.
- d. Ketepatan waktu dapat diukur dengan hasil kerja yang dapat dicapai dengan batas waktu yang telah ditetapkan sebelumnya.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum BKD Kota Ternate

4.1.1 Sejarah Perusahaan

Badan Kepegawaian Daerah Kota Ternate merupakan salah satu lembaga teknis daerah sebagai penunjang pemerintah daerah yang dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Kota Ternate Nomor 16 Tahun 2007 yang sebelumnya berbentuk Bagian Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Aparatur di bawah Sekretariat Daerah Kota Ternate, secara umum kondisi unggulan Badan Kepegawaian Daerah Kota Ternate sebagai salah satu lembaga teknis daerah dilingkungan Pemerintah Kota Ternate dan mempunyai kewenangan yang meliputi perencanaan, pengelolaan administrasi kepegawaian, pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian dalam dan dari jabatan struktural atau fungsional sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Badan Kepegawaian Daerah Kota Ternate juga merupakan salah satu Lembaga Teknis Daerah sebagai unsur penunjang pemerintahan daerah yang dipimpin oleh seorang Kepala Badan yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Daerah melalui Sekretaris Daerah, dan bertugas pokok membantu Kepala Daerah dalam penyelenggaraan kewenangan di bidang perencanaan dan administrasi kepegawaian, pembinaan pendidikan dan pelatihan serta penyediaan sistem reformasi manajemen kepegawaian.

4.1.2 Visi dan Misi

A. Visi

Guna mendukung terwujudnya Visi Kota Ternate yaitu : “*Terwujudnya Ternate Berbudaya, Agamais, Harmonis, Mandiri, Berkeadilan dan Berwawasan Lingkungan* ” maka Badan Kepegawaian Daerah Kota Ternate ke depan tetap memegang komitmennya dalam memberikan pelayanan terbaiknya kepada aparatur daerah dengan membangun Visi “Mewujudkan Tata Pemerintahan yang Baik melalui Peningkatan Kualitas Pelayanan serta Kapasitas Sumber Daya Aparatur yang Profesional”

B. Misi

Misi yang ditetapkan Badan Kepegawaian Daerah Kota Ternate dalam mendukung visinya adalah :

1. Meningkatkan pelayanan administrasi kepegawaian secara kreatif, inovatif, dan responsif
2. Meningkatkan kualitas aparatur melalui program diklat sesuai kebutuhan organisasi
3. Meningkatkan disiplin pegawai melalui pengawasan, pembinaan, dan penegakan hukuman disiplin
4. Meningkatkan sistem pengelolaan administrasi kepegawaian melalui Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian (SAPK)
5. Mengoptimalkan pegawai dengan prinsip "*The Right Man The Right Place*"

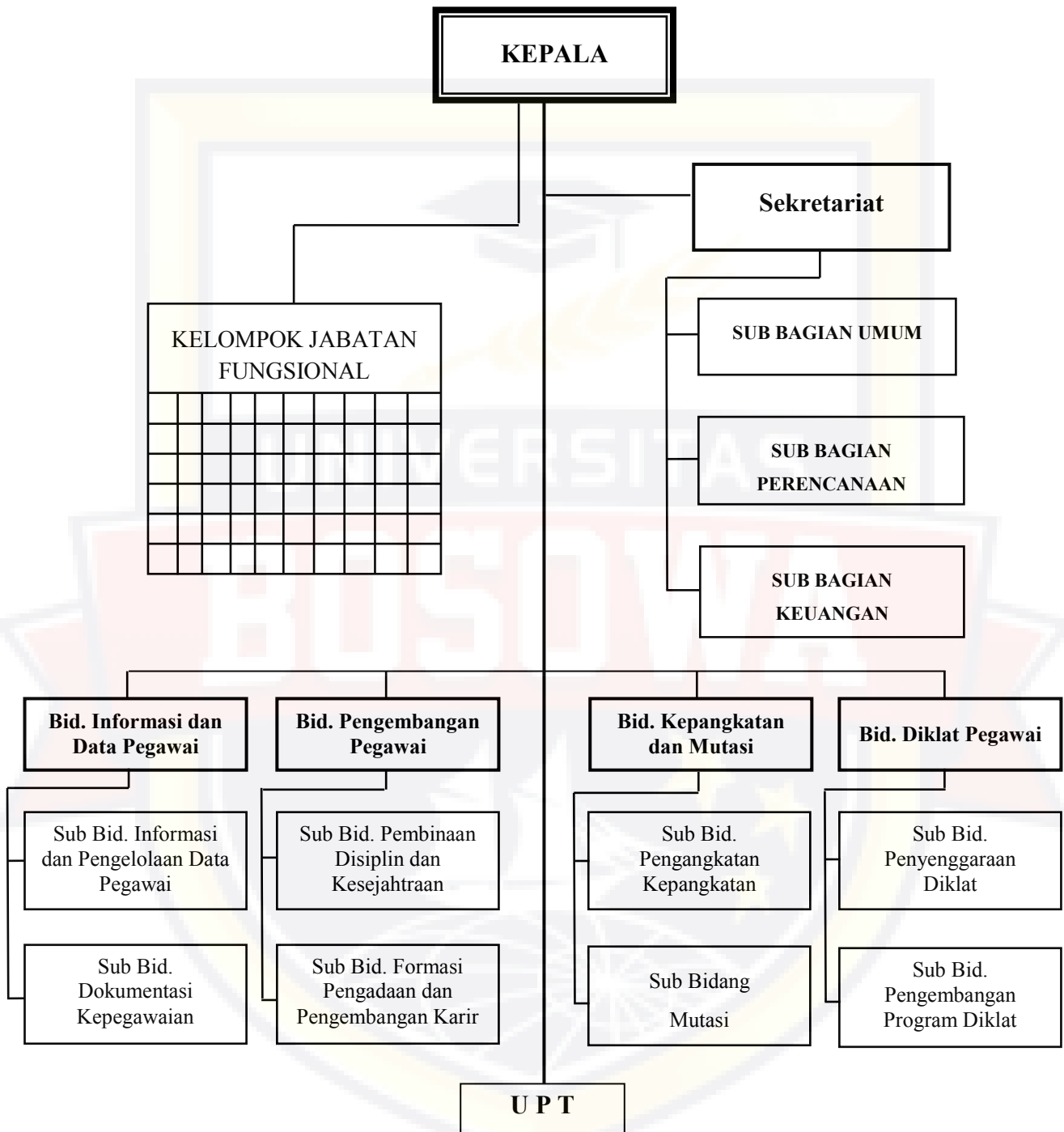
4.1.3 Struktur Organisasi

Dalam menjalankan suatu perusahaan sebagai suatu sistem dibutuhkan adanya kerjasama yang baik antara sub-sub sistem, setiap bagian yang tercantum dalam struktur organisasi perusahaan harus mengetahui dan memahami dengan jelas apa yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya agar apa yang menjadi tujuan utama perusahaan dapat tercapai pula dengan baik. Sebagaimana yang telah kita ketahui bahwa dalam menjalankan organisasi tersebut, maka perlu adanya pembagian wewenang dalam menjalankan pekerjaan dengan baik, teratur dan terperinci, serta tanggung jawab dari setiap bagian yang ada dalam pembagian tugasnya, sehingga setiap individu yang tercatat dalam suatu bagian tertentu dapat dengan jelas mengetahui peranannya dalam menjalankan organisasi dimana mereka terlibat sebagai anggotanya.

Dengan demikian perlu adanya suatu struktur organisasi untuk menetapkan setiap pegawai pada bagian masing-masing, kemudian membuat *job analysis* dari bagian tersebut sehingga diharapkan adanya pemerhatian dari setiap pegawai akan tugas, wewenang dan tanggung jawab yang diembannya akan menjadi landasan dalam membangun kerja sama yang baik untuk mencapai sasaran yang telah direncanakan sebelumnya.

Dibawah ini akan diuraikan secara singkat gambaran mengenai struktur organisasi perusahaan, dan dapat dilihat pada gambar 4.1 sebagai berikut :

GAMBAR 4.1 STRUKTUR ORGANISASI



Sumber : BKD Kota Ternate berdasarkan Peraturan Walikota Ternate Nomor 16 Tahun 2007

4.1.4 Uraian Tugas (*Job Description*)

Berdasarkan struktur organisasi tersebut diatas, maka dapat dijelaskan uraian tugas dan tanggung jawab masing-masing bidang sebagai berikut:

A. Kepala Badan mempunyai tugas

1. Melaksanakan peraturan perundang-undangan, ketentuan-ketentuan di bidang kepegawaian;
2. Mengatur, mendistribusikan dan mengkoordinasikan tugas-tugas bawahannya sesuai dengan bidang masing-masing;
3. Memberikan pelayanan umum kepada masyarakat sesuai bidang tugasnya;
4. Membuat perumusan kebijakan teknis bidang Kepegawaian berdasarkan kewenangan yang ada;
5. Mengevaluasi dan mempertanggungjawabkan hasil kerja bawahan;

Kepala Badan dalam melaksanakan tugasnya berada di bawah dan bertanggung jawab kepada walikota melalui sekretariat daerah;

B. Sekretariat mempunyai tugas

1. Menyusun laporan kinerja Badan berdasarkan laporan hasil kegiatan masing-masing bidang dan sekretariat;
2. Melaksanakan dan mengawasi kegiatan pengelolaan urusan umum dan kepegawaian, perencanaan, keuangan, dan humas;
3. Menyusun Program Kerja Badan berdasarkan rencana kegiatan masing-masing bidang dan rencana kegiatan sekretariat;
4. Mengevaluasi dan mempertanggungjawabkan hasil kerja bawahan;
5. Melaksanakan tugas dinas lainnya yang diberikan oleh atasan.

C. Sub Bagian Umum

1. Menyiapkan rencana kegiatan Sub Bagian Umum sebagai bahan penyusunan rencana kegiatan Sekretariat;
2. Menyusun laporan hasil kegiatan Sub Bagian Umum sebagai bahan penyusunan laporan hasil kegiatan Sekretariat;
3. Melaksanakan pengetikan surat menyurat dan penggandaan naskah dinas;

D. Sub Bagian Perencanaan

1. Menyusun Program Kerja Badan berdasarkan rencana kegiatan masing-masing Bidang dan Sekretariat agar rencana kerja dapat dilaksanakan sesuai dengan peraturan dan perundang-undangan yang berlaku;
2. Memberi tugas, petunjuk dan memeriksa hasil kerja bawahan agar tugas Sub Bagian Program dapat terlaksana sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku;
3. Menyiapkan bahan pembinaan organisasi dan tatalaksana dalam peningkatan kinerja badan;

E. Sub Bagian Keuangan

1. Menyelenggarakan tata usaha keuangan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan pedoman yang telah ditetapkan;
2. Membuat laporan pertanggungjawaban keuangan;
3. Menyusun rencana anggaran biaya Langsung dan Tak Langsung;

Masing-masing Sub Bagian dipimpin oleh seorang Kepala Sub Bagian yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Sekretariat.

