

**ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP  
KINERJA PEGAWAI BAPPEDA KABUPATEN PRINGSEWU**

(Thesis)

Oleh :

**Febby Sabel Supriyatna**



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
MAGISTER MANAJEMEN  
UNIVERSITAS LAMPUNG  
2016**

## ABSTRAK

### ***ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI BAPPEDA KABUPATEN PRINGSEWU***

Oleh

**FEBBY SABEL SUPRIYATNA, S.E**

Studi dalam penelitian ini mengenai gaya kepemimpinan dan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai di Bappeda Kabupaten Pringsewu. Maka permasalahan dalam penelitian ini dirumuskan berdasarkan fokus perhatian peneliti adalah : bagaimana penilaian pegawai Bappeda terhadap gaya kepemimpinan di Bappeda Kabupaten Pringsewu, bagaimana penilaian pegawai terhadap kinerja pegawai di Bappeda Kabupaten Pringsewu, bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Bappeda Kabupaten Pringsewu.

Dalam penelitian ini menggunakan analisis kualitatif dan analisis kuantitatif. Analisis kualitatif yang digunakan analisis deskriptif yaitu untuk mengetahui jawaban pegawai secara deskriptif dengan melihat frekuensi jawaban pada setiap jawaban atas pertanyaan yang menjadi indikator setiap variabel. Analisis kuantitatif yang digunakan, yaitu : Uji reliabilitas instrument digunakan Cronbach Alfa dengan nilai cut-off 80% (Hair et.al; 2001: 189).

Berdasarkan pembahasan dan hasil perhitungan dalam menganalisis gaya pemimpin terhadap kinerja menunjukkan beberapa kesimpulan sebagai berikut: Gaya kepemimpinan partisipatif memiliki pengaruh paling besar dalam meningkatkan kinerja Pegawai Bappeda Kabupaten Pringsewu, yaitu sebesar 33,9%. Pengaruh terbesar kedua yaitu pada gaya kepemimpinan delegatif dengan besar pengaruh terhadap kinerja sebesar 28,2%. Pengaruh terbesar ketiga terletak pada gaya kepemimpinan konsultatif yaitu sebesar 20,2%. Pengaruh terkecil yaitu sebesar 12,7% terdapat pada gaya kepemimpinan direktif. Penelitian yang dilaksanakan mendukung hipotesis yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh kinerja Pegawai Bappeda Kabupaten Pringsewu.

**Kata Kunci** : gaya kepemimpinan, pengaruh, dan kinerja pegawai

## ABSTRACT

### *ANALYSIS OF LEADERSHIP EFFECT ON THE PERFORMANCE OF EMPLOYEES IN BAPPEDA PRINGSEWU*

By

**FEBBY SABEL SUPRIYATNA, S.E**

This research studies about analysis of leadership effect on the performance of employees in BAPPEDA Pringsewu. Then the problem of this research is formulated based on the focus of attention of researchers is: how BAPPEDA employee assessment against the leadership style in BAPPEDA Pringsewu, how the employee to employee performance appraisal in Bappeda Pringsewu, how the influence of leadership style on employee performance in BAPPEDA Pringsewu.

In this research, using qualitative analysis and quantitative analysis. Qualitative analysis used descriptive analysis is to determine the employee as descriptive answers by looking at the frequency response at any answers to questions that are indicators of each variable. Quantitative analysis is used, namely: reliability test instrument used Cronbach Alfa with cut-off value of 80% (Hair et.al; 2001: 189),

Based on the discussion and the results of the calculation in analyzing the performance leader style showed some conclusions as follows: a participatory leadership style has the most impact in improving employee performance in BAPPEDA Pringsewu, which amounted to 33.9%. The second biggest influence on the style of leadership that is discretionary with great influence on the performance of 28.2%. The third biggest influence lies in consultative leadership style that is equal to 20.2%. The smallest influence in the amount of 12.7% found in the directive leadership style. Conducted research supports the hypothesis that leadership style affects employee performance in BAPPEDA Pringsewu.

**Keywords:** leadership style, influence, and employee performance

**ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP  
KINERJA PEGAWAI BAPPEDA KABUPATEN PRINGSEWU**

Oleh :

**Febby Sabel Supriyatna**

Thesis

**Sebagai salah satu syarat mencapai gelar  
MAGISTER MANAJEMEN**

Pada

**Program Pascasarjana Magister Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung**



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
MAGISTER MANAJEMEN  
UNIVERSITAS LAMPUNG  
2016**

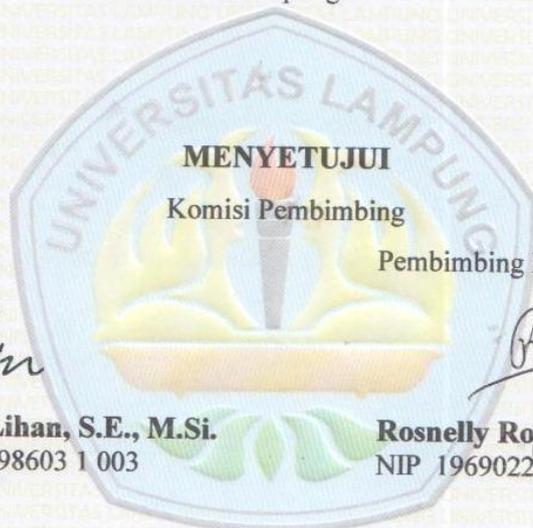
Judul Tesis : **ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI BAPPEDA  
KABUPATEN PRINGSEWU**

Nama Mahasiswa : **Febby Sabel Supriyatna**

No. Pokok Mahasiswa : 1121011014

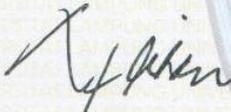
Konsentrasi : MPKD

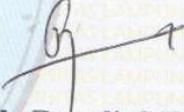
Program Studi : Magister Manajemen  
Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Lampung



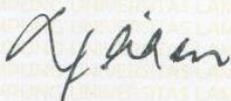
Pembimbing I,

Pembimbing II,

  
**Dr. H. Irham Lihan, S.E., M.Si.**  
NIP 19590906 198603 1 003

  
**Rosnelly Roesdi, S.E., M.Si.**  
NIP 19690223 199306 2 001

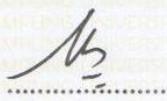
Program Studi Magister Manajemen  
Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Lampung  
Ketua Program Studi,

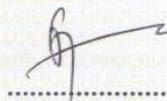
  
**Dr. H. Irham Lihan, S.E., M.Si.**  
NIP 19590906 198603 1 003

**MENGESAHKAN**

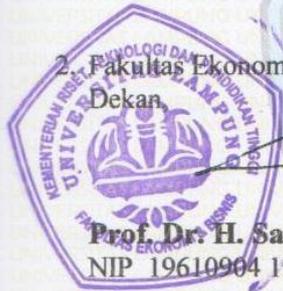
1. Komisi Penguji :

1.1. Ketua Komisi Penguji :  
(Pembimbing I) : **Dr. H. Irham Lihan, S.E., M.Si.** 

1.2. Anggota Komisi Penguji :  
Penguji Utama : **Dr. R.R Erlina, S.E., M.Si.** 

1.3. Pembimbing II : **Rosnelly Roesdi, S.E., M.Si.** 

2. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung  
Dekan



  
**Prof. Dr. H. Satria Bangsawan, S.E., M.Si.**  
NIP. 19610904 198703 1 011

3. Direktur Program Pascasarjana



  
**Prof. Dr. Sudjarwo, M.S.**  
NIP. 19530528 198103 1 002

4. Tanggal Lulus Ujian : 29 Agustus 2016

## LEMBAR PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan dengan sebenarnya bahwa :

1. Tesis dengan judul **ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI BAPPEDA KABUPATEN PRINGSEWU** adalah karya sendiri dan saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan atas karya penulis lain dengan cara yang tidak sesuai dengan etika ilmiah yang berlaku dalam masyarakat akademik atau yang disebut plagiarisme.
2. Hak intelektual atas karya ilmiah ini diserahkan sepenuhnya kepada Universitas Lampung.

Atas pernyataan ini, apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya ketidakbenaran, saya bersedia menanggung akibat dan sanksi yang diberikan kepada saya dan sanggup dituntut sesuai dengan hukum yang berlaku.

Bandar Lampung, 16 September 2016

Pembuat Pernyataan,



**FEBBY SABEL SUPRIYATNA**  
NPM. 1121011014

## **RIWAYAT HIDUP**

Penulis lahir di Bandar Lampung, pada tanggal 4 Februari 1986, sulung dari tiga bersaudara pasangan Yedi Supriyatna dan Melly Aida. Penulis menempuh pendidikan Taman Kanak-Kanak (TK) PTP X Bandar Lampung lulus pada tahun 1991, kemudian penulis melanjutkan ke jenjang Sekolah Dasar (SD) Negeri 2 Rawa Laut lulus pada tahun 1998, Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama (SLTP) Negeri 4 Bandar Lampung lulus tahun 2001 dan Sekolah Menengah Umum (SMU) Negeri 2 Bandar Lampung lulus tahun 2004. Tahun 2004 diterima menjadi mahasiswa pada Fakultas Ekonomi Universitas Lampung Jurusan Ekonomi Pembangunan lulus pada tahun 2008.

Pada tahun 2009 penulis mengikuti seleksi penerimaan Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) Kabupaten Pringsewu dan diterima menjadi pegawai pada tahun 2010. Dari tahun 2010 sampai saat ini penulis mengabdikan diri pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) di bidang keuangan.

Pada tahun 2011 penulis kembali melanjutkan pendidikan yang lebih tinggi dan tercatat sebagai mahasiswa Program Pascasarjana Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.

