

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN
TERHADAP KINERJA PEGAWAI
DI KANTOR SEKRETARIS DAERAH
KABUPATEN KEBUMEN**

Tesis



Diajukan oleh:

SUPARJO

NIM. 172903861

Kepada

MAGISTER MANAJEMEN

STIE WIDYA WIWAHA YOGYAKARTA

2019

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN
TERHADAP KINERJA PEGAWAI
DI KANTOR SETDA KABUPATEN KEBUMEN**

Tesis

**untuk memenuhi sebagian persyaratan
mencapai derajat Sarjana S-2
Program Studi Magister Manajemen**



Diajukan oleh:

SUPARJO

NIM. 172903861

Kepada

MAGISTER MANAJEMEN

STIE WIDYA WIWAHA YOGYAKARTA

2019

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI KANTOR SETDA KABUPATEN KEBUMEN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini adalah karya saya dan tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk mendapat gelar kesarjanaan pada suatu Perguruan Tinggi, dan sepanjang pendidikan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Yogyakarta, September 2019

Suparjo

172903861

PENGESAHAN

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI KANTOR SETDA KABUPATEN KEBUMEN

Oleh :

Suparjo
NIM. 172903861

Tesis ini telah diujikan dihadapan penguji
Pada tanggalSeptember 2019

Dosen Penguji I

Dosen Pembimbing II

Bayu Sutikno PE, MSM. Ph.D

Dra. Uswatun Chasanah, M.Si

dan telah diterima sebagai salah satu persyaratan
untuk memperoleh gelar Magister
Yogyakarta,.....September 2019

Mengetahui,

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
STIE WIDYA WIWAHA YOGYAKARTA**

DIREKTUR

Drs. John Suprihanto, PhD

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa karena atas perkenan-Nya dapat menyelesaikan tesis ini dengan kemampuan yang ada. Tesis dengan Judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Setda Kabupaten Kebumen ini merupakan salah satu tugas dan prasyarat yang harus dipenuhi dalam menyelesaikan pendidikan pada jenjang Strata 2 pada Sekolah Pasca Sarjana STIE Widya Wiwaha Yogyakarta. Dukungan dari berbagai pihak sejak mengikuti perkuliahan hingga penyusunan tesis ini merupakan sumbangan yang tak ternilai harganya. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis menghaturkan ucapan terima kasih yang tulus kepada :

1. Bayu Sutikno PE, MSM. Ph.D dan Dra. Uswatun Chasanah, M.Si selaku dosen pembimbing yang dengan sabar selalu memberikan bimbingan dan arahan sehingga tesis ini dapat diselesaikan.
2. Seluruh dosen pengajar yang telah memberikan ilmu kepada penulis sejak awal hingga selesainya studi di Paca Sarjana STIE Widya Wiwaha Yogyakarta.
3. Istri tercinta, anaku terkasih yang selalu memberikan motivasi dan semangat selama penulis mengikuti pendidikan hingga terselesaikannya penulisan tesis ini.
4. Rekan-rekan mahasiswa Pasca Sarjana Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha Yogyakarta atas kebersamaan yang tercipta sampai hari ini.

Penulis menyadari bahwa karya ini masih jauh dari sempurna, untuk itu kritik dan saran yang konstruktif dari pembaca sangat penulis harapkan demi kesempurnaan tulisan ini. Akhirnya penulis berharap karya tulis ini dapat bermanfaat bagi para pembaca.

Yogyakarta, September 2019

Penulis

ABSTRAK

Banyak faktor yang mendukung tercapainya upaya peningkatan mutu suatu kantor Sekretaris Daerah, salah satunya adalah faktor manajemen kepemimpinan yang memposisikan sebagai manajer di kantor Sekretaris Daerah. Pemimpin dituntut untuk mengelola seluruh potensi sumber daya insani, agar berfungsi secara optimal dalam mencapai tujuan, baik itu tujuan pelayanan prima maupun tujuan lembaga yang lebih spesifik. Hal ini akan berimbas pada peranan pimpinan yang sangat berpengaruh pada pencapaian semua tujuan yang dimaksud, sehingga merupakan sebuah kewajiban bahwa pemimpin dapat berpikir kreatif, bertindak tepat dan berusaha keras agar kantor Sekretaris Daerahnya dapat sesuai dengan tujuannya. Penelitian ini dilakukan dengan tujuan : Untuk menganalisis seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan instruksi, konsultasi, partisipasif dan delegasi terhadap kinerja pegawai di Kantor Sekretaris Daerah Kabupaten Kebumen. Untuk mengetahui faktor- faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan instruksi, konsultasi, partisipasif dan delegasi terhadap peningkatan kinerja pegawai. Untuk mengetahui antara gaya kepemimpinan mana yang paling dominan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai. Untuk mengetahui gaya kepemimpinan mana yang paling cocok diterapkan pada pegawai.

Dalam penelitian ini jumlah populasi 60 orang yang menjadi subyek penelitian adalah pegawai dan pimpinan di kantor Sekretaris Daerah Kabupaten Kebumen seluruhnya yang menerima lembar angket berjumlah 60 orang. Pengertian dari sampel adalah sebagian dari subyek dalam populasi yang diteliti, yang sudah tentu mampu secara representative dapat mewakili populasinya (Sugiyono, 2011:87). Yang menjadi subyek dalam penelitian ini adalah 42 orang sesuai dengan lembar angket yang kembali. Penelitian ini merupakan penelitian observasional atau non eksperimental pada pegawai di kantor Sekretaris Daerah Kabupaten Kebumen. Pengambilan data dengan menggunakan pendekatan waktu *cross sectional* yaitu metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara observasi data variabel bebas dan variabel terikatnya hanya satu kali pada satu saat (Notoadmodjo, 2012).

Besarnya kemampuan seluruh variabel bebas dalam menjelaskan atau memberikan kontribusi terhadap variabel terikatnya telah dapat dilihat dari tabel di atas yaitu koefisien determinasi sebesar 0,595 atau 59.5%. Artinya variabel bebas memberikan kontribusi terhadap variabel terikat sebesar 59,5% jelasnya gaya kepemimpinan situasional {dengan 4 dimensi variabel variabel gaya instruktif (X_1), gaya konsultatif (X_2), gaya partisipatif (X_3), dan gaya delegatif (X_4)} mempengaruhi kinerja Kantor Setda Kabupaten Kebumen sebesar 59,5% sedangkan sisanya oleh variabel lain diluar variabel yang masuk dalam penelitian ini.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
ABSTRAK	vi
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	x
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Perumusan Masalah.....	6
1.3. Pertanyaan Penelitian	6
1.4. Tujuan Penelitian	7
1.5. Manfaat Penelitian	7
BAB II LANDASAN TEORI	
2.1. Penelitian Yang relevan.....	9
2.2. Gaya Kepemimpinan	15
2.3. Kinerja Pegawai	26
2.4. Kerangka Penelitian.....	31
2.5. Hipotesis Penelitian.....	33

BAB III	METODE PENELITIAN	
	3.1. Desain Penelitian	36
	3.1. Tempat dan Waktu Penelitian.....	36
	3.1. Obyek Penelitian.....	36
	3.1. Subyek Penelitian.....	40
	3.1. Jenis Data dan Teknik Pengumpulan Data.....	40
	3.1. Teknik Analisis Data.....	41
BAB IV	ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN	
	4.2. Deskripsi Lokasi Penelitian.....	48
	4.2.1. Profil Kantor Setda	48
	4.2.2. Visi dan Misi	49
	4.2.3. Program Peningkatan Mutu Kantor Setda Kab Kebumen	50
	4.2.4. Keadaan Pegawai.....	51
	4.2.5. Keadaan Pendidikan Responden.....	52
	4.2. Uji Validitas Instrumen	54
	4.3. Uji Reliabilitas	59
	4.4. Uji Regresi Berganda.....	60.
BAB V	KESIMPULAN DAN REKOMENDASI	
	5.1. Simpulan	65
	5.2. Keterbatasan.....	65
	5.3. Implikasi.....	65
	5.4.Saran.....	68
	DAFTAR PUSTAKA	67

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 3.1 Operasional Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Pegawai	38
Tabel 4.1 Jumlah Pegawai Kantor Setda Kabupaten Kebumen.....	51
Tabel 4.2 Data Pegawai Kantor Setda Kabupaten Kebumen.....	52
Tabel 4.3 Hasil Uji Validitas Untuk Variabel Gaya Instrukturif (X_1)	55
Tabel 4.4 Hasil Uji Validitas Untuk Variabel Gaya Konsultatif (X_2)	56
Tabel 4.5 Hasil Uji Validitas Untuk Variabel Gaya Partisipatif (X_3).....	57
Tabel 4.6 Hasil Uji Validitas Untuk Variabel Gaya Delegatif (X_4)	57
Tabel 4.7 Hasil Validitas Instrumen Variabel Kinerja (Y).....	58
Tabel 4.8 Hasil Uji Realibilitas	60
Tabel 4.9 Hasil Uji Regresi Linier Ganda	60
Tabel 4.10 Hasil Uji t (Uji Regresi Parsial)	62
Tabel 4.11 Hasil Uji F (Uji Regresi Serentak)	63
Tabel 4.12 Hasil Uji Koefisien Determinasi (Uji R^2).....	64

DAFTAR GAMBAR

Halaman

Tabel 3.1	Kerangka Berfikir Penelitian	
-----------	------------------------------------	--

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah.

Banyak faktor yang mendukung tercapainya upaya peningkatan mutu suatu kantor Sekretaris Daerah, salah satunya adalah faktor manajemen kepemimpinan yang memosisikan sebagai manajer di kantor Sekretaris Daerah. Pemimpin dituntut untuk mengelola seluruh potensi sumber daya insani, agar berfungsi secara optimal dalam mencapai tujuan, baik itu tujuan pelayanan prima maupun tujuan lembaga yang lebih spesifik. Hal ini akan berimbas pada peranan pimpinan yang sangat berpengaruh pada pencapaian semua tujuan yang dimaksud, sehingga merupakan sebuah kewajiban bahwa pemimpin dapat berpikir kreatif, bertindak tepat dan berusaha keras agar kantor Sekretaris Daerahnya dapat sesuai dengan tujuannya.