F. Bidang Informasi dan Data Kepegawaian

1. Menyusun laporan hasil kegiatan Bidang berdasarkan laporan hasil kegiatan masing-masing Sub Bidang di lingkungan Bidang Data dan Perencanaan Kepegawaian sebagai bahan penyusunan laporan pertanggungjawaban kinerja Badan Kepegawaian Daerah;
2. Menyiapkan rencana kegiatan Bidang berdasarkan rencana kegiatan masing-masing Sub Bidang di lingkungan Bidang Data dan Perencanaan Kepegawaian sebagai bahan penyusunan program Badan Kepegawaian Daerah;

Bidang Informasi dan Data Kepegawaian dipimpin oleh seorang Kepala Bidang yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan

Bidang Informasi dan Data Kepegawaian terdiri dari:

- a) Sub Bidang Informasi dan Pengelolaan Data Pegawai
- b) Sub Bidang Dokumentasi Kepegawaian

G. Bidang Pengembangan Pegawai

1. Melaksanakan pengembangan karir pegawai melalui jabatan struktural dan fungsional.
2. Merancang pengembangan karir pegawai melalui jabatan struktural dan fungsional berdasarkan kompetensi;
3. Melaksanakan pembinaan menyangkut masalah disiplin pegawai
4. Melaksanakan kegiatan yang berhubungan dengan pemberian tanda jasa / penghargaan bagi pegawai sesuai ketentuan yang berlaku;

Bidang Pengembangan Pegawai dipimpin oleh seorang Kepala Bidang yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan.

Bidang Pengembangan Pegawai terdiri dari:

- a) Sub Bidang Pembinaan Disiplin dan Kesejahteraan;
- b) Sub Bidang Formasi Pengadaan dan Pengembangan Karir;

H. Bidang Kepangkatan dan Mutasi

1. Menyiapkan rencana kegiatan Bidang berdasarkan rencana kegiatan masing-masing Sub Bidang di lingkungan Bidang Mutasi Pegawai sebagai bahan penyusunan program Badan Kepegawaian Daerah;
2. Menyiapkan bahan analisis, usulan, laporan serta penyelesaian naskah keputusan mutasi pegawai dilingkungan Pemerintah Kota Ternate;
3. Melaksanakan penyusunan rencana kegiatan administrasi kepangkatan, perpindahan, pengangkatan dan pemberhentian jabatan sesuai program yang ditetapkan;
4. Melaksanakan pengumpulan data pengangkatan dan pemberhentian dalam dan dari jabatan struktural, non struktural serta jabatan fungsional;

Bidang Kepangkatan dan Mutasi dipimpin oleh seorang Kepala Bidang yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan.

Bidang Kepangkatan dan Mutasi terdiri dari:

- a) Sub Bidang Pengangkatan Kepangkatan
- b) Sub Bidang Mutasi

I. Bidang Diklat Pegawai

1. Menyusun laporan hasil kegiatan Bidang berdasarkan laporan hasil kegiatan masing-masing Sub Bidang di lingkungan Bidang Pendidikan dan Pelatihan sebagai bahan penyusunan laporan pertanggungjawaban kinerja Badan Kepegawaian Daerah;
2. Mengkoordinasikan dan mengadakan kerja sama dengan instansi terkait agar penyelenggaraan Diklat pegawai berjalan lancar;
3. Membuat perencanaan Diklat Pegawai dan Pendidikan formal Pegawai;
4. Melaksanakan Diklat Pegawai atau pengiriman pegawai melalui tugas belajar dan ijin belajar untuk meningkatkan kompetensi Pegawai;
5. Menyelenggarakan latihan prajabatan untuk golongan I,II,dan III berdasarkan data nama-nama CPNS yang sudah mengikuti latihan untuk memenuhi syarat pengangkatan pegawai;

Bidang Diklat Pegawai dipimpin oleh seorang Kepala Bidang yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan.

Bidang diklat pegawai terdiri dari:

- a) Sub Bidang Penyelenggaraan Diklat.
- b) Sub Bidang Pengembangan Program Diklat

Masing-masing Sub Bidang dipimpin oleh seorang Kepala Sub Bidang yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Bidang Pendidikan dan Pelatihan.

4.2. Deskripsi Data

Penelitian ini mengangkat permasalahan mengenai analisis kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kota Ternate. Responden yang dipakai sebanyak 36 orang pegawai. Para responden yang telah melakukan pengisian kuesioner atau angket akan didiskripsikan berdasarkan jenis kelamin, umur, pendidikan, dan masa kerja. Diskripsi ini dilakukan untuk mengetahui karakteristik secara umum para responden penelitian.

4.2.1. Deskripsi Jenis Kelamin

Berdasarkan kuesioner yang telah disebar oleh peneliti didapatkan responden sesuai jenis kelamin sebagai berikut:

TABEL 4.1

DISKRIPSI RESPONDEN BERDASARKAN JENIS KELAMIN

| Kategori | Jumlah | Persentase |
|-----------|--------|------------|
| Laki-laki | 22 | 61,1% |
| Perempuan | 14 | 38,9% |
| Jumlah | 36 | 100% |

Sumber : Hasil pengolahan data primer, 2016

Jumlah responden laki-laki terlihat lebih dominan yaitu sebanyak 22 orang (61.1%) dibandingkan jumlah responden perempuan sebanyak 14 orang (38,9%). Hal ini disebabkan Badan Kepegawaian Daerah (BKD) bergerak di bidang pengembangan pegawai yang lebih banyak menggunakan karyawan laki-laki dibandingkan perempuan untuk menjalankan proses pengembangan.

4.2.2. Deskripsi Umur

Gambar mengenai tingkat umur responden pada karyawan Badan Kepegawaian Daerah Kota Ternate terbagi menjadi lima kelompok dan jumlah responden pada masing-masing kelompok dapat dilihat pada tabel berikut:

TABEL 4.2
DISKRIPSI RESPONDEN BERDASARKAN USIA

| Kategori | Jumlah | Persentase |
|-----------------|---------------|-------------------|
| < 25 Tahun | 2 orang | 5,1% |
| 26-30 | 5 orang | 13,8% |
| 31-35 | 8 orang | 22,2% |
| 36-40 | 10 orang | 27,7% |
| > 41 Tahun | 11 orang | 30,5% |
| Jumlah | 36 | 100% |

Sumber : Hasil pengolahan data primer, 2016

Dari tabel di atas menunjukkan bahwa 2 responden (5,1%) berusia <25 tahun, 5 responden (13,8%) berusia 26-30 tahun, 8 responden (22,2%) berusia 31-35 tahun, 10 responden (27,7%) berusia 36-40 tahun, dan 11 responden (30,5%) > 41 tahun. Dilihat dari segi usia menggambarkan bahwa pegawai pada BKD Kota Ternate termasuk dalam kategori usia produktif, langkah tersebut dilakukan agar para pegawai dapat bekerja secara maksimal pada perusahaan.

4.2.3. Deskripsi Pendidikan Terakhir

Untuk mengetahui tingkat pendidikan terakhir yang dimiliki oleh responden yaitu para pegawai Badan Kepegawaian Daerah kota ternate, pada masing-masing tingkat pendidikan dapat dilihat pada tabel 4.3 berikut ini:

TABEL 4.3
DISKRIPSI RESPONDEN BERDASARKAN PENDIDIKAN TERAKHIR

| Kategori | Jumlah | Persentase |
|-----------------|---------------|-------------------|
| SMU | 20 orang | 55,6% |
| S1 | 13 orang | 36,1% |
| S2 | 3 orang | 8,3% |
| Jumlah | 36 | 100% |

Sumber : Hasil pengolahan data primer, 2016

Pada tabel di atas menunjukkan bahwa pendidikan SMU sebanyak 20 responden (55,6%) dan pendidikan S1 sebanyak 13 responden (36,1%),

sedangkan pada pendidikan S2 sebanyak 3 responden (8,3). Hal ini menunjukkan tingkat pendidikan yang ditempuh oleh sebagian besar pegawai adalah SMU, karena pekerjaan yang dijalani tidak menuntut pendidikan yang tinggi dan diharapkan pegawai dapat bekerja secara profesional di perusahaan.

4.2.4. Deskripsi Lama Bekerja

Untuk mengetahui gambaran responden berdasarkan lama kerja pada perusahaan dapat dilihat pada tabel berikut:

TABEL 4.4
DISKRIPSI RESPONDEN BERDASARKAN MASA KERJA

| Kategori | Jumlah | Persentase |
|-------------|----------|------------|
| < 5 Tahun | 5 orang | 13.9% |
| 6- 10 Tahun | 18 orang | 50.0% |
| 11-19 Tahun | 11 orang | 30.6% |
| > 20 Tahun | 2 orang | 5.6% |
| Jumlah | 36 | 100% |

Sumber : Hasil pengolahan data primer, 2016

Berdasarkan tabel 4.4 dari 36 responden dapat diuraikan sebanyak 5 responden (13,9%) telah bekerja selama 1 tahun, sebanyak 18 responden (50,0%) telah bekerja selama 2 tahun, sebanyak 11 responden (30,6%) telah bekerja selama 3 tahun, dan sebanyak 2 responden (5,6%) telah bekerja selama 4 tahun. Berdasarkan hasil tabel tersebut diatas menunjukkan bahwa kebanyakan besar responden telah bekerja selama 2 tahun.

4.2.5. Penentuan Range

Survei ini menggunakan skala Likert dengan skor tertinggi ditiap pernyataannya adalah 5 dan skor terendah adalah 1. Dengan jumlah responden sebanyak 36 orang, maka:

Skor tertinggi : $36 \times 5 = 180$

Skor terendah : $36 \times 1 = 36$

Sehingga range untuk hasil survei = $\frac{180-36}{5} = 28,8$

Range skor :

36 – 64 = Sangat Tidak Baik

65 – 93 = Tidak Baik

94 – 122 = Cukup Baik

123 – 151 = Baik

152 – 180 = Sangat Baik

4.2.6. Deskripsi Variabel

Dalam penelitian ini, terdiri dari 2 variabel yaitu gaya kepemimpinan (X) dan kinerja pegawai (Y). Untuk variabel gaya kepemimpinan (X) terbagi menjadi 4 indikator yaitu gaya kepemimpinan direktif, gaya kepemimpinan suportif, gaya kepemimpinan partisipatif, dan gaya kepemimpinan orientasi prestasi. Dimana terdiri atas beberapa item pertanyaan yang akan disajikan dalam jawaban responden sebagai berikut:

a) Direktif

Untuk variabel gaya kepemimpinan (X) dengan indikator direktif terdiri dari 6 item pernyataan yaitu direktif yang menilai kejelasan tugas sesuai dengan harapan (X1.1), gaya direktif yang diberikan sesuai dengan tingkat kinerja (X1.2), dan kejelasan garis komando (X1.3), dengan gaya pemimpin yang dilakukan dengan pemberian hadiah untuk memotivasi (X1.4), dan penggunaan hadiah (X1.5) serta hukuman sebagai alat kontrol kepada bawahan dalam perusahaan sesuai

dengan harapan (X1.6). Adapun hasil dari distribusi frekuensi jawaban dari responden masing - masing item adalah seperti pada tabel berikut ini:

TABEL 4.5
DISTRIBUSI FREKUENSI DIREKTIF (X1)

| Direktif | Jawaban Responden | | | | | | | | | | Skor |
|------------------|-------------------|-------|----|-------|-----|-------|---|------|---|------|-------|
| | SS | S | N | TS | STS | | | | | | |
| X ₁ 1 | 8 | 22,2% | 22 | 61,1% | 3 | 8,3% | 2 | 5,6% | 1 | 2,8% | 142 |
| X ₁ 2 | 12 | 33,3% | 20 | 55,6% | 1 | 2,8% | 2 | 5,6% | 1 | 2,8% | 148 |
| X ₁ 3 | 12 | 33,3% | 19 | 52,8% | 3 | 8,3% | 1 | 2,8% | 1 | 2,8% | 148 |
| X ₁ 4 | 11 | 30,6% | 21 | 58,3% | 1 | 2,8% | 2 | 5,6% | 1 | 2,8% | 147 |
| X ₁ 5 | 17 | 47,2% | 12 | 33,3% | 4 | 11,1% | 2 | 5,6% | 1 | 2,8% | 150 |
| X ₁ 6 | 10 | 27,8% | 20 | 55,6% | 3 | 8,3% | 1 | 2,8% | 2 | 5,6% | 143 |
| Rata-rata | | | | | | | | | | | 146,3 |

