

**PENGARUH KEPEMIMPINAN POLITIK GUBERNUR KEPULAUAN RIAU  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL PEMERINTAH  
PROVINSI KEPULAUAN RIAU TAHUN 2010 – 2014**

(Studi Kasus Pada Jabatan Setingkat Esselon II di Pemerintah  
Provinsi Kepulauan Riau)

**ARTIKEL *E-JOURNAL***

Diajukan Sebagai Syarat Untuk  
Memperoleh Gelar Sarjana Bidang Ilmu Pemerintahan



**OLEH**

**MOHAMMAD SYIDDIQ**

NIM. 100565201385

**PROGRAM STUDI ILMU PEMERINTAHAN  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS MARITIM RAJA ALI HAJI  
TANJUNGPINANG**

**2014**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN POLITIK GUBERNUR KEPULAUAN RIAU  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL PEMERINTAH  
PROVINSI KEPULAUAN RIAU TAHUN 2010 – 2014**

(Studi Kasus Pada Jabatan Setingkat Esselon II  
di Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau)

Oleh : MOHAMMAD SYIDDIQ

**ABSTRAK**

Analisis data pada penelitian ini menggunakan bantuan SPSS versi 17. Teknik sampling yang dipakai adalah metode *sampling jenuh* dan data yang diperoleh dari kuesioner yang diuji validitas dan reliabilitas dengan menggunakan rumus korelasi *product moment*. Analisis data menggunakan analisis regresi sederhana, uji realibilitas, uji normalitas, uji F, uji determinasi dan uji t.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini terbukti dari hasil uji t yang memperoleh nilai nilai thitung sebesar 2,889 diterima taraf signifikansi 5% ( $p < 0,05$ ), yaitu  $H_1$  diterima dan  $H_0$  ditolak. Artinya semakin baik kepemimpinan situasional yang dijalankan, maka kinerja pegawai akan meningkat.

Dari hasil pengujian hipotesis telah membuktikan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan situasional dengan kinerja pegawai. Hal ini terbukti dari hasil uji t yang memperoleh nilai thitung sebesar 2,889 diterima taraf signifikansi 5% ( $p < 0,05$ ), yaitu  $H_1$  diterima dan  $H_0$  ditolak. Artinya semakin baik kepemimpinan situasional yang dijalankan, maka kinerja pegawai akan meningkat.

Bagi penelitian mendatang, agar dapat memperoleh hasil kuesioner yang lebih akurat sebaiknya menggunakan metode wawancara langsung terhadap responden dengan menggunakan daftar kuesioner yang telah ada

Kata kunci : Gaya kepemimpinan, Kinerja Pegawai

**ABSTRAK**

*Data analysis in the research uses SPSS version 17. The sampling method employed is the sampling jenuh and the data acquired from the questionnaires of which validity and realibility are tested using correlation formula of product moment. Data analysis uses the simple regression analysis, test F, test determinasi, test T, Test*

*normalitas.*

*The research result indicates that : situational leadership style positively and significantly affect the employees performance. This is evident from the test t result with values tcount reaching 2.889 accepted as significant level 5 % (  $p < 0,005$  ), namely  $H_1$  is accepted and  $H_0$  is rejected, which means the better the situational leadership is executed, the higher the employees performance will be.*

*Results of hypothesis testing has proven that there is a significant and positive effect between situational leadership with employee performance. it is evident from the t test results obtained t count equal value 2889 signifikanasi acceptable level of 5% ( $p < 0.05$ ), namely  $H_1$  diterima and  $H_0$  is rejected. means better situational leadership that is run, it will increase employee performance.*

*Results of hypothesis testing has proven that there are positive effects of situational leadership to employee performance. it is evident from the results of test F calculated  $> F$  table ( $8.347 > 3.982$ ). meaning if the situational leadership can increase the greater the impact on employee performance.*

*For future research, in order to obtain more accurate results of the questionnaire should use the method of direct interview of the respondents with a list of existing questionnaires*

*keyword : leadership style, employes performance*

## **A. PENDAHULUAN**

### **1. LATAR BELAKANG**

Dalam memimpin sebuah organisasi dan wilayah, diperlukan kepemimpinan yang kuat agar tujuan yang dicanangkan seorang pemimpin bisa tercapai. Seorang pemimpin, ketika memimpin sebuah wilayah, selalu memiliki tujuan akhir yang salah satunya adalah mensejahterakan rakyat. Guna pencapaian tujuan itu berhasil, seluruh elemen dalam organisasi harus digerakkan sesuai dengan kepemimpinan politik pemimpinnya.

Kepemimpinan dan gaya kepemimpinan dalam organisasi sangat berperan dalam memengaruhi kinerja pegawai. Bagaimana pemimpin menjalin hubungan dengan pegawai, bagaimana mereka memberi penghargaan kepada pegawai yang berprestasi,

bagaimana mereka mengembangkan dan memberdayakan pegawainya, sangat memengaruhi kinerja sumber daya manusia yang menjadi bawahannya.

Tentu sebuah organisasi ingin kinerjanya terus meningkat dan tujuan yang dicanangkan sejak awal bisa dicapai. Pencapaian itu bisa diraih dengan kinerja pegawai yang terus membaik dan meningkat. Peningkatan kinerja ini menjadi mungkin untuk dilakukan bila motivasi kerja pegawai tinggi. Karena, fungsi kepemimpinan adalah memotivasi para pegawai untuk bekerja dan melaksanakan rencana-rencana manajemen dengan melakukan pekerjaan mereka.

Kepemimpinan merupakan faktor penting dalam memberikan pengarahan kepada pegawai apalagi pada saat-saat sekarang ini di mana semua serba terbuka, maka kepemimpinan yang dibutuhkan adalah kepemimpinan yang bisa memberdayakan pegawai dan masyarakatnya. Kepemimpinan yang bisa menumbuhkan motivasi kerja pegawai adalah kepemimpinan yang bisa menumbuhkan rasa percaya diri para karyawan dalam menjalankan tugasnya masing-masing.

Tentu untuk peningkatan kinerja perlu motivasi kuat dari tiap individu dalam organisasi. Motivasi karyawan, dipandang akan dipengaruhi oleh faktor iklim organisasi dan kepemimpinan yang meliputi arahan dan dukungan yang berkualitas. Dibutuhkan kepemimpinan politik yang demokratis, yang ditentukan oleh seberapa dekat politik dengan rakyat, sebesar apa perhatian kekuasaan dan kekuatan politik terhadap kehidupan sosial rakyat, seberapa besar keinginan mereka bagi peningkatan kesejahteraan rakyat. Di sini, semua kepentingan publik yang diutamakan. Kepentingan publik memerlukan kualitas kepemimpinan politik demokratis dalam diri pelaku politik pada tingkat Provinsi Kepulauan Riau.

Kepulauan Riau mempunyai tujuan nan mulia yang terpapar dalam visi Terwujudnya Kepulauan Riau sebagai Bunda Tanah

Melayu yang Sejahtera, Berakhlak Mulia dan Ramah Lingkungan. Visi besar inilah yang harus tercapai dalam kepemimpinan sekarang yang tertuang dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah, sesuai dengan masa kepemimpinan yang dibatasi dalam periode lima tahunan.

Untuk itu, diperlukan penyelenggara negara yang memiliki kompetensi. Kekuatan penyelenggaraan negara sebagian besar ditentukan oleh birokrasi atau pegawai. Walaupun sekarang faktor-faktor eksternal sangat berperan dalam mengontrol birokrasi dan membuat semakin dewasa, namun semua itu tetap berpulang kepada keinginan masing-masing pegawai untuk memberi pelayanan yang terbaik. Pegawai harus bisa menempatkan dirinya, dengan bekerja keras untuk melahirkan prestasi dan bekerja baik untuk melahirkan simpati. Kerja keras dan kerja baik itu terlihat dari gaya kepemimpinan yang dilakukan Gubernur Kepulauan Riau.

Gubernur H Muhammad Sani sepertinya mempunyai gaya kepemimpinan tersendiri dalam mewujudkan visi misi yang dicanangkan selama periode kepemimpinannya. Apa yang dilakukannya sepertinya ingin menunjukkan kedekatannya dengan masyarakat Kepulauan Riau. Selama tiga tahun kepemimpinannya, Gubernur cukup banyak melakukan kunjungan kerja ke masyarakat guna menjemput aspirasi. Dengan karakteristik Kepulauan Riau yang sebagian sebesar wilayahnya dikelilingi perairan, maka kepemimpinan politik seorang kepala daerah sudah seharusnya terus mendekatkan diri dengan masyarakatnya.