Melakukan rutinitas pekerjaan memang terkadang menimbulkan rasa jenuh. Apabila sudah tumbuh rasa jenuh, tentunya hasrat untuk mengerjakan tugas di kantor akan meredup. Untuk itu motivasi kerja dari seorang pemimpin sangat diperlukan. Dengan memberikan motivasi mereka merasa diharga dan keberadaan mereka sangat penting. Oleh karena itu sebagai pemimpin usaha yang bijak sudah sepantasnya kita mengharga kinerja pegawai kita. Jangan hanya bisa menyalahkan mereka ketika mereka tidak bisa melakukan pekerjaan dengan baik, bisa jadi hal ini dikarenakan mereka kurang memahami petunjuk yang diarahkan. Seorang pemimpin

harus selalu memahami, ada banyak pekerjaan yang harus segera diselesaikan oleh bawahannya, maka dari itu jangan sampai kehilangan semangat menghambat kinerjanya. *Motivasi kerja pegawai* adalah sebuah bentuk dorongan positif yang ditujukan dari pimpinan kepada pegawainya agar mereka terdorong dan memiliki semangat lagi dalam menjalankan pekerjaannya. Hal ini sangat berkaitan erat dengan kinerja pegawai dan hasil pekerjaan mereka. Bila mereka memiliki motivasi yang cukup kuat untuk terus melakukan pekerjaan di kantor dengan baik, maka hasil yang diperoleh juga akan baik.

Pada hakikatnya, gaya kepemimpinan yang diharapkan merupakan pemimpin instansi yang mempunyai tanggung jawab yang besar dalam segala aspek didalamnya. Dalam menjalankan tugasnya, setiap pimpinan mempunyai gaya atau tipe kepemimpinan yang berbeda antara yang satu dengan yang lain. Gaya kepemimpinan yang diterapkan adalah dimaksudkan untuk menciptakan perubahan secara efektif dalam mempengaruhi perilaku bawahannya tenaga pegawai dan pegawai dengan cara menyadarkan mereka dalam melakukan apa yang dikehendaki oleh pimpinan. Secara rasional, kehendak pimpinan yang dimaksud adalah kehendak yang berdasarkan visi dan misi kantor Sekretaris Daerah yang telah dibuat sebelumnya.

Pengaruh gaya kepemimpinan kantor Sekretaris Daerah dan kinerja profesional pegawai merupakan dua faktor yang dianggap mempengaruhi upaya peningkatan kinerja di suatu instansi. Oleh karena itu, pimpinan dan pegawai dituntut untuk memiliki kemampuan dalam melaksanakan tugasnya.

Peranan pimpinan dalam mencapai tujuan kantor Sekretaris Daerah secara umum akan lebih dominan dibandingkan dengan pegawai, bahwa gaya kepemimpinan seorang pimpinan akan berpengaruh pada kinerja pegawai sebagai bawahnya. Walaupun sangat berperan sebagai ujung tombak keberhasilan dalam bekerja tetapi pengaruh pimpinan terhadap kinerja pegawai dapat berpengaruh terhadap etos kerja dalam proses penyelesaian suatu pekerjaan.

Pentingnya peranan pimpinan maka sangat dibutuhkan pembahasan pimpinan dengan segala dimensinya, terutama mengenai bagaimana pimpinan mengelola kebijakan yang diberlakukan. Salah satu aspek yang penting dari pimpinan adalah bidang pengelolaan. Untuk mencapai efektifitas dan efisiensi hasil yang diharapkan, pimpinan berkewajiban mengelola kantor Sekretaris Daerah dengan sebaik-baiknya. Hal ini, akan berhubungan dengan gaya kepemimpinan (tipe atau model kepemimpinan). Pimpinan yang secara langsung akan berpengaruh pada pengelolaan secara umum.

Sementara itu, diantara masalah-masalah yang berkaitan dengan pimpinan adalah kualitas pegawai. Masalah ini biasanya berkisar pada persoalan kurang memadainya kualifikasi dan kompetensi pegawai misal masih ada beberapa pegawai yang belum paham akan pekerjaan yang seharusnya mana yang lebih penting untuk diselesaikan terlebih dahulu atau kurangnya disiplin terhadap kehadiran dan kepulangan sesuai dengan aturan kepegawaian yang ada, kurangnya kesejahteraan pegawai yang diantaranya

tidak sesuai gaji dan beban pekerjaan yang ditanggungnya, ataupun tidak sesuai nilai rupiah yang diterima dengan kebutuhan yang ada pada masa sekarang, rendahnya etos kerja dimana para pegawai masih ada beberapa yang hanya asal datang namun pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya belum selesai, komitmen pegawai perlu dipertanggung jawabkan lebih baik, kurangnya penghargaan terhadap profesi pegawai dimana ada yang purna tugas atau penyelesaian pekerjaan yang diluar jam kerja kurang diperhatikan. Salah satu faktor penyebab rendahnya kinerja pegawai adalah pengaruh gaya kepemimpinan sehingga menimbulkan masalah dengan indikasi sebagai berikut:

- 1.1.1. Kinerja pegawai dalam peningkatan kinerja masih lemah.
- 1.1.2. Kurang peduli terhadap tugas dan tanggung jawab.
- 1.1.3. Lemahnya dedikasi dan loyalitas dalam melaksanakan tugas.
- 1.1.4. Responsif yang lemah ketika terjadi perubahan program kerja.

Berdasarkan hasil uraian di atas, dapat dijelaskan bahwa permasalahan-permasalahan tersebut berakumulasi pada lemahnya kinerja pegawai yang diakibatkan oleh kinerja Pimpinan yang kurang baik. Hal ini diduga oleh banyak faktor, faktor yang paling dominan adalah gaya kepemimpinan dimana menurut para pegawai. Sesungguhnya gaya kepemimpinan Pimpinan dalam prakteknya dapat meningkatkan semangat kerja para pegawai.

Untuk menghilangkan kesenjangan yang terjadi antara harapan pegawai dan kenyataan gaya kepemimpinan, maka setidaknya ada dua hal

yang perlu dilakukan: *pertama*, pengelolaan lembaga memiliki komitmen yang luas yaitu dealisme dan berorientasi jangka panjang. *Kedua*, lembaga harus dikelola secara profesional, penuh dedikasi, dan rasa tanggung jawab serta keterkaitan moral yang tinggi tentang nasib masa depan peserta didiknya. Dua hal ini harus dilakukan oleh semua elemen di kantor Sekretaris Daerah, terutama Pimpinan karena salah satu sumber daya manusia yang memiliki peran dominan dalam pengelolaan pelayanan di kantor Sekretaris Daerah adalah Pimpinan. Pimpinan memiliki tanggung jawab melakukan perbaikan dan peningkatan mutu pendidikan serta pengajaran. Namun, peranan pegawai tidak bisa diabaikan, bahkan pegawai adalah satu unsur yang paling dekat dengan obyek layanan sehingga peranannya sebagai pemegang estafet antara tujuan kantor Sekretaris Daerah dengan keadaan senyatanya dapat berfungsi sebaik mungkin.

Dari berbagai faktor yang berpengaruh terhadap efektifitas kantor Sekretaris Daerah nampaknya faktor pegawai perlu mendapatkan perhatian istimewa, disamping kurikulum dan faktor lainnya. Baik dan buruknya kurikulum pada akhirnya banyak tergantung pada aktivitas dan kreativitas pegawai dalam menjabarkan dan merealisasikannya. Berdasarkan hal tersebut, maka disadari bahwa peran pimpinan dalam proses kepemimpinan dan pegawai sebagai seorang pendidik dan pengajar sangat menentukan terhadap terciptanya kondisi kantor Sekretaris Daerah yang efektif. Tapi kenyataan yang terjadi, bahwa kualitas layanan di Indonesia umumnya dan mutu kinerja mengalami penurunan atau rendah.

Mengingat pentingnya melihat pengaruh gaya kepemimpinan dalam mencapai tujuan kinerja, maka peneliti berusaha untuk mencari titik temu antara pengaruh gaya kepemimpinan Pimpinan (sebagai pimpinan kantor Sekretaris Daerah) terhadap kinerja pegawai.

1.2. Rumusan Masalah.

Permasalahan yang peneliti rumuskan dalam penelitian ini adalah :

- 1.2.1. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Kantor Sekretaris Daerah Kabupaten Kebumen belum optimal.
- 1.2.2. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap tugas dan tanggung jawab pegawai di Kantor Sekretaris Daerah Kabupaten Kebumen masih rendah.
- 1.2.3. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap dedikasi dan loyalitas pegawai dalam melaksanakan tugasnya di Kantor Sekretaris Daerah Kabupaten Kebumen belum maksimal.
- 1.2.4. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap adanya perubahan program kerja yang terjadi di Kantor Sekretaris Daerah Kabupaten Kebumen rancu.

1.3. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah di atas, peneliti dapat mengidentifikasi beberapa permasalahan sebagai berikut:

- 1.3.1. Bagaimanakah pengaruh gaya kepemimpinan instruksi, konsultasi, partisipasif dan delegasi terhadap peningkatan kinerja pegawai di Kantor Sekretaris Daerah Kabupaten Kebumen ?

- 1.3.2. Bagaimanakah pengaruh gaya kepemimpinan instruksi, konsultasi, partisipasif dan delegasi terhadap kurang pedulian pegawai terhadap tugas dan tanggung jawabnya di Kantor Sekretaris Daerah Kabupaten Kebumen ?
- 1.3.3. Bagaimanakah pengaruh gaya kepemimpinan instruksi, konsultasi, partisipasif dan delegasi terhadap lemahnya dedikasi dan loyalitas pegawai dalam melaksanakan tugasnya di Kantor Sekretaris Daerah Kabupaten Kebumen ?
- 1.3.4. Bagaimanakah pengaruh gaya kepemimpinan instruksi, konsultasi, partisipasif dan delegasi terhadap adanya perubahan program kerja yang terjadi di Kantor Sekretaris Daerah Kabupaten Kebumen ?

1.4. Tujuan Penelitian.

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan :

- 1.4.1. Untuk menganalisis seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan instruksi, konsultasi, partisipasif dan delegasi terhadap kinerja pegawai di Kantor Sekretaris Daerah Kabupaten Kebumen.
- 1.4.2. Untuk mengetahui faktor- faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan instruksi, konsultasi, partisipasif dan delegasi terhadap peningkatan kinerja pegawai di Kantor Sekretaris Daerah Kabupaten Kebumen.
- 1.4.3. Untuk mengetahui antara gaya kepemimpinan mana yang paling dominan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai.