Sumber : Hasil pengolahan data primer, 2016

Dari data yang telah diolah pada tabel 4.5 di atas, dapat disimpulkan bahwa tanggapan responden mengenai gaya direktif pada Badan Kepegawaian Daerah bersifat positif dengan melihat rata-rata dari total skor pada pernyataan indikator ini sebesar 146,3 yang berada pada range skor keenam yaitu puas.

b) Suportif

Untuk variabel gaya kepemimpinan (X) dengan indikator suportif memiliki 6 item pernyataan yaitu gaya suportif yang mengutamakan hubungan kerja kemanusiaan terhadap bawahannya (X2.1), gaya suportif yang menunjukkan sikap perhatian/bersahabat kepada pegawai (X2.2), dan pimpinan yang memberikan kesempatan kepada pegawai untuk menyampaikan perasaannya (X2.3), dengan memperhatikan konflik yang terjadi pada anggota kelompok pegawai (X2.4) dan memotivasi pegawai agar para pegawai bersemangat dalam bekerja (X2.5) serta hubungan antara atasan dengan bawahan bekerja sangat dekat

(X2.). Hasil distribusi frekuensi jawaban dari responden masing - masing item adalah seperti pada tabel berikut:

TABEL 4.6
DISTRIBUSI FREKUENSI SUPORTIF (X2)

| Suportif | Jawaban Responden | | | | | | | | | | Skor |
|------------------|-------------------|-------|----|-------|---|-------|----|-------|-----|-------|-------|
| | SS | | S | | N | | TS | | STS | | |
| X _{2_1} | 11 | 30,6% | 22 | 61,1% | 1 | 2,8% | 1 | 2,8% | 1 | 2,8% | 149 |
| X _{2_2} | 13 | 36,1% | 19 | 52,8% | 1 | 2,8% | 2 | 5,6% | 1 | 2,8% | 149 |
| X _{2_3} | 14 | 38,9% | 15 | 41,7% | 3 | 8,3% | 3 | 8,3% | 1 | 2,8% | 146 |
| X _{2_4} | 18 | 50,0% | 14 | 38,9% | 1 | 2,8% | 2 | 5,6% | 1 | 2,8% | 154 |
| X _{2_5} | 5 | 13,9% | 10 | 27,8% | 7 | 19,4% | 12 | 33,3% | 2 | 5,6% | 112 |
| X _{2_6} | 8 | 22,2% | 10 | 27,8% | 5 | 13,9% | 8 | 22,2% | 5 | 13,9% | 116 |
| Rata-rata | | | | | | | | | | | 137,7 |

Sumber : Hasil pengolahan data primer, 2016

Dari data yang diolah pada tabel 4.6 di atas, dapat disimpulkan bahwa tanggapan responden mengenai pemberian gaya suportif pada BadanKepegawaian Daerah bersifat positif dengan melihat rata-rata dari total skor pada pernyataan indikator ini sebesar 137,7 yang berada pada range skor keenam yaitu puas.

c) Partisipatif

Untuk variabel gaya kepemimpinan (X) dengan indikator ini memiliki 6 pernyataan yaitu partisipatif yang diberikan pada perusahaan dapat meningkatkan minat pegawai (X_{3.1}), partisipatif yang diberikan ditempat kerja selalu bekerja sama dengan pegawai untuk menyusun tugas (X_{3.2}), dan pimpinan bekerja menggunakan partisipasi dari anggota kelompok untuk melancarkan komunikasi antar pegawai (X_{3.3}), dengan memperhatikan kerja kelompok dari pada kompetensi individu (X_{3.4}) dan memberikan kesempatan pada pegawai untuk

mendiskusikan masalah-masalah dengan pimpinan (X_{3.5}), serta memberikan perhatian kepada pegawai yang tidak sukses/malas (X_{3.6}). Berikut adalah tabel frekuensi jawaban dari responden:

TABEL 4.7
DISTRIBUSI FREKUENSI PARTISIPATIF (X3)

| Partisipatif | Jawaban Responden | | | | | | | | | | Skor |
|------------------|-------------------|-------|----|-------|---|-------|----|-------|-----|------|------|
| | SS | | S | | N | | TS | | STS | | |
| X _{3_1} | 11 | 30,6% | 18 | 50,0% | 5 | 13,9% | 1 | 2,8% | 1 | 2,8% | 145 |
| X _{3_2} | 15 | 41,7% | 14 | 38,9% | 3 | 8,3% | 3 | 8,3% | 1 | 2,8% | 147 |
| X _{3_3} | 10 | 27,8% | 18 | 50,0% | 2 | 5,6% | 5 | 13,9% | 1 | 2,8% | 139 |
| X _{3_4} | 10 | 27,8% | 14 | 38,9% | 3 | 8,3% | 7 | 19,4% | 2 | 5,6% | 131 |
| X _{3_5} | 11 | 30,6% | 18 | 50,0% | 2 | 5,6% | 3 | 8,3% | 2 | 5,6% | 141 |
| X _{3_6} | 11 | 30,6% | 13 | 36,1% | 6 | 16,7% | 4 | 11,1% | 2 | 5,6% | 135 |
| Rata-rata | | | | | | | | | | | 139, |

Sumber : Hasil pengolahan data primer, 2016

Dari data yang telah diolah pada tabel 4.7 di atas, dapat disimpulkan bahwa tanggapan responden mengenai pemberian gaya partisipatif pada Badan Kepegawaian Daerah bersifat positif dengan melihat pada rata – rata dari total skor pada pernyataan indikator ini sebesar 139,7 yang berada pada range skor keenam yaitu puas.

d) Orientasi Prestasi

Untuk variabel gaya kepemimpinan (X) dengan indikator orientasi prestasi terdiri dari 6 pernyataan yaitu gaya orientasi prestasi pemimpin di perusahaan memberikan perhatian kepada para pegawai yang berprestasi (X_{4.1}), pemimpin di perusahaan sangat menghargai gagasan-gagasan bawahan (X_{4.2}), dan pemimpin memberikan tanggung jawab kepada bawahan yang berprestasi (X_{4.3}), pemimpin

perusahaan mampu berkomunikasi dengan bawahan secara jelas dan efektif (X4.4), dan memberikan arahan dalam mengerjakan tugas yang benar (X4.5), serta menekankan pekerjaan dengan memfokuskan pada tugas dan hasil (X4.6). Adapun hasil distribusi frekuensi jawaban dari responden masing - masing item adalah sebagai berikut:

TABEL 4.8
DISTRIBUSI FREKUENSI ORIENTASI PRESTASI (X4)

| Orientasi Prestasi | Jawaban Responden | | | | | | | | | | Skor |
|--------------------|-------------------|-------|----|-------|-----|-------|---|------|---|------|-------|
| | SS | S | N | TS | STS | | | | | | |
| X _{4_1} | 9 | 25,0% | 13 | 36,1% | 12 | 33,3% | 1 | 2,8% | 1 | 2,8% | 136 |
| X _{4_2} | 11 | 30,6% | 8 | 22,2% | 14 | 38,9% | 1 | 2,8% | 2 | 5,6% | 133 |
| X _{4_3} | 9 | 25,0% | 17 | 47,2% | 7 | 19,4% | 2 | 5,6% | 1 | 2,8% | 139 |
| X _{4_4} | 11 | 30,6% | 16 | 44,4% | 5 | 13,9% | 3 | 8,3% | 1 | 2,8% | 141 |
| X _{4_5} | 12 | 33,3% | 13 | 36,1% | 8 | 22,2% | 1 | 2,8% | 2 | 5,6% | 140 |
| X _{4_6} | 8 | 22,2% | 21 | 58,3% | 4 | 11,1% | 2 | 5,6% | 1 | 2,8% | 141 |
| Rata-rata | | | | | | | | | | | 138,3 |

Sumber : Hasil pengolahan data primer, 2016

Dari data yang telah diolah pada tabel 4.8 di atas, dapat disimpulkan bahwa tanggapan responden mengenai pemberian gaya orientasi prestasi pada Badan Kepegawaian Daerah bersifat positif dengan melihat pada rata – rata dari total skor pada pernyataan indikator ini sebesar 138,3 yang berada pada range skor keenam yaitu puas.

e) Kinerja Pegawai

Variabel ini terdiri dari 6 pernyataan yaitu memiliki semangat kerja tanpa harus dibantu dalam melaksanakan pekerjaan (Y1), dengan menangani beban kerja sebagaimana yang telah ditugaskan (Y2), dan menyelesaikan lebih banyak

pekerjaan dari pada yang semestinya (Y3), sehingga mempunyai tingkat kreativitas individu dalam melaksanakan pekerjaan utama yang baik (Y4), dan jarang membuat kesalahan dalam pekerjaan (Y5), serta menyelesaikan sejumlah tugas dengan baik sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan (Y6). Adapun hasil distribusi frekuensi jawaban dari responden masing-masing item adalah seperti pada tabel berikut:

TABEL 4.9
DISTRIBUSI FREKUENSI KINERJA PEGAWAI (Y)

| Kinerja Pegawai | Jawaban Responden | | | | | | | | | |
|-----------------|-------------------|-------|----|-------|---|-------|----|-------|-----|------|
| | SS | | S | | N | | TS | | STS | |
| Y1 | 3 | 8,3% | 17 | 47,2% | 3 | 8,3% | 11 | 30,6% | 2 | 5,6% |
| Y2 | 8 | 22,2% | 24 | 66,7% | 2 | 5,6% | 1 | 2,8% | 1 | 2,8% |
| Y3 | 5 | 13,9% | 11 | 30,6% | 7 | 19,4% | 10 | 27,8% | 3 | 8,3% |
| Y4 | 9 | 25,0% | 21 | 58,3% | 1 | 2,8% | 3 | 8,3% | 2 | 5,6% |
| Y5 | 9 | 25,0% | 17 | 47,2% | 5 | 13,9% | 3 | 8,3% | 2 | 5,6% |
| Y6 | 7 | 19,4% | 21 | 56,3% | 3 | 8,3% | 2 | 5,6% | 3 | 8,3% |

Sumber : Hasil pengolahan data primer, 2016

Pada item (Y1) menunjukkan bahwa sebanyak 3 responden (8,6%) menyatakan sangat setuju, 17 responden (47,2%) menyatakan setuju, 3 responden (8,6%) menyatakan netral atau ragu - ragu, dan 11 responden (30,6%) menyatakan tidak setuju, serta 2 responden (5,6%) menyatakan sangat tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju terhadap semangat kerja yang tinggi dalam melaksanakan pekerjaan.

Pada item (Y2) menunjukkan bahwa sebanyak 8 responden (22,2%) menyatakan sangat setuju, 24 responden (66,7%) menyatakan setuju, 2 responden (5,6%) menyatakan netral atau ragu - ragu, dan 1 responden (2,8%) menyatakan

tidak setuju, serta 1 responden (2,8%) menyatakan sangat tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju dalam menangani beban kerja sebagaimana yang telah ditugaskan.

Pada item (Y3) menunjukkan bahwa sebanyak 5 responden (13,9%) menyatakan sangat setuju, 11 responden (30,6%) menyatakan setuju, 7 responden (19,4%) menyatakan netral atau ragu - ragu, dan 10 responden (27,8%) menyatakan tidak setuju, serta 3 responden (8,3%) menyatakan sangat tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju dalam menyelesaikan pekerjaan dari pada yang semestinya.