Gaya memimpin yang dianggap baik di zaman tertentu, belum tentu sesuai dengan zaman yang lain. Pada tahun 2013 misalnya, Gubernur melakukan kunjungan ke semua kabupaten dan kota di Kepulauan Riau. Tujuannya adalah agar masyarakat di berbagai pulau dapat menyampaikan secara langsung apa yang mereka perlukan agar pembangunan yang dilakukan semakin menggerakkan perekonomian mereka, sehingga bermuara pada kesejahteraan. Menggunakan kapal,

misalnya, Gubernur berkeliling sehari-hari di berbagai wilayah di Kepulauan Natuna dan Anambas.

Setiap pemimpin lahir dengan tipologinya yang khas, sesuai dengan tuntutan zaman. Rakyat, saat ini sangat memerlukan pemimpin yang dekat dan memberi perhatian pada mereka. Sepanjang tahun, permintaan masyarakat terus meningkat. Rakyat ingin kehidupan yang terus membaik dan harus mendapat prioritas utama dari kepemimpinan kepala daerah mereka.

Dalam kepemimpinan itu, sejumlah elemen di Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau digerakkan agar tahu apa yang diinginkan masyarakat. Semua yang diinginkan itu harus terealisasi pada tahun anggaran berikutnya. Tentu dengan kombinasi anggaran bersama pemerintah daerah kabupaten/kota.

Dalam upaya peningkatan kinerja pegawai, diperlukan pemimpin yang tangguh yang merupakan motor dan daya penggerak untuk pencapaian tujuan organisasi. Kepemimpinan politik yang sesuai, tentu akan mempengaruhi motivasi karyawan untuk berkinerja keras melahirkan prestasi.

Hasil pengamatan sementara, diindikasikan bahwa kepemimpinan politik kepala daerah Provinsi Kepulauan Riau, belum mampu menggerakkan pegawai untuk dekat dengan masyarakat dan mengutamakan kepentingan publik sehingga visi misi yang dicanangkan belum tercapai pada tahapan maksimal, sehingga perlu terus ditingkatkan.

Melalui gaya kepemimpinan yang dimiliki seorang pemimpin, ia akan mentransfer beberapa nilai seperti penekanan kelompok, dukungan dari orang-orang/staf pegawai, toleransi terhadap resiko, kriteria pengupahan dan sebagainya. Pada sisi lain pegawai membentuk suatu persepsi subjektif mengenai dasar-dasar nilai yang ada dalam organisasi sesuai dengan nilai-nilai yang ingin disampaikan pimpinan melalui gaya kepemimpinan.

Gaya kepemimpinan seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi kondisi kerja, dimana akan berhubungan dengan bagaimana pegawai menerima suatu gaya kepemimpinan, senang atau tidak, suka atau tidak. Di satu sisi gaya kepemimpinan tertentu dapat menyebabkan peningkatan kinerja di sisi lain dapat menyebabkan penurunan kinerja.

Sebagai seorang pemimpin perlu mengembangkan pegawai dan membangun iklim motivasi yang menghasilkan tingkat produktifitas yang tinggi, maka pemimpin tersebut perlu memikirkan gaya kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain yang ia lihat. Gaya kepemimpinan sangat diperlukan sekali dalam sebuah organisasi karena gaya kepemimpinan itu sendiri banyak mempengaruhi keberhasilan seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku-prilaku bawahannya, istilah gaya itu sendiri adalah sama dengan cara yang digunakan pemimpin dalam mempengaruhi para bawahannya.

Peneliti disini ingin melihat pengaruh kerja antara pimpinan dan pegawai (bawahan) di dalam melaksanakan rutinitas pekerjaannya sehari-hari di mana di dalam kepemimpinannya dapat dilihat dari beberapa faktor. Faktor yang paling dekat dengan pendekatan tersebut adalah faktor situasional, faktor situasional yang di maksud adalah dalam menjalin hubungan kerja, baik antara pimpinan dan bawahan, begitu pula dengan kewenangannya untuk memberikan apresiasi pada bawahannya dan memaksimalkan struktur tugas yang telah ada.

Peranan seorang pemimpin dalam menggerakkan roda aktivitas kerja pegawai sangat penting , peranan tersebut harus di dasari kepada pengetahuan dan kesadaran akan eksistensi/ keberadaan kenutuhn manusia, hal ini sangat penting mengingat pemimpin

adalah orang yang dianggap telah mampu dan memahami prinsip-prinsip kepemimpinan yang berupa suatu prospek pelebaran atas bentuk kebijaksanaan harus dilakukan dalam mengontrol serta membimbing tindakan dari orang-orang yang berada di bawah tanggung jawabnya.

Selanjutnya perilaku tugas dan hubungan yang merupakan titik pusat konsep kepemimpinan situasional menurut Thoha (2007:98) :

1. Perilaku tugas, yaitu suatu perilaku seorang pemimpin untuk mengatur dan merumuskan peran-peran dari anggota-anggota kelompok atau para pengikut, menerangkan kegiatan yang harus dikerjakan oleh masing-masing anggota, kapan dilakukan, dimana melaksanakannya dan bagaimana tugas-tugas itu harus dicapai.
2. Perilaku hubungan, yaitu suatu perilaku seorang pemimpin yang ingin memelihara hubungan-hubungan antar pribadi diantara dirinya dengan anggota-anggota kelompok dengan cara membuka lebar-lebar jalur komunikasi, mendelegasikan tanggung jawab, dan memberikan kesempatan pada bawahan untuk mengembangkan potensinya.

Dengan berdasarkan perilaku tugas dan perilaku hubungan, sering terlihat bahwa seorang pimpinan tidak menggambarkan hubungan akrab dengan bawahan. Apabila peran pemimpin dapat dijalankan dengan sebaik-baiknya dan dengan dukungan profesionalitas yang tinggi, serta iklim organisasi yang kondusif, maka diharapkan peningkatan kinerja bagi para bawahan, sehingga organisasi dapat berjalan secara sinergis, yaitu pegawai menjalankan tugas-tugas yang diberikan secara benar, bertanggung jawab dan sadar kualitas.

Sempurna atau tidaknya tujuan akhir yang akan dicapai perlu perhatian semua pihak, terutama gubernur sebagai pimpinan



hendaknya berupaya untuk memberikan pengarahannya secara spesifik dan membina hubungan baik dengan para bawahan. Sebagai seorang pemimpin, gubernur adalah seorang penentu keberhasilan tujuan yang akan dicapai. Sebagaimana dikemukakan Dr. Kartini Kartono, "Pemimpin selalu menjadi fokus dari semua gerakan aktivitas usaha dan perubahan menuju pada kemajuan organisasi".

Kaitan gaya kepemimpinan dengan ilmu pemerintahan disini dapat kita lihat dari pendekatan proses pemerintahan yang memandang administrasi sebagai satu proses kerja yang dipergunakan untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi yang sering disebut dengan pendekatan operasional. Kepemimpinan merupakan salah satu aspek terpenting dalam suatu organisasi publik atau private. Suatu organisasi akan berhasil atau gagal sebagian besar karena ditentukan oleh kepemimpinan. Pemimpin merupakan orang yang bertanggungjawab atas pelaksanaan pekerjaan bawahan karena pimpinan dalam suatu organisasi berada pada posisi yang terpenting.

Disini seorang pemimpin memiliki tujuan dan pemimpinlah penentu tercapainya tujuan tersebut, tanpa seorang pemimpin organisasi atau suatu proses kerja akan sulit dijalankan dan dicapai.

Adapun beberapa fenomena-fenomena terkait dengan gaya kepemimpinan dan kinerja pegawai negeri sipil Provinsi Kepulauan Riau seperti:

1. Tidak adanya ketegasan dari gubernur terhadap pejabat setingkat eselon II atau kepala dinas, kepala biro dan kepala badan untuk menegur ketika pegawai datang terlambat.
2. Terjadi pelanggaran ketaatan pegawai dalam disiplin kerja, namun tidak ada sanksi yang diberikan terhadap pegawai yang terlambat datang ke kantor.
3. Terkadang kurangnya kejelasan instruksi yang diberikan kepada bawahan sehingga memperlambat kinerja dari karyawan.

Sesuai uraian di atas dapat dinyatakan bahwa pemimpin

pada dasarnya harus mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi bawahannya secara menyeluruh agar dapat mengikuti dan sesuai dengan tujuan organisasi yang telah ditentukan, dengan demikian gaya kepemimpinan yang dilaksanakan oleh seorang pemimpin merupakan penentu dalam usaha pencapaian tujuan sesuai dengan tugasnya.

Mengingat pentingnya memahami gaya kepemimpinan pada semua tingkatan level pemerintahan dalam hal ini khususnya gaya kepemimpinan Gubernur Terhadap Kinerja Pegawai maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul: “PENGARUH KEPEMIMPINAN POLITIK GUBERNUR TERHADAP KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL PEMERINTAH PROVINSI KEPULAUAN RIAU TAHUN 2010 – 2014 (Studi Kasus Pada Jabatan Setingkat Esselon II di Pemerintah Kepulauan Riau)”.