1.4.4. Untuk mengetahui gaya kepemimpinan mana yang paling cocok diterapkan pada pegawai di Kantor Sekretaris Daerah Kabupaten Kebumen.

1.5. Manfaat Penelitian.

Dengan penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat secara praktis dan manfaat secara teoritis. Dengan memperhatikan hasil penelitian ini secara menyeluruh, maka diharapkan dapat mengetahui hal-hal, sebagai berikut:

1.5.1. Manfaat Praktis

1.5.1.1. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap peningkatan kinerja pegawai di Kantor Sekretaris Daerah Kabupaten Kebumen.

1.5.1.2. Untuk memberikan masukan kepada pemimpin agar selalu peduli terhadap pegawai dan selalu mengingatkan terhadap tugas dan tanggung jawabnya di Kantor Sekretaris Daerah Kabupaten Kebumen.

1.5.1.3. Memberikan masukan kepada pimpinan agar selalu waspada terhadap lemahnya dedikasi dan loyalitas pegawai dalam melaksanakan tugasnya di Kantor Sekretaris Daerah Kabupaten Kebumen.

1.5.2. Bagi Teoritis

1.5.2.1. Sebagai tambahan referensi dalam perpustakaan Institusi dan dunia pendidikan.

1.5.2.1. Sebagai bahan referensi bagi mahasiswa lainnya dalam melakukan penelitian akan datang tentang pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Penelitian Yang Relevan

Penelitian relevan merupakan penelitian terdahulu yang pernah dilakukan oleh orang lain, namun serupa dengan judul yang dilakukan dengan penelitian ini :

2.1.1. Agus Priyono, Mahasiswa Universitas Taman Siswa Yogyakarta tahun 1998 dengan judul: Pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap Kompetensi guru di Sekolah Dasar Giripurwo. Kesamaan dengan peneliti adalah pada Gaya Kepemimpinannya. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui tentang pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kompetensi guru di Pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru di Sekolah Dasar Giripurwo Kecamatan Purwosari Kabupaten Gunung Kidul. Penelitian ini dilakukan pada bulan Februari 1998. Jenis penelitian metodologi yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif dimaksudkan untuk mendeskripsikan konsep kepemimpinan Kepala Sekolah yang dilakukan oleh Kepala Sekolah di Sekolah Dasar Giripurwo Kecamatan Purwosari Kabupaten Gunung Kidul serta analisis pengaruhnya terhadap kompetensi guru. Sedangkan, kuantitatif dimaksudkan untuk menghitung pengaruh gaya kepemimpinan

terhadap kinerja guru secara statistik. Subyek penelitian adalah Guru dan Kepala Sekolah di Sekolah Dasar di Sekolah Dasar Giripurwo Kecamatan Purwosari Kabupaten Gunung Kidul yang berjumlah 10 orang. Pengumpulan data menggunakan kuisioner (dengan jumlah pertanyaan sebanyak 60 butir) dan tambahan data berupa wawancara. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah Analisis Regresi Linier Berganda dengan melakukan uji t dan uji F. Hasil dari penelitian yang dilakukan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh terhadap kompetensi guru di Sekolah Dasar Giripurwo Kecamatan Purwosari Kabupaten Gunung Kidul.

Dari beberapa penelitian terdahulu dalam penelitian ini, maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai, maka dari itu penelitian ini menganbil judu yang selaras dengan perumusan permasalahan dan pertanyaan penelitian, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian adalah :

- 2.1.1.1. Terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Kantor Sekretaris Daerah kabupaten Kebumen.
- 2.1.1.2. Dapat diketahuinya gaya kepemimpinan yang paling dominan yang mempengaruhi terhadap kinerja pegawai di Kantor Sekretaris Daerah kabupaten Kebumen.
- 2.1.2. Penelitian yang dilakukan oleh Subadri tahun 2013, Guru SMA Negeri 10 Purworejo

Penelitian dengan judul Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pendidik di SMA Negeri 10 Purworejo. Data hasil analisis deskriptif dapat diketahui bahwa dari hasil pengumpulan data informasi semua guru SMA Negeri 10 Purworejo juga pada pola kepemimpinan dan budaya organisasi berada pada kategori baik. Demikian juga tanggapan responden terhadap kinerja para guru berada pada kategori baik untuk setiap sub item penilaian yang dipakai untuk mengatur kinerja guru di SMA Negeri 10 Purworejo. Hasil uji analisis korelasi product moment atau pearson diketahui bahwa kedua variable tergantung dan bebas mempunyai hubungan yang sangat kuat dengan nilai korelasi sebesar 0,619 dengan probabilitas jauh dibawah 0,05 yaitu sebesar 0,000 ... 1, sehingga hipotesis 1 telah terbukti bahwa ada hubungan yang (+) dan nyata antara pola kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru.

2.1.3. Penelitian yang dilakukan oleh Sukiman, S.Pd. SD Negeri Jaraksari Kabupaten Wonosobo (2009) dengan judul gaya kepemimpinan terhadap penerapan bimbingan. Penelitian tindakan sekolah ini dilaksanakan secara partisipatif dan kolaboratif, yaitu oleh peneliti selaku Kepala Sekolah melakukan visit ke kelas dan melakukan supervisi akademik untuk meningkatkan kedisiplinan guru dalam kehadiran proses pembelajaran. Lokasi untuk melakukan penelitian tindakan sekolah ini adalah di SD Negeri 2 Jaraksari Kabupaten Wonosobo. Penelitian dilaksanakan pada Semester II Tahun Pelajaran

2008/2009. Sedangkan waktu penelitian direncanakan pada tanggal Senin, 21 Januari sampai dengan Selasa, 30 April 2009. Penelitian dilaksanakan dengan 2 siklus, yang tiap siklusnya 2 kali pertemuan dan masing masing siklus melalui 4 tahapan yaitu perencanaan, observasi, tindakan dan refleksi.

Setelah dilakukan bimbingan dan pengarahan dari Kepala Sekolah tentang diadakannya penerapan reward and punishment dalam kehadiran guru di sekolah maupun dikelas diperoleh hasil rekapitulasi tingkat keterlambatan guru dikelas pada proses pembelajaran pada siklus I sebanyak 2 orang guru atau 22.2% terlambat masuk kelas kurang dari 10 menit, sedangkan pada siklus II hanya 1 orang guru atau 11.1%. Dan ini dikarenakan memang rumahnya yang cukup jauh dan tidak mampu mengendarai kendaraan pribadi dan bahkan habis sakit. Pada siklus II bahkan ada 8 guru yang sudah tidak terlambat sama sekali. Ini menunjukkan peningkatan yang luar biasa. Upaya yang dilaksanakan oleh Kepala Sekolah dengan menerapkan metode ini cukup berhasil meningkatkan kedisiplinan guru dalam kehadiran mengajar. Dengan keberhasilan yang dilakukan pada siklus II peneliti menyatakan tidak melanjutkan kesiklus III, karena sudah melebihi indikator kinerja dan akan dilakukan sedikit bimbingan kepada guru yang masih terlambat karena melihat situasi kondisi yang ada. Berdasarkan hasil analisis data, dari penelitian ini dapat ditarik kesimpulan bahwa penerapan Reward dan Punish ment efektif untuk meningkatkan disiplin kehadiran guru dalam

mengajar pada kegiatan belajar mengajar di SD Negeri 2 Jaraksari Kabupaten Wonosobo pada semester 2 tahun pelajaran 2008/2009.

2.1.4. Penelitian serupa juga pernah dilakukan oleh Yulianto (2013).

Mahasiswa UST Yogyakarta terhadap kepemimpinan Kepala Sekolah Dasar Di Kabupan Wonosobo dengan hasil : Kepala Sekolah sebagai manajer di dunia pendidikan mempunyai dua tugas utama yaitu melaksanakan supervisi manajerial ditujukan untuk membantu guru dalam meningkatkan kemampuan dan efektifitas manajerialnya, dalam hal ini terdapat dua tugas utama seorang guru, yaitu dalam pengelolaan dan administrasi sekolah harus mampu menata administrasi dalam arti upaya pengaturan dan pendayagunaan seluruh sumber daya sekolah dalam penyelenggaraan pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan di sekolah secara optimal, sedangkan tindakan supervisi akademik ialah bantuan yang diberikan Kepala Sekolah kepada guru untuk meningkatkan kemampuan dan efektifitas pelaksanaan kurikulum. Penelitian Tindakan Sekolah ini dilakukan dengan tujuan: memperoleh data tentang pelaksanaan tugas pokok, fungsi dan tanggung jawab sebagai guru yang profesional, menentukan kualitas kinerja guru sebagai dasar dalam promosi dan penghargaan yang diberikan kepadanya untuk naik ke jenjang pangkat selanjutnya, untuk meningkatkan kinerja guru dalam melaksanakan pembelajaran dikelas.

Penelitian ini dilaksanakan secara partisipatif dan kolaboratif, yaitu oleh peneliti selaku Kepala Sekolah melakukan supervisi akademik

untuk meningkatkan kemampuan guru dalam melakukan proses pembelajaran. Lokasi untuk melakukan penelitian tindakan sekolah ini adalah di SD Negeri Larangankulon Kecamatan Mojotengah Kabupaten Wonosobo dengan jumlah 8 guru. Penelitian dilaksanakan pada Semester II Tahun Pelajaran 2012/2013. Sedangkan waktu penelitian direncanakan pada tanggal 25 Januari sampai dengan 30 April 2013. Data yang dikumpulkan bersumber dari data sekolah yang berupa data pegawai yaitu hasil supervisi yang dilakukan ke kelas saat guru melaksanakan pembelajaran yang dilaksanakan sebelum penerapan supervisi dan setelah menerapkan supervisi dengan teknik coaching pada guru SD Negeri Larangankulon Kecamatan Mojotengah Kabupaten Wonosobo pada siklus I dan siklus II.