# Persembahan

Karya ini kumulai dengan penuh keikhlasan dan perjuangan, kupersembahkan teruntuk :

- Allah SWT atas berkah, rahmat, dan karuniaNya dalam hidup ini.
- Nabi Muhammad SAW sebagai teladan bagi umat muslim di seluruh dunia dan dalam segala aspek kehidupan
- Untuktiga manusia luar biasa yang Allah SWT hadirkan di hidupku, suamiku tercinta Rendy Andhika dengan ridho selalu mendukung kegiatan amah, dan anak-anakku Meira dan Omar yang Insha Allah amah dan apah dapat mendidik kalian menjadi anak yang sholeh dan sholehah, Aamiin.
- Mama dan Papatercinta , atas setiap belaian kasih sayang , pelukan ketika kaki terasa sudah tak mampu lagi untuk melangkah. Untuk semua senyum saat keyakinan mulai memudar atas kemampuan diri.
- Untuk Oma, Datuk, Nda , Ayah, Ngah, Emak, Ncik, Ncu, Ahong tercinta atas doa dan semangatnya. Teristimewa untuk anak-anak amah yang lain Uwa, Acon dan Zio.

## **KATA PENGANTAR**

Puji syukur penulis panjatkan kepada ALLAH SWT, karena atas karunia, rahmat serta ridho Nya tesis ini dapat diselesaikan. Shalawat dan salam yang senantiasa dipanjatkan kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW. Adapun penulisan tesis ini merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.

Penulis menyadari bahwa tesis ini tidak lepas dari hambatan dan rintangan, namun berkat karuniaNya serta bimbingan dan bantuan dari pembimbing dan dari berbagai pihak, baik moril maupun materil, secara langsung maupun tidak langsung, sehingga tesis ini dapat diselesaikan. Untuk itu, izinkanlah penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada :

1. Prof. Dr. Satria Bangsawan, S.E, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung;
2. Bapak Dr Irham Lihan, S.E, M.Si selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung sekaligus Pembimbing I. Terima kasih atas ilmu, nasehat dan masukan-masukan yang berarti bagi penulis;
3. Ibu Dr. Ernie Hendrawaty, S.E, M.Si selaku Sekretaris Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung. Terima kasih atas kebaikan selama ini;
4. Ibu Rosnelly Roesdi, S.E, M.Si, selaku Pembimbing II. Terima kasih banyak atas kesediaan dan kesabarannya dalam memberikan bimbingan, ilmu,

petunjuk, nasehat, saran dan kritik yang membangun dalam proses penyelesaian tesis ini;

5. Segenap Dosen Pengajar di Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung atas ilmu yang diberikan;
6. Seluruh staf dan karyawan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung yang telah banyak membantu memberikan informasi dan kelancaran administrasi selama penulis menyelesaikan pendidikan;
7. Teruntuk orang – orang terkasih : belahan jiwa, suamiku Rendy Andhika, S.Pi, M.H untuk restu dan ridho di setiap langkahku, untuk anak-anakku yang sholeh dan sholehah Muhammad Omar Reyhandhika dan Humeira Chatyza Adwa. Untuk Mama (Melly Aida, S.H, M.H) dan Papa (Yedi Supriyatna, S.H, M.H) tersayang yang selalu mendukung setiap langkah hidup ku ini;
8. Teristimewa untuk Bunda Agiska sebagai kritikus handal bagi thesis kakaknya ini, terimakasih buat bimbingannya. Kedua mertuaku dan adik-adikku lainnya yang kakak sayangi Edoy, Ully, Ica, Keke, Eza Ahong.
9. Teman-teman MPKD angkatan 2011 yang selalu saling dukung ;
10. Seluruh pegawai BAPPEDA atas kesediannya membantu dalam proses terkumpulnya data penelitian;

Bandar Lampung, 16 September 2016

Penulis,

**Febby Sabel Supriyatna**

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	i
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	iii
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	iv
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	v
<b>I. PENDAHULUAN</b> .....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Permasalahan.....	7
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	8
<b>II. LANDASAN TEORI</b> .....	9
2.1 Kerangka Pemikiran.....	9
2.2 Hipotesis.....	11
2.3 Pengertian dan Definisi Kepemimpinan.....	11
2.1.1 Gaya Kepemimpinan.....	15
2.1.2 Kinerja Pegawai.....	23
2.1.3 Pelayanan Masyarakat.....	27
2.4 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai.....	30
<b>III. METODOLOGI PENELITIAN</b> .....	32
3.1 Jenis Penelitian.....	32
3.2 Metode dan Teknik Pengambilan Sampel.....	32
3.3 Definisi Operasional Variabel.....	33
3.4 Pengukuran Variabel.....	35
3.5 Data.....	35
3.5.1 Jenis Data.....	35
3.5.2 Teknik Pengumpulan Data.....	35
3.6 Alat Analisis.....	36
3.6.1 Analisis Kualitatif.....	36
3.6.2 Analisis Kuantitatif.....	36
<b>IV. HASIL DAN PEMBAHASAN</b> .....	38
4.1 Profil Responden.....	38
4.2 Deskripsi Jawaban Pegawai Bappeda Kabupaten Pringsewu.....	40
4.2.1 Jawaban Pegawai atas Variabel Tipe Pimpinan Direktif.....	40
4.2.2 Jawaban Pegawai atas Variabel Tipe Pimpinan Konsultatif.....	41
4.2.3 Jawaban Pegawai atas Variabel Tipe Pimpinan Partisipatif.....	43
4.2.4 Jawaban Pegawai atas Variabel Tipe Pimpinan Delegatif.....	45
4.3 Hasil Deskripsi Jawaban Atas Variabel Kinerja.....	47
4.4 Hasil Uji Regresi.....	49
4.5 Implikasi.....	52
4.5.1 Implikasi Manajerial.....	52
4.5.2 Implikasi Teoritis.....	55

<b>V. SIMPULAN DAN SARAN</b> .....	57
5.1 Simpulan.....	57
5.2 Saran.....	59
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	

## DAFTAR TABEL

<b>No</b>	<b>Keterangan</b>	<b>Halaman</b>
Tabel 1	Jumlah Pegawai Bappeda Kabupaten Pringsewu 2015.....	4
Tabel 2	Definisi Operasional Variabel.....	33
Tabel 3	Deskripsi Jawaban Variabel Pimpinan Direktif.....	40
Tabel 4	Deskripsi Jawaban Variabel Pimpinan Konsultatif.....	42
Tabel 5	Deskripsi Jawaban Variabel Pimpinan Partisipatif.....	43
Tabel 6	Deskripsi Jawaban Variabel Pimpinan Delegatif.....	45
Tabel 7	Jawaban Kinerja Pegawai Bappeda Kabupaten Pringsewu.....	47
Tabel 8	ANOVA.....	49
Tabel 9	Hasil Regresi.....	49
Tabel 10	Analisis Partial Gaya Pemimpin.....	50
Tabel 11	Implikasi Teoritis.....	52

## DAFTAR GAMBAR

<b>No</b>	<b>Keterangan</b>	<b>Halaman</b>
Gambar 1	Kerangka Pemikiran.....	11
Gambar 2	Jenis Kelamin Pegawai Bappeda Kabupaten Pringsewu.....	38
Gambar 3	Usia Pegawai Bappeda Kabupaten Pringswu.....	38
Gambar 4	Jumlah Tanggungan Bappeda Kabupaten Pringsewu.....	39
Gambar 5	Lama Bekerja Bappeda Kabupaten Pringsewu.....	39

## DAFTAR LAMPIRAN

<b>No</b>	<b>Keterangan</b>
Lampiran 1	Kuesioner Penelitian
Lampiran 2	Daftar Pertanyaan dan pernyataan
Lampiran 3	Hasil Validitas Kuesioner
Lampiran 4	Hasil Uji Reliabilitas Kuesioner
Lampiran 5	Hasil Tabulasi Jawaban Pegawai
Lampiran 6	Hasil Regresi
Lampiran 7	Tabel f
Lampiran 8	Tabel t

## I. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Manusia sebagai individu dan makhluk sosial, menemukan dan mengembangkan jati dirinya masing-masing. Sebagai upaya mengaktualisasikan diri untuk itu, bagi setiap individu diperlukan kerja sama dengan individu lain. Dalam keadaan tersebut, manusia berusaha mengatur kebersamaan dengan individu lain, baik dalam bentuk kelompok kecil maupun besar. Oleh karena itu, diperlukan seorang atau lebih yang menjadi pemimpin untuk mengendalikan kehidupan berkelompok.

Kepemimpinan merupakan gejala universal yang terdapat dalam kehidupan berkelompok. Kepemimpinan mempunyai peranan sentral dalam kehidupan organisasi maupun berkelompok. Manusia di dalam organisasi perlu membina kebersamaan dengan mengikuti pengendalian dari pemimpinnya untuk mencapai tujuan bersama. Dengan pengendalian tersebut, perbedaan keinginan, kehendak, kemauan, perasaan, kebutuhan dan lain-lain dipertemukan untuk digerakkan kearah yang sama.

Pada sisi lain, organisasi dapat pula terbentuk karena kesamaan sejumlah individu yang merasa memiliki kepentingan yang sama. Berhimpunnya sejumlah individu didalam suatu kelompok, dengan kepentingan yang sama itu akan mempermudah mewujudkan kepentingannya tersebut daripada dilakukan secara individual

(perseorangan). Kelompok yang terbentuk akan muncul seorang atau lebih pemimpin karena memiliki kelebihan berupa kemampuan kepemimpinan. Kelompok seperti itu menyusun sendiri posisi jabatan kepemimpinan di lingkungannya sesuai keperluan dan kondisi masing-masing.