## **2. RUMUSAN MASALAH**

Sebagaimana yang telah diuraikan pada latar belakang masalah yang terjadi dalam suatu organisasi dalam hal ini gaya kepemimpinan Gubernur terhadap kinerja pegawai negeri sipil tidak terlepas dari pemimpin itu sendiri dalam membimbing serta mengkoordinasikan bawahannya (pegawai) secara optimal, ini sangat menentukan sukses tidaknya tujuan yang ingin dicapai suatu organisasi sehingga tujuan terhadap pelaksanaan tugas pokok dan fungsi dapat terlaksana dengan baik. Sehingga perumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut : “SEBERAPA BESAR PENGARUH KEPEMIMPINAN POLITIK GUBERNUR TERHADAP KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL PEMERINTAH PROVINSI KEPULAUAN RIAU TAHUN 2010 – 2014 (Studi Kasus Pada Jabatan Setingkat Esselon II di Pemerintah Kepulauan Riau)”.

## **3. TUJUAN DAN KEGUNAAN PENELITIAN**

### **1. Tujuan Penelitian**

- a. Untuk mengetahui gaya kepemimpinan gubernur terhadap kinerja pegawai negeri sipil provinsi kepulauan riau.
- b. Untuk mengetahui kinerja pegawai negeri sipil provinsi kepulauan riau.
- c. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan gubernur terhadap kinerja pegawai negeri sipil provinsi kepulauan riau.

## 2. Kegunaan Penelitian

- a. Dapat berguna bagi semua orang yang berkompeten yang ada kaitannya dengan gaya kepemimpinan.
- b. Untuk menambah dan memperluas wawasan pengetahuan tentang kepemimpinan dan gaya seorang pemimpin.

## 4. Kegunaan untuk Ilmu Pemerintahan

Diharapkan penelitian pengaruh gaya kepemimpinan Gubernur terhadap kinerja pegawai negeri sipil Provinsi Kepulauan Riau ini dapat memberikan sumbangan terhadap pengembangan ilmu pengetahuan khususnya dalam bidang pemerintahan terutama untuk Gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

## 5. METODE PENELITIAN

Penelitian yang dilakukan ini bersifat Asosiatif. Yaitu penelitian yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh antara satu variabel dengan variabel lainnya. Sugiyono (2009:11) menjelaskan bahwa "Pada penelitian Asosiatif minimal terdapat dua variable yang dihubungkan. Jadi penelitian Asosiatif ini merupakan suatu penelitian yang mencari hubungan atau pengaruh antara satu

variabel dengan variabel lainnya.

## **B. LANDASAN TEORI ATAU TINJAUAN PUSTAKA**

### **1. Tipe-Tipe Gaya Kepemimpinan**

Terdapat lima gaya kepemimpinan yang disesuaikan dengan situasi menurut Siagian (2003:2), yaitu:

#### **1. Tipe pemimpin yang otokratik**

Seorang pemimpin yang otokratik ialah seorang pemimpin yang :

- a. Menganggap organisasi sebagai milik pribadi
- b. Mengidentikan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi
- c. Menganggap bahwa sebagai alat semata-mata
- d. Tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat
- e. Terlalu tergantung pada kekuasaan formalnya
- f. Dalam tindaknya penggerakannya sering mempergunakan approach yang mengandung unsur paksaan dan puntif (bersifat menghukum)

#### **2. Tipe pemimpin yang militeristik**

Perlu diperhatikan terlebih dahulu bahwa yang dimaksud seorang pemimpin tipe militeristik berbeda dengan seorang pemimpin modern. Seorang pemimpin yang bertipe militeristik ialah seorang pemimpin yang memiliki sifat-sifat :

- a. Dalam menggerakkan bawahannya sistem perintah yang sering dipergunakan
- b. Dalam menggerakkan bawahannya senang bergantung pada pangkat dan jabatan
- c. Senang kepada formalitas yang berlebih-lebihan
- d. Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahannya

#### **3. Tipe pemimpin yang paternalistik**

- a. Menganggap bahwa sebagai manusia yang tidak dewasa
- b. Bersikap terlalu melindungi
- c. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk

mengambil keputusan

- d. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil inisiatif
- e. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasi
- f. Sering bersikap mau tahu

#### 4. Tipe pemimpin yang kharismatik

Harus diakui bahwa untuk keadaan tentang seorang pemimpin yang demikian sangat diperlukan, akan tetapi sifatnya yang negatif mengalahkan sifatnya yang positif.

#### 5. Tipe pemimpin yang demokratis

Pengetahuan tentang kepemimpinan telah membuktikan bahwa tipe pemimpin yang demokratislah yang paling tepat untuk organisasi modern karena :

- a. Ia senang menerima saran, pendapat dan bahkan kritikan dari bawahan
- b. Selalu berusaha mengutamakan kerjasama teamwork dalam usaha mencapai tujuan.
- c. Selalu berusaha menjadikan lebih sukses dari padanya
- d. Selalu berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi orang lain seperti yang ia lihat (Thoha 2003:98). Kebanyakan orang menganggap gaya kepemimpinan merupakan tipe kepemimpinan. Hal ini antara lain dinyatakan oleh Siagian (2003:2) bahwa gaya kepemimpinan seseorang adalah identik dengan tipe kepemimpinan orang yang bersangkutan.

Dalam penelitian ini penulis akan membahas tentang penerapan gaya kepemimpinan yang merupakan dari variabel penelitian. Untuk lebih jelasnya peneliti akan menurunkan 3 grand teori kepemimpinan

yaitu :

1. Teori sifat
2. Teori Prilaku
3. Teori Situasional

Ketiga grand teori tersebut mengarah pada gaya kepemimpinan, namun yang dibahas hanya teori situasional yang merupakan variabel peneliti.

Teori kepemimpinan situasional merupakan suatu pendekatan terhadap kepemimpinan yang menyatakan bahwa pemimpin memahami prilakunya, sifat – sifat bawahannya, dan situasi sebelum menggunakan suatu gaya kepemimpinan tertentu. Pendekatan ini mensyaratkan pemimpin untuk memiliki keterampilan diagnostis dalam perilaku manusia.

Menurut Blanchard (2007:94) untuk menggunakan kepemimpinan situasional secara efektif, pemimpin harus menguasai 3 keterampilan, yaitu :

1. Mendiagnosis, terdapat dua faktor :
  - a. Kemampuan adalah sejumlah pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki setiap individu untuk berkontribusi kepada sasaran atau tugas.
  - b. Komitmen adalah motivasi dan keyakinan terhadap sasaran atau tugas.
2. Fleksibilitas yaitu bawahan bergerak maju satu tingkat perkembangan ke tingkat berikutnya, dan metode yang digunakan pemimpin harus berubah.
3. Bermitra menuju kesuksesan adalah menjalin kerja sama antara pemimpin bawahan dengan memperlancar komunikasi dan meningkatkan kualitas dan kuantitas.

Menurut Harsey dan Blanchard (2007:103) kepemimpinan situasional adalah didasarkan pada saling berhubungan hal-hal berikut :

1. Jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan
2. Jumlah dukungan sosioemosional yang diberikan oleh pimpinan.
3. Tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi atau tujuan tertentu.

Dengan adanya konsep diatas, maka dapat membantu orang menjalankan kepemimpinan dengan memperhatikan peranannya yang lebih efektif didalam interaksinya dengan orang lain setiap harinya, dan lebih memahami hubungan antara gaya kepemimpinan yang efektif dan tingkat kematangan para pengikutnya.

Kepemimpinan situasional menurut Hersey dan Blanchard (2007:104) adalah didasarkan pada saling berhubungannya diantara hal-hal berikut :

1. Jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan pimpinan
2. Jumlah dukungan sosio-emosional yang diberikan oleh pimpinan
3. Tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi atau tujuan tertentu.

Konsep ini telah dikembangkan untuk membantu orang untuk menjalankan kepemimpinan dengan tanpa memperhatikan peranannya, yang lebih efektif didalam interaksinya dengan orang – orang lain setiap harinya. Konsep ini melengkapi pemimpin dengan pemahaman dari hubungan antar gaya kepemimpinan yang efektif dan tingkat kematangan pengikutnya.

Pola kepemimpinan situasional Hersey dan Blanchard (2007:104) mengemukakan kombinasi antara perilaku tugas dan perilaku hubungan pemimpin yang meliputi :

1. *Telling*, ini merupakan gaya kepemimpinan dengan ciri :
  - a. Tinggi tugas dan rendah hubungan
  - b. Pemimpin membrikan perintah khusus
  - c. Pengawas dilakukan secara ketat.