Pada item (Y4) menunjukkan bahwa sebanyak 9 responden (25,0%) menyatakan sangat setuju, 21 responden (58,3%) menyatakan setuju, 1 responden (2,8%) menyatakan netral atau ragu - ragu, dan 3 responden (8,3%) menyatakan tidak setuju, serta 2 responden (5,6%) menyatakan sangat tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju dalam melaksanakan pekerjaannya dengan baik.

Pada item (Y5) menunjukkan bahwa sebanyak 9 responden (25,0%) menyatakan sangat setuju, 17 responden (47,2%) menyatakan setuju, 5 responden (13,9%) menyatakan netral atau ragu - ragu, dan 3 responden (8,3%) menyatakan tidak setuju, serta 2 responden (5,6%) menyatakan sangat tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju akurat, jarang membuat kesalahan dalam pekerjaan.

Pada item (Y6) menunjukkan bahwa sebanyak 7 responden (19,4%) menyatakan sangat setuju, 21 responden (56,3%) menyatakan setuju, 3 responden

(8,3%) menyatakan netral atau ragu - ragu, dan 2 responden (5,6%) menyatakan tidak setuju, serta 3 responden (8,3%) menyatakan sangat tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju dalam menyelesaikan sejumlah tugas / pekerjaan dengan baik sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.

4.3. Analisis Data

4.3.1. Uji Validitas dan Reliabilitas

Ada dua syarat penting yang berlaku pada sebuah kuesioner yaitu valid dan reliabel. Suatu kuesioner dikatakan valid jika item - item pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Sedangkan kuesioner tersebut reliabel apabila jawaban responden terhadap variabel-variabel tersebut konsisten dari waktu ke waktu atau jawaban yang di berikan responden yang satu dengan yang lain akan sama. Jika item-item kuesioner tersebut bisa dijadikan prediktor variabel yang diteliti.

Item-item tersebut jika mempunyai nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$ yaitu apabila validitas tersebut mencapai $\geq 0,30$ (Sugiono, 2002) maka item-item tersebut dikatakan valid. Sedangkan apabila variabel-variabel tersebut mempunyai *cronbach's alpha* di atas 60% (0,60) maka variabel tersebut dikatakan reliabel. Dalam penelitian ini kevalidan dan kereabilan item dapat diuraikan sebagai berikut:

TABEL 4.10
UJI VALIDITAS DAN REABILITAS

| Variabel | Item | R | Keterangan | Alpa cronbah's | Keterangan |
|----------|------|-------|------------|----------------|------------|
| X1 | X1.1 | 0,780 | Valid | 0,785 | Reliabel |
| | X1.2 | 0,762 | Valid | | |
| | X1.3 | 0,770 | Valid | | |
| | X1.4 | 0,764 | Valid | | |
| | X1.5 | 0,778 | Valid | | |
| | X1.6 | 0,728 | Valid | | |
| X2 | X2.1 | 0,768 | Valid | 0,786 | Reliabel |
| | X2.2 | 0,784 | Valid | | |
| | X2.3 | 0,757 | Valid | | |
| | X2.4 | 0,790 | Valid | | |
| | X2.5 | 0,772 | Valid | | |
| | X2.6 | 0,765 | Valid | | |
| X3 | X3.1 | 0,669 | Valid | 0,769 | Reliabel |
| | X3.2 | 0,438 | Valid | | |
| | X3.3 | 0,480 | Valid | | |
| | X3.4 | 0,715 | Valid | | |
| | X3.5 | 0,561 | Valid | | |
| | X3.6 | 0,745 | Valid | | |
| X4 | X4.1 | 0,665 | Valid | 0,780 | Reliabel |
| | X4.2 | 0,632 | Valid | | |
| | X4.3 | 0,567 | Valid | | |
| | X4.4 | 0,574 | Valid | | |
| | X4.5 | 0,799 | Valid | | |
| | X4.6 | 0,665 | Valid | | |
| Y | Y1 | 0,653 | Valid | 0,780 | Reliabel |
| | Y2 | 0,773 | Valid | | |
| | Y3 | 0,696 | Valid | | |
| | Y4 | 0,718 | Valid | | |
| | Y5 | 0,642 | Valid | | |
| | Y6 | 0,481 | Valid | | |

Sumber : Hasil pengolahan data primer, 2016

Dari tabel 4.10 tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa setiap item kuesioner yang diberikan kepada responden sudah valid dan reliabel. Hal ini terbukti nilai r_{hitung} di atas 0,30 dan *cronbach's alpha* di atas 60 % (0,60).

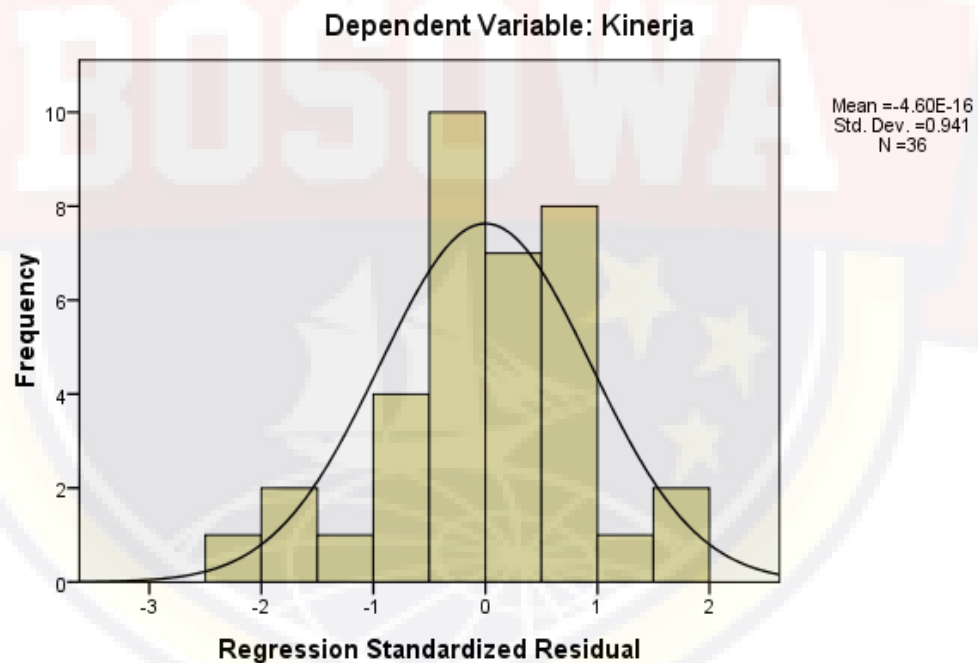
4.3.2. Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk melihat normalitas model regresi. Pengujian dilakukan dengan menggunakan grafik. Terdapat dua grafik, yaitu histogram dan p-p plot.

a) Kurva histogram

Pada kurva histogram, model memenuhi asumsi normalitas jika bentuk kurva simetris atau tidak melenceng ke kiri maupun ke kanan. Berikut ini hasil uji normalitas dengan menggunakan kurva histogram :

GAMBAR 4.2 GRAFIK KURVA HISTOGRAM
Histogram



Sumber : Hasil pengolahan data primer, 2016

Hasil kurva histogram menunjukkan bahwa bentuk kurva simetris dan tidak melenceng ke kiri maupun ke kanan sehingga berdasarkan kurva histogram, model regresi berdistribusi normal.

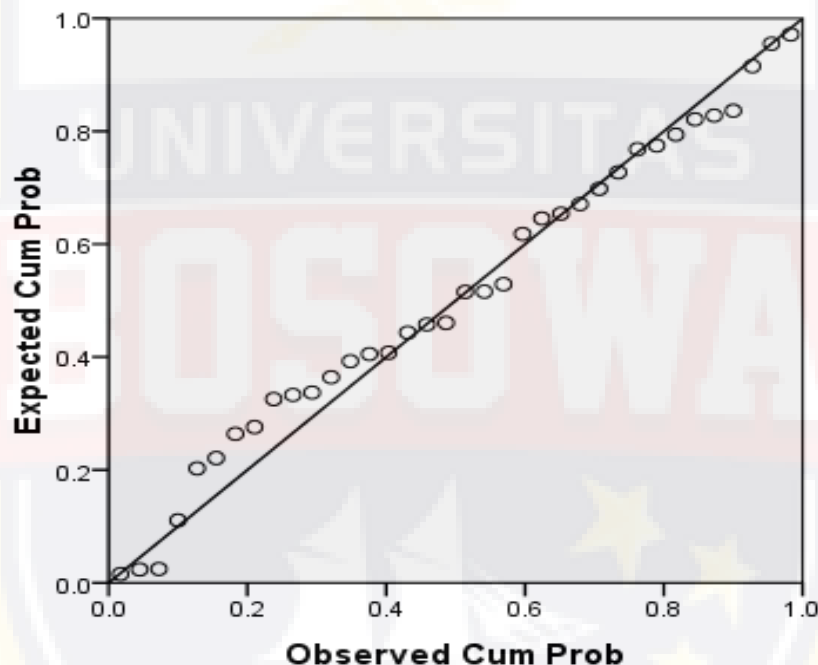
b) Grafik normal p-p plot

Pada grafik p-p plot, model memenuhi asumsi jika titik - titik pada kurva terhimpit mengikuti garis diagonalnya. Berikut ini hasil uji normalitas dengan menggunakan grafik normal p-p plot :

GAMBAR 4.3 GRAFIK NORMAL P-P PLOT

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: Kinerja



Sumber : Hasil pengolahan data primer, 2016

Hasil kurva normal propability plot memperhatikan bahwa titik - titik pada grafik berhimpit dan mengikuti garis diagonalnya, sehingga dapat disimpulkan model regresi berdistribusi normal.

4.3.3. Analisis Regresi Linier Berganda

Pengujian ini dilakukan untuk mengukur seberapa besar pengaruh dari variabel bebas yakni gaya kepemimpinan (X) yang terdiri dari gaya direktif (X_1),

suportif (X_2), partisipatif (X_3), dan gaya orientasi prestasi (X_4) terhadap kinerja pegawai (Y), agar diperoleh hasil perhitungan koefisien regresi yang tepat dalam pengolahan data digunakan bantuan program SPSS 16.0 *for windows*. Hasil uji regresi linier berganda dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

TABEL 4.11
HASIL ANALISIS REGRESI GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA

| | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | | |
|-------|--------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| Model | | B | Std. Error | Beta | t | Sig. |
| 1 | (Constant) | 3.447 | 6.918 | | .498 | .622 |
| | direktif | .574 | .238 | .449 | 1.406 | .122 |
| | suportif | -.112 | .188 | -.100 | -.149 | .557 |
| | partisipatif | .029 | .184 | .028 | 1.158 | .875 |
| | orientasi | .297 | .168 | .277 | 1.065 | .087 |

Sumber : Hasil pengolahan data primer, 2016

Dari hasil regresi yang diperoleh maka dapat dibuat persamaan regresi berganda sebagai berikut:

$$Y = 3,447 + 0,574X_1 - 0,112X_2 + 0,029X_3 + 0,297X_4$$

Berdasarkan perhitungan di atas maka dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Konstanta (a) sebesar 3,447 yang berarti bahwa jika kinerja pegawai tidak dipengaruhi oleh variabel gaya kepemimpinan (direktif, suportif, partisipatif, dan orientasi prestasi), maka besarnya variabel kinerja pegawai sebesar 3,447.
2. Koefisien regresi direktif (b_1) bernilai positif sebesar 0,574, hal ini menunjukkan direktif berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

3. Koefisien regresi suportif (b_2) bernilai negatif sebesar 0,112, hal ini menunjukkan suportif berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai.
4. Koefisien regresi partisipatif (b_3) bernilai positif sebesar 0,029, hal ini menunjukkan partisipatif berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.
5. Koefisien regresi orientasi prestasi (b_4) bernilai positif sebesar 0,297, hal ini menunjukkan orientasi prestasi yang diberikan perusahaan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

4.3.4. Uji F

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui apakah semua variabel bebas (X_1 , X_2 , X_3 , dan X_4) secara bersama-sama dapat berpengaruh terhadap variabel terikat (Y). Hasil uji F antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dapat dilihat hasilnya pada tabel di bawah ini:

TABEL 4.12
UJI F
ANOVA

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| 1 | Regression | 190.481 | 4 | 47.620 | 3.621 | .000 ^a |
| | Residual | 563.157 | 31 | 18.166 | | |
| | Total | 753.639 | 35 | | | |

Sumber : Hasil pengolahan data primer, 2016

Penentuan f_{hitung} diperoleh sebesar 3,621, sementara F_{tabel} dengan $df_1=4$ dan $df_2=36-1-4=31$, maka diperoleh f_{tabel} 2,6. Nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($3,621 > 2,6$) atau $sig\ f < 5\%$ ($0.000 < 0.05$). artinya secara bersama - sama variabel gaya kepemimpinan (X_1 , X_2 , X_3 , dan X_4) berpengaruh dan signifikan terhadap variabel kinerja pegawai.