Seorang pemimpin sebagai individu merupakan suatu kepribadian yang akan berhadapan dengan sejumlah individu lainnya yang masing-masing juga merupakan suatu kepribadian. Dalam keadaan seperti ini seorang pemimpin harus memahami setiap kepribadian yang berbeda dengan kepribadiannya sendiri. Pemimpin sebagai suatu kepribadian memiliki motivasi yang mungkin tidak sama dengan motivasi anggota kelompoknya, baik dalam mewujudkan kehendak untuk bergabung dan bersatu dalam suatu kelompok maupun dalam melaksanakan kegiatan yang menjadi tugas dan tanggung jawab masing-masing. Pemimpin dalam suatu organisasi pemerintah merupakan pribadi sentral yang sangat besar pengaruhnya terhadap pegawainya yang terlihat dalam sikap dan perilakunya pada waktu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Pringsewu (BAPPEDA) Kabupaten Pringsewu dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Pringsewu No. 3 Th 2010 tentang Pembentukan Organisasi Lembaga Teknis Daerah Kabupaten Pringsewu sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Daerah No. 08 Th 2012 tentang Perubahan Atas Peraturan Daerah Kabupaten Pringsewu No. 3 Th 2010, yang Mempunyai Tugas Pokok :

***“Membantu Bupati Dalam Menyelenggarakan Urusan Pemerintah Daerah  
Dibidang Perencanaan Pembangunan Daerah Berdasarkan Kebijakan  
Yang Ditetapkan Oleh Bupati”***

Untuk menjalankan tugas pokok tersebut BAPPEDA Kabupaten Pringsewu  
Memunyai Fungsi:

- a. Perumusan Kebijakan Teknis Perencanaan Pembangunan
- b. Pemberian Dukungan atas Penyelenggaraan Pemerintah Daerah Dibidang Perencanaan Pembangunan Daerah.
- c. Pembinaan dan pelaksanaan tugas dibidang Perencanaan Serta Pembangunan
- d. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Bupati dibidang Perencanaan Pembangunan
- e. Pelayanan Administratif

Dalam menjalankan tugas BAPPEDA dipimpin oleh Kepala Badan yang merupakan pembuat kewenangan pada BAPPEDA Kabupaten Pringsewu dan bertanggungjawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah. Kepala BAPPEDA mempunyai tugas melaksanakan penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah dalam bidang perencanaan pembangunan. Untuk menyelenggarakan tugas tersebut, maka Kepala BAPPEDA mempunyai fungsi :

1. Perumusan kebijakan teknis pada bidang perencanaan pembangunan daerah.

2. Pemberian dukungan atas penyelenggaraan pemerintahan daerah dibidang perencanaan pembangunan daerah.
3. Pembinaan dan pelaksanaan tugas di bidang perencanaan pembangunan daerah.
4. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Bupati sesuai dengan tugas dan fungsinya.
5. Pelayanan administratif.

Mengingat tugas Kepala Badan yang demikian kompleks, maka peran dalam memimpin pegawai menjadi hal yang penting. BAPPEDA Kabupaten Pringsewu memiliki pegawai berdasarkan golongan sebagai berikut:

**Tabel 1. Jumlah Pegawai Bappeda Kabupaten Pringsewu 2015**

No	Golongan	Jumlah Pegawai (orang)
1	IV C	1
2	IV B	19
3	IV A	23
4	III D	20
5	III C	20
6	III B	8
7	III A	5
	Jumlah	96

*Sumber : Bappeda Kabupaten Pringsewu, 2015*

Berdasarkan Tabel 1 diatas terlihat pegawai dengan pangkat IV C sebanyak 1 orang dan IVB sebanyak 19 orang dan IVA sebanyak 23 orang. Pegawai terbanyak adalah pegawai golongan III D dan C sebanyak 20 Orang. Jika memperhatikan Tabel 1, diketahui bahwa komposisi terbanyak pegawai terdapat pada golongan III dari jumlah total pegawai 96 orang. Jumlah golongan III meliputi 55% dari total Pegawai BAPPEDA Kabupaten Pringsewu.

Handoko (2001: 76) menyatakan bahwa pencapaian target perusahaan mengindikasikan peran pemimpin yang cukup baik dalam memimpin organisasi. Merujuk pendapat yang dikemukakan Handoko (2001: 76),” Sumber daya terpenting suatu organisasi adalah sumber daya manusia atau orang-orang yang memberikan tenaga, bakat, kreativitas dan usaha mereka kepada organisasi.” Dari pendapat tersebut dapat dikemukakan bahwa kinerja yang tinggi sangat diperlukan dalam setiap usaha kerja pegawai untuk mencapai tujuan.

Menurut Kerlinger dan Padhazur (2002) dalam Rivai (2008: 57), **faktor kepemimpinan** mempunyai peran yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja pegawai karena kepemimpinan yang efektif memberikan pengarahan terhadap usaha-usaha semua pekerja dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Tugas seorang pemimpin harus mampu menggerakkan dan mengorganisasi sumberdaya manusia dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Pemimpin harus mampu menjadi contoh bawahan dalam segala aktivitas dalam organisasi.

Pemimpin yang terdapat pada BAPPEDA Kabupaten Pringsewu dan para pejabat struktural yang memiliki gaya kepemimpinan harus mampu mencurahkan segala perhatiannya kepada para pegawainya, agar tumbuh moral yang tinggi yang merupakan suatu dorongan, sehingga orang-orang yang dipimpinnya dapat digerakkan dan diarahkan tenaganya untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan BAPPEDA. Pemimpin harus mampu menjadi contoh dan juga menjadi pendorong bagi bawahannya untuk bekerja sesuai dengan tugas dan fungsinya

masing-masing. Sinergi antara pemimpin dan bawahan yang harmonis akan mampu membawa organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Gaya kepemimpinan yang efektif dibutuhkan pemimpin untuk dapat meningkatkan kinerja semua pegawai dalam mencapai tujuan organisasi sebagai instansi pelayanan publik. Dengan demikian, gaya kepemimpinan dapat menjadi pedoman yang baik dalam peningkatan kinerja pegawai.

Citra birokrasi pemerintahan secara keseluruhan akan banyak ditentukan oleh kinerja organisasi tersebut. Seiring dengan perkembangan penduduk dan peradaban yang sudah cukup maju, masyarakat perkotaan mempunyai kompleksitas permasalahan lebih tinggi dibandingkan dengan masyarakat tradisional sehingga diperlukan aparatur pelayanan yang profesional. BAPPEDA Kabupaten Pringsewu sebagai instansi publik dituntut untuk memperbaiki dan senantiasa melakukan reformasi serta mengantisipasi perkembangan masyarakat yang terjadi. Oleh karena itu, komitmen untuk menciptakan *good governance* serta tuntutan peningkatan kinerja diperlukan melalui dukungan dari semua pihak, dalam hal ini adalah pegawai BAPPEDA Kabupaten Pringsewu.

Peranan seorang pemimpin penting untuk mencapai tujuan organisasi yang diinginkan, termasuk organisasi BAPPEDA Kabupaten Pringsewu terutama berkaitan dengan peningkatan kinerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Untuk mewujudkan sikap kerja serta kinerja pegawai yang baik, diperlukan

berbagai cara yang dapat dilakukan oleh seorang pemimpin suatu organisasi pemerintah, yaitu dengan menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat.

Dengan adanya dinamika rotasi pejabat yang memang diperlukan di BAPPEDA Kabupaten Pringsewu dan hal tersebut perlu dilihat pengaruhnya pada kinerja pegawai BAPPEDA Kabupaten Pringsewu. Berdasarkan masalah tersebut penulis merumuskan judul penelitian adalah "*Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Bappeda Kabupaten Pringsewu*".

## **1.2 Permasalahan**

Berdasarkan uraian latar belakang maka permasalahan dalam penelitian ini dirumuskan berdasarkan fokus perhatian peneliti adalah :

1. Bagaimana penilaian pegawai BAPPEDA terhadap gaya kepemimpinan di BAPPEDA Kabupaten Pringsewu.
2. Bagaimana penilaian pegawai terhadap kinerjanya dengan adanya gaya kepemimpinan di BAPPEDA Kabupaten Pringsewu.
3. Adakah pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di BAPPEDA Kabupaten Pringsewu.

### 1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

Tujuan Penelitian :

1. Mengidentifikasi gaya kepemimpinan yang diterapkan di BAPPEDA Kabupaten Pringsewu.
2. Menelaah penilaian kinerja pegawai dengan adanya gaya kepemimpinan yang diterapkan pada Bappeda Kabupaten Pringsewu.
3. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Bappeda Kabupaten Pringsewu.

Manfaat Penelitian:

1. Bagi Bappeda Kabupaten Pringsewu hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan untuk meningkatkan kinerja pegawai dengan penerapan gaya kepemimpinan yang sesuai.
2. Bagi pihak akademisi diharapkan penelitian ini dapat menjadi referensi bagi peneliti yang ingin mengkaji permasalahan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai secara lebih mendalam.
3. Bagi peneliti sendiri, penelitian ini dapat berguna sebagai sarana belajar untuk memahami permasalahan yang menjadi topik kajian.