2. *Selling*, ini merupakan gaya kepemimpinan dengan ciri :
  - a. Pemimpin menerangkan keputusan
  - b. Tinggi tugas dan rendah hubungan
  - c. Pemimpin memberi kesempatan untuk memberikan penjelasan
  - d. Pemimpin masih banyak melakukan pengarrahan
  - e. Pemimpin mulai melakukan komunikasi dua arah
3. *Participating*, ini merupakan gaya kepemimpinan dengan ciri :
  - a. Tinggi tugas dan rendah hubungan
  - b. Pemimpin dan bawahan saling memberikan gagasan
  - c. Pemimpin dan bawahan saling membuat keputusan
4. *Delegating*, ini merupakan gaya kepemimpinan dengan ciri :
  - a. Tinggi tugas dan rendah hubungan
  - b. Pemimpin melimpahkan pembuat keputusan dan pelaksanaan kepada bawahan.

## **2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai**

Gaya Kepemimpinan merupakan suatu cara yang dimiliki oleh seseorang dalam mempengaruhi sekelompok orang atau bawahan untuk bekerja sama dan berdaya upaya dengan penuh semangat dan keyakinan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. 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, 2009:101).

Pemimpin yang terdapat pada organisasi harus memiliki kelebihan- kelebihan dibandingkan dengan bawahannya, yaitu pegawai yang terdapat di organisasi 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 mempunyai minat yang besar terhadap pekerjaannya. Atas dasar inilah selama perhatian pemimpin diarahkan kepada bawahannya, maka kinerja pegawainya akan tinggi.

### **3. Model-Model Kepemimpinan**

#### **a. Model Kontigensi Fiedler**

Model kepemimpinan Fiedler (Hari Rabu tanggal 16 Juni 2012) disebut sebagai model kontingensi karena model tersebut beranggapan bahwa kontribusi pemimpin terhadap efektifitas kinerja kelompok tergantung pada cara atau gaya kepemimpinan (*leadership style*) dan kesesuaian situasi (*the favourableness of the situation*) yang dihadapinya. Menurut Fiedler, ada tiga faktor utama yang mempengaruhi kesesuaian situasi dan ketiga faktor ini selanjutnya mempengaruhi keefektifan pemimpin. Ketiga faktor tersebut adalah hubungan antara pemimpin dan bawahan (*leader-member relations*), struktur tugas (*the task structure*) dan kekuatan posisi (*position power*). Hubungan antara pemimpin dan bawahan menjelaskan sampai sejauh mana pemimpin itu dipercaya dan disukai oleh bawahan, dan kemauan bawahan untuk mengikuti petunjuk pemimpin. Struktur tugas menjelaskan sampai sejauh mana tugas-tugas dalam organisasi didefinisikan secara jelas dan sampai sejauh mana definisi tugas-tugas tersebut dilengkapi dengan petunjuk yang rinci dan prosedur yang baku.

Kekuatan posisi menjelaskan sampai sejauh mana kekuatan atau kekuasaan yang dimiliki oleh pemimpin karena posisinya diterapkan dalam organisasi untuk menanamkan rasa memiliki akan arti penting dan nilai dari tugas-tugas mereka

masing-masing. Kekuatan posisi juga menjelaskan sampai sejauh mana pemimpin (misalnya) menggunakan otoritasnya dalam memberikan hukuman dan penghargaan, promosi dan penurunan pangkat (*demotions*).

#### **b. Model Kepemimpinan Vroom – Jago**

Model kepemimpinan ini menetapkan prosedur pengambilan keputusan yang paling efektif dalam situasi tertentu. Dua gaya kepemimpinan yang disarankan adalah autokratis dan gaya konsultatif, dan satu gaya berorientasi keputusan bersama. Dalam pengembangan model ini, Vroom dan Yetton membuat beberapa asumsi yaitu :

- a. Model ini harus dapat memberikan kepada para pemimpin, gaya yang harus dipakai dalam berbagai situasi
- b. Tidak ada satu gaya yang dapat dipakai dalam segala situasi
- c. Fokus utama harus dilakukan pada masalah yang akan dihadapi dan situasi dimana masalah ini terjadi
- d. Gaya kepemimpinan yang digunakan dalam satu situasi tidak boleh membatasi gaya yang dipakai dalam situasi yang lain
- e. Beberapa proses social berpengaruh pada tingkat partisipasi dari bawahan dalam pemecahan masalah.

#### **c. Model Kepemimpinan Jalur Tujuan**

Model kepemimpinan jalur tujuan (*path goal*) menyatakan pentingnya pengaruh pemimpin terhadap persepsi bawahan mengenai tujuan kerja, tujuan pengembangan diri, dan jalur pencapaian tujuan. Dasar dari model ini adalah teori motivasi eksperimental. Model kepemimpinan ini dipopulerkan oleh Robert House yang berusaha memprediksi ke-efektifan kepemimpinan dalam berbagai situasi.

Menurut Path-Goal Theory (Hari Rabu tanggal 16 Juni

2012), dua variabel situasi yang sangat menentukan efektifitas pemimpin adalah karakteristik pribadi para bawahan/karyawan dan lingkungan internal organisasi seperti misalnya peraturan dan prosedur yang ada. Walaupun model kepemimpinan kontingensi dianggap lebih sempurna dibandingkan model-model sebelumnya dalam memahami aspek kepemimpinan dalam organisasi, namun demikian model ini belum dapat menghasilkan klarifikasi yang jelas tentang kombinasi yang paling efektif antara karakteristik pribadi, tingkah laku pemimpin dan variabel situasional.

#### **d. Model Kepemimpinan Situasional Hersey-Blanchard**

Pendekatan situasional menekankan pada ciri-ciri pribadi pemimpin dan situasi, mengemukakan dan mencoba untuk mengukur atau memperkirakan ciri-ciri pribadi ini, dan membantu pimpinan dengan garis pedoman perilaku yang bermanfaat yang didasarkan kepada kombinasi dari kemungkinan yang bersifat kepribadian dan situasional.

Pendekatan situasional atau pendekatan kontingensi merupakan suatu teori yang berusaha mencari jalan tengah antara pandangan yang mengatakan adanya asas-asas organisasi dan manajemen yang bersifat universal, dan pandangan yang berpendapat bahwa tiap organisasi adalah unik dan memiliki situasi yang berbeda-beda sehingga harus dihadapi dengan gaya kepemimpinan tertentu. Lebih lanjut Yukl menjelaskan bahwa pendekatan situasional menekankan pada pentingnya faktor-faktor kontekstual seperti sifat pekerjaan yang dilaksanakan oleh unit pimpinan, sifat lingkungan eksternal, dan karakteristik para pengikut. Robbins dan Judge (2007:12) menyatakan bahwa pada dasarnya pendekatan kepemimpinan situasional dari Hersey dan Blanchard (2007:109) mengidentifikasi empat perilaku kepemimpinan yang khusus dari sangat direktif, partisipatif, supportif sampai laissez-faire. Perilaku mana yang paling

efektif tergantung pada kemampuan dan kesiapan pengikut. Sedangkan kesiapan dalam konteks ini adalah merujuk pada sampai dimana pengikut memiliki kemampuan dan kesediaan untuk menyelesaikan tugas tertentu. Namun, pendekatan situasional tidak didukung secara kuat oleh penelitian ilmiah, dan inkonsistensi hasil penelitian mengenai kepemimpinan situasional ini dinyatakan oleh Kreitner dan Kinicki (2005:9) dalam berbagai penelitian sehingga pendekatan ini tidaklah akurat dan sebaiknya hanya digunakan dengan catatan-catatan khusus.

**C. PENGARUH KEPEMIMPINAN POLITIK GUBERNUR  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL  
PEMERINTAH PROVINSI KEPULAUAN RIAU TAHUN  
2010 – 2014**

(Studi Kasus Pada Pegawai Negeri Sipil Setingkat Pejabat Esselon II di  
Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau)

**1. Uji Validitas dan Uji Realibilitas**

**1. Uji Validitas**

Uji validitas ini dimaksudkan untuk mengetahui apakah alat ukur dari variabel yang diinginkan sesuai atau tidak, atau apakah variabel yang diukur valid atau tidak. Teknik korelasi yang digunakan adalah korelasi *product momen Pearson* dengan pengujian dua arah (*two tailed test*), data diolah dengan menggunakan bantuan program *SPSS 17.0 for Windows*. Hasil uji validitas dijabarkan pada tabel 5 berikut ini :

Tabel IV.1.1  
Hasil Pengujian Validitas

Variabel	<b>r<sub>hitung</sub></b>	<b>R<sub>tabel</sub></b>	Keterangan
<b>Gaya kepemimpinan</b>			
1	0,441	0,235	Valid

2	0,565	0,235	Valid
3	0,555	0,235	Valid
4	0,586	0,235	Valid
5	0,462	0,235	Valid
6	0,494	0,235	Valid
7	0,779	0,235	Valid
8	0,671	0,235	Valid
9	0,737	0,235	Valid
10	0,612	0,235	Valid
11	0,553	0,235	Valid
12	0,583	0,235	Valid
13	0,597	0,235	Valid
14	0,584	0,235	Valid

Sumber : Hasil Penelitian, 2014

Tabel IV.1.2  
Hasil Pengujian Validitas

<b>Kinerja Pegawai</b>			
1	0,750	0,235	Valid
2	0,758	0,235	Valid
3	0,732	0,235	Valid
4	0,736	0,235	Valid
5	0,627	0,235	Valid
6	0,700	0,235	Valid
7	0,627	0,235	Valid
8	0,673	0,235	Valid
9	0,709	0,235	Valid
10	0,843	0,235	Valid
11	0,588	0,235	Valid

Sumber: Hasil Penelitian, 2014

Dari hasil uji validitas menunjukkan bahwa semua nilai  $r$  hitung lebih besar dari  $r$  tabel (0,235) pada taraf signifikansi 5%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semua item pertanyaan dinyatakan valid.