4.3.5. Uji T

Uji T berfungsi untuk mengetahui masing-masing sumbangan variabel independen secara parsial terhadap variabel terikat, dengan menggunakan uji masing-masing koefisien regresi variabel bebas apakah pengaruh yang bermakna atau tidak terhadap variabel dependen. Hasil Uji T antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja adalah sebagai berikut:

TABEL 4.13

UJI T

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|--------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 3.447 | 6.918 | | .498 | .622 |
| | direktif | .574 | .238 | .449 | 1.406 | .122 |
| | suportif | -.112 | .188 | -.100 | -.149 | .557 |
| | partisipatif | .029 | .184 | .028 | 1.158 | .875 |
| | orientasi | .297 | .168 | .277 | 1.065 | .087 |

Sumber : Hasil pengolahan data primer, 2016

Dari hasil perhitungan diatas, maka dapat diketahui bahwa :

- Direktif (X_1) nilai t_{hitung} sebesar 1,406 dengan probabilitas sebesar 0,122. Karena $t_{hitung} < t_{tabel}$ ($1,406 < 1,6$) atau $sig\ t > 5\%$ ($0,122 > 0,05$) maka secara parsial direktif berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.
- Suportif (X_2) nilai t_{hitung} sebesar -0.149 dengan probabilitas sebesar 0,557. Karena $t_{hitung} < t_{tabel}$ ($-0,149 < 1,6$) atau $sig\ t > 5\%$ ($0,557 > 0,05$) maka

secara parsial suportif berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

- c. Partisipatif (X_3) nilai t_{hitung} sebesar 1,158 dengan probabilitas sebesar 0,875. Karena $t_{hitung} < t_{tabel}$ ($1,158 < 1,6$) atau $sig\ t > 5\%$ ($0,875 > 0,05$) maka secara parsial partisipatif berpengaruh secara positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.
- d. Orientasi Prestasi (X_4) nilai t_{hitung} sebesar 1,065 dengan probabilitas sebesar 0,087. Karena $t_{hitung} < t_{tabel}$ ($1,065 < 1,6$) atau $sig\ t > 5\%$ ($0,087 > 0,05$) maka secara parsial orientasi berpengaruh secara positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

Dari hasil pengujian tersebut maka secara parsial gaya kepemimpinan (direktif, suportif, partisipatif, dan orientasi prestasi) mempunyai pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

4.3.6. Pembahasan Hasil Analisis

Pada sub-sub ini, penulis akan menguraikan tentang hasil yang didapat dari analisis data yang ada mengenai hubungan variabel gaya kepemimpinan (X) yang terbagi menjadi direktif (X_1), suportif (X_2), partisipatif (X_3), dan orientasi prestasi (X_4) terhadap kinerja pegawai (Y) pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Ternate baik secara parsial maupun simultan guna memperkuat hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya.

A. Analisis secara simultan

Berdasarkan analisis regresi liner berganda yang dilakukan, pengaruh variabel gaya kepemimpinan (direktif, suportif, partisipatif, dan orientasi prestasi)

terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Ternate secara bersama-sama adalah signifikan. Hal ini ditunjukkan dengan besarnya $f_{hitung} > f_{tabel}$ yaitu $3,621 > 2,6$ atau $sig f < 5\%$ yaitu $0.000 < 0.05$. Adapun kontribusi pengaruh yang diberikan oleh variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 61,5%. Angka tersebut mendukung kesimpulan yang pertama bahwa salah satu penyebab tingginya kinerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Ternate adalah kepuasan terhadap gaya kepemimpinan.

Dari seluruh komponen yang digunakan dalam penelitian ini yaitu direktif, suportif, partisipatif, dan orientasi prestasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sehingga dapat dijelaskan bahwa semakin tinggi gaya kepemimpinan yang diberikan oleh pemimpin perusahaan, maka semakin tinggi kinerja pegawai terhadap perusahaan.

B. Analisis secara parsial

Berdasarkan hasil analisis data terbukti bahwa pengaruhnya tidak signifikan antara direktif, suportif, partisipatif, dan orientasi prestasi terhadap kinerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kota Ternate. Hal ini ditunjukkan dengan nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$ atau $sig t > 5\%$. Dengan demikian, dapat dilihat pada Hasil Uji T di atas dari satu per satu gaya kepemimpinan yang ada Direktif, Partisipatif, dan Orientasi Prestasi memiliki pengaruh positif akan tetapi tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan Suportif memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Dari rumusan masalah yang diajukan, analisis data yang dilakukan, dan pembahasan yang telah dikemukakan pada bab-bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Berdasarkan hasil (Uji F) menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan yang termasuk di dalamnya yaitu direktif, suportif, partisipatif, dan orientasi prestasi mempunyai pengaruh signifikan positif secara bersama-sama terhadap variabel kinerja pegawai dengan $\text{sig } f < 5\%$ yaitu sebesar 0.000.
2. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa dari semua indikator gaya kepemimpinan (direktif, suportif, partisipatif dan orientasi prestasi), indikator direktif memiliki pengaruh yang positif dan paling besar terhadap kinerja pegawai. Ini ditunjukkan pada range skor tertinggi sebesar 146,3 yang menunjukkan puas terhadap direktif yang telah diberikan.

5.2. Saran

Berdasarkan pada pembahasan dan kesimpulan penelitian, maka berikut ini disampaikan beberapa saran yang diharapkan dapat menjadi implikasi dari hasil penelitian:

1. Sehubungan dengan gaya kepemimpinan Badan Kepegawaian Daerah Kota Ternate yang diterima selama ini, maka penelitian yang berhubungan

dengan kinerja khususnya dapat dijadikan acuan dalam mengambil kebijakan perusahaan karena dari hasil penelitian indikator suportif memiliki pengaruh yang negatif terhadap kinerja pegawai.

2. Dapat dimanfaatkan sebagaimana yang akan dirujukan dalam penelitian berikutnya terutama mengenai gaya kepemimpinan terhadap kinerja dengan mengembangkan variabel yang lebih luas dan bisa menambahkan variabel - variabel yang lainnya.



DAFTAR PUSTAKA

- Abeng, Tanri. 2006. *Profesi Manajemen*. Garamedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Amirullah. 2015. *Kepemimpinan Dan Kerja Sama Tim*. Penerbit Mitra Wacana Media, Jakarta
- Dessler, Gary. 2013. *Human Resource Management 8th*. New Jersey: Prentice Hall International, Inc.
- Ghozali, Imam. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Edisi Ketiga. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Handoko, T.H. 2004. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE, Yogyakarta.
- Hasibuan, Melayu, S.P. 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Cetakan Ketujuh, Penerbit : Bumi Aksara, Jakarta.
- Hersey, Paul dan Ken Blanchard. 2013. *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Hughes, Richard L., Robert C. Ginnett, dan Gardon J. Curphy. 2012. *Leadership: Memperkaya Pelajaran dari Pengalaman* (terjemahan). Penerbit Salemba Humanika, Jakarta.
- Kasmir. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori Dan Praktik*. PT RajaGrafindo Persada, Jakarta.
- Mangkunegara, A.P. 2002. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Refika Aditama, Jakarta.
- Nawawi, Hadari. 2003. *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. Yogyakarta : Gajah Mada University Press.
- Nimran, U. dan Amirullah. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Perilaku Organisasi*. Penerbit Bayu Media.
- Noe, Raymond A. 2013. *Employee Training and Development*. Six Edition. Singapore: Irwin McGraw-Hill Irwin.
- Northouse, Peter G. 2013. *Kepemimpinan: Teori dan Praktek*. Edisi Keenam. (terjemahan). Penerbit Indeks, Jakarta.

- Rivai, Veithzal. 2014. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. PT Rajagrafindo Persada, Jakarta.
- , & Deddy Mulyadi. 2009. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. PT RajaGrafindo Persada, Jakarta.
- Robbins, S.P. 2010. *Perilaku Organisasi* (Terjemahan Buku 1), Salemba Empat, Jakarta.
- . & Judge 2002. *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi* (terjemahan). Penerbit Erlangga, Jakarta.
- . 2006. *Prilaku Organisasi*. Ahli bahasa: Handayana Pujaatmaka. Jakarta, Prenhallindo
- . 2013. *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*. Erlangga. Jakarta.
- Samsudin, H. Sadeli. 2010, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Pustaka Setia, Bandung.
- Sentot Imam Wahjono. 2008. *Manajemen Tata Kelola Organisasi Bisnis*. Jakarta: PT Indeks.
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Bisnis*. Penerbit CV Alfabeta, Bandung.
- Sunyoto, Danang & Burhanuddin. 2011. *Perilaku Organisasional*. Center for Academic Publishing Service, Yogyakarta.
- Syamsul, Arifin. 2012. *Leadership Ilmu dan Seni Kepemimpinan*. Penerbit Mitra Wacana Media. Jakarta.
- Thoha, Miftah. 2007. *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*. PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Toman S. Tambunan. 2015. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Penerbit Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Winardi, 2000. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Rineka Cipta, Jakarta.

LAMPIRAN

BOSOWA



LAMPIRAN 1**BIODATA****Identitas Diri**

Nama : Andi Ridwan Hayoto
Tempat, Tanggal Lahir : Ambon, 16 September
Jenis Kelamin : Laki-laki
Alamat Rumah : Jl. Kebahagiaan Utara VII (BTP)
Email : andiridwanhayoto@gmail.com

Riwayat pendidikan

- Tahun 1999-2005 : MIN 1 Tehoru
- Tahun 2005-2008 : MTS Negeri 1 Tehoru
- Tahun 2008-2011 : SMA Negeri 1 Tehoru
- Tahun 2012- sekarang mahasiswa Fakultas Ekonomi

Demikian biodata ini dibuat dengan sebenarnya

Makassar, November 2016

ANDI RIDWAN HAYOTO

LAMPITAN 2

KUESIONER PENELITIAN

**“ANALISIS KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI
BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH KOTA TERNATE”**

IDENTITAS RESPONDEN :

| | | |
|----|-----------------------|---------------------|
| 1. | Jenis Kelamin | Laki-laki/Perempuan |
| 2. | Usia | Tahun |
| 3. | Bekerja pada Bagian | |
| 4. | Pendididkian Terakhir | SMP/SMU/S1/S2 |
| 5. | Lama Bekerja | |

Isilah jawaban berikut sesuai dengan pendapat bapak/ibu, dengan cara memberikan tanda centang (√) pada kolom yang tersedia.