## II. LANDASAN TEORI

### 2.1 Kerangka Pemikiran

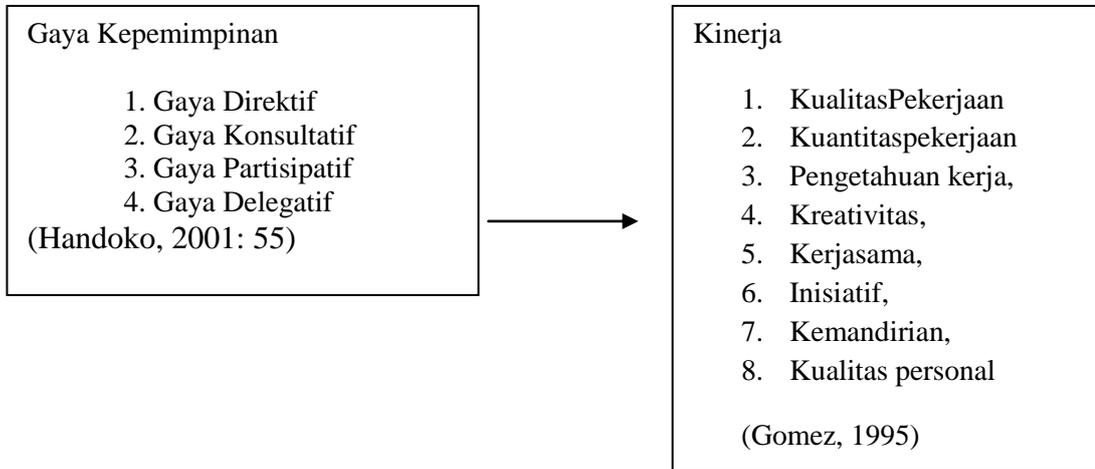
Terdapat berbagai faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan yang diterapkan seorang pemimpin dalam suatu organisasi. Faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan yang diterapkan digolongkan dalam tiga kategori yaitu: faktor karakteristik pemimpin, faktor karakteristik pegawai dan faktor situasi. Gaya kepemimpinan yang digunakan seorang pemimpin memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai. Menurut Wahjosumidjo (1984: 69) gaya kepemimpinan dibedakan dalam empat kategori, yaitu gaya kepemimpinan **direktif**, gaya kepemimpinan **konsultatif**, gaya kepemimpinan **partisipatif** serta gaya kepemimpinan **delegatif**. Untuk kepentingan penelitian ini, kinerja pegawai dipandang sebagai hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai wewenang dan tanggung jawabnya untuk mencapai tujuan organisasi. Ukuran-ukuran kinerja pegawai ini meliputi kualitas kerja, kuantitas kerja, Pengetahuan kerja, Kreativitas, Kerjasama, Inisiatif, Kemandirian dan Kualitas Personal.

Rivai (2008: 76) menyatakan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Penelitian ini menghasilkan gaya kepemimpinan partisipatif memiliki hubungan sebesar 57,0% terhadap kinerja pegawai PT. Astra Internasional Tbk. Penelitian lain yang dikemukakan oleh Parasuraman (1985) menghasilkan data bahwa kinerja dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan sebesar 73,27%.

Pendekatan penilaian kinerja yang digunakan dalam disertasi ini adalah pendekatan penilaian kinerja pertimbangan (*judgement-performance evaluation approach*), karena dapat memberikan hasil yang maksimal untuk menilai kinerja karyawan yang diteliti. Penilaian kinerja karyawan yaitu pendekatan penilaian kinerja berdasarkan deskripsi perilaku spesifik menggunakan dimensi dari Gomes (1995) yang meliputi:

- 1) *Quality of work*, mencakup akurasi, keahlian dan kesempurnaan dalam pekerjaan.
- 2) *Quantity of work*, mencakup banyaknya bentuk yang diproses, lamanya waktu yang digunakan dan banyaknya kesalahan yang dilakukan.
- 3) *Job knowledge*, pemahaman karyawan mengenai fakta-fakta atau factor-faktor yang berhubungan dengan pekerjaan.
- 4) *Cooperation*, kemampuan dan kerelaan untuk bekerja dengan rekan sekerja, penyelia dan bawahan untuk mencapai tujuan organisasi bersama.
- 5) *Initiative*, merupakan kesungguhan dalam meminta tanggungjawab, memulai diri, dan tidak gentar untuk memulai.
- 6) *Creativeness*, keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan untuk menyelesaikan persoalan yang muncul.
- 7) *Dependability*, merupakan aspek penilaian kinerja dimana pekerja mengikuti petunjuk dan kebijakan perusahaan tanpa pengawasan dari penyelia.
- 8) *Personal qualities*. Meliputi kepribadian, penampilan, sosiabilitas, kepemimpinan dan integritas.

Berdasarkan beberapa penelitian pendahuluan yang telah diuraikan, maka kerangka pemikiran tersebut dapat dilihat pada Gambar 1.



**Gambar 1. Kerangka Pemikiran**

## **2.2 Hipotesis**

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah “Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Bappeda Kabupaten Pringsewu”.

## **2.3 Pengertian dan Definisi Kepemimpinan**

Kepemimpinan merupakan kemampuan menggerakkan atau memotivasi anggota organisasi agar secara serentak melakukan kegiatan yang sama dan terarah pada pencapaian tujuannya. Tujuan itu mungkin saja sesuatu yang dirumuskan dan disepakati bersama, tetapi tidak mustahil pula merupakan kehendak pemimpin yang terintegrasi atau bersifat implisit di dalamnya. Hal ini merupakan faktor manusiawi yang mengikat sebagai suatu kelompok bersama dan memotivasi

mereka dalam pencapaian tujuan. Kegiatan-kegiatan manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, dan pengambilan keputusan merupakan kegiatan yang tidak aktif sampai pimpinan bertindak untuk menghidupkan motivasi dalam setiap orang dan mengarahkan mereka mencapai tujuan.

Kepemimpinan yang efektif harus memberikan pengarahan terhadap usaha-usaha semua orang yang dipimpin dalam pencapaian tujuan organisasi. Pemimpin yang efektif akan selalu berusaha agar kehendaknya diterima dan dirasakan oleh seluruh anggota kelompok sebagai kehendaknya juga. Tanpa kepemimpinan atau bimbingan, maka hubungan antara tujuan perseorangan dan tujuan organisasi menjadi renggang (lemah). Keadaan ini menimbulkan situasi dimana perseorangan bekerja untuk mencapai tujuan pribadinya, sementara itu keseluruhan organisasi menjadi tidak efisien dalam pencapaian sasaran-sasarannya.

Diantara pendapat-pendapat tentang pengertian kepemimpinan adalah sebagai berikut

- a. Kepemimpinan adalah kemampuan tiap pimpinan di dalam mempengaruhi dan menggerakkan bawahannya sedemikian rupa sehingga para bawahannya bekerja dengan gairah, bersedia bekerjasama dan mempunyai disiplin tinggi, dimana para bawahan diikat dalam kelompok secara bersama-sama dan mendorong mereka ke suatu tujuan tertentu (Kerlinger dan Padhazur, 1987: 112).

- b. Kepemimpinan merupakan keseluruhan aktivitas dalam rangka mempengaruhi orang-orang agar mau bekerjasama untuk mencapai suatu tujuan yang memang diinginkan bersama (Susilo, 1998: 23).

Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan kepemimpinan organisasi adalah kemampuan yang dimiliki oleh seorang pemimpin untuk memberikan suatu tugas, pengarahan, bimbingan terhadap bawahannya (pegawai) dalam menjalankan tugasnya.

Davis (1979: 125) mengikhtisarkan ada empat ciri utama yang mempunyai pengaruh terhadap kesuksesan kepemimpinan dalam organisasi :

- a. Kecerdasan (*intelligence*). Penelitian-penelitian pada umumnya menunjukkan bahwa seorang pemimpin mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi daripada pengikutnya, tetapi tidak sangat berbeda.
- b. Kedewasaan sosial dan hubungan sosial yang luas (*Social Maturity and breadth*). Pemimpin cenderung mempunyai emosi yang stabil dan dewasa atau matang, serta mempunyai kegiatan-kegiatan dan perhatian yang luas.
- c. Motivasi diri dan dorongan berprestasi. Pemimpin secara psikis mempunyai motivasi dan dorongan berprestasi yang tinggi. Mereka bekerja keras lebih untuk nilai intrinsik daripada ekstrinsik.
- d. Sifat-sifat hubungan manusiawi. Seorang pemimpin yang sukses akan mempengaruhi harga diri dan martabat pengikut-pengikutnya, mempunyai perhatian yang tinggi dan berorientasi pada pegawai.

Merujuk pada Byrd dan Block dalam Sujak (1990: 62) menyatakan keterampilan dalam kepemimpinan terdiri dari lima macam yang terdiri dari:

- a. Pemberian kuasa yaitu pembagian kuasa oleh pimpinan kepada bawahannya.
- b. Intuisi adalah keterlibatan manajer dalam menatap situasi, mengantisipasi perubahan, mengambil resiko serta membangun kejujuran.
- c. Pemahaman diri yaitu kemampuan untuk mengenali kemampuan serta kelemahan diri serta berupaya mengatasi kelemahan tersebut.
- d. Pandangan ialah keterlibatan diri dalam mengimajinasikan kondisi lingkungan yang berbeda-beda.
- e. Nilai keselarasan yaitu kemampuan dalam mengetahui serta memahami nilai-nilai yang berkembang dalam organisasinya menuju organisasi yang efektif.

Kepemimpinan merupakan bagian penting dalam organisasi maupun perusahaan dimana organisasi tersebut tersusun atas dasar pembagian fungsi-fungsi yang berbeda yang harus dilaksanakan. Adanya perbedaan peranan atau tugas bagi tiap individu dalam organisasi merupakan penentu adanya kepemimpinan. Adanya berbagai peranan dan tugas mengakibatkan perlunya pengaturan dan koordinasi yang dilakukan oleh pemimpin.