## 2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah sejauhmana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya atau diandalkan. Pengujian *Cronbach Alpha* digunakan untuk menguji tingkat keandalan (*reliability*) dari

masing-masing angket variabel. Hasil perhitungan nilai  $\alpha$  (*Alpha*) angket menggunakan program *SPSS 17.0 for Windows*, hasil pengujian reliabilitas untuk masing-masing variabel yang diringkas pada tabel 6 berikut ini :

Tabel IV.1.3  
Hasil Uji Realibilitas

Variabel	Koefisien Alpha	Keterangan
Gaya Kepemimpinan	0,855	Reliabel
Kinerja Pegawai	0,890	Reliabel

Sumber: Hasil Penelitian, 2014

Hasil uji reliabilitas tersebut menunjukkan bahwa semua variabel mempunyai koefisien Alpha yang lebih besar dari 0,6. Sesuai dengan pendapat Ghozali (2005) bahwa pernyataan dinyatakan reliabel (handal) jika nilai *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0,6. Jadi dapat dinyatakan bahwa seluruh pernyataan dalam kuesioner adalah reliabel atau dapat diandalkan.

### 3. Gaya Kepemimpinan

Gaya artinya sikap, gerakan, tingkah laku, sikap yang elok, gerak gerik yang bagus, kekuatan, kesanggupan untuk berbuat baik. Dan gaya kepemimpinan adalah prilaku dan strategi sebagai hasil kombinasi dari falsafah dari keterampilan, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya. Dalam gaya kepemimpinan memiliki tiga pola dasar yaitu yang mementingkan pelaksanaan tugas, yang memntingkan hubungan kerjasama, dan yang mementingkan hasil yang akan dicapai. Sehingga gaya kepemimpinan yang paling tepat adalah suatu gaya yang dapat memaksimumkan produktifitas, kepuasan kerja, penumbuhan dan mudah menyesuaikan dengan segala situasi.

### 4. Prilaku Direktif

Pada tabel berikut ini akan dapat kita lihat jawaban

responden tentang dimensi perilaku direktif yang dilihat dari empat indikator yaitu pimpinan mengarahkan pegawai dalam pelaksanaan tugas, mengarahkan dalam pemberian perintah, pengambilan keputusan oleh pimpinan, dan pelaksanaan tugas pegawai selalu diawasi. Untuk lebih jelas pada tabel berikut akan dapat kita lihat hasil jawaban responden terhadap dimensi perilaku direktif.

Tabel IV.2.1  
Rekap Jawaban Responden Dimensi Perilaku Direktif

No	Indikator	SS	S	RR	TS	STS	Jumlah
1.	pimpinan mengarahkan pegawai dalam pelaksanaan tugas	20	46	0	4	0	70
2.	Pimpinan mengarahkan dalam pemberian perintah	8	21	29	8	4	70
3.	pengambilan keputusan oleh pimpinan	14	15	29	8	4	70
4.	pelaksanaan tugas pegawai selalu diawasi	14	37	9	6	4	70
	Jumlah	56	119	67	26	12	280
	Rata-rata	14	30**	17*	7*	3	71

Sumber : Hasil Penelitian, 2014

Keterangan \* = pembulatan keatas

\*\* = pembulatan kebawah

Berdasarkan tabel diatas dari indikator pertama, pimpinan mengarahkan pegawai dalam pelaksanaan tugas yang menjawab sangat setuju ada 20 orang, setuju 46 orang, ragu-ragu 0, tidak setuju 4 orang dan sangat tidak setuju 0. Indikator kedua pimpinan mengarahkan dalam pemberian perintah yang menjawab sangat setuju ada 8 orang, setuju 21 orang, ragu-ragu 29 orang dan tidak setuju 8 orang, sangat tidak setuju 4 orang. Indikator ketiga pengambilan keputusan oleh pimpinan yang menjawab sangat setuju ada 14 orang, setuju 15 orang, ragu-ragu 29 orang dan tidak setuju 8 orang, sangat tidak setuju 4 orang. Dan indikator keempat yang menjawab sangat setuju ada 14 orang, setuju 37 orang, ragu-ragu 9 orang dan tidak

setuju 6 orang, sangat tidak setuju 4 orang. Dari jumlah keempat indikator yang menjawab sangat setuju 56 orang dengan rata-ratanya 14, setuju 119 orang dengan rata-ratanya 30\*\*, ragu-ragu 67 orang dengan rata-ratanya 17\*, tidak setuju 26 orang dengan rata-ratanya 7\* dan sangat tidak setuju 12 dengan rata-rata 3. Jumlah 280 dengan rata-ratanya 71. Dari tabel diatas dapat kita menarik kesimpulan bahwa keempat indikator tersebut dapat dikategorikan setuju.

### 5. Prilaku Konsultatif

Pada tabel berikut ini akan dapat kita lihat jawaban responden tentang dimensi prilaku konsultatif yang dilihat dari tiga indikator yaitu pimpinan memberikan dukungan, pimpinan beromunikasi dan bertukar pikiran dengan pegawai, dan pengambilan keputusan pegawai didengar pimpinan. Untuk lebih jelas pada tabel berikut akan dapat kita lihat hasil jawaban responden terhadap dimensi prilaku konsultatif.

Tabel IV.8  
Rekap Jawaban Responden Dimensi Prilaku Konsultatif

No	Indikator	SS	S	RR	TS	STS	Jumlah
5.	pimpinan memberikan dukungan	28	30	10	2	0	70
6.	pimpinan beromunikasi dan bertukar pikiran dengan	40	20	8	2	0	70
7.	pengambilan keputusan pegawai didengar pimpinan	32	18	12	4	4	70
	Jumlah	100	68	40	8	4	210
	Rata-rata	34**	23*	14*	3*	2*	76

Sumber : Hasil Penelitian, 2014

Keterangan \* = pembulatan keatas

\*\* = pembulatan kebawah

Berdasarkan tabel diatas dari indikator pertama, pimpinan memberikan dukungan yang menjawab sangat setuju ada 28 orang, setuju 30 orang, ragu-ragu 10, tidak setuju 2 orang



dan sangat tidak setuju 0. Indikator kedua pimpinan berkomunikasi dan bertukar pikiran dengan pegawai yang menjawab sangat setuju ada 40 orang, setuju 20 orang, ragu-ragu 8 orang dan tidak setuju 2 orang, sangat tidak setuju 0. Indikator ketiga pengambilan keputusan pegawai didengar pimpinan yang menjawab sangat setuju ada 32 orang, setuju 18 orang, ragu-ragu 12 orang dan tidak setuju 4 orang, sangat tidak setuju 4 orang. Dari jumlah ketiga indikator yang menjawab sangat setuju 100 orang dengan rata-ratanya 34\*\*, setuju 68 orang dengan rata-ratanya 23\*, ragu-ragu 40 orang dengan rata-ratanya 14\*, tidak setuju 8 orang dengan rata-ratanya 3\* dan sangat tidak setuju 4 dengan rata-rata 2\*. Jumlah 210 dengan rata-ratanya 76. Dari tabel diatas dapat kita menarik kesimpulan bahwa ketiga indikator tersebut dapat dikategorikan sangat setuju.

## 6. Prilaku Partisipatif

Pada tabel berikut ini akan dapat kita lihat jawaban responden tentang dimensi prilaku partisipatif yang dilihat dari empat indikator yaitu pimpinan memberikan dukungan pada pegawai, pimpinan bertukar ide dalam pemecahan masalah, pimpinan aktif dalam berkomunikasi, dan pimpinan bertanggungjawab dalam pemecahan masalah dan pembuat keputusan. Untuk lebih jelas pada tabel berikut akan dapat kita lihat hasil jawaban responden terhadap dimensi prilaku partisipatif.