KETERANGAN

STS : Sangat Tidak Setuju

TS : Tidak Setuju

N : Netral

S : Setuju

SS : Sangat Setuju

1. KEPEMIMPINAN

Gaya Kepemimpinan Direktif

| NO | Pertanyaan | STS | TS | N | S | SS |
|----|--|-----|----|---|---|----|
| 1 | Pemimpin di tempat saya bekerja menjelaskan tugas-tugas yang harus saya kerjakan | | | | | |
| 2 | Pimpinan di tempat saya bekerja selalu memberitahukan kepada para pegawai tentang apa yang harus dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakan suatu pekerjaan | | | | | |
| 3 | Pimpinan di tempat saya bekerja menetapkan hubungan yang jelas tentang garis komando | | | | | |
| 4 | Pimpinan di tempat saya bekerja memberikan instruksi yang jelas kepada para pegawai | | | | | |

| | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|--|
| 5 | Pimpinan di tempat saya bekerja mengatakan kepada para pegawai bagaimana mendapatkan hadiah | | | | | |
| 6 | Pimpinan di tempat saya bekerja menggunakan hadiah dan hukuman untuk mengontrol para pegawai | | | | | |

Gaya Kepemimpinan Suportif

| NO | Pertanyaan | STS | TS | N | S | SS |
|----|---|-----|----|---|---|----|
| 1 | Pimpinan di tempat saya bekerja menunjukkan hal-hal yang dapat menarik minat pegawai | | | | | |
| 2 | Pimpinan di tempat saya bekerja berupaya mengembangkan siat yang bersahabat kepada pegawai | | | | | |
| 3 | Pimpinan di tempat saya bekerja selalu memberikan kesempatan kepada para pegawai untuk menyampaikan perasaan dan perhatiannya | | | | | |
| 4 | Pimpinan di tempat saya bekerja selalu memperhatikan konflik-konflik yang terjadi pada anggota kelompok pegawai | | | | | |
| 5 | Pimpinan di tempat saya bekerja selalu memberikan motivasi kepada para pegawai agar para pegawai selalu bersemangat dalam bekerja | | | | | |
| 6 | Hubungan antara atasan dengan bawahan di tempat saya bekerja sangat dekat | | | | | |

Gaya Kepemimpinan Partisipatif

| NO | Pertanyaan | STS | TS | N | S | SS |
|----|---|-----|----|---|---|----|
| 1 | Pimpinan di tempat saya bekerja mengajak bawahan/pegawai bersama-sama merumuskan tujuan | | | | | |
| 2 | Pimpinan di tempat saya bekerja selalu bekerja sama dengan bawahan/pegawai untuk menyusun tugas masing-masing | | | | | |
| 3 | Pimpinan di tempat saya bekerja menggunakan partisipasi dari anggota kelompok untuk melancarkan komunikasi antar pegawai | | | | | |
| 4 | Pimpinan di tempat saya bekerja lebih memperhatikan kerja kelompok dari pada kompetensi individu | | | | | |
| 5 | Pimpinan di tempat saya bekerja memberikan kesempatan kepada para pegawai untuk mendiskusikan masalah-masalah dengan pimpinan | | | | | |
| 6 | Pimpinan di tempat saya bekerja memberikan perhatian kepada para pegawai yang tidak sukses/malas | | | | | |

Gaya Kepemimpinan Orientasi Prestasi

| NO | Pertanyaan | STS | TS | N | S | SS |
|----|--|-----|----|---|---|----|
| 1 | Pimpinan di tempat saya bekerja memberikan perhatian kepada para pegawai yang berprestasi | | | | | |
| 2 | Pimpinan di tempat saya bekerja sangat menghargai gagasan-gagasan bawahan | | | | | |
| 3 | Pimpinan di tempat saya bekerja memberi tanggung jawab kepada bawahan yang berprestasi | | | | | |
| 4 | Pimpinan di tempat saya bekerja mampu berkomunikasi dengan bawahan secara jelas dan efektif | | | | | |
| 5 | Pimpinan di tempat saya bekerja selalu memberikan arahan dalam mengerjakan tugas yang benar | | | | | |
| 6 | Pimpinan di tempat saya bekerja selalu menekankan pekerjaan dengan memfokuskan pada tujuan dan hasil | | | | | |

Kinerja Pegawai

| NO | Pertanyaan | STS | TS | N | S | SS |
|----|---|-----|----|---|---|----|
| 1 | Pegawai menyelesaikan beban kerja tanpa harus dibantu | | | | | |
| 2 | Menangani beban kerja sebagaimana yang telah ditugaskan | | | | | |
| 3 | Menyelesaikan lebih banyak pekerjaan dari pada yang semestinya | | | | | |
| 4 | Tingkat kreativitas saya dalam melaksanakan pekerjaan utama saya adalah baik. | | | | | |
| 5 | Akurat, jarang membuat kesalahan dalam pekerjaan | | | | | |
| 6 | Pegawai selalu menyelesaikan sejumlah tugas/pekerjaan dengan baik sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan | | | | | |

LAMPIRAN 3

REKAPITULASI HASIL PENGUMPULAN DATA RESPONDEN

| DIREKTIF | | | | | | | SUPORTIF | | | | | | PARTISIPASIF | | | | | | ORIENTASI PRESTASI | | | | | | KINERJA PEGAWAI | | | | | | | | | |
|----------|---|---|---|---|---|-----|----------|---|---|---|---|---|--------------|---|---|---|---|---|--------------------|-----|---|---|---|---|-----------------|---|-----|---|---|---|---|---|---|-----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | JML | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | JML | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | JML | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | JML | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | JML |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 26 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 30 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 29 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 21 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 25 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 27 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 30 | 5 | 5 | 5 | 1 | 2 | 1 | 19 | 4 | 5 | 5 | 2 | 5 | 2 | 23 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 24 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 26 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 30 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 28 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 28 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 30 |
| 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 21 | 4 | 5 | 4 | 2 | 3 | 2 | 22 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 24 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 25 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 20 |
| 2 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 24 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 30 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 27 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 26 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 25 |
| 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 29 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 2 | 22 | 1 | 5 | 3 | 3 | 1 | 1 | 14 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 28 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 1 | 18 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 24 | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 | 2 | 20 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 16 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 26 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 20 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 24 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 20 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 17 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 26 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 20 |
| 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 29 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 2 | 23 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 24 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 27 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 24 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 23 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 21 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 22 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 24 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 21 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 24 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 24 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 30 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 28 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 25 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 26 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 25 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 27 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 20 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 21 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 27 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 26 | 3 | 4 | 2 | 4 | 5 | 4 | 22 | 4 | 5 | 3 | 5 | 3 | 5 | 25 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 25 |
| 5 | 1 | 1 | 4 | 1 | 1 | 13 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 26 | 2 | 2 | 5 | 2 | 5 | 4 | 20 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 26 | 2 | 4 | 3 | 2 | 5 | 4 | 20 |
| 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 18 | 4 | 1 | 4 | 4 | 3 | 4 | 23 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 24 | 4 | 1 | 3 | 1 | 3 | 4 | 16 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 24 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 1 | 22 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 5 | 25 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 28 | 3 | 3 | 5 | 2 | 2 | 2 | 17 | 3 | 3 | 1 | 2 | 1 | 2 | 12 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 22 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 21 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 14 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 26 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 20 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 24 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 21 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 | 2 | 16 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 26 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 20 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 25 | 4 | 2 | 2 | 5 | 2 | 2 | 19 | 4 | 4 | 5 | 1 | 4 | 2 | 20 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 19 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 25 |
| 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 26 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 24 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 26 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 26 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 26 |
| 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 26 | 4 | 5 | 5 | 5 | 2 | 1 | 22 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 24 | 3 | 3 | 5 | 4 | 3 | 4 | 22 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 4 | 12 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 30 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 30 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 30 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 29 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 29 |
| 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 20 | 1 | 4 | 4 | 4 | 2 | 1 | 19 | 4 | 5 | 4 | 4 | 1 | 2 | 20 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 21 | 2 | 4 | 1 | 4 | 2 | 4 | 17 |
| 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 28 | 4 | 4 | 5 | 1 | 2 | 1 | 20 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 3 | 25 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 20 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 3 | 10 |
| 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 27 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 24 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 26 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 27 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 27 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 23 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 26 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 24 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 4 | 18 | 2 | 4 | 2 | 5 | 5 | 4 | 22 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 30 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 4 | 26 | 5 | 1 | 1 | 5 | 5 | 5 | 22 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 21 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 30 |
| 4 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 16 | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 | 2 | 18 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 20 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 22 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 27 | 4 | 5 | 3 | 5 | 3 | 3 | 23 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 27 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 5 | 24 | 2 | 5 | 3 | 4 | 2 | 3 | 19 |
| 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 28 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 27 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 25 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 3 | 14 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 1 | 18 |
| 1 | 4 | 3 | 1 | 3 | 3 | 15 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 1 | 22 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 28 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 20 | 2 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 27 |
| 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 26 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 24 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 20 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 22 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 24 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 30 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 4 | 26 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 29 | 5 | 3 | 5 | 3 | 5 | 4 | 25 | 2 | 4 | 2 | 4 | 3 | 5 | 20 |
| 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 27 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 26 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 24 | 1 | 3 | 1 | 4 | 1 | 1 | 11 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 21 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 24 | 4 | 4 | 1 | 4 | 1 | 1 | 18 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 21 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 24 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 23 |
| 4 | 3 | 3 | 5 | 2 | 4 | 21 | 3 | 3 | 3 | 5 | 2 | 2 | 18 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 26 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 29 | 2 | 4 | 2 | 5 | 5 | 1 | 19 |

KARAKTERISTIK RESPONDEN

Jenis Kelamin

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | pria | 22 | 61.1 | 61.1 | 6.1.1 |
| | wanita | 14 | 38.9 | 38.9 | 100.0 |
| | Total | 36 | 100.0 | 100.0 | |

Usia

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 19 | 2 | 5.6 | 5.6 | 5.6 |
| | 20 | 3 | 8.3 | 8.3 | 13.9 |
| | 21 | 5 | 13.9 | 13.9 | 27.8 |
| | 22 | 3 | 8.3 | 8.3 | 36.1 |
| | 23 | 3 | 8.3 | 8.3 | 44.4 |
| | 24 | 2 | 5.6 | 5.6 | 50.0 |
| | 25 | 3 | 8.3 | 8.3 | 58.3 |
| | 26 | 1 | 2.8 | 2.8 | 61.1 |
| | 27 | 2 | 5.6 | 5.6 | 66.7 |
| | 28 | 2 | 5.6 | 5.6 | 72.2 |
| | 29 | 2 | 5.6 | 5.6 | 77.8 |
| | 30 | 1 | 2.8 | 2.8 | 80.6 |
| | 31 | 3 | 8.3 | 8.3 | 88.9 |
| | 32 | 2 | 5.6 | 5.6 | 94.4 |
| | 33 | 1 | 2.8 | 2.8 | 97.2 |
| | 35 | 1 | 2.8 | 2.8 | 100.0 |
| | Total | 36 | 100.0 | 100.0 | |

Pendidikan

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | SMU | 20 | 55.6 | 55.6 | 55.6 |
| | S1 | 13 | 36.1 | 36.1 | 36.1 |
| | S2 | 3 | 8.3 | 8.3 | 100.0 |
| | Total | 36 | 100.0 | 100.0 | |