Pada hasil perbandingan dari pra siklus dan setelah dilaksanakan penelitian dengan menerapkan dan melaksanakan supervisi dengan teknik coaching dapat dilihat pada pra siklus perolehan jumlah skor 16.72 dengan rata-rata 2.09 (kurang memuaskan), pada siklus I perolehan skor 19.91 dengan rata-rata 2.49 (kurang memuaskan), hal ini mengalami kenaikan sebesar perolehan jumlah skor 3.19 sedangkan pada perolehan nilai rata-rata naik sebesar 0.40. Pada pelaksanaan siklus II perolehan jumlah skor 26.16 dengan nilai rata-rata 3.27 (memuaskan). Perolehan jumlah skor siklus I ke siklus II mengalami kenaikan sebesar 6.25 dengan kenaikan nilai rata-rata 0.77. dengan Demikian dikatakan bahwa supervisi dengan

teknik coaching memiliki keefektifan yang cukup tinggi dalam upaya peningkatan kemampuan kinerja guru dalam proses pembelajaran di SD Negeri Larangankulon pada umumnya.

2.1.5. Darsono, S.Pd, Kepala SD Negeri. Penelitian dengan judul gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam penerapan supervisi akademik dengan metode grow me dengan hasil : Teknik *coaching model GROW ME* ini sangat membantu Kepala Sekolah dalam meningkatkan kompetensinya terutama dalam melaksanakan supervisi akademik sehingga kinerjanya meningkat dengan ditandai kualitas SDM terutama guru yang merupakan ujung tombak keberhasilan siswa-siswi Sekolah Dasar meningkat terbukti hasil penilaian terhadap penyusunan rencana pembelajaran. Berdasarkan presentase penilaian pada siklus I nilai rata-rata 64,68% sedangkan pada siklus II nilai rata-rata 83,3% hal ini menunjukkan adanya peningkatan 18,7% terhadap kinerja guru sebagai aktivitas siswa dalam proses pembelajaran. Kenaikan ini merupakan hasil proses teknik *coaching model GROW ME* terhadap hasil supervisi akademik.

2.2. Gaya Kepemimpinan

Hakikat kepada manusia sebenarnya hanyalah untuk memimpin umat dan mengeluarkan dari kegelapan kepada cahaya. Tidak ada satupun umat yang eksis kecuali Tuhan mengutus orang yang mengoreksi dan meluruskan penyimpangan pada individu umat tersebut. Demikianlah tugas sebenarnya dari seorang pemimpin. Kepemimpinan (pemimpin) sangat mempengaruhi

kinerja pegawai, baik kepemimpinan instansi, pengawas maupun pejabat di atasnya. Kemampuan dan ketrampilan kepemimpinan kepala instansi, pengawas dan pejabat di atasnya dapat berupa supervisi, pembinaan kinerja pegawai dimana merupakan salah satu tugas kepala instansi dalam membina pegawai melalui fungsi pengawasan. Pengawasan yang dilakukan kepala kantor pada intinya yaitu melakukan pembinaan, bimbingan, pengarahan dan jalan keluar untuk memecahkan masalah-masalah pendidikan termasuk masalah yang dihadapi pegawai dalam melaksanakan tugasnya dalam rangka meningkatkan mutu pelayanan.

Bahwa inti efektifitas proses kepemimpinan terletak pada pengaruh interaktif antara pemimpin dan bawahannya atau antara Pimpinan dengan bawahannya. Kepemimpinan yang sukses adalah pemimpin yang mampu mempengaruhi perilaku individu-individu, untuk menunaikan tugasnya dalam rangka memberikan arahan petunjuk, mewujudkan target tujuan sekolah, mengembangkan, memegang teguh dan menjaga kekuatan.

Banyak orang mengira bahwa kepemimpinan berarti otoritas, penguasaan, dominasi atau kekuatan serta sebagian lain mengira bahwa kepemimpinan merupakan pusat kedudukan. Oleh karena itu, mereka mempersiapkan diri untuk kepemimpinan tersebut dengan kepribadian lain, jiwa yang berubah-ubah dan kondisi lain dari yang lain.

Dari penjelasan yang aktif dan efektif ini, akan terbayangkan kepemimpinan yang baik adalah kepemimpinan yang bisa menterjemahkan fungsinya dengan perilaku. Efektivitasnya bukan karena seruan yang

membuat telinga tuli, atau teriakan yang menekankan dan menggema dimana-mana, tetapi terletak pada perilaku yang memperkaya pembicaraan, menterjemahkan tugas kepemimpinan dalam suasana penuh kehati-hatian dan ketegangan. Selanjutnya pekerjaan semakin maju dan produktifitas pun meningkat sehingga target dapat tercapai. Salah satu aspek penting dalam mensukseskan kepemimpinan yang baik adalah melalui gaya kepemimpinan. Kepemimpinan bersifat umum, begitu juga gaya kepemimpinannya, sehingga pemakaiannya dapat diaplikasikan kepada berbagai bidang kehidupan. Tetapi dalam implementasinya, ada perbedaan karakter antara pemimpin, ketua dan manajer. Semuanya mengandung makna pemimpin, tetapi karakter dan fungsinya berbeda. Di bawah ini adalah perbedaan yang dapat membedakan karakter ketiga peran tadi. Perbandingan antara pemimpin, ketua dan manajer, sebagai berikut:

Pemimpin

- 2.2.1. Dipilih oleh pegawai berdasarkan pengakuan spontan dari anggota-anggotanya.
- 2.2.2. Bekerja untuk mewujudkan sasaran yang dimandatkan anggota,
- 2.2.3. Para anggota memilih pemimpin dan menjadi pengikutnya.
- 2.2.4. Otoritas pemimpin merupakan pilihan spontan dari pihak anggotanya.
- 2.2.5. Seorang pemimpin bekerja dengan cara melebur dan berbaur dengan anggotanya.

Ketua

- 2.2.1. Terpilihnya karena suatu sistem dan bukan hasil pengakuan spontan.

- 2.2.2. Bekerja untuk mewujudkan target yang dipilih secara pribadi dalam batas-batas kepentingannya.
- 2.2.3. Para bawahan tidak dapat mengatakan sebagai pengikut karena mereka tidak menerima otoritas atasan berdasarkan kemauan mereka.
- 2.2.4. Otoritas pimpinan datang dari otoritas luar anggota.
- 2.2.5. Terdapat juang dan jarak sosial yang memang disengaja antara pimpinan dan anggotanya.

Manajer

- 2.2.1. Terpilih melalui pengangkatan.
- 2.2.2. Targetnya meraih keuntungan materi atau kedudukan.
- 2.2.3. Seorang manajer tidak dapat menyebut anggota-anggotanya sebagai pengikut atau bawahan.
- 2.2.4. Terkadang dipilih dari anggota yang paling tua atau lebih senior.
- 2.2.5. Hubungan diatur oleh program-program.

Pentingnya tipe atau gaya kepemimpinan merupakan hasil yang akan dicapai oleh seorang pemimpin yang sukses. Kepemimpinan bukanlah berarti seorang administrator harus menjadi pemimpin atau seorang kepala harus berubah menjadi pemimpin, tetapi yang terpenting adalah bagaimana Gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi beberapa aspek, diantaranya:

- 2.2.1. Gaya kepemimpinan mempengaruhi efektifitas kerja dimana ciri-ciri seorang pemimpin secara fisik, pengetahuan intelektualitasnya, penampilan, pribadi, kedinamisan, kecerdasan, percaya diri, dan kekuasaan, menjadi hal yang harus dimiliki oleh seseorang yang akan

menjadi pemimpin. Hal ini akan menjadi otoritas tersendiri terhadap orang lain, loyalitas terhadap perkumpulan. Tetapi semua unsur diatas bukanlah hal yang mutlak yang harus dimiliki oleh seorang pimpinan. Keterbatasan pimpinan akan semua unsur tadi akan menjadi hambatan, tetapi hal yang penting yang harus diperhatikan adalah gaya kepemimpinan yang dihasilkan dari kombinasi kekuatan yang ada dan menutupi kekurangan.

2.2.2. Gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi sikap tertentu yang dilakukan oleh bawahannya. Ini berakibat pada perilaku bawahan yang akan terpengaruh oleh kebijakan yang dikeluarkan. Akibatnya semua perilaku, yang dalam hal ini terjadi di instansi, sedikit besar akan mengikuti kehendak pimpinan sesuai dengan gaya yang ditimbulkan. Untuk memperindah gaya yang diperankan, maka pimpinan harus mempunyai pendekatan yang khusus supaya mampu menampilkan gaya yang *elegan* dan dapat diterima oleh semua pihak.

2.2.3. Gaya kepemimpinan mempengaruhi hasil kerja seorang bawahannya. Percepatan kerja atau sebaliknya adalah hasil umpan balik dari sebuah gaya pemerintah dari seorang pemimpin. Oleh karena itu, seorang pemimpin harus bisa mengendalikan gayanya supaya dapat merealisasikan hasil kerja yang sesuai dengan keinginannya.

Kepemimpinan lahir dari berbagai aspek yang sangat kompleks. Teori-teori kepemimpinan berupaya untuk melihat asal muasal kepemimpinan terjadi. Seperti teori yang menyatakan bahwa kepemimpinan dimulai dari

mulai turunan (*gen*). Ini disebabkan dengan aspek historis dimana seorang pemimpin kerajaan adalah keturunan dari “darah biru” suatu keluarga. Ada juga yang menyatakan bahwa kepemimpinan dimulai dari pengalaman, dimana pengalamanlah yang menjadikan dia sebagai seorang pemimpin. Terkait dengan itu, seorang pemimpin tidak lahir dengan sendirinya, kepemimpinan tersebut lahir dari beberapa unsur yang sangat kompleks.

Dari beberapa pendapat, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan yang muncul adalah hasil dari refleksi filosofi dan kebijakan seorang pemimpin, melihat pengikut yang terpengaruh oleh pemimpin dan dimana pengaruh itu ditempatkan. Oleh karena itu, kepemimpinan yang lebih cocok untuk rumusan ini adalah kepemimpinan yang sifatnya situasional, yakni kepemimpinan yang diarahkan kepada gaya yang melihat kepada siapa pengaruhnya diberikan, dan dimana pengaruhnya dilaksanakan.

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat seseorang ingin mencoba untuk mempengaruhi pola perilaku. Realitas tersebut menggambarkan dengan jelas bahwa pentingnya tipe atau gaya dalam suatu organisasi yang sifatnya formal atau informal dalam merealisasikan tujuan organisasinya (Eti Rochaeti, dkk, 2014: 49).