Tabel IV.9  
Rekap Jawaban Responden Dimensi Prilaku Partisipatif

No	Indikator	SS	S	RR	TS	STS	Jumlah
8.	pimpinan memberikan dukungan pada pegawai	28	26	8	6	2	70
9.	pimpinan bertukar ide dalam pemecahan masalah	28	28	8	4	2	70
10.	pimpinan aktif dalam	16	18	30	4	2	70

11.	pimpinan bertanggungjawab dalam pemecahan masalah	2	18	44	4	2	70
	Jumlah	74	90	90	18	8	280
	Rata-rata	19*	23*	23*	5*	2	72

Sumber : Hasil Penelitian, 2014

Keterangan \* = pembulatan keatas  
 \*\* = pembulatan kebawah

Berdasarkan tabel diatas dari indikator pertama, pimpinan memberikan dukungan pada pegawai yang menjawab sangat setuju ada 28 orang, setuju 26 orang, ragu-ragu 8, tidak setuju 6 orang dan sangat tidak setuju 2 orang. Indikator kedua pimpinan bertukar ide dalam pemecahan masalah yang menjawab sangat setuju ada 28 orang, setuju 28 orang, ragu-ragu 8 orang dan tidak setuju 4 orang, sangat tidak setuju 2 orang. Indikator ketiga pimpinan aktif dalam berkomunikasi yang menjawab sangat setuju ada 16 orang, setuju 18 orang, ragu-ragu 30 orang dan tidak setuju 4 orang, sangat tidak setuju 2 orang. Dan indikator keempat yang menjawab sangat setuju ada 2 orang, setuju 18 orang, ragu-ragu 44 orang dan tidak setuju 4 orang, sangat tidak setuju 2 orang. Dari jumlah ketiga indikator yang menjawab sangat setuju 74 orang dengan rata-ratanya 19\*, setuju 90 orang dengan rata-ratanya 23\*, ragu-ragu 90 orang dengan rata-ratanya 23\*, tidak setuju 18 orang dengan rata-ratanya 5\* dan sangat tidak setuju 8 dengan rata-rata 2. Jumlah 280 dengan rata-ratanya 72. Dari tabel diatas dapat kita menarik kesimpulan bahwa keempat indikator tersebut dapat dikategorikan antara sangat setuju dan ragu-ragu.

## 7. Prilaku Degelatif

Pada tabel berikut ini akan dapat kita lihat jawaban responden tentang dimensi prilaku delegatif yang dilihat dari

tiga indikator yaitu pegawai melaksanakan tugas tanpa campur tangan pimpinan, pimpinan dan pegawai tidak terlalu sering berkomunikasi, dan pengambilan keputusan didelegasikan kepada pegawai. Untuk lebih jelas pada tabel berikut akan dapat kita lihat hasil jawaban responden terhadap dimensi perilaku delegatif.

Tabel IV.10  
Rekap Jawaban Responden Dimensi Prilaku Delegatif

No	Indikator	SS	S	RR	TS	STS	Jumlah
12.	pegawai melaksanakan tugas tanpa campur tangan	2	20	42	4	2	70
13.	pimpinan dan pegawai tidak terlalu sering	14	24	26	4	2	70
14.	Pengambilan keputusan didelegasikan	24	22	14	10	0	70
	Jumlah	40	66	82	18	4	210
	Rata-rata	14*	22	27**	6	2*	72

Sumber : Hasil Penelitian, 2014

Keterangan \* = pembulatan keatas

\*\* = pembulatan kebawah

Berdasarkan tabel diatas dari indikator pertama, pegawai melaksanakan tugas tanpa campur tangan pimpinan, yang menjawab sangat setuju ada 2 orang, setuju 20 orang, ragu-ragu 42, tidak setuju 4 orang dan sangat tidak setuju 2 orang. Indikator kedua pimpinan dan pegawai tidak terlalu sering berkomunikasi yang menjawab sangat setuju ada 14 orang, setuju 24 orang, ragu-ragu 26 orang dan tidak setuju 4 orang, sangat tidak setuju 2 orang. Indikator ketiga pengambilan keputusan didelegasikan kepada pegawai yang menjawab sangat setuju ada 24 orang, setuju 22 orang, ragu-ragu 14 orang dan tidak setuju 10 orang, sangat tidak setuju 0. Dari jumlah ketiga indikator yang menjawab sangat setuju 40 orang dengan rata-ratanya 14\*, setuju 66 orang dengan rata-ratanya 22, ragu-ragu 82 orang dengan rata-

ratanya 27\*\*, tidak setuju 18 orang dengan rata-ratanya 6 dan sangat tidak setuju 4 dengan rata-rata 2. Jumlah 210 dengan rata-ratanya 72.

Dari tabel diatas dapat kita menarik kesimpulan bahwa ketiga indikator tersebut dapat dikategorikan ragu-ragu.

### 8. Kinerja Pegawai

Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Para atasan atau manajer sering tidak memperhatikan kecuali sudah amat buruk atau segala sesuatu jadi serba salah. Terlalu sering manajer tidak mengetahui betapa buruknya kinerja telah merosot sehingga perusahaan / instansi menghadapi krisis yang serius. Kesan – kesan buruk organisasi yang mendalam berakibat dan mengabaikan tanda – tanda peringatan adanya kinerja yang merosot.

### 9. Kuantitas Hasil Kerja Yang Dicapai

Pada tabel berikut ini akan dapat kita lihat jawaban responden tentang dimensi Kuantitas Hasil Kerja Yang Dicapai yang dilihat dari dua indikator yaitu pegawai mampu menunjukkan kuantitas hasil kerja yang ingin dicapai dan pegawai mampu melaksanakan tugas dalam suatu periode tertentu. Untuk lebih jelas pada tabel berikut akan dapat kita lihat hasil jawaban responden terhadap dimensi Kuantitas Hasil Kerja Yang Dicapai.

Tabel IV.11

Rekap Jawaban Responden Dimensi Prilaku Kuantitas Hasil Kerja

No	Indikator Yang Dicapai	SS	S	RR	TS	STS	Jumlah
1.	pegawai melaksanakan tugas tanpa campur tangan pimpinan,	12	44	12	2	0	70
2.	pimpinan dan pegawai tidak terlalu sering berkomunikasi	10	30	28	2	0	70
	Jumlah	22	74	40	4	0	140
	Rata-rata	11*	37	20	2	0	70

Sumber : Hasil Penelitian, 2014

Keterangan \* = pembulatan keatas  
\*\* = pembulatan kebawah

Berdasarkan tabel diatas dari indikator pertama, pegawai melaksanakan tugas tanpa campur tangan pimpinan, yang menjawab sangat setuju ada 12 orang, setuju 40 orang, ragu-ragu 12, tidak setuju 2 orang dan sangat tidak setuju 0. Indikator kedua pimpinan dan pegawai tidak terlalu sering berkomunikasi yang menjawab sangat setuju ada 10 orang, setuju 30 orang, ragu-ragu 28 orang dan tidak setuju 2 orang, sangat tidak setuju 0. Dari jumlah kedua indikator yang menjawab sangat setuju 22 orang dengan rata-ratanya 11\*, setuju 74 orang dengan rata-ratanya 37, ragu-ragu 40 orang dengan rata-ratanya 20, tidak setuju 4 orang dengan rata-ratanya 2 dan sangat tidak setuju 0 dengan rata-rata 0. Jumlah 140 dengan rata-ratanya 70. Dari tabel diatas dapat kita menarik kesimpulan bahwa ketiga indikator tersebut dapat dikategorikan sangat setuju.

### 10. Kualitas Hasil Kerja Yang Dicapai

Pada tabel berikut ini akan dapat kita lihat jawaban responden tentang dimensi Kualitas Hasil Kerja Yang Dicapai yang dilihat dari dua indikator yaitu pegawai mampu menunjukkan kualitas hasil kerja yang ingin dicapai dan pegawai mampu melaksanakan tugas-tugas nya seperti meliputi ketepatan, kelengkapan dan kerapian. Untuk lebih jelas pada tabel berikut akan dapat kita lihat hasil jawaban responden terhadap dimensi Kualitas Hasil Kerja Yang Dicapai.

Tabel IV.12

Rekap Jawaban Responden Dimensi Kualitas Hasil Kerja Yang Dicapai

No	Indikator	SS	S	RR	TS	STS	Jumlah
3.	pegawai melaksanakan tugas tanpa campur tangan pimpinan,	16	36	18	0	0	70
4.	pimpinan dan pegawai tidak terlalu sering berkomunikasi	18	36	18	0	0	70
	Jumlah	34	72	36	0	0	140
	Rata-rata	17	36	18	0	0	71

Sumber : Hasil Penelitian, 2014

Keterangan \* = pembulatan keatas  
\*\* = pembulatan kebawah

Berdasarkan tabel diatas dari indikator pertama, pegawai melaksanakan tugas tanpa campur tangan pimpinan, yang menjawab sangat setuju ada 16 orang, setuju 36 orang, ragu-ragu 18, tidak setuju 0 dan sangat tidak setuju 0. Indikator kedua pimpinan dan pegawai tidak terlalu sering berkomunikasi yang menjawab sangat setuju ada 18 orang, setuju 36 orang, ragu-ragu 18 orang dan tidak setuju 0, sangat tidak setuju 0. Dari jumlah kedua indikator yang menjawab sangat setuju 34 orang dengan rata-ratanya 17, setuju 72 orang dengan rata-ratanya 36, ragu-ragu 36 orang dengan rata-ratanya 18, tidak setuju 0 dengan rata-ratanya 0 dan sangat tidak setuju 0 dengan rata-rata 0 Jumlah 140 dengan rata-ratanya 71. Dari tabel diatas dapat kita menarik kesimpulan bahwa ketiga indikator tersebut dapat dikategorikan sangat setuju.