Perkataan pemimpin atau *leader* memiliki berbagai pengertian. Oleh karena itu, pemimpin merupakan dampak interaktif dari faktor individu atau pribadi dengan

faktor situasi. Diantara berbagai definisi tentang pengertian pemimpin adalah sebagai berikut :

- a. Pemimpin adalah orang-orang yang menggerakkan orang-orang lain agar orang-orang dalam suatu organisasi yang telah direncanakan dan disusunterlebih dahulu dalam suasana moralitas yang tinggi, dengan penuh semangat dan kegairahan dapat menyelesaikan pekerjaannya masing-masing dengan hasil yang diharapkan (Karjadi, 1983: 37).
- b. Pemimpin adalah proses antar hubungan atau interaksi antara pemimpin, bawahan dan situasi (Wahjosumidjo, 1984: 53).

Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa pemimpin adalah pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan khusus dengan atau tanpa pengangkatan resmi dapat mempengaruhi kelompok yang dipimpinnya untuk melakukan usaha bersama mengarah pada pencapaian sasaran-sasaran tujuan.

### **2.3.1 Gaya Kepemimpinan**

Seorang pemimpin organisasi dapat melakukan berbagai cara dalam kegiatan mempengaruhi atau memberi motivasi orang lain atau bawahan agar melakukan tindakan-tindakan yang selalu terarah terhadap pencapaian tujuan organisasi. Cara ini mencerminkan sikap dan pandangan pemimpin terhadap orang yang dipimpinnya, dan merupakan gambaran gaya kepemimpinannya.

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi orang lain seperti yang ia lihat

(Thoha, 1993: 32). Kebanyakan orang menganggap gaya kepemimpinan merupakan gaya kepemimpinan. Hal ini antara lain dinyatakan oleh Siagian (2003: 48) bahwa gaya kepemimpinan seseorang adalah identik dengan gaya kepemimpinan orang yang bersangkutan. Artinya, untuk kepentingan pembahasan, istilah gaya dan gaya kepemimpinan dipandang sebagai sinonim. Secara relatif ada tiga macam gaya kepemimpinan yang berbeda, yaitu otokratis, demokratis dan *laissezfaire*, yang semuanya mempunyai kelemahan-kelemahan dan kelebihan. Adapun tiga macam gaya kepemimpinan (Handoko, 2001: 55) adalah sebagai berikut:

a. Otokratis

Gaya otokratis adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan cara segala kegiatan yang akan dilakukan diputuskan oleh pimpinan semata-mata.

Kepemimpinan gaya otokratis antara lain berciri:

1. Semua penentuan kebijaksanaan dilakukan oleh pemimpin.

Teknik-teknik dan langkah-langkah kegiatan didikte oleh atasan setiap waktu, sehingga langkah-langkah yang akan datang selalu tidak pasti untuk tingkat yang luas.

2. Pemimpin biasanya mendikte tugas kerja bersama setiap anggota.

Penerapan gaya kepemimpinan otokratis dapat mendatangkan keuntungan antara lain berupa kecepatan serta ketegasan dalam pembuatan keputusan dan bertindak sehingga untuk sementara mungkin kinerja dapat naik. Kepemimpinan gaya otokratis hanya tepat digunakan jika organisasi sedang menghadapi keadaan darurat, apabila keadaan darurat telah selesai gaya ini harus ditinggalkan

#### b. Demokratis

Gaya demokratis adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan ditentukan bersama antara pimpinan dan bawahan.

Kepemimpinan gaya demokratis antara lain berciri:

1. Semua kebijaksanaan terjadi pada kelompok diskusi dan keputusan diambil dengan dorongan dan bantuan dari pimpinan.
2. Kegiatan-kegiatan didiskusikan, langkah-langkah umum untuk tujuan kelompok dibuat, dan bila dibutuhkan petunjuk-petunjuk teknis, pemimpin menyarankan dua atau lebih alternatif prosedur yang dapat dipilih.
3. Para anggota bebas bekerja dengan siapa saja yang mereka pilih, dan pembagian tugas ditentukan oleh kelompok.

Penerapan gaya kepemimpinan demokratis dapat mendatangkan keuntungan antara lain berupa keputusan serta tindakan yang lebih obyektif, tumbuhnya rasa ikut memiliki serta terbinanya moral yang tinggi. Sedang kelemahan gaya kepemimpinan ini adalah keputusan serta tindakan kadang-kadang lamban, rasa tanggung jawab kurang, keputusan yang dibuat bukan merupakan keputusan terbaik.

#### c. *Laissez-Faire*

Gaya *laissez-faire* adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan lebih banyak diserahkan kepada bawahan.

Kepemimpinan gaya *laissez-faire* antara lain berciri:

1. Kebebasan penuh bagi keputusan kelompok atau individu, dengan partisipasi dari pemimpin.
2. Bahan-bahan yang bermacam-macam disediakan oleh pemimpin yang membuat orang selalu siap bila dia akan memberikan informasi pada saat ditanya. Dia tidak mengambil bagian dalam diskusi kerja.
3. Sama sekali tidak ada partisipasi dari pemimpin dalam penentuan tugas.

Penerapan gaya kepemimpinan *laissez-faire* dapat mendatangkan keuntungan antara lain para anggota atau bawahan akan dapat mengembangkan kemampuan dirinya. Tetapi kepemimpinan jenis ini membawa kerugian bagi organisasi antara lain berupa kekacauan karena setiap pegawai bekerja menurut selera masing-masing.

Wahjosumidjo (1984: 69) mengatakan bahwa perilaku pemimpin dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah sesuai dengan gaya kepemimpinan seseorang. Gaya tersebut adalah sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan Direktif, dicirikan oleh:
  - a. Pemecahan masalah dan pengambilan keputusan berkaitan dengan seluruh pekerjaan menjadi tanggung jawab pemimpin dan ia hanya memberikan perintah kepada bawahannya untuk melaksanakannya.
  - b. Pemimpin menentukan semua standar bagaimana bawahan menjalankan tugas.

- c. Pemimpin melakukan pengawasan kerja dengan ketat.
- d. Pemimpin memberikan ancaman dan hukuman kepada bawahan yang tidak berhasil melaksanakan tugas-tugas yang telah ditentukan.
- e. Hubungan dengan bawahan rendah, tidak memberikan motivasi kepada bawahannya untuk dapat mengembangkan dirinya secara optimal, karena pemimpin kurang percaya dengan kemampuan bawahannya.

2. Gaya kepemimpinan Konsultatif, dicirikan oleh:

- a. Pengambilan keputusan dan pemecahan masalah dilakukan oleh pemimpin setelah mendengarkan keluhan dan bawahan.
- b. Pemimpin menentukan tujuan dan mengemukakan berbagai ketentuan yang bersifat umum setelah melalui proses diskusi dan konsultasi dengan para bawahan.
- c. Penghargaan dan hukuman diberikan kepada bawahan dalam rangka memberikan motivasi kepada bawahan.
- d. Hubungan dengan bawahan baik.

3. Gaya Kepemimpinan Partisipatif, dicirikan oleh:

- a. Pemimpin dan bawahan sama-sama terlibat dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah atau dengan kata lain apabila pemimpin akan mengambil keputusan, dilakukan setelah adanya saran dan pendapat dari bawahan.
- b. Pemimpin memberikan keleluasaan bawahan untuk melaksanakan pekerjaan.
- c. Hubungan dengan bawahan terjalin dengan baik dan dalam suasana yang penuh persahabatan dan saling mempercayai.

- d. Motivasi yang diberikan kepada bawahan tidak hanya didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan ekonomis, melainkan juga didasarkan atas pentingnya peranan bawahan dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi.

4. Gaya Kepemimpinan Delegatif, dicirikan oleh:

- a. Pemimpin mendiskusikan masalah-masalah yang dihadapi dengan bawahan dan selanjutnya mendelegasikan pengambilan keputusan dan pemecahan masalah kepada bawahan.
- b. Bawahan memiliki hak untuk menentukan langkah-langkah bagaimana keputusan dilaksanakan dan hubungan bawahan rendah.

Dari penjelasan keempat gaya kepemimpinan tersebut menunjukkan bahwa ada perbedaan yang menyolok, selain terletak pada kemampuannya untuk bekerja dan tergantung pada motivasinya, dalam penerapannya lebih lanjut sering tidak ditemukan pemimpin yang murni memiliki salah satu gaya kepemimpinan yang telah disebutkan di atas. Sebenarnya tidak ada gaya kepemimpinan yang terbaik, artinya pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang mampu mengadaptasikan gayanya agar sesuai dengan situasi tertentu.

Freemont E. Kast dan James R. Rozenweig menyatakan bahwa: Tidak ada satu jalan terbaik untuk pemimpin, itu semua tergantung pada pemimpin, pengikut dan dinamika kelompok (Sutarto, 1986: 77).

Teori Kepemimpinan Situasional menuntut pemimpin cukup luwes dalam menyesuaikan gaya atau perilaku kepemimpinannya dengan situasi yang berbeda-

beda. Menurut Rivai (2008: 57), untuk menentukan gaya kepemimpinan yang efektif dalam menghadapi keadaan tertentu, maka perlu mempertimbangkan kekuatan yang ada dalam tiga unsur, yaitu: diri pemimpin, bawahan dan situasi secara menyeluruh. Mengenai tiga faktor yang perlu diperhatikan dalam merealisasikan kepemimpinan yang efektif adalah:

1. Kekuatan diri pemimpin adalah kondisi diri seorang pemimpin yang mendukung dalam melaksanakan kepemimpinannya, seperti latar belakang pendidikan, pribadi, pengalaman dan nilai-nilai dalam pandangan hidup yang dihayati dan diamalkannya (dipedomani dalam berfikir, merasakan, bersikap dan berperilaku).
2. Kekuatan anggota organisasi sebagai bawahan adalah kondisi diri anggota organisasi sebagai bawahan yang pada umumnya mendukung pelaksanaan kepemimpinan seorang pemimpin sebagai atasan, seperti pendidikan atau pengalaman, motivasi kerja atau berprestasi dan tanggung jawab dalam bekerja.
3. Kekuatan situasi adalah situasi dalam interaksi antara pemimpin dengan anggota organisasi sebagai bawahan seperti suasana atau iklim kerja, suasana organisasi secara keseluruhan.