Berkaitan dengan masalah diatas untuk menciptakan suatu kepemimpinan yang efektif sangat bergantung pada seleksi dalam kepemimpinan diantaranya: mengetahui kualitas seorang pemimpin, harus dapat meneliti lima hal sebagai landasan manajerial, yaitu jumlah perintah yang dikeluarkan, metode perintah, tujuan perintah, cara memimpin dalam

mengarahkan, perilaku pemimpin terhadap anggotanya, dan cara berkomunikasi.

Untuk mengembangkan perilaku kepemimpinan yang efektif, maka harus adanya efektifitas dalam mencapai tujuan yaitu kapasitas yaitu kemampuan berkesinambungan untuk membela, bekerja, dan mempersentasikannya. Kemudian pemahaman yang lurus dan koordinasi, mempunyai kemampuan mendefinisikan tugasnya dan tugas orang lain, merencanakan hubungan kerja dan pengorganisasian, mengefektifkan penyampaian dan mengatur informasi untuk dijadikan modal kemajuan.

Menurut pandangan Hodgets dalam (Stephen P. Robin, 2006: 156) ada empat tipe atau gaya kepemimpinan dalam menjalankan tugasnya, antara lain: Otokritas, Paternalistik, Demokrasi/ Partisipatif, dan Laisser Faire.

Gaya kepemimpinan otokratis sifat penekanannya pada tugas dan sedikit memperlihatkan unsur manusianya, karakteristik pemimpin ini lebih aktif dari pada anggota. Kepemimpinan paternalistik menekankan pada tugas, tetapi selalu mempertimbangkan atau memperhatikan pribadi anggotanya. Disini pemimpin lebih memposisikan kerukunan, menjauhi dari gesekan.

Kepemimpinan demokratis atau bisa disebut partisipatif, mendorong anggotanya untuk bekerjasama untuk mencapai satu sasaran yang terarah serta berperan aktif dalam segala kegiatan.

Gaya kepemimpinan Laisser Faire tidak aktif, karena gagal berfungsi sebagai pemimpin. Pemimpin tidak berusaha mempengaruhi anggotanya untuk mencapai tujuan.

Untuk mencapai tujuan secara efektif, tidak cukup untuk mempraktekkan satu gaya kepemimpinan saja. Fiedler yang dikutip Sutarto mengatakan bahwa:

“Tidak ada seseorang yang dapat menjadi pemimpin yang berhasil dengan hanya menerapkan satu macam gaya untuk segala situasi. Pemimpin itu akan berhasil menjalankan kepemimpinannya apabila menerapkan gaya kepemimpinan yang berbeda untuk menghadapi situasi yang berbeda” (Sutarto, 2011: 110).

Ada tiga faktor yang harus diperhitungkan oleh seorang pimpinan dalam memilih dan menerapkan tipe atau gaya kepemimpinan yang akan dilakukan. Setidaknya pimpinan harus memperhatikan kekuatan pimpinan itu sendiri (*strength*), kekuatan pegawai, dan ketepatan situasi. Dari sinilah akan muncul hubungan dan dukungan bawahan yang menjadi empat konsep kepemimpinan yang berorientasi kepada tugas dan kewajiban diantaranya:

2.2.1. Gaya Intruksi atau mengarahkan.

2.2.2. Gaya Konsultasi atau bermusyawarah.

2.2.3. Gaya Partisipatif atau demokratis.

2.2.4. Gaya Delegasi atau pelimpahan wewenang (Sutarto. 2011: 89).

Gaya kepemimpinan di atas mempunyai kelebihan dan kekurangan. Kekurangan dalam satu gaya dapat ditutupi dengan gaya yang lain sehingga gaya yang satu dengan yang lainnya bisa saling melengkapi.

Gaya Intruksi (GI), seorang pimpinan dengan memakai gaya ini akan lebih menekan pentingnya perintah, intruksi dan pengarahan, orientasi seorang pimpinan sangat tinggi, hubungan dengan bawahannya sangat rendah dan terlihat kaku (Sutarto. 2011:89) . Gaya kepemimpinan ini kental dengan

otoriter. Pada saat tertentu gaya ini diperlukan kepada pegawai yaitu pada saat kelalaian pegawai sudah mencapai pada titik tidak ada kompromi. Gaya ini banyak ditunjukkan pada sistem militer. Walaupun gaya ini berkonotasi negatif pada bidang pendidikan, tetapi akan sangat berarti pada saat-saat tertentu yaitu ketika Pimpinan membutuhkan ketegasan kepada bawahannya.

Gaya Konsultasi (G2). Tipe kepemimpinan ini sudah menjalin komunikasi dua arah antara Pimpinan dengan pegawai. Posisi kerja menjadi partner yang menciptakan hubungan *patron klien* yang berakibat pada konsultasi masalah dan pemecahan bersama. Sungguhpun demikian, secara struktural, *decision maker* pada ranah kebijakan tetap di pegang oleh pimpinan sebagai top manajer. Yang membebankan antara posisi pimpinan dan bawahannya adalah otoritas kebijakan yang berlaku di instansi itu.

Gaya Partisipatif (G3). Pimpinan, pegawai, bahkan pengawas bukan lagi bawahan dan atasan, melainkan partner dalam memecahkan masalah, meningkatkan kepercayaan yang sudah terjalin dan memberikan kesempatan yang sama pada semua elemen di kantor (Sutarto. 2011:89) . Hal ini serupa dengan pengelolaan berbasis manajemen. Pimpinan memberikan kepercayaan kepada bawahan untuk bertanggung jawab melaksanakan dan menyelesaikan masalah. Ini berakibat pada tumbuhnya kreatifitas guru dan meningkatnya tingkat kepercayaan diri setiap elemen sekolah sesuai dengan posisi dan fungsinya yang berakumulasi pada pencapaian target serta tujuan sekolah.

Gaya Delegasi (G4). Karena Pimpinan berfungsi sebagai inovator, maka pimpinan berhak untuk memberikan pendelegasian tugas kepada

bawahannya. Fungsi Pimpinan disini adalah sebagai pengawas apa yang telah didelegasikan olehnya kepada si penerima delegasi (Sutarto. 2011: 89). Hal ini akan menimbulkan gaya konstruktif, kreatif dan delegatif pada bawahannya sehingga semua elemen diharapkan bertanggung jawab atas peran yang telah didelegasikan oleh Pimpinan. pegawai diharapkan dapat meningkatkan profesionalisme pegawai dan diharapkan dapat meningkatkan kinerja pelayanan terhadap *steak holder*. Untuk pencapaian hal itu, pimpinan harus berupaya mendelegasikan tugas kepada guru atau karyawan sesuai dengan deskripsi tugas, jabatan, serta kemampuan masing-masing.

Implementasi konsep dasar kepemimpinan seorang pimpinan, di atas harus berdasarkan kedewasaan dan kematangan pegawainya. Seorang pimpinan harus mempunyai atau berjiwa seorang pimpinan yang memahami tujuan organisasi, sarana dan tahapannya. Secara global, pemenuhan jiwa Pimpinan dapat dilakukan dengan tiga hal:

2.2.1. Pembentukan dan pembinaan dengan cara : Emosional – Afektif (*wijdan*); Kinetik-Psikomotorik (*hanarki*); dan Intelektual-Kognitif (*fikri*).

2.2.2. Meritokarasi dan Independensi (realisasi jati diri).

2.2.4. Konsistensi dan Kontinuitas.

Berdasarkan konsep-konsep gaya dasar kepemimpinan tersebut, seorang pimpinan setidaknya melakukan dua tindakan perilaku yang dapat meningkatkan kinerja bawahannya. *Pertama* perilaku mengarahkan dan *kedua* perilaku mendukung untuk setiap kegiatan. Perilaku mengarahkan dapat

dirumuskan bagaimana seorang pimpinan melibatkan dalam komunikasi satu arah dengan menetapkan peranan yang semestinya harus dilakukan oleh pegawai. Sedangkan, perilaku mendukung adalah sejauh mana seorang pimpinan melibatkan diri dalam komunikasi dua arah misalnya mendengar, memberikan dorongan, memotivasi, memudahkan masalah dan memecahkan masalah. Ada beberapa ciri yang harus tergambar dalam diri seorang pimpinan, antara lain:

- 2.2.1. Percaya diri.
- 2.2.2. Memiliki keyakinan terhadap nilai-nilai agama yang dianutnya yang digambarkan dalam visinya.
- 2.2.3. Memiliki kecakapan komunikasi agar semua staf meyakini dan memiliki visi yang dikembangkan.
- 2.2.4. Mampu memecahkan masalah dan mengambil keputusan.
- 2.2.5. Mau dan berani mengambil resiko yang diperhitungkan.
- 2.2.6. Kreatif dan inovatif.
- 2.2.7. Mampu berfungsi sebagai *change agent*.
- 2.2.8. Mau menerima tugas dan beban pekerjaan.
- 2.2.9. Sensitif terhadap lingkungan.
- 2.2.10. Memiliki harapan yang tinggi.
- 2.2.11. Bersikap positif.
- 2.2.12. Selalu berada didepan. (Hari Sudrajat, 2014: 134)

Seorang pemimpin yang visioner dan berani mengambil resiko, berarti ia sudah berada pada jalur keberhasilan. Analoginya sederhana kura-

kura yang dianggap binatang paling lamban, mampu bergerak kedepan apabila ia melihat dengan cara mengeluarkan kepalanya. Demikian pula, seorang Pimpinan apabila ingin maju, hendaknya mampu melihat masa depan, melihat peluang yang ada, merumuskannya dan memanfaatkannya hingga mencapai keberhasilan bagi organisasi yang dipimpinnya.

Permasalahan di organisasi akan bisa diselesaikan, melalui keberanian pemimpin dalam mengambil resiko, dengan dilandasi oleh kreativitas serta kemampuan inovatifnya, ia mengubah masalah yang dihadapi lembaga menjadi peluang, kemudian memimpin sekolah (lembaga) dan memanfaatkan peluang hingga berhasil memperoleh keuntungan bagi lembaga.

Agar pegawai mampu bekerja dengan potensi maksimal, maka selama mereka bekerja, pemimpin harus dapat bersikap positif, artinya pemimpin percaya bahwa mereka memiliki kemampuan untuk menyelesaikan tugas. Disamping itu, pimpinan harus banyak memperhatikan kepentingan guru-guru. Mayoritas guru-guru membutuhkan kesejahteraan yang lebih baik, maka pimpinan, dengan segala kemampuan yang ada harus mampu meningkatkan kesejahteraan itu dengan cara mengembangkan jiwa enterpreneurship di sekolah. Hal ini akan membantu kepada pengembangan sekolah, dimana kesejahteraan pegawai berbanding lurus dengan peningkatan kinerja pegawai dalam mengemban tugasnya di kantornya.