### 11. Jangka Waktu Mencapai Hasil Kerja

Pada tabel berikut ini akan dapat kita lihat jawaban responden tentang dimensi jangka waktu mencapai hasil kerja yang dilihat dari dua indikator yaitu memiliki kesungguhan dalam melaksanakan tugas pekerjaannya dan memiliki jangka waktu kapan pekerjaan tersebut harus diselesaikan. Untuk lebih jelas pada tabel berikut akan dapat kita lihat hasil jawaban responden terhadap dimensi jangka waktu mencapai hasil kerja.

Tabel IV.13

Rekap Jawaban Responden Dimensi waktu mencapai hasil kerja

No	Indikator	SS	S	RR	TS	STS	Jumlah
5.	memiliki kesungguhan dalam melaksanakan tugas pekerjaannya	12	52	6	0	0	70
6.	memiliki jangka waktu kapan pekerjaan tersebut harus diselesaikan.	16	34	20	0	0	70
	Jumlah	28	86	26	0	0	140
	Rata-rata	14	43	13	0	0	70

*Sumber : Hasil Penelitian, 2014*

Keterangan \* = pembulatan keatas

\*\* = pembulatan kebawah

Berdasarkan tabel diatas dari indikator pertama, memiliki kesungguhan dalam melaksanakan tugas pekerjaannya, yang menjawab sangat setuju ada 12 orang, setuju 52 orang, ragu-ragu 6, tidak setuju 0 dan sangat tidak setuju 0. Indikator kedua memiliki jangka waktu kapan pekerjaan tersebut harus diselesaikan yang menjawab sangat setuju ada 16 orang, setuju 34 orang, ragu-ragu 20 orang dan tidak setuju 0, sangat tidak setuju 0. Dari jumlah kedua indikator yang menjawab sangat setuju 28 orang dengan rata-ratanya 14, setuju 86 orang dengan rata-ratanya 43, ragu-ragu 26 orang dengan rata-ratanya 13, tidak setuju 0 dengan rata-ratanya 0 dan sangat tidak setuju 0 dengan rata-rata 0 Jumlah 140 dengan rata-ratanya 70. Dari tabel diatas dapat kita menarik kesimpulan bahwa kedua indikator tersebut dapat dikategorikan setuju.

## **12. Kehadiran Dan Kegiatan Selama Ditempat Kerja**

Pada tabel berikut ini akan dapat kita lihat jawaban responden tentang dimensi kehadiran dan kegiatan selama ditempat kerja yang dilihat dari dua indikator yaitu pegawai mendapat sanksi apabila datang terlambat dan seluruh pegawai diwajibkan datang tepat waktu . Untuk lebih jelas pada tabel berikut akan dapat kita lihat hasil jawaban responden terhadap dimensi kehadiran dan kegiatan selama ditempat kerja.

Tabel IV.14

Rekap Jawaban Responden  
Dimensi kehadiran dan kegiatan selama ditempat kerja

No	Indikator	SS	S	RR	TS	STS	Jumlah
7.	pegawai mendapat sanksi apabila datang terlambat	16	28	16	8	2	70
8.	seluruh pegawai diwajibkan datang tepat waktu	16	40	12	2	0	70
	Jumlah	32	68	28	10	2	140
	Rata-rata	16	34	14	5	1	71

*Sumber : Hasil Penelitian, 2014*

Keterangan \* = pembulatan keatas

\*\* = pembulatan kebawah

Berdasarkan tabel diatas dari indikator pertama, pegawai mendapat sanksi apabila datang terlambat, yang menjawab sangat setuju ada 16 orang, setuju 28 orang, ragu-ragu 16, tidak setuju 8 dan sangat tidak setuju 2. Indikator kedua seluruh pegawai diwajibkan datang tepat waktu yang menjawab sangat setuju ada 16 orang, setuju 40 orang, ragu-ragu 12 orang dan tidak setuju 2, sangat tidak setuju 0. Dari jumlah kedua indikator yang menjawab sangat setuju 32 orang dengan rata-ratanya 16, setuju 68 orang dengan rata-ratanya 34, ragu-ragu 28 orang dengan rata-ratanya 14, tidak setuju 10 dengan rata-ratanya 5 dan sangat tidak setuju 2 dengan rata-rata 1 Jumlah 140 dengan rata-ratanya 71. Dari tabel diatas dapat kita menarik kesimpulan bahwa kedua indikator tersebut dapat dikategorikan setuju.

### 13. Kemampuan Bekerjasama

Pada tabel berikut ini akan dapat kita lihat jawaban responden tentang dimensi kemampuan bekerjasama yang dilihat dari tiga indikator yaitu seluruh pegawai diwajibkan bekerjasama dalam menjalankan ataupun melaksanakan tugas, memiliki kemampuan untuk bekerjasama dengan pegawai lain



dan dapat menghargai pendapat pegawai lain dalam hal melaksanakan tugas. Untuk lebih jelas pada tabel berikut akan dapat kita lihat hasil jawaban responden terhadap dimensi kemampuan bekerjasama.

Tabel IV.15  
Rekap Jawaban Responden Dimensi kemampuan bekerjasama

No	Indikator	SS	S	RR	TS	STS	Jumlah
9.	seluruh pegawai diwajibkan bekerjasama	16	36	18	0	0	70
10.	memiliki kemampuan untuk bekerjasama dengan	12	42	16	0	0	70
11.	dapat menghargai pendapat pegawai lain	18	30	22	0	0	70
	Jumlah	46	108	56	0	0	210
	Rata-rata	16*	36	19**	0	0	71

*Sumber : Hasil Penelitian, 2014*

Keterangan \* = pembulatan keatas

\*\* = pembulatan kebawah

Berdasarkan tabel diatas dari indikator pertama, seluruh pegawai diwajibkan bekerjasama, yang menjawab sangat setuju ada 16 orang, setuju 36 orang, ragu-ragu 18, tidak setuju 0 dan sangat tidak setuju 0. Indikator kedua memiliki kemampuan untuk bekerjasama dengan pegawai lain yang menjawab sangat setuju ada 12 orang, setuju 42 orang, ragu-ragu 16 orang dan tidak setuju 0, sangat tidak setuju 0. Indikator ketiga dapat menghargai pendapat pegawai lain yang menjawab sangat setuju ada 18 orang, setuju 30 orang, ragu-ragu 22 orang dan tidak setuju 0 orang, sangat tidak setuju 0. Dari jumlah ketiga indikator yang menjawab sangat setuju 46 orang dengan rata-ratanya 16\*, setuju 108 orang dengan rata-ratanya 36, ragu-ragu 56 orang dengan rata-ratanya 19\*\*, tidak setuju 0 dengan rata-ratanya 0, sangat tidak setuju 0 dengan rata-rata 0. Jumlah 210 dengan rata-ratanya 71. Dari tabel diatas dapat kita menarik

kesimpulan bahwa kedua indikator tersebut dapat dikategorikan ragu-ragu.

#### 14. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel bebas dan variabel terikat, keduanya terdistribusikan secara normal ataukah tidak. Untuk menguji normalitas data dalam penelitian ini digunakan uji *Kolmogorov-Smirnov*. Kemudian untuk menerima atau menolak hipotesis dengan cara membandingkan *p-value* dengan taraf signifikansi ( $\alpha$ ) sebesar 0,05. Jika *p-value* > 0,05, maka data terdistribusi normal. Hasil pengujian normalitas dari *Kolmogorov-Smirnov* dapat dilihat secara ringkas pada tabel 7 berikut ini :

Tabel IV.16

Hasil Uji Normalitas Data

Variabel	Kolmogorov-Smirnov	p-Value	Sig	Status
<i>Unstandardized residual</i>	0,986	0,286	p>0,05	Normal

Sumber: Hasil Penelitian, 2014

Dari hasil perhitungan diatas dapat diketahui bahwa *p-value* dari *unstandardized residual* lebih besar dari  $\alpha$  ( $p>0,05$ ), sehingga keseluruhan data tersebut terdistribusi dengan normal atau memiliki sebaran data yang normal.