Dengan demikian gaya kepemimpinan cenderung berbeda-beda dari suatu situasi ke situasi yang lain. Oleh karena itu, penting bagi pemimpin untuk mengadakan diagnosa dengan baik tentang situasi, sehingga pemimpin yang baik harus mampu:

1. Mengubah-ubah perilakunya sesuai dengan situasinya,

2. Mampu memperlakukan bawahan sesuai dengan kebutuhan dan motif yang berbeda-beda. (Wahjosumidjo, 1984: 112).

Mengenai ukuran-ukuran gaya kepemimpinan, Fiedler dalam Winardi (2004: 84) mendefinisikan atas dasar tiga orientasi yang dapat diukur, yaitu :

1. *Position power* (kekuasaan posisi); kemampuan untuk mencapai produktifitas yang tinggi melalui kerja sama.
2. *Task structure* (struktur tugas); suatu gaya yang mengutamakan adanya kehendak atau keinginan untuk senantiasa menyelesaikan tugas atau pekerjaannya.
3. *Leader member relations* (hubungan pemimpin dengan pegawai); suatu gaya yang menunjukkan perhatian terhadap suatu hubungan dengan factor manusia.

Dengan melihat uraian di atas maka dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu cara atau pola tindakan, tingkah laku pimpinan secara keseluruhan dalam mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dari teori-teori dan hal-hal lain yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan yang telah dikemukakan, maka dapat dipaparkan indikator dari gaya kepemimpinan dalam organisasi, yaitu:

1. Kekuasaan posisi, meliputi kerja sama dan keahlian atau kemampuan pimpinan.
2. Struktur tugas, yaitu mengenai tingkat kepercayaan, kejelasan dalam tugas, bimbingan dan tanggung jawab pimpinan.

3. Hubungan pimpinan dengan pegawai, meliputi kondisi pegawai dan kesempatan menyatakan pendapat.

### **2.3.2 Kinerja Pegawai**

Kinerja dapat diartikan sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam rencana strategi suatu organisasi. Istilah kinerja sering digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan individu atau kelompok individu. Kinerja dapat diketahui hanya jika individu atau kelompok individu tersebut memiliki kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan. Kriteria keberhasilan ini berupa tujuan-tujuan atau target-target tertentu yang hendak dicapai. Tanpa adanya tujuan serta target, kinerja seseorang atau organisasi tidak dapat diketahui karena tidak ada tolok ukurnya.

Menurut Dessler (1997: 79), kinerja merupakan prosedur yang meliputi (1) penetapan standar kinerja; (2) penilaian kinerja aktual pegawai dalam hubungan dengan standar-standar ini; (3) memberi umpan balik kepada pegawai dengan tujuan memotivasi orang tersebut untuk menghilangkan kemerosotan kinerja atau terus berkinerja lebih tinggi lagi.

Selain itu kinerja dapat diartikan sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi

yang bersangkutan. Dengan kata lain, kinerja perorangan dan kinerja kelompok sangat mempengaruhi kinerja organisasi atau organisasi secara keseluruhan dalam rangka mencapai tujuan organisasi tersebut. Sedarmayanti (2001) mendefinisikan kinerja sebagai prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, atau hasil kerja atau unjuk kerja atau penampilan kerja. Pengertian kinerja tersebut menunjukkan bagaimana seorang pekerja dalam menjalankan pekerjaannya. Dengan demikian, dapat disimpulkan, kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka untuk menciptakan tujuan organisasi.

Mitchell (Sedarmayanti, 2001: 112) menyatakan bahwa kinerja terdiri dari berbagai aspek, yaitu :

1. *Quality of work* (kualitas pekerjaan).
2. *Promptines* (kecepatan dan ketepatan hasil kerja).
3. *Initiative* (kemampuan mengambil inisiatif).
4. *Capability* (kesanggupan atau kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan).
5. *Communication* (kemampuan berkomunikasi dengan lingkungan).

Menurut Gomes (1995: 70), kinerja dipengaruhi oleh usaha, motivasi, kemampuan pegawai, dan juga kesempatan dan kejelasan tujuan-tujuan kinerja yang diberikan oleh organisasi kepada seorang pegawai. Penciptaan pekerjaan yang menantang akan menarik keinginan intrinsik yang dimiliki orang untuk

menangani pekerjaannya dan menghindari rasa bosan, kegiatan-kegiatan yang melelahkan yang menghasilkan sedikit hasil positif.

Sesungguhnya semua organisasi atau perusahaan memiliki sarana-sarana formal dan informal untuk menilai kinerja pegawainya. Handoko (2001: 49) mengemukakan, penilaian kinerja atau prestasi kerja (*performance appraisal*) adalah proses suatu organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja pegawai. Kegiatan ini dapat mempengaruhi keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para pegawai tentang pelaksanaan kerja mereka.

Adapun kegunaan penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

1. Mendorong orang ataupun pegawai agar berperilaku positif atau memperbaiki tindakan mereka yang di bawah standar;
2. Sebagai bahan penilaian bagi manajemen apakah pegawai tersebut telah bekerja dengan baik; dan
3. Memberikan dasar yang kuat bagi pembuatan kebijakan peningkatan organisasi.

Dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja pegawai adalah proses suatu organisasi mengevaluasi atau menilai kerja pegawai. Apabila penilaian kinerja dilaksanakan dengan baik, tertib, dan benar akan dapat membantu meningkatkan motivasi kerja sekaligus dapat meningkatkan loyalitas para anggota organisasi yang ada di dalamnya, dan apabila ini terjadi akan menguntungkan organisasi itu sendiri. Oleh karena itu penilaian kinerja perlu dilakukan secara formal dengan kriteria-kriteria yang telah ditetapkan oleh organisasi secara obyektif

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan bahwa pada kinerja seseorang yang perlu diperhatikan adalah adanya suatu kegiatan yang telah dilaksanakan. Agar hasil kerja yang dicapai oleh setiap pegawai sesuai dengan mutu yang diinginkan, waktu yang ditentukan, maka penilaian kinerja pegawai mutlak diperlukan oleh setiap organisasi.

Mengenai ukuran-ukuran kinerja pegawai, Ranupandojo dan Husnan (2000: 92) menjelaskan secara rinci sejumlah aspek yang meliputi:

1. Kualitas kerja adalah mutu hasil kerja yang didasarkan pada standar yang ditetapkan. Kualitas kerja diukur dengan indikator ketepatan, ketelitian, keterampilan dan keberhasilan kerja. Kualitas kerja meliputi ketepatan, ketelitian, kerapian dan kebersihan hasil pekerjaan.
2. Kuantitas kerja yaitu banyaknya hasil kerja sesuai dengan waktu kerja yang ada, yang perlu diperhatikan bukan hasil rutin tetapi seberapa cepat pekerjaan dapat terselesaikan. Kuantitas kerja meliputi output, serta perlu diperhatikan pula tidak hanya output yang rutin saja, tetapi juga seberapa cepat dia dapat menyelesaikan pekerjaan yang ekstra.
3. Dapat tidaknya diandalkan termasuk dalam hal ini yaitu mengikuti instruksi, inisiatif, rajin, serta sikap hati-hati.
4. Sikap, yaitu sikap terhadap pegawai perusahaan dan pekerjaan serta kerjasama.

Dari berbagai uraian tentang kinerja pegawai yang telah dijelaskan dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dapat dicapai

seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai wewenang dan tanggung-jawab masing-masing untuk mewujudkan tujuan organisasi.

### **2.3.3 Pelayanan Masyarakat**

Pelayanan adalah suatu kegiatan atau urutan kegiatan yang terjadi dalam interaksi langsung antara seseorang dengan orang lain atau mesin secara fisik, dan menyediakan kepuasan pelanggan. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia dijelaskan pelayanan sebagai usaha melayani kebutuhan orang lain. Sedangkan melayani adalah membantu menyiapkan (mengurus) apa yang diperlukan seseorang.

Hakikat berdirinya suatu organisasi publik seperti Bappeda Kabupaten Pringsewu adalah bertujuan melayani kepentingan masyarakat di wilayah kerjanya. Pelayanan yang diberikan oleh Bappeda termasuk dalam bentuk pelayanan umum. Untuk memahami konsep pelayanan umum, Gronroos (dalam Ratminto dan Winarsih, 2005: 39) mendefinisikan pelayanan sebagai suatu aktivitas atau serangkaian aktivitas yang bersifat tidak kasat mata (tidak dapat diraba) yang terjadi sebagai akibat adanya interaksi antara konsumen dengan karyawan atau hal-hal lain yang disediakan oleh perusahaan pemberi pelayanan yang dimaksudkan untuk memecahkan permasalahan konsumen atau pelanggan. Sedangkan menurut Keputusan Menteri Negara Aparatur Negara No. 63 Tahun 2003, pelayanan umum adalah segala bentuk kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh instansi pemerintah di pusat, di daerah, dan di lingkungan

badan usaha milik negara/daerah dalam bentuk barang atau jasa dalam rangka pemenuhan kebutuhan masyarakat maupun dalam rangka pelaksanaan ketentuan peraturan perundangundangan.

Dari definisi pelayanan umum tersebut, dapat dikatakan bahwa BAPPEDA merupakan suatu organisasi yang memberikan pelayanan kepada masyarakat dalam rangka pemenuhan kebutuhan masyarakat dan pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan sesuai dengan visi, misi tujuan maupun program yang telah ditetapkan BAPPEDA.