2.3. Kinerja Pegawai

Kinerja merupakan terjemahan dari kata *performance* (bahasa Inggris) yang artinya pertunjukan, perbuatan, pelaksanaan, penyelenggaraan dan berkembang menjadi prestasi kerja, hasil kerja. Karena kinerjanya menjadi kata yang umum dan sudah menjadi kata yang diberlakukan pada aktifitas kerja, maka pemahaman kinerja tidak mesti hanya dilihat bentuk fisik bekerja tetapi meliputi beberapa hal seperti kemampuan kerja, disiplin, hubungan kerja dan lainnya.

Berdasarkan kepentingan tulisan ini, yang menjadi fokus “kinerja” dalam penelitian ini adalah kinerja pegawai yang merupakan perpaduan antara kemampuan seorang pegawai dan usahanya yang kemudian menghasilkan apa yang dikerjakan dalam bidang pelayanan. Dalam melaksanakan suatu pekerjaan seorang pegawai tidak terlepas dipengaruhi dari dua faktor yaitu; faktor *internal* dan *external*. Faktor *internal* dapat diartikan sebagai segala bentuk usaha yang berasal dari dalam diri sendiri yang dapat memberikan dorongan untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik yang meliputi kemampuan, pengetahuan, dan motivasi diri dalam bekerja. Faktor *external* adalah segala sesuatu yang berasal dari luar usaha pegawai itu sendiri seperti: fasilitas, gaya kepemimpinan, situasi kerja, sistem pengelolaan dan lain sebagainya.

Ada beberapa faktor yang dapat meningkatkan produktivitas seorang pegawai dalam bekerja, yaitu:

- 2.3.1. Sikap kerja, kesediaan untuk bekerja secara bergiliran, dan dapat menerima tugas tambahan dan bekerja dalam satu tim.
- 2.3.2. Tingkat keterampilan, yang ditentukan oleh pendidikan latihan dalam manajemen dan supervisi.
- 2.3.3. Hubungan antara pegawai dengan pimpinan, guru dengan pihak penyelenggara, guru dan elemen lainnya di sekolah yang akan membantu para guru dalam sosialisasi diri dalam usaha bersama untuk meningkatkan produktifitas melalui lingkaran pengawasan mutu.
- 2.3.4. Manajemen produktivitas, yaitu manajemen yang efisien mengenai sumber dan sistem kerja untuk mencapai peningkatan produktivitas.
- 2.3.5. Efisiensi tenaga kerja, seperti perencanaan tenaga kerja dan tambahan tugas.
- 2.3.5. Kewirausahaan (*entrepreneurship*) yang tercermin dalam pengambilan resiko kreativita dalam berusaha yang berada pada jalur yang benar dalam berusaha.

Disamping hal tersebut, terdapat pula berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja seorang pegawai, yaitu:

- 2.3.1. Sikap mental, berupa motivasi disiplin, dan etika kerja.
- 2.3.2. Pendidikan, pada umumnya orang yang mempunyai pendidikan lebih tinggi akan memiliki wawasan yang lebih luas, terutama penghayatan akan arti penting produktivitas. Pendidikan disini dapat berarti pendidikan formal, informal, maupun nonformal. Tingginya kesadaran

akan pentingnya produktivitas akan mendorong pegawai yang bersangkutan bertindak produktif dalam bekerja.

2.3.3. Keterampilan. Dengan adanya keterampilan yang baik, seorang pegawai akan lebih maju bekerja sama menggunakan fasilitas yang ada dengan baik. Hal ini akan meningkatkan kecakapan (*ability*) dan pengalaman (*experience*) pada setiap individu sehingga akan membantu produktivitas kerja, termasuk membantu meningkatkan kesejahteraan individu dalam kehidupannya.

2.3.4. Manajemen. Dengan manajemen yang baik produktivitas kinerja pegawai akan meningkat. Manajemen yang tepat akan menimbulkan semangat yang lebih tinggi bagi pegawai sehingga mendorong tenaga kependidikan untuk bertindak produktif.

2.3.5. Ketenangan dan ketentrangan. Hubungan antara pegawai dengan pihak yang lainnya akan mempengaruhi tingkat motivasi kinerja setiap individu. Dengan adanya ketenangan dalam bekerja, setiap pekerja akan bekerja secara kreatif tanpa masalah yang berarti.

2.3.6. Tingkat penghasilan yang memadai dapat menimbulkan konsentrasi kerja, dan kemampuan yang dimiliki dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan motivasi kinerja.

2.3.7. Gizi dan kesehatan akan meningkatkan semangat kerja dan mewujudkan motivasi kinerja yang tinggi.

2.3.8. Kejelasan jaminan sosial yang diberikan akan menimbulkan motivasi kerja.

- 2.3.9. Lingkungan dan suasana kerja yang baik akan mendorong tenaga kependidikan senang bekerja dan meningkatkan tanggung jawab untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik menuju kearah peningkatan kinerja.
- 2.3.10. Kualitas sarana kerja yang lengkap akan berpengaruh terhadap peningkatan motivasi kerja. Dengan adanya kekuranglengkapan sarana prasarana, maka proses kerja akan terlaksana serampangan dan tidak mengalami improvisasi sehingga menimbulkan kurang produktifitas pegawai dalam berkreasi dalam bekerja.
- 2.3.11. Teknologi yang dipakai secara tepat akan mempercepat penyelesaian proses pekerjaan.
- 2.3.12. Kesempatan berprestasi dapat timbul dorongan psikologis untuk meningkatkan dedikasi serta pemanfaatan potensi yang dimiliki dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Berdasarkan penjelasan diatas, dapat dikemukakan bahwa gaya kepemimpinan pimpinan dapat berpengaruh terhadap kinerja tenaga di kantor Sekretaris Daerah Kabupaten Kebumen. Hal ini berarti bahwa pimpinan mempunyai peran strategis untuk meningkatkan motivasi kerja demi mencapai tujuan, dan mewujudkan visi dan misi instansi. Dalam kaitannya dengan tugas pimpinan ini, perlu dipahami bahwa setiap pimpinan bertanggung jawab mengarahkan apa yang baik bagi tenaga kependidikan. Ini dapat dilakukan dengan melalui pendekatan contoh yang baik kepada bawahannya. Sebagaimana diketahui bahwa usia antara pimpinan dengan bawahannya

terkadang tidak jauh berbeda, sehingga pendekatan instruktif akan berakibat menggurui bawahannya. Ini berarti pendekatan contoh akan lebih lentur dalam meningkatkan produktifitas pegawai. Fungsi pemimpin hendaknya diartikan seperti motto Ki Hajar Dewantara: Ing ngarsa sang tulada, Ing madya mangun karsa, tut wuri handayani; di depan menjadi teladan, ditengah membina kemauan, dibelakang menjadi pendorong memotivasi (A. Chacdar Alwasilah, 2010: 67).

2.4. Kerangka Penelitian

Tema pokok penelitian ini menyangkut variabel pokok yaitu pengaruh gaya kepemimpinan situasional. Untuk membahas variabel pokok tersebut, konsepsi dasarnya adalah terletak pada tipe atau gaya dalam kepemimpinannya. Untuk itu, seorang pemimpin harus memahami beberapa gaya kepemimpinan. Pimpinan kantor Sekretaris Daerah adalah sebagai pejabat formal, manajer, pemimpin, seperti halnya pemimpin organisasi yang lain, sehingga jabatan pimpinan instansi memerlukan persyaratan universal yang perlu dimiliki oleh siapapun yang akan menduduki jabatan pemimpin.

Untuk dikategorikan sebagai pimpinan yang profesional diperlukan persyaratan-persyaratan khusus dengan beberapa kemampuan, sebagai berikut:

- 2.4.1. Kemampuan untuk menjalankan tanggung jawab yang diserahkan kepadanya selaku unit keberadaan pegawai.
- 2.4.2. Kemampuan untuk menerangkan keterampilan-keterampilan konseptual, manusiawi dan teknis pada kedudukan dari jenis ini.

2.4.3. Kemampuan untuk memotivasi para bawahan untuk bekerja sama secara sukarela dalam mencapai maksud-maksud unit dan organisasi.

Dari ciri-ciri kepemimpinan yang bersifat universal dan ciri-ciri khusus yang sesuai dengan tuntutan spesifikasi jabatan pimpinan akan melahirkan satu profil kepemimpinan. Dengan demikian profil pimpinan yang ideal harus memiliki seperangkat kemampuan, seperti:

2.4.1. Kemampuan dasar.

2.4.2. Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) / Kepribadian yang baik.

2.4.3. Ketrampilan dan pengetahuan profesional.

2.4.4. Pengalaman dan pelatihan profesional.

2.4.5. Kemampuan administrasi dan kepegawaian.

Perilaku pemimpin dalam mempengaruhi orang lain ditentukan oleh latar belakang pengetahuan, nilai-nilai dan pengalaman, sehingga dari sana akan terlihat pengaruhnya pada kinerja seorang tenaga pegawai atau karyawan. Sebagai contoh, pemimpin yang yakin bahwa kebutuhan perorangan harus di nomor dua kan daripada kebutuhan organisasi, mungkin akan berperan yang sangat direktif (peran perintah) dalam kegiatan para bawahannya. Demikian pula bawahannya akan mempertimbangkan pemihakan kepada pimpinan dikarenakan oleh gaya yang dilakukannya sehingga mereka akan berlaku mencocokkan dengan gaya yang dipakai oleh atasannya. Tugas kepemimpinan yang berorientasi pada orang atau bisa juga disebut dengan kinerja harus meliputi beberapa hal, sebagai berikut:

- 2.4.1. Dengan bersifat mendorong, hangat, bersahabat, terbuka dan transparan.
- 2.4.2. Mengungkapkan perasaan (*expressing feeling*) tindakan menyatakan perasaan terhadap kerja dan kelompok seperti: rasa puas, senang, bangga, sepenanggungan dengan orang yang memimpinya.
- 2.4.3. Mendamaikan, mengalah dan memperlancar, kesediaan membantu serta mempermudah keikutsertaan para pegawai, sehingga semua rela menyumbangkan dan mengungkapkan gagasan-gagasan.