Masa Bekerja

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1 tahun | 5 | 13.9 | 13.9 | 13.9 |
| | 2 tahun | 18 | 50.0 | 50.0 | 50.0 |
| | 3 tahun | 11 | 30.6 | 30.6 | 69.4 |
| | 4 tahun | 2 | 5.6 | 5.6 | 100.0 |
| | Total | 36 | 100.0 | 100.0 | |

FREKUENSI JAWABAN RESPONDEN**X1_1**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1 | 1 | 2.8 | 2.8 | 2.8 |
| | 2 | 2 | 5.6 | 5.6 | 8.3 |
| | 3 | 3 | 8.3 | 8.3 | 16.7 |
| | 4 | 22 | 61.1 | 61.1 | 77.8 |
| | 5 | 8 | 22.2 | 22.2 | 100.0 |
| | Total | 36 | 100.0 | 100.0 | |

X1_2

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1 | 1 | 2.8 | 2.8 | 2.8 |
| | 2 | 2 | 5.6 | 5.6 | 8.3 |
| | 3 | 1 | 2.8 | 2.8 | 11.1 |
| | 4 | 20 | 55.6 | 55.6 | 66.7 |
| | 5 | 12 | 33.3 | 33.3 | 100.0 |
| | Total | 36 | 100.0 | 100.0 | |

X1_3

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1 | 1 | 2.8 | 2.8 | 2.8 |
| | 2 | 1 | 2.8 | 2.8 | 5.6 |
| | 3 | 3 | 8.3 | 8.3 | 13.9 |
| | 4 | 19 | 52.8 | 52.8 | 66.7 |
| | 5 | 12 | 33.3 | 33.3 | 100.0 |
| | Total | 36 | 100.0 | 100.0 | |

X1_4

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1 | 1 | 2.8 | 2.8 | 2.8 |
| | 2 | 2 | 5.6 | 5.6 | 8.3 |
| | 3 | 1 | 2.8 | 2.8 | 11.1 |
| | 4 | 21 | 58.3 | 58.3 | 69.4 |
| | 5 | 11 | 30.6 | 30.6 | 100.0 |
| | Total | 36 | 100.0 | 100.0 | |

X1_5

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1 | 1 | 2.8 | 2.8 | 2.8 |
| | 2 | 2 | 5.6 | 5.6 | 8.3 |
| | 3 | 4 | 11.1 | 11.1 | 19.4 |
| | 4 | 12 | 33.3 | 33.3 | 52.8 |
| | 5 | 17 | 47.2 | 47.2 | 100.0 |
| | Total | 36 | 100.0 | 100.0 | |

X1_6

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1 | 2 | 5.6 | 5.6 | 5.6 |
| | 2 | 1 | 2.8 | 2.8 | 8.3 |
| | 3 | 3 | 8.3 | 8.3 | 16.7 |
| | 4 | 20 | 55.6 | 55.6 | 72.2 |
| | 5 | 10 | 27.8 | 27.8 | 100.0 |
| | Total | 36 | 100.0 | 100.0 | |

X2_1

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1 | 1 | 2.8 | 2.8 | 2.8 |
| | 2 | 1 | 2.8 | 2.8 | 5.6 |
| | 3 | 1 | 2.8 | 2.8 | 8.3 |
| | 4 | 22 | 61.1 | 61.1 | 69.4 |
| | 5 | 11 | 30.6 | 30.6 | 100.0 |
| | Total | 36 | 100.0 | 100.0 | |

X2_2

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1 | 1 | 2.8 | 2.8 | 2.8 |
| | 2 | 2 | 5.6 | 5.6 | 8.3 |
| | 3 | 1 | 2.8 | 2.8 | 11.1 |
| | 4 | 19 | 52.8 | 52.8 | 63.9 |
| | 5 | 13 | 36.1 | 36.1 | 100.0 |
| | Total | 36 | 100.0 | 100.0 | |

X2_3

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1 | 1 | 2.8 | 2.8 | 2.8 |
| | 2 | 3 | 8.3 | 8.3 | 11.1 |
| | 3 | 3 | 8.3 | 8.3 | 19.4 |
| | 4 | 15 | 41.7 | 41.7 | 61.1 |
| | 5 | 14 | 38.9 | 38.9 | 100.0 |
| | Total | 36 | 100.0 | 100.0 | |

X2_4

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1 | 1 | 2.8 | 2.8 | 2.8 |
| | 2 | 2 | 5.6 | 5.6 | 8.3 |
| | 3 | 1 | 2.8 | 2.8 | 11.1 |
| | 4 | 14 | 38.9 | 38.9 | 50.0 |
| | 5 | 18 | 50.0 | 50.0 | 100.0 |
| | Total | 36 | 100.0 | 100.0 | |

X2_5

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1 | 2 | 5.6 | 5.6 | 5.6 |
| | 2 | 12 | 33.3 | 33.3 | 38.9 |
| | 3 | 7 | 19.4 | 19.4 | 58.3 |
| | 4 | 10 | 27.8 | 27.8 | 86.1 |
| | 5 | 5 | 13.9 | 13.9 | 100.0 |
| | Total | 36 | 100.0 | 100.0 | |

X2_6

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1 | 5 | 13.9 | 13.9 | 13.9 |
| | 2 | 8 | 22.2 | 22.2 | 36.1 |
| | 3 | 5 | 13.9 | 13.9 | 50.0 |
| | 4 | 10 | 27.8 | 27.8 | 77.8 |
| | 5 | 8 | 22.2 | 22.2 | 100.0 |
| | Total | 36 | 100.0 | 100.0 | |

X3_1

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1 | 1 | 2.8 | 2.8 | 2.8 |
| | 2 | 1 | 2.8 | 2.8 | 5.6 |
| | 3 | 5 | 13.9 | 13.9 | 19.4 |
| | 4 | 18 | 50.0 | 50.0 | 69.4 |
| | 5 | 11 | 30.6 | 30.6 | 100.0 |
| | Total | 36 | 100.0 | 100.0 | |

X3_2

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1 | 1 | 2.8 | 2.8 | 2.8 |
| | 2 | 3 | 8.3 | 8.3 | 11.1 |
| | 3 | 3 | 8.3 | 8.3 | 19.4 |
| | 4 | 14 | 38.9 | 38.9 | 58.3 |
| | 5 | 15 | 41.7 | 41.7 | 100.0 |
| | Total | 36 | 100.0 | 100.0 | |

X3_3

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1 | 1 | 2.8 | 2.8 | 2.8 |
| | 2 | 5 | 13.9 | 13.9 | 16.7 |
| | 3 | 2 | 5.6 | 5.6 | 22.2 |
| | 4 | 18 | 50.0 | 50.0 | 72.2 |
| | 5 | 10 | 27.8 | 27.8 | 100.0 |
| | Total | 36 | 100.0 | 100.0 | |

X3_4

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1 | 2 | 5.6 | 5.6 | 5.6 |
| | 2 | 7 | 19.4 | 19.4 | 25.0 |
| | 3 | 3 | 8.3 | 8.3 | 33.3 |
| | 4 | 14 | 38.9 | 38.9 | 72.2 |
| | 5 | 10 | 27.8 | 27.8 | 100.0 |
| | Total | 36 | 100.0 | 100.0 | |

X3_5

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1 | 2 | 5.6 | 5.6 | 5.6 |
| | 2 | 3 | 8.3 | 8.3 | 13.9 |
| | 3 | 2 | 5.6 | 5.6 | 19.4 |
| | 4 | 18 | 50.0 | 50.0 | 69.4 |
| | 5 | 11 | 30.6 | 30.6 | 100.0 |
| | Total | 36 | 100.0 | 100.0 | |

X3_6

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1 | 2 | 5.6 | 5.6 | 5.6 |
| | 2 | 4 | 11.1 | 11.1 | 16.7 |
| | 3 | 6 | 16.7 | 16.7 | 33.3 |
| | 4 | 13 | 36.1 | 36.1 | 69.4 |
| | 5 | 11 | 30.6 | 30.6 | 100.0 |
| | Total | 36 | 100.0 | 100.0 | |

X4_1

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1 | 1 | 2.8 | 2.8 | 2.8 |
| | 2 | 1 | 2.8 | 2.8 | 5.6 |
| | 3 | 12 | 33.3 | 33.3 | 38.9 |
| | 4 | 13 | 36.1 | 36.1 | 75.0 |
| | 5 | 9 | 25.0 | 25.0 | 100.0 |
| | Total | 36 | 100.0 | 100.0 | |

X4_2

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1 | 2 | 5.6 | 5.6 | 5.6 |
| | 2 | 1 | 2.8 | 2.8 | 8.3 |
| | 3 | 14 | 38.9 | 38.9 | 47.2 |
| | 4 | 8 | 22.2 | 22.2 | 69.4 |
| | 5 | 11 | 30.6 | 30.6 | 100.0 |
| | Total | 36 | 100.0 | 100.0 | |

X4_3

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1 | 1 | 2.8 | 2.8 | 2.8 |
| | 2 | 2 | 5.6 | 5.6 | 8.3 |
| | 3 | 7 | 19.4 | 19.4 | 27.8 |
| | 4 | 17 | 47.2 | 47.2 | 75.0 |
| | 5 | 9 | 25.0 | 25.0 | 100.0 |
| | Total | 36 | 100.0 | 100.0 | |

X4_4

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1 | 1 | 2.8 | 2.8 | 2.8 |
| | 2 | 3 | 8.3 | 8.3 | 11.1 |
| | 3 | 5 | 13.9 | 13.9 | 25.0 |
| | 4 | 16 | 44.4 | 44.4 | 69.4 |
| | 5 | 11 | 30.6 | 30.6 | 100.0 |
| | Total | 36 | 100.0 | 100.0 | |

X4_5

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1 | 2 | 5.6 | 5.6 | 5.6 |
| | 2 | 1 | 2.8 | 2.8 | 8.3 |
| | 3 | 8 | 22.2 | 22.2 | 30.6 |
| | 4 | 13 | 36.1 | 36.1 | 66.7 |
| | 5 | 12 | 33.3 | 33.3 | 100.0 |
| | Total | 36 | 100.0 | 100.0 | |

X4_6

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1 | 1 | 2.8 | 2.8 | 2.8 |
| | 2 | 2 | 5.6 | 5.6 | 8.3 |
| | 3 | 4 | 11.1 | 11.1 | 19.4 |
| | 4 | 21 | 58.3 | 58.3 | 77.8 |
| | 5 | 8 | 22.2 | 22.2 | 100.0 |
| | Total | 36 | 100.0 | 100.0 | |

Y1

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1 | 2 | 5.6 | 5.6 | 5.6 |
| | 2 | 11 | 30.6 | 30.6 | 36.1 |
| | 3 | 3 | 8.3 | 8.3 | 44.4 |
| | 4 | 17 | 47.2 | 47.2 | 91.7 |
| | 5 | 3 | 8.3 | 8.3 | 100.0 |
| | Total | 36 | 100.0 | 100.0 | |

Y2

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1 | 1 | 2.8 | 2.8 | 2.8 |
| | 2 | 1 | 2.8 | 2.8 | 5.6 |
| | 3 | 2 | 5.6 | 5.6 | 11.1 |
| | 4 | 24 | 66.7 | 66.7 | 77.8 |
| | 5 | 8 | 22.2 | 22.2 | 100.0 |
| | Total | 36 | 100.0 | 100.0 | |

Y3

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1 | 3 | 8.3 | 8.3 | 8.3 |
| | 2 | 10 | 27.8 | 27.8 | 36.1 |
| | 3 | 7 | 19.4 | 19.4 | 55.6 |
| | 4 | 11 | 30.6 | 30.6 | 86.1 |
| | 5 | 5 | 13.9 | 13.9 | 100.0 |
| | Total | 36 | 100.0 | 100.0 | |