Dalam perkembangannya, Parasuraman dkk ( dalam Zeithamil dan Bitner, 1996: 94) mengatakan bahwa konsumen dalam melakukan penilaian terhadap kualitas jasa ada lima dimensi yang perlu diperhatikan :

1. *Tangible* atau ketampakan fisik, yaitu meliputi fasilitas fisik, perlengkapan, pegawai dan sarana komunikasi.
2. *Responsiveness* atau responsivitas adalah kerelaan untuk menolong customers dan menyelenggarakan pelayanan secara ikhlas. Hal ini meliputi keinginan para staf untuk membantu para pelanggan dan memberikan pelayanan dengan tanggap.
3. *Reliability* atau reabilitas adalah kemampuan organisasi untuk menyelenggarakan pelayanan yang dijanjikan secara akurat dan terpercaya. Hal tersebut meliputi kemampuan memberikan layanan yang dijanjikan dengan segera, akurat, kehandalan dan memuaskan .

4. *Assurance* atau kepastian adalah pengetahuan dan kesopanan para pekerja dan kemampuan mereka dalam memberikan kepercayaan kepada *customers*. Hal tersebut mencakup pengetahuan, kemampuan, kesopanan, dan sifat yang dapat dipercaya yang dimiliki oleh para staf (bebas dari bahaya, resiko dan keragu-raguan).
5. *Empathy* adalah perlakuan atau perhatian pribadi yang diberikan oleh *providers* kepada *customers* yaitu meliputi kemudahan dalam melakukan hubungan, komunikasi yang baik, perhatian pribadi, dan memahami kebutuhan para pelanggan.

Dengan melihat uraian di atas, maka dapat dinyatakan bahwa pelayanan masyarakat adalah segala bentuk kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh instansi pemerintah di pusat, di daerah, dan di lingkungan badan usaha milik negara/daerah dalam bentuk barang atau jasa dalam rangka pemenuhan kebutuhan masyarakat maupun dalam rangka pelaksanaan ketentuan peraturan perundangundangan.

Dari teori dan hal lain yang berkaitan dengan pelayanan masyarakat, maka dapat dipaparkan indikator penting pelayanan masyarakat, yaitu:

1. *Responsiveness* atau responsivitas adalah kemampuan birokrasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan, serta mengembangkan program-program pelayanan sesuai kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Hal ini meliputi keinginan para staf untuk membantu para pelanggan dan memberikan pelayanan dengan tanggap.

2. *Reliability* atau reabilitas adalah kemampuan organisasi untuk menyelenggarakan pelayanan yang dijanjikan secara akurat dan terpercaya. Hal tersebut meliputi kemampuan memberikan layanan yang dijanjikan dengan segera, akurat, kehandalan dan memuaskan .
3. *Assurance* atau kepastian adalah pengetahuan dan kesopanan para pekerja dan kemampuan mereka dalam memberikan kepercayaan kepada *customers*. Hal tersebut mencakup pengetahuan, kemampuan, kesopanan, dan sifat yang dapat dipercaya yang dimiliki oleh para staf (bebas dari bahaya, resiko dan keragu-raguan).

#### **2.4 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai**

Gaya Kepemimpinan merupakan suatu cara yang dimiliki oleh seseorang mempengaruhi sekelompok orang atau bawahan untuk bekerja sama dan berdaya upaya dengan penuh semangat dan keyakinan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Artinya, gaya kepemimpinan dapat menuntun pegawai untuk bekerja lebih giat, lebih baik, lebih jujur dan bertanggungjawab penuh atas yang diembannya sehingga meraih pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik. Hubungan pimpinan dan bawahan dapat diukur melalui penilaian pekerja terhadap gaya kepemimpinan para pemimpin dalam mengarahkan dan membina para bawahannya untuk melaksanakan pekerjaan (Hadari, 2003: 67).

Keberhasilan suatu organisasi baik sebagai keseluruhan maupun berbagai kelompok dalam suatu organisasi tertentu, sangat tergantung pada efektivitas

kepemimpinan yang terdapat dalam organisasi yang bersangkutan. Dapat dikatakan bahwa mutu kepemimpinan yang terdapat dalam suatu organisasi memainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi tersebut dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya terutama terlihat dalam kinerja para pegawainya (Siagian, 2003: 95).

Pemimpin yang terdapat pada organisasi harus memiliki kelebihan-kelebihan dibandingkan dengan bawahannya, yaitu pegawai yang terdapat diorganisasi yang bersangkutan, sehingga dapat menunjukkan kepada bawahannya untuk bergerak, bergiat, berdaya upaya yang tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Akan tetapi hanya mengerahkan seluruh pegawai saja tidak cukup, sehingga perlu adanya suatu dorongan agar para pegawainya minat yang besar terhadap pekerjaannya. Atas dasar inilah selama perhatian pemimpin diarahkan kepada bawahannya, maka kinerja pegawainya akan tinggi.

Sebagaimana yang dikemukakan Karjadi (1983: 72), pemimpin adalah menggerakkan orang-orang lain agar orang-orang dalam suatu organisasi yang telah direncanakan dan disusun terlebih dahulu dalam suasana moralitas yang tinggi, dengan penuh semangat dan kegairahan dapat menyelesaikan pekerjaannya masing-masing dengan hasil yang diharapkan.

### **III. METODOLOGI PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Penelitian ini bersifat deskriptif kausal dengan menghubungkan variabel penelitian gaya kepemimpinan dengan kinerja organisasi. Penelitian ini dilakukan di Bappeda Kabupaten Pringsewu..

#### **3.2 Metode dan Teknik Pengambilan Rata**

Teknik sampling yang digunakan adalah non-probabiliti sampling dengan teknik judgment sampling. Jumlah sampel yang diteliti adalah semua pegawai kecuali Kepala Bappeda Kabupaten Pringsewu. Jumlah seluruh pegawai Bappeda Kabupaten Pringsewu sebanyak 96 orang dan satu orang Kepala Bappeda Kabupaten Pringsewu, dengan demikian jumlah sampel penelitian berjumlah 95 orang Pegawai Bappeda Kabupaten Pringsewu.

### 3.3 Definisi Operasional Variabel

Sejumlah definisi konseptual yang menjadi pegangan dalam penelitian ini terdapat pada Tabel2 berikut ini:

**Tabel 2. Definisi Operasional Variabel**

Variabel	Definisi	Indikator	Skala Pengukuran
Gaya kepemimpinan	Suatu cara atau pola tindakan, tingkah laku yang diterapkan oleh pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan terlihat pada arah komunikasi dan cara-cara dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah di berbagai bidang. Gaya kepemimpinan dibedakan menjadi empat kategori yang terdiri dari gaya direktif, gaya konsultatif, gaya partisipatif, dan gaya delegatif. Wahjosumidjo (1984 ; 69)	<b>Direktif</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Job description</i> jelas</li> <li>• Instruksi jelas</li> <li>• Pengawas ketat</li> <li>• Ancaman dan hukuman</li> </ul>	5:sangat baik 4:baik 3:cukup 2:buruk 1:sangatburuk
		<b>Konsultatif</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivasi</li> <li>• Suasana kerja kondusif</li> <li>• Komunikasi interaktif</li> <li>• <i>Reward dan Punishment</i></li> </ul>	5: sangat baik 4: baik 3: cukup 2: buruk 1:sangat buruk
		<b>Partisipatif</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Melibatkan seluruh komponen organisasi</li> <li>• Penyusunan job deskripsi bersama pegawai</li> <li>• Kebebasan inovasi</li> <li>• Kerja kelompok</li> </ul>	5:sangat baik 4: baik 3: cukup 2: buruk 1: sangatburuk
		<b>Deligatif</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tanggung jawab</li> <li>• Kompetensi teknik dan professional</li> <li>• Keterampilan komunikasi</li> <li>• Visi kedepan</li> </ul>	5:sangat baik 4: baik 3: cukup 2: buruk 1:sangat buruk

Variabel	Definisi	Indikator	Skala Pengukuran
Kuantitas kerja	Pekerjaan yang dilakukan dalam jumlah, bentuk, dan waktu, serta kesalahan minimal sudah sesuai dengan standar yang ditentukan oleh organisasi.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jumlah dan bentuk yang sesuai dengan standar</li> <li>• Tepat waktu</li> <li>• Kesalahan yang minimal</li> </ul>	5 : sangat baik 4 : baik 3 : cukup 2 : buruk 1 : sangat buruk
Kualitas Kerja	Akurasi, keahlian, kesempurnaan dari pekerjaan yang dilakukan sudah sesuai dengan standar ditentukan oleh organisasi.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keakuratan pekerjaan</li> <li>• Keahlian dalam pekerjaan</li> <li>• Kesempurnaan pekerjaan</li> </ul>	5 : sangat baik 4 : baik 3 : cukup 2 : buruk 1 : sangat buruk
Kreativitas	Kemampuan pegawai dalam mengembangkan gagasan-gagasan baru dan memecahkan masalah, serta kemampuan mengikuti perubahan dan belajar secara terus menerus pada pekerjaan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kemampuan mengembangkan gagasan baru</li> <li>• Kemampuan memecahkan masalah</li> <li>• Kemampuan mengikuti perubahan</li> </ul>	5 : sangat baik 4 : baik 3 : cukup 2 : buruk 1 : sangat buruk
Kerja Sama	Kemampuan dan pegawai untuk bekerja sama dengan rekan sekerja, penyelia dan bawahan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mampu bekerja sama</li> </ul>	5 : sangat baik 4 : baik 3 : cukup 2 : buruk 1 : sangat buruk
Inisiatif	Kesadaran karyawan untuk mengikuti petunjuk dan kebijakan orgnsas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berinisiatif mengikuti petunjuk dan kebijakan</li> </ul>	5 : sangat baik 4 : baik 3 : cukup 2 : buruk 1 : sangat buruk
Kemandirian	Karyawan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian pekerjaan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kemandirian dalam kehadiran</li> <li>• Kemandirian dalam penyelesaian pekerjaan</li> </ul>	5 : sangat baik 4 : baik 3 : cukup 2 : buruk 1 : sangat buruk
Kualitas Personal	Kemampuan dan perkembangan pegawai dalam aspek kepemimpinan, integritas, sosialisasi dan kinerja, dan kesungguhan dalam melaksanakan tanggung jawab dalam bekerja di organisasi.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memiliki dan mengembangkan kemampuan memimpin</li> <li>• Memiliki dan mengembangkan integritas</li> <li>• Memiliki dan mengembangkan rasa tanggung jawab</li> </ul>	5 : sangat baik 4 : baik 3 : cukup 2 : buruk 1 : sangat buruk

**Sumber: Handoko, 2001 dan Gomes 1995**

### **3.4 Pengukuran Variabel**

Penelitian ini terdiri dari 4 variabel bebas dan 1 variabel terikat. Setiap variabel bebas memiliki 3 indikator yang akan dirumuskan ke dalam daftar pertanyaan dengan menggunakan Skala *Likert*. Skala *Likert* memiliki beberapa keuntungan yaitu mudah untuk disusun dan responden mudah memahami bagaimana menggunakan skala tersebut. Dalam skala *Likert* setiap jawaban diberi bobot tertentu, yaitu :

- 5 = Sangat baik
- 4 = Baik
- 3 = Cukup
- 2 = Buruk
- 1 = Sangat buruk

### **3.5 Data**

#### **3.5.1 Jenis Data**

Data dalam tesis ini terdiri dari:

1. Data Primer adalah data yang diperoleh dari kuesioner yang disebar kepada pemeriksa pada BAPPEDA Kabupaten Pringsewu.
2. Data sekunder adalah data yang diperoleh dari pemeriksa pada BAPPEDA Kabupaten Pringsewu serta data lainnya yang dianggap perlu guna menunjang pembahasan tesis ini.

#### **3.5.2 Teknik Pengumpulan Data**

1. *Library Research*, teknik ini digunakan untuk mencari teori-teori yang mendukung dalam penulisan tesis ini.

2. *Field Research*, teknik ini digunakan untuk mengamati obyek penelitian di lapangan. Hal yang diamati adalah Pegawai BAPPEDA Kabupaten Pringsewu.

### **3.6 Alat Analisis**

Penelitian ini menggunakan beberapa alat analisis antara lain:

#### **3.6.1 Analisis Kualitatif**

Analisis yang digunakan untuk menggambarkan faktor-faktor demografi dari responden. Penggunaan analisis deskriptif untuk mengetahui jawaban pegawai secara deskriptif dengan melihat frekuensi jawaban pada setiap jawaban atas pertanyaan yang menjadi indikator setiap variabel.

#### **3.6.2 Analisis Kuantitatif**

Analisis ini digunakan untuk mengolah data yang diperoleh dari kuesioner dengan bantuan Program SPSS. Alat analisis yang digunakan sebagai berikut:

1. Uji reliabilitas instrument digunakan Cronbach Alfa dengan nilai cut-off 80% (Hair et.al; 2001: 189).
2. Validitas instrument menggunakan Faktor Analisis mereduksi instrument-instrumen pertanyaan dengan nilai cut-off 70% (Hair et all; 2001: 270).

3. Analisis regresi dengan menggunakan analisis regresi linear berganda dengan model regresi sebagai berikut:

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

Keterangan:

Y	=	Kinerja Pegawai
X1	=	Kepemimpinan gaya Direktif
X2	=	Kepemimpinan gaya Konsultatif
X3	=	Kepemimpinan gaya Partisipatif
X4	=	Kepemimpinan gaya Delegatif

## V. SIMPULAN DAN SARAN

### 5.1 Simpulan

Berdasarkan pembahasan dan hasil perhitungan dalam menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Bappeda Kabupaten Pringsewu maka dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Berdasarkan penilaian pegawai atas penerapan gaya kepemimpinan direktif rata-rata baik walaupun belum mencapai nilai sangat baik. Pernyataan ini didukung terutama oleh indikator penerapan sistem *reward* dan *punishment* yang baik oleh pemimpin.
2. Berdasarkan penilaian pegawai terhadap gaya kepemimpinan konsultatif rata-rata baik terutama pada pernyataan pemimpin memberikan perhatian yang penuh atas pekerjaan yang didelegasikan.
3. Berdasarkan penilaian pegawai atas penerapan gaya kepemimpinan partisipatif rata-rata baik. Indikator yang paling baik ditunjukkan pada pernyataan pemimpin memberikan kebebasan berinovasi kepada pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan.
4. Berdasarkan penilaian pegawai atas penerapan kinerja rata-rata baik. Hal ini terlihat terutama pada indikator kemampuan bekerjasama, kualitas pekerjaan, dan kualitas personal.
5. Pegawai BAPPEDA Kabupaten Pringsewu menilai bahwa Kepala BAPPEDA memiliki atau menerapkan empat macam gaya kepemimpinan di BAPPEDA.

6. Pegawai BAPPEDA menilai bahwa kinerja mereka menjadi lebih efektif dan efisien dengan adanya empat macam gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Kepala BAPPEDA.
7. Ada pengaruh empat gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai BAPPEDA. Hal ini dapat terlihat dari :
  - a) Gaya kepemimpinan partisipatif memiliki pengaruh paling besar dalam meningkatkan kinerja Pegawai Bappeda Kabupaten Pringsewu, yaitu sebesar 33,9%.
  - b) Pengaruh terbesar kedua yaitu pada gaya kepemimpinan delegatif dengan besar pengaruh terhadap kinerja sebesar 28,2%.
  - c) Pengaruh terbesar ketiga terletak pada gaya kepemimpinan konsultatif yaitu sebesar 20,2%.
  - d) Pengaruh terkecil yaitu sebesar 12,7% terdapat pada gaya kepemimpinan direktif.

## **5.2 Saran**

Saran yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

1. Berdasarkan penilaian pegawai atas penerapan variabel gaya kepemimpinan direktif agar mendapatkan hasil yang lebih baik indikator yang masih harus lebih ditingkatkan mengenai pemberian instruksi yang tegas kepada bawahan. Pemberian instruksi yang tegas ini ditandai dengan adanya Surat Keputusan (SK) baik dari Bupati maupun dari Kepala BAPPEDA dalam setiap kegiatan yang dilaksanakan. Hanya saja pegawai

terkadang masih tidak melaksanakan tugasnya. Oleh karena itu, Kepala Bappeda masih harus lebih tegas dalam memberikan tugas/instruksi.

2. Berdasarkan penilaian pegawai atas penerapan variabel partisipatif, pemimpin hendaknya lebih melibatkan komponen organisasi terutama pada kegiatan-kegiatan yang melibatkan berbagai pihak agar hasil yang didapat lebih baik lagi seperti dalam pelaksanaan Musrenbang Kabupaten.
3. Berdasarkan penilaian pegawai atas penerapan variabel delegatif, indikator yang harus ditingkatkan yaitu rasa tanggung jawab yang besar oleh pemimpin terhadap organisasi agar hasil yang didapat lebih baik. Rasa tanggung jawab yang besar bisa dilakukan dengan meningkatkan pengawasan terhadap kegiatan organisasi.
4. Berdasarkan penilaian pegawai atas kinerjanya maka yang perlu ditingkatkan agar mendapatkan hasil yang lebih baik yaitu pegawai dimotivasi untuk memiliki inisiatif dalam mengikuti petunjuk dan kebijakan. Selain itu, kreativitas pegawai juga harus lebih ditingkatkan caranya dengan mengikutsertakan pegawai pada pendidikan dan pelatihan baik formal maupun informal.

## DAFTAR PUSTAKA

- Davis, Keith. 1979. *Fundamental Organizational Behavior*. New Delhi: Magrow Hill Company.
- Dessler. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Bahasa Indonesia Jilid 2. Jakarta: PT.Prenhallindo.
- Gomes, F. Cardoso. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Hadari, Nawawi dan Martini Hadari. 1993. *Kepemimpinan Yang Efektif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Handoko, T.H. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Gramedia.
- Parasuraman, Valarie Zaithamil, Berry and Leonard. 1985. "A Conceptual Model Of Service Quality and Implication for Future Research". *Journal of Marketing*. 49 (Fall) p. 41-50
- Ranupandojo, H, Suad Husnan. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Ratminto dan Atik Septi Winarsih. 2005. *Manajemen Pelayanan Umum*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Rivai, Veithzal. 2008. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Rajara Findo Persada.
- Sedarmayanti. 2001. *Dasar-Dasar Pengetahuan Tentang Manajemen Perkantoran*. Bandung: Mandar Maju.
- Siagian, Sondang P. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.
- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi. 1989. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: LP3ES.
- Sugiono. 2001. *Statistik Untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Sujak, Abi. 1990. *Kepemimpinan Manajer (Eksistensinya Dalam Perilaku Organisasi)*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Surakhmad, Winarno. 1989. *Pengantar Penelitian Ilmiah Dasar*. Bandung: Alumi.
- Susilo, Martoyo. 1998. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFEUGM.
- Sutarto. 1986. *Dasar-dasar Organisasi*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

Thoha, Miftah. 1993. *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Rajawali Pers.

Wahjosumidjo. 1984. *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia.

Winardi. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grafit