Gambar 2.1. Kerangka Berfikir Penelitian



Sumber : (Agus Priyono, 1998: 90)

2.5. Hipotesis Penelitian

Pada penelitian yang dilakukan oleh beberapa penelitian terdahulu, secara konseptual sama dengan penelitian yang akan dilakukan. Selaras dengan perumusan permasalahan dan pertanyaan penelitian, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian adalah :

H1: Terdapat pengaruh yang positif antara gaya kepemimpinan instruksi terhadap kinerja pegawai di Kantor Sekretaris Daerah kabupaten Kebumen.

Gaya Intruksi (GI), seorang pimpinan dengan memakai gaya ini akan lebih menekankan pentingnya perintah, intruksi dan pengarahan, orientasi seorang pimpinan sangat tinggi, hubungan dengan bawahannya sangat rendah dan terlihat kaku (Sutarto. 2011:89) dan Agus Priyono (1998) yang membuktikan bahwa gaya kepemimpinan intruksi mempunyai pengaruh terhadap kompetensi guru di Sekolah Dasar Giripurwo Kecamatan Purwosari Kabupaten Gunung Kidul, maka penulis menarik hipotesis kedua sebagai berikut :

H2: Terdapat pengaruh yang positif antara gaya kepemimpinan konsultasi terhadap kinerja pegawai di Kantor Sekretaris Daerah kabupaten Kebumen.

Gaya Konsultasi (G2). Tipe kepemimpinan ini sudah menjalin komunikasi dua arah antara pimpinan dengan pegawai. Posisi kerja menjadi partner yang menciptakan hubungan *patron klien* yang berakibat pada konsultasi masalah dan pemecahan bersama (Sutarto. 2011:89) dan Subadri (2013) yang membuktikan bahwa ada hubungan yang (+) dan nyata antara pola dengan kinerja guru maka penulis menarik kesimpulan ke tiga sebagai berikut :

H3 : Terdapat pengaruh yang positif antara gaya kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja pegawai di Kantor Sekretaris Daerah kabupaten Kebumen.

Gaya Partisipatif (G3). Pimpinan, pegawai, bahkan pengawas bukan lagi bawahan dan atasan, melainkan partner dalam memecahkan masalah, meningkatkan kepercayaan yang sudah terjalin dan memberikan kesempatan yang sama pada semua elemen di kantor (Sutarto. 2011:89) dan Sukiman (2009) yang membuktikan kesimpulan bahwa penerapan Reward dan Punishment efektif untuk meningkatkan disiplin kehadiran maka penulis menarik hipotesis ke empat sebagai berikut :

H4 : Terdapat pengaruh yang positif antara gaya kepemimpinan delegasi terhadap kinerja pegawai di Kantor Sekretaris Daerah kabupaten Kebumen.

Gaya Delegasi (G4). Karena Pimpinan berfungsi sebagai inovator, maka pimpinan berhak untuk memberikan pendelegasian tugas kepada bawahannya. Fungsi Pimpinan disini adalah sebagai pengawas apa yang telah didelegasikan olehnya kepada si penerima delegasi (Sutarto. 2011: 89) dan Yulianto (2013) yang membuktikan bahwa supervisi dengan teknik coaching memiliki keefektifan yang cukup tinggi dalam upaya peningkatan kemampuan kinerja guru maka penulis menarik hipotesis penelitian kelima sebagai berikut :

H5 : Dapat diketahuinya pengaruh gaya kepemimpinan yang paling dominan antaragaya kepemimpinan instruksi, konsultasi, partisipasif dan delegasi terhadap kinerja pegawai di Kantor Sekretaris Daerah kabupaten Kebumen.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Desain Penelitian.

Penelitian ini merupakan penelitian observasional atau non eksperimental pada pegawai di kantor Sekretaris Daerah Kabupaten Kebumen. Pengambilan data dengan menggunakan pendekatan waktu *cross sectional* yaitu metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara observasi data variabel bebas dan variabel terikatnya hanya satu kali pada satu saat (Notoadmodjo, 2012).

Rancangan penelitian ini adalah analisis kuantitatif yang menyajikan perhitungan dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan kerja terhadap kinerja pegawai di Kantor Sekretaris Daerah Kabupaten Kebumen dan Regresi berganda yang bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang paling dominan mempengaruhi kinerja pegawai.

3.2. Tempat dan Waktu Penelitian.

Objek penelitian merupakan sesuatu yang menjadi perhatian dalam suatu penelitian, objek penelitian ini menjadi sasaran dalam penelitian untuk mendapatkan jawaban maupun solusi dari permasalahan yang terjadi. Adapun Sugiyono (2017:41) menjelaskan pengertian objek penelitian adalah “sasaran ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu tentang sesuatu hal objektif, valid dan reliable tentang suatu hal (variabel tertentu)”. Objek penelitian yang penulis teliti adalah sesuai dengan judulnya, penelitian

ini dilakukan di kantor Sekretaris Daerah Kabupaten Kebumen dan waktu penelitiannya selama 2 bulan pada bulan Juli sampai dengan Agustus 2019.

3.3. Obyek Penelitian.

Objek penelitian adalah isu, problem, atau permasalahan yang dibahas, dikaji, diteliti dalam riset sosial. Dari definisi tersebut, kita langsung bisa menangkap bahwa objek penelitian memiliki cakupan luas sejauh masih berhubungan dengan topik penelitian.

3.3.1. Variabel yang diteliti.

Dalam penelitian ini, variabel-variabel yang akan diteliti tentunya sesuai dengan latar belakang masalah, rumusan masalah, dan kerangka pemikiran. Maka, sesuai dengan judulnya variabel-variabel yang difokuskan, adalah pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja pegawai di kantor Sekretaris Daerah Kabupaten Kebumen.

3.3.1. Definisi Konseptual.

Kehadiran konsep dalam suatu penelitian sangat penting untuk mendeteksi variabel penelitian. Dapat dikemukakan beberapa definisi konseptual yang berkaitan dengan penelitian, yaitu pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kinerja pegawai.

3.3.2. Operasional Variabel.

Dari definisi konsep terhadap variabel-variabel dalam penelitian ini, maka variabel-variabel tersebut dapat dioperasionalkan sebagai berikut:

3.3.3. Variabel independen, yaitu pengaruh gaya kepemimpinan Pemimpin di kantor Sekretaris Daerah Kabupaten Kebumen yang terdiri dari 4 (empat) dimensi variabel, yaitu gaya intruksi (X_1); gaya konsultatif (X_2); gaya partisipatif (X_3); dan gaya delegatif (X_4).

3.3.4. Variabel dependen, yaitu kinerja pegawai kantor Sekretaris Daerah Kabupaten Kebumen dengan simbol “Y”. Adapun indikator dari kinerja pegawai, sebagai berikut:

3.3.4.1. Dapat menyusun rencana kerja.

3.3.4.2. Melaksanakan prosedur kerja.

3.3.4.3. Menganalisa hasil evaluasi.

3.3.4.4. Mengadakan perbaikan dan evaluasi

3.3.4.5. Disiplin dan etos kerja.

3.3.4.6. Ketaatan dan loyalitas.

3.3.4.7. Kejujuran dan Tanggungjawab.

3.3.4.8. Inovatif.

3.3.4.9. Prestasi kerja.

3.3.4.10. Pengembangan profesi.

3.3.5.11. Komunikatif.

3.3.5.12. Kerjasama.

Berdasarkan definisi operasional, maka sebelum peneliti mengadakan penelitian di lapangan, terlebih dahulu peneliti menyusun instrumen penelitian yang bertujuan untuk memperoleh data. Variabel penelitian yang dimaksud dapat dioperasionalisasikan dalam kisi-kisi

instrumen penelitian yang berbentuk pertanyaan (item-item) kepada responden sebagai:

Tabel 3.1

Operasional Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Pegawai

Variabel	Dimensi	Indikator	Item
Pengaruh Kepemimpinan Situasional	Gaya Instruktif	1. Memberikan perintah interaksi dan pengarahan dengan petunjuk yang jelas dan tegas, orientasi pada tugas.	1
		2. Selalu memberikan instruksi yang spesifik tentang peraturan dan tujuan bagi pegawai-pegawai	2
		3. Sangat tinggi orientasinya pada tugas dan rendah hubungannya dengan pegawai-pegawai	3
		4. Ketat dalam mengawasi/ control lemah dalam pelaksanaan	4
	Gaya Konsultatif	1. Masih memberikan petunjuk dan pengarahan kepada pegawai-pegawai	5
		2. Selalu konsultasi dengan pegawai-pegawai dalam pengambilan keputusan.	6
		3. Membuat komunikasi dua arah dengan pegawai-pegawai	7
		4. Memberikan pengendalian kepada pegawai-pegawai secara toleran.	8
	Gaya Partisipatif	1. Selalu mengadakan kerjasama dengan pegawai-pegawai dalam memecahkan masalah.	9
		2. Selalu bekerjasama dengan pegawai-pegawai dalam hal permasalahan pribadi.	10

		3. Secara bergantian dengan pegawai-pegawai dalam pemecahan masalah dalam pengambilan keputusan	11
		4. Selalu memberikan pengendalian kepada pegawai-pegawai dalam pemecahan masalah dalam pengambilan keputusan.	12
	Gaya Delegatif	1. Selalu memberikan kontrol pelaksanaan dengan memberikan tanggung jawab kepada pegawai-pegawai	13
		2. Memberikan kepercayaan sepenuhnya kepada pegawai-pegawai untuk menyelesaikan tugas tertentu.	14
		3. Memberikan kepercayaan kepada pegawai-pegawai agar percaya diri, mandiri, dan dapat mengaktualisasikan diri untuk berprestasi	15
		4. Memberikan kewenangan pegawai-pegawai untuk memutuskan bagaimana cara melaksanakan tugas	16
Kinerja pegawai	Quality of work	1. Keterampilan menyusun rencana pengajaran.	17-24
		2. Keterampilan melaksanakan prosedur mengajar.	25-31
		3. Keterampilan berkomunikasi antar pribadi	32-34
	Profesionalisme	1. Disiplin terhadap waktu mengajar.	35-38
		2. Ketaatan.	39-40
		3. Loyalitas.	41
		4. Kejujuran.	42
		5. Tanggung jawab.	43-44
	Iniciative	1. Prakarsa.	45-46
		2. Tanggap terhadap perubahan	47-48

		3. Inovatif.	49-50
	Capability	1. Prestasi kerja. 2. Pengembangan profesi/pendidikan	51-52 53-54
	Communication	1. Komunikatif. 2. Kerjasama	55-56 57-58

3.4. Subyek Penelitian.

3.4.1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2011:80). Dalam penelitian ini jumlah populasi 60 orang yang menjadi subyek penelitian adalah pegawai dan pimpinan di kantor Sekretaris Daerah Kabupaten Kebumen seluruhnya yang menerima lembar angket berjumlah 60 orang.