Y4

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1 | 2 | 5.6 | 5.6 | 5.6 |
| | 2 | 3 | 8.3 | 8.3 | 13.9 |
| | 3 | 1 | 2.8 | 2.8 | 16.7 |
| | 4 | 21 | 58.3 | 58.3 | 75.0 |
| | 5 | 9 | 25.0 | 25.0 | 100.0 |
| | Total | 36 | 100.0 | 100.0 | |

Y5

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1 | 2 | 5.6 | 5.6 | 5.6 |
| | 2 | 3 | 8.3 | 8.3 | 13.9 |
| | 3 | 5 | 13.9 | 13.9 | 27.8 |
| | 4 | 17 | 47.2 | 47.2 | 75.0 |
| | 5 | 9 | 25.0 | 25.0 | 100.0 |
| | Total | 36 | 100.0 | 100.0 | |

Y6

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1 | 3 | 8.3 | 8.3 | 8.3 |
| | 2 | 2 | 5.6 | 5.6 | 13.9 |
| | 3 | 3 | 8.3 | 8.3 | 22.2 |
| | 4 | 21 | 58.3 | 58.3 | 80.6 |
| | 5 | 7 | 19.4 | 19.4 | 100.0 |
| | Total | 36 | 100.0 | 100.0 | |

UJI VALIDITAS DAN REABILITAS

Reliability direktif (X1)

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .785 | 7 |

Item-Total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| X1_1 | 44.83 | 61.914 | .422 | .780 |
| X1_2 | 44.67 | 57.200 | .762 | .746 |
| X1_3 | 44.67 | 57.486 | .770 | .747 |
| X1_4 | 44.69 | 59.533 | .592 | .764 |
| X1_5 | 44.61 | 55.673 | .776 | .739 |
| X1_6 | 44.81 | 56.675 | .728 | .745 |
| JX1 | 24.39 | 17.159 | 1.000 | .829 |

Scale Statistics

| Mean | Variance | Std. Deviation | N of Items |
|-------|----------|----------------|------------|
| 48.78 | 68.635 | 8.285 | 7 |

Reliability Suportif (X2)

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .786 | 7 |

Item-Total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| X2_1 | 42.44 | 54.083 | .577 | .768 |
| X2_2 | 42.44 | 55.625 | .386 | .784 |
| X2_3 | 42.53 | 51.742 | .603 | .757 |
| X2_4 | 42.31 | 56.275 | .316 | .790 |
| X2_5 | 43.47 | 47.742 | .772 | .729 |
| X2_6 | 43.36 | 45.494 | .765 | .720 |
| JX2 | 22.94 | 18.454 | 1.000 | .748 |

Scale Statistics

| Mean | Variance | Std. Deviation | N of Items |
|-------|----------|----------------|------------|
| 46.58 | 61.850 | 7.864 | 7 |

Reliability Partisipatif (X3)

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .769 | 7 |

Item-Total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| X3_1 | 42.53 | 68.542 | .669 | .740 |
| X3_2 | 42.47 | 70.599 | .438 | .758 |
| X3_3 | 42.69 | 69.704 | .480 | .753 |
| X3_4 | 42.92 | 63.679 | .715 | .718 |
| X3_5 | 42.64 | 68.009 | .561 | .743 |
| X3_6 | 42.81 | 63.990 | .745 | .718 |
| JX3 | 23.28 | 19.863 | 1.000 | .762 |

Scale Statistics

| Mean | Variance | Std. Deviation | N of Items |
|-------|----------|----------------|------------|
| 46.56 | 79.454 | 8.914 | 7 |

Reliability Orientasi Prestasi (X4)

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .780 | 7 |

Item-Total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| X4_1 | 42.33 | 64.057 | .665 | .750 |
| X4_2 | 42.42 | 62.764 | .632 | .747 |
| X4_3 | 42.25 | 65.450 | .567 | .760 |
| X4_4 | 42.19 | 64.675 | .574 | .757 |
| X4_5 | 42.22 | 60.463 | .799 | .728 |
| X4_6 | 42.19 | 64.675 | .665 | .752 |
| JX4 | 23.06 | 18.797 | 1.000 | .807 |

Scale Statistics

| Mean | Variance | Std. Deviation | N of Items |
|-------|----------|----------------|------------|
| 46.11 | 75.187 | 8.671 | 7 |

Reliability Kinerja Pegawai (Y)

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .780 | 7 |

Item-Total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|----|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| Y1 | 40.39 | 72.073 | .653 | .746 |
| Y2 | 39.58 | 74.650 | .773 | .751 |
| Y3 | 40.47 | 70.371 | .696 | .738 |
| Y4 | 39.72 | 72.035 | .718 | .743 |
| Y5 | 39.83 | 72.886 | .642 | .750 |
| Y6 | 39.86 | 75.666 | .481 | .766 |
| JY | 21.81 | 21.533 | 1.000 | .808 |

Scale Statistics

| Mean | Variance | Std. Deviation | N of Items |
|-------|----------|----------------|------------|
| 43.61 | 86.130 | 9.281 | 7 |

ANALISIS REGRESI LINIER BERGANDA

Regression

Descriptive Statistics

| | Mean | Std. Deviation | N |
|--------------|-------|----------------|----|
| Kinerja | 21.81 | 4.640 | 36 |
| direktif | 24.39 | 4.142 | 36 |
| suportif | 23.64 | 3.634 | 36 |
| partisipatif | 23.28 | 4.457 | 36 |
| orientasi | 23.06 | 4.336 | 36 |

Correlations

| | | Kinerja | direktif | suportif | partisipatif | orientasi |
|---------------------|--------------|---------|----------|----------|--------------|-----------|
| Pearson Correlation | Kinerja | 1.000 | .096 | .418 | .202 | .249 |
| | direktif | .096 | 1.000 | .359 | .149 | .110 |
| | suportif | .418 | .359 | 1.000 | .472 | -.033 |
| | partisipatif | .202 | .149 | .472 | 1.000 | -.085 |
| | orientasi | .249 | .110 | -.033 | -.085 | 1.000 |
| Sig. (1-tailed) | Kinerja | . | .288 | .006 | .119 | .071 |
| | direktif | .288 | . | .016 | .193 | .261 |
| | suportif | .006 | .016 | . | .002 | .424 |
| | partisipatif | .119 | .193 | .002 | . | .311 |
| | orientasi | .071 | .261 | .424 | .311 | . |
| N | Kinerja | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 |
| | direktif | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 |
| | suportif | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 |
| | partisipatif | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 |
| | orientasi | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 |

Variables Entered/Removed^b

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|-------|--|-------------------|--------|
| 1 | orientasi, suportif, direktif, partisipatif ^a | | Enter |

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja

Model Summary^b

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | .703 ^a | .653 | .615 | 4.262 |

a. Predictors: (Constant), orientasi, suportif, direktif, partisipatif

b. Dependent Variable: Kinerja

ANOVA^b

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| 1 | Regression | 190.481 | 4 | 47.620 | 3.621 | .000 ^a |
| | Residual | 563.157 | 31 | 18.166 | | |
| | Total | 753.639 | 35 | | | |

a. Predictors: (Constant), orientasi, suportif, direktif, partisipatif

b. Dependent Variable: Kinerja

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|--------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 3.447 | 6.918 | | .498 | .622 |
| | direktif | .574 | .238 | .449 | 1.406 | .122 |
| | suportif | -.112 | .188 | -.100 | -.149 | .557 |
| | partisipatif | .029 | .184 | .028 | 1.158 | .875 |
| | orientasi | .297 | .168 | .277 | 1.065 | .087 |

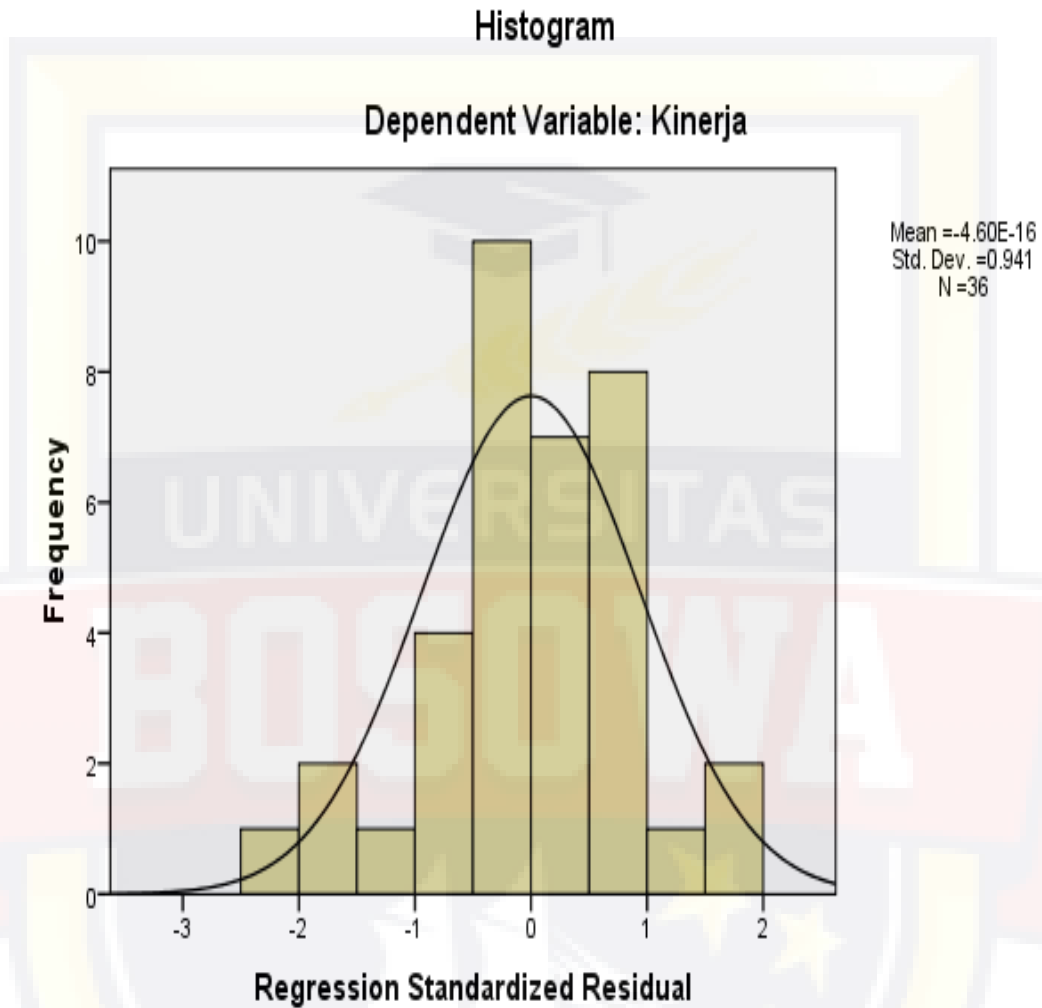
a. Dependent Variable: Kinerja

Residuals Statistics^a

| | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation | N |
|----------------------|---------|---------|-------|----------------|----|
| Predicted Value | 17.78 | 26.88 | 21.81 | 2.333 | 36 |
| Residual | -9.193 | 8.114 | .000 | 4.011 | 36 |
| Std. Predicted Value | -1.727 | 2.175 | .000 | 1.000 | 36 |
| Std. Residual | -2.157 | 1.904 | .000 | .941 | 36 |

a. Dependent Variable: Kinerja

Charts



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