#### 15. Analisis Regresi Linier Sederhana

Analisis regresi dalam penelitian ini digunakan untuk menguji pengaruh kepemimpinan situasional terhadap kinerja pegawai. Penyelesaian model regresi linier sederhana dilakukan dengan bantuan program *SPSS 17.0 for Windows*, adapun hasilnya adalah sebagai berikut :

Rumus Regresi Linear Sederhana

sebagai berikut :  $Y = a + bX$

Keterangan :

Y = Variabel dependen ( nilai yang diprediksikan) X = Variabel Independent

a = Konstanta ( nilai Y apabila X = 0 )

b = Koefisien regresi ( nilai peningkatan ataupun penurunan )

Tabel IV.17  
Hasil Analisis Regresi Linier Sederhana

Variabel	Koefisien	t <sub>hitung</sub>	Signifikansi
Konstanta	15,536		
Gaya Kepemimpinan	0,233	2,889	0,005
R <sup>2</sup>	0,331		
Adjusted R <sup>2</sup>	0,109		
F Statistik	8,347		

Sumber: Hasil Penelitian, 2014

Berdasarkan tabel 8 dapat diketahui persamaan regresi yang terbentuk adalah :

$$Y = 15,536 + 0,233X$$

Dari persamaan tersebut dapat dijelaskan bahwa :

1. Konstanta sebesar 15,536 artinya jika kepemimpinan situasional nilainya 0, maka kinerja pegawai nilainya negative sebesar 15,536.
2. Koefisien regresi variabel kepemimpinan situasional memberikan nilai sebesar 0,233, artinya jika kepemimpinan situasional mengalami kenaikan, maka kinerja pegawai akan mengalami peningkatan sebesar 0,233. Koefisien bernilai positif artinya hubungan antara kepemimpinan situasional

terhadap kinerja pegawai adalah positif artinya semakin tinggi kepemimpinan situasional maka semakin meningkatkan kinerja pegawai.

### 16. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi merupakan besaran yang menunjukkan besarnya variasi variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independennya. Nilai  $R^2$  berkisar antara 0 sampai 1. Apabila  $R^2$  mendekati 1, ini menunjukkan bahwa variasi variabel dependen dapat dijelaskan oleh variasi variabel independen. Sebaliknya jika nilai  $R^2$  mendekati 0, maka variasi dari variabel dependen tidak dapat dijelaskan oleh variabel independen (Ghozali,2005). Dari pengujian yang telah dilakukan menghasilkan nilai koefisien determinasi  $R^2$  sebesar 0,365 (dapat dilihat pada tabel4.8), sehingga dapat dikatakan bahwa hasil pengujian yang dilakukan memberikan hasil yang kurang baik, karena sekitar 36,5% variasi dari kinerja pegawai tidak dapat dijelaskan oleh variabel kepemimpinan situasional.

### 17. Pengujian Hipotesis (Uji t)

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan uji t (pengaruh secara individual). Pengujian ini dimaksudkan untuk mengetahui signifikansi dari pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara individual. Pengujian nilai t dilakukan dengan dua sisi yang digunakan untuk menguji hipotesis, hasil pengujian diperoleh dari test signifikansi dengan program *SPSS 17*. Hasil pengujian t dapat dilihat pada tabel 8 berikut ini

Tabel IV.18  
Hasil Uji t

Variabel	t <sub>hitung</sub>	t <sub>tabel</sub> *	P-value	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Situasional	2,889	1,668	0,005	H <sub>0</sub> ditolak

*Sumber : Hasil Penelitian, 2014*

Hasil uji t dapat menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan situasional memiliki nilai  $t_{hitung} = 2,889$  dengan  $p = 0,005$ , sedangkan  $t_{tabel}$  pada taraf signifikansi 5% adalah  $= 1,668$  Dikarenakan  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $2,889 > 1,668$ ) dengan  $p < 0,05$ , maka  $H_1$  diterima. Artinya kepemimpinan situasional secara statistik berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

### **18. Hasil Penelitian**

Berdasarkan hasil pengujian secara statistik yaitu pengujian hipotesis pertama dengan pengujian statistik yaitu dengan uji t membuktikan terdapat pengaruh antara kepemimpinan situasional terhadap kinerja pegawai. Hal tersebut dapat dilihat dari hasil pengujian t yang menunjukkan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,889% yang lebih kecil dari taraf signifikansi sebesar 5% ( $p < 0,05$ ) yang artinya kepemimpinan situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai instansi dinas pemuda dan olah raga. Jika semakin baik tingkat kepemimpinan situasional yang dijalankan, maka semakin baik pula tingkat kinerja dalam instansi tersebut.

## **D. PENUTUP**

### **1. Kesimpulan**

Setelah diadakan pembahasan dan penganalisaan terhadap data pada pegawai negeri sipil di Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

Hasil pengujian hipotesis telah membuktikan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan situasional dengan kinerja pegawai. Hal ini terbukti dari hasil uji t yang memperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,889 diterima taraf signifikansi 5% ( $p < 0,05$ ), yaitu  $H_1$  diterima dan  $H_0$  ditolak. Artinya semakin

baik kepemimpinan situasional yang dijalankan, maka kinerja pegawai akan meningkat.

Hasil pengujian hipotesis telah membuktikan bahwa terdapat pengaruh positif antara kepemimpinan situasional terhadap kinerja pegawai. Hal ini terbukti dari hasil uji  $F_{hitung} > F_{tabel}$  ( $8,347 > 3,982$ ). Artinya jika kepemimpinan situasional dapat meningkat maka semakin besar pula pengaruhnya terhadap kinerja pegawai.

## **B. SARAN**

1. Bagi penelitian mendatang, agar dapat memperoleh hasil kuesioner yang lebih akurat sebaiknya menggunakan metode wawancara langsung terhadap responden dengan menggunakan daftar kuesioner yang telah ada.
2. Bagi penelitian mendatang, dari hasil uji  $t$  menunjukkan masih ada variabel-variabel lain yang harus diperhatikan dalam penelitian ini.

Penelitian-penelitian lebih lanjut, hendaknya menambah variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai, karena dengan semakin baik kinerja dari pegawai maka akan berpengaruh baik juga bagi suatu instansi.

3. Diharapkan pada pemerintahan Provinsi Kepulauan Riau untuk lebih meningkatkan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, karna semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan maka kinerja pegawainya pun akan menjadi semakin baik.

## **DAFTAR PUSTAKA**

Anwar Prabu Mangku Negara, 2003, *Perencanaan dan Pengembangan Sumber*. Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*.

Jakarta: Rineka Cipta.

Armstrong, Michael 1988, *Manajemen Sumber Daya Manusia*,

- Gramedia, Jakarta. Gordon 1996. *Kepemimpinan Perilaku Organisasi*. Jakarta : Grasindo Persada.
- Handoko, Hani, 1994, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Liberty, Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Bumi Aksara. Jakarta.
- Henry, Nicholas 1995, alih bahasa Luciana D. Lontoh, *Administrasi Negara dan Masalah-masalah Kenegaraan*, Rajawali Pers, Jakarta.
- Heidjrachman, H. Suad. 2002. *Manajemen Personalia*. Yogyakarta : Bpfe.
- Hersley, Paul and Kened Balanchard, 1985, *Manajemen Of Organisatituonal Behaviour*, Fourth Edition, prentice Hall OF India.
- Hill, Tosi, Caroll, SJ, 1997, *Organisational Theory and management : A Macro Approach*, John willey and Sons Inc, New York..
- Imam Ghozali. (2005). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*, Edisi Ketiga, Semarang : BP- Universitas Diponegoro.
- Kartono, Kartini, 2005. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta, PT. Raja GrafindoPersada.
- Malthis, R.L dan Jackson. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat. Jakarta.
- Mangkunegara Anwar Prabu, 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta, Salemba Empat
- Masrukhin dan Waridin. 2004. *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai*. *EKOBIS*. Vol 7. No 2. Hal: 197-209.

- Nawawi, H. Hadari, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, cetakan ketiga, Gama Press, Yogyakarta.
- Ridwaniskandar, 2010. *Analisis Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil*. Jurnal Majalah Ekonomi Vol 4
- Rivai. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta:Murai Kencana
- Robbins, Stephen. P. 2006. *Perilaku organisasi*. Edisi Bahasa Indonesia. PT Indeks Kelompok GRAMEDIA. Jakarta.
- Sedarmayati. 2003. *Good Governace ( Tata Pemerintahan Yang Baik )* Dalam
- Rangka Otonomi Daerah. Bandung:CV. Mandar Maju
- Siagian, Sondang P., 1994., *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bina Aksara, Jakarta.
- Simamora, Henry. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit STIE YKPN
- Sugiyono 2001. *Metode Penelitian Administrasi*. Alfabeta.
- Sundoro 1996. *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Surya Dharma. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung:Pustaka Setia.
- Teguh Ambar, 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, GRAHA ILMU, Yogyakarta.
- Tika, P. 2006. *Budaya Organisasi Dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. PT BumiAksara. Jakarta
- Thoha, Miftah.2007. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta : Penerbit PT. Rajagrafindo Persada.
- Yunianingsih dan Suwatno, 2011, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Alfabeta, Bandung.