3.4.2. Sampel

Pengertian dari sampel adalah sebagian dari subyek dalam populasi yang diteliti, yang sudah tentu mampu secara representative dapat mewakili populasinya (Sugiyono, 2011:87). Yang menjadi subyek dalam penelitian ini adalah 42 orang sesuai dengan lembar angket yang kembali.

3.5. Jenis Data dan Teknik Pengumpulan Data.

Dalam penelitian ini digunakan alat pengumpulan data, adalah: kuisisioner. Secara rinci kuisisioner ini adalah teknik pengumpulan data melalui

daftar pertanyaan tertulis yang disusun dan disebarluaskan untuk mendapatkan informasi atas keterangan dari sumber data yang berupa orang (responden).

Dalam penelitian ini digunakan data primer yang diperoleh dari hasil penelitian empirik melalui penyebaran kuesioner kepada responden yakni pimpinan dan pegawai. Sedangkan sumber data sekunder diperoleh dari kantor Sekretaris Daerah Kabupaten Kebumen. Berkaitan dengan pengumpulan data primer yang dijaring melalui kuesioner, item kuesionernya dirancang berdasarkan skala *likert* yang bersifat ordinal. Sedangkan responden diminta untuk menyatakan kesetujuannya atau tidak setuju terhadap isi pernyataan ke dalam empat kategori jawaban, lebih tegasnya kategori jawaban responden dan kriteria pembobotan jawaban responden terhadap isi kuesioner disajikan, yaitu kriteria penentuan bobot jawaban responden = Sangat Setuju skor 4; Setuju skor 3; Tidak Setuju skor 2; dan Sangat Tidak Setuju skor 1.

3.6. Teknik Analisis Data.

Analisa data pada dasarnya bertujuan untuk menyederhanakan data dalam bentuk yang lebih mudah dipahami. Data atau informasi yang dikumpulkan dari responden merupakan pertanyaan berupa kalimat (data kualitatif). Agar dapat diolah dalam bentuk angka (kualitatif), maka data tersebut harus diordinalkan, kemudian dirangking dengan menggunakan teknik skoring. Teknik skoring yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala likert, yaitu jawaban pertanyaan-pertanyaan dalam angket diberikan empat pilihan skor. Skala likert ini digunakan untuk mengukur sikap pendapat

dan persepsi seseorang atau kelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2006: 86).

Dalam penelitian ini analisis data yang akan digunakan adalah sebagai berikut:

3.6.1. Analisis Kualitatif. Analisis kualitatif yaitu menganalisis data yang berbentuk kata, kalimat, skema dan gambar (Sugiyono, 2006: 13).

Analisis kualitatif ini untuk menguraikan jawaban responden atas pernyataan (kuesioner) yang berhubungan dengan gaya kepemimpinan situasional pimpinan.

3.6.2. Analisis Kuantitatif. Metode analisis kuantitatif adalah analisis yang bersifat hitungan berupa angka dengan menetapkan rumus-rumus statistik untuk menguji kebenaran data dan teori guna menemukan jawaban atas rumusan masalah. Rumus-rumus statistik yang akan digunakan dalam analisis data dan pengujian hipotesis, adalah:

3.6.2.1. Uji Validitas

Untuk menguji kemampuan instrumen menghasilkan butir atau pernyataan yang valid digunakan uji validitas. Uji validitas instrument penelitian mempersoalkan apakah instrumen itu dapat mengukur apa yang akan diukur (Nurgiantoro, Gunawan, dan Marzuki, 2006: 67). Pengujian validitas Instrumen dilakukan terhadap validitas isi dan validitas konstruk. Validitas isi dimaksudkan untuk mengetahui seberapa jauh instrumen tersebut mencakup semua aspek yang akan diukur. Validitas isi pada

penelitian ini dengan membuat tabel kisi-kisi dan berkonsultasi dengan dosen pembimbing.

Allen dan Yen dalam Azwar (2001: 48) mengemukakan bahwa validitas konstruk adalah tipe validitas yang menunjukkan seberapa jauh tes mengungkap suatu trait atau konstruk yang akan diukurnya. Instrumen dinyatakan valid bila mampu mengukur sifat pengertian atau konstruk suatu variabel.

Menurut Azwar (2003: 103) koefisien validitas yang dianggap memuaskan adalah 0,30. Pendapat Sugiyono (2001: 106) bahwa syarat minimum yang dianggap memenuhi syarat jika $r = 0,30$. Jika korelasi antara butir dengan skor total kurang dari 0,30 maka butir dalam instrumen dinyatakan tidak valid. Pengujian validitas instrumen dalam penelitian ini menggunakan bantuan komputer pada program SPSS versi 12 Windows XP Profesional.

3.6.2. 2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas diukur dengan Cronbach alfa agar konsisten dengan hasil $C_a \geq 0.5$ (Ghozali, 2011: 134). Sesuai dengan pendapat Ghozali tersebut maka rumus Cronbach alfa yang digunakan

$$\text{adalah } r_1 = \frac{2r_b}{1 + r_b}$$

Keterangan:

r_1 = reliabilitas internal seluruh instrumen

r_b = korelasi produk moment antara belahan pertama dan kedua

Namun, dalam penelitian ini akan dibantu dengan program komputer SPSS versi 12 Windows XP Profesional.

3.6.2.3. Regresi Linier Berganda.

Analisis ini digunakan untuk mengetahui pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel terikat. Mengacu pada pendapat Sugiyono (2009: 211), maka rumus yang digunakan adalah :

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

Keterangan:

Y = kinerja pegawai

X₁ = gaya intruktif

X₂ = gaya konsultatif

X₃ = gaya partisipatif

X₄ = gaya delegatif

a = konstanta

b₁.. b₄ = koefisien regresi

untuk melakukan pengujian terhadap hipotesisnya dilakukan uji statistik, sebagai berikut:

3.6.2.3. Uji t

Uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel bebas (secara individu atau *partial*) terhadap variabel terikatnya. Rumus yang digunakan sebagai berikut (Anton, 2006:90):

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{n-r^2}}$$

Dimana:

t = thitung

r = koefisien regresi

n = jumlah sample

Hasil perhitungan tersebut selanjutnya dibandingkan dengan t_{tabel} .

Apabila $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau signifikansinya kurang dari 0,05 maka variabel bebas tersebut secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikatnya. Sedangkan, apabila $t_{hitung} < t_{tabel}$ atau nilai signifikasinya lebih besar dari 0,05 maka variabel bebas tersebut secara parsial tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikatnya.

3.6.2.4. Uji F.

Untuk menguji secara bersama-sama atau serempak (seluruh variabel bebas diuji secara bersama-sama) terhadap variabel terikatnya menggunakan uji F, persamaannya sebagai berikut

(Anton, 2006: 91):

$$F = \frac{\frac{R^2}{k}}{\frac{R^2}{n-k-1}}$$

Dimana :

F = Pendekatan distribusi probabilitas (F_{hitung}).

k = Jumlah variabel bebas.

n = Jumlah sampel

R^2 = Koefisien determinasi.

Hasil perhitungan tersebut selanjutnya dibandingkan dengan F_{tabel} .

Apabila $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau signifikansinya kurang 0,05 maka variabel bebas tersebut secara simultan (serempak) memiliki pengaruh yang

signifikan terhadap variabel terikatnya. Sedangkan, apabila $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau nilai signifikansinya lebih besar dari 0,05 maka variabel bebas tersebut secara simultan (serempak) tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikatnya.

3.6.2.5. Koefisien Determinasi (R^2).

Analisis koefisien determinasi untuk mengetahui besarnya sumbangan terhadap variabel terikatnya, maka diperlukan uji koefisien determinasi. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol (0) dan 1 (satu). Nilai koefisien determinasi yang kecil berarti menunjukkan bahwa variabel-variabel bebas dalam menjelaskan variabel terikatnya sangat terbatas (kecil). Sedangkan nilai koefisien determinasi yang mendekati angka 1 (satu) berarti menunjukkan bahwa hampir semua informasi yang dibutuhkan mampu dijelaskan oleh variabel bebas tersebut. Persamaan uji koefisien determinasi sebagai berikut (Anton, 2006: 93):

$$R^2 = \frac{JKR}{JKT}$$

$$R = \frac{(na \sum Y + b_1 \sum X_1 Y + b_2 \sum X_2 Y + b_3 \sum X_3 Y + b_4 \sum X_4 Y) - (\sum Y)^2}{n \sum Y^2 - (\sum Y)^2}$$

Dimana:

R^2 = koefisien determinasi

JKT = jumlah kuadrat total.

JKR = jumlah kuadrat regresi.

n = jumlah sampel.

a = konstanta.

Y = nilai variabel terikat.

X_{1-4} = nilai variabel bebas.

b_{1-4} = koefisien regresi variabel bebas.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

DAFTAR PUSTAKA

- Alwasilah, A. Chaedar. 2010. *Politik, Bahasa dan Pendidikan*, Cet II. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Hasibuan, Sayuti, 2012, *Konsep Sumber Daya Manusia : Peran Serta, Efisiensi, dan Produktivitas*, Kelola, Yogyakarta.
- Notoatmodjo, S. 2012. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Cetakan Kedua, Jakarta: Prenhallindo.
- Robin, Stephen P. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: Prenballindo.
- Rochaety, Eti, dan Madhi, Jamal. 2014. *Sistem Informasi Manajemen Kantor*. Cet I. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sudrajat, Hari. 2014. *Implementasi Kepemimpinan*. Bandung: CV Cipta Cekas Grafika.
- Sugiyono, 2006. *Statistik Dalam Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono, 2009. *Statistik Dalam Penelitian*. Bandung: Alfabeta
- Sutarto. 2011. *Dasar-dasar Kepemimpinan Administrasi*. Yogyakarta: Gajah Mada Press.
- Umar. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Kedua, Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.
- Handoko, T Hani. 2009. *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta