

**EFEKTIVITAS GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP
KINERJA PEGAWAI**

**(Studi Kasus Pada Kantor Badan Kesatuan Bangsa dan
Politik (Kesbangpol) Provinsi Papua Barat Daya)**

TESIS

Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Memperoleh Gelar Magister Sains



Oleh:

IMMNUEL ALEKS SESA

NIM 146110124019

**PROGRAM STUDI ILMU MANAJEMEN
DIREKTORAT PASCASARJANA
UNIVERSITAS PENDIDIKAN MUHAMMADIYAH SORONG
2026**

LEMBAR PENGESAHAN

**EFEKTIVITAS GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP
KINERJA PEGAWAI**

**(Studi Kasus Pada Kantor Badan Kesatuan Bangsa dan
Politik (Kesbangpol) Provinsi Papua Barat Daya)**

Oleh:

IMMNUEL ALEKS SESA
NIM 146110124019

Telah Dipertahankan Di Depan Dewan Penguji

Pada Tanggal : 2026

Dinyatakan Telah Memenuhi Syarat

Menyetujui,

Ketua Penguji	: Dr. Andi Irwan, M.M.
Anggota Penguji I	: Dr. Wa Ode Likewati, M.M.
Anggota Penguji II	: Dr. Ir. Mervin Komber, M.M., CTT.

.....

.....

.....

**Direktur Pascasarjana
Universitas Pendidikan Muhammadiyah Sorong**



.....

Dr. Wa Ode Likewati, M.M.
NIDK. 8952120021

LEMBAR PERSETUJUAN

EFEKTIVITAS GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI

**(Studi Kasus Pada Kantor Badan Kesatuan Bangsa dan
Politik Kesbangpol Provinsi Papua Barat Daya)**

Diajukan oleh:

IMANUEL ALEKS SESA

NIM. 146110124019

Disetujui Oleh

Pembimbing 1



Dr. Andi Irwan, M.M.

NIDN. 0906018401

Pembimbing 2



Dr. Wa Ode Likewati, M.M.

NIDK. 8952120021

PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya selama ini, bahwa di dalam naskah Tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah Tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia Tesis ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (MAGISTER SAINS) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Sorong,

Mahasiswa,

Matrai 10000

Immanuel Aleks Sesa

146110124019

PERNYATAAN PERSETUJUAN AKSES

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Immanuel Alkes Sesa

NIM : 146110124019

Direktorat Pascasarjana: Program Studi Ilmu Manajemen

Judul tugas akhir:

Efektivitas Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Pada Kantor Badan Kesatuan Bangsa Dan Politik (Kesbangpol) Provinsi Papua Barat Daya)

Dengan ini saya menyerahkan hak Sepenuhnya kepada Perpustakaan Universitas Pendidikan Muhammadiyah Sorong untuk menyimpan, mengatur akses serta melakukan pengelolaan terhadap karya saya ini dengan mengacu pada ketentuan akses tugas akhir elektronik sebagai berikut (beri tanda pada kota):

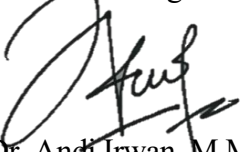
- ☒ Saya mengizinkan karya tersebut diunggah ke dalam aplikasi Repository Perpustakaan UNIMUDA. Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Sorong,..... 2026\

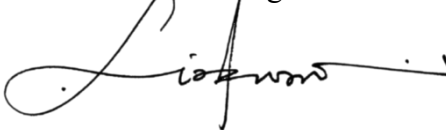
Immanuel Aleks Sesa

Mengetahui

Pembimbing I


Dr. Andi Irwan, M.M.
NIDN. 0906018401

Pembimbing II


Dr. Wa Ode Likewati, M.M.
NIDK. 8952120021

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT, Tuhan Yang Maha Esa, atas segala rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan proposal penelitian dengan judul "Efektivitas Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Pada Kantor Badan Kesatuan Bangsa Dan Politik (Kesbangpol) Provinsi Papua Barat Daya)". tesis ini disusun sebagai salah satu syarat akademik untuk menempuh tahap penelitian pada Program Magister Ilmu Manajemen, Direktorat Pascasarjana, Universitas Pendidikan Muhammadiyah Sorong.

Proses penyusunan tesis ini tidak terlepas dari bimbingan, dukungan, dan kerjasama dari berbagai pihak. Dengan penuh rasa hormat, penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Rektor Universitas Pendidikan Muhammadiyah Sorong atas kebijakan dan fasilitas yang mendukung penyelenggaraan pendidikan tinggi.
2. Ibu Direktur Direktorat Pascasarjana atas arahan dan motivasi yang diberikan selama proses perkuliahan.
3. Ketua Program Studi Ilmu Manajemen Program Magister atas bimbingan akademis dan administrasi yang mendukung kelancaran studi.
4. Bapak/Ibu Dosen Pembimbing I dan II yang dengan kesabaran dan keahlian telah memberikan arahan, koreksi, dan masukan berharga sejak perumusan konsep hingga penyelesaian proposal penelitian ini.
5. Seluruh Dosen dan Staf Administrasi Pascasarjana atas transfer ilmu, bimbingan, dan layanan akademik yang diberikan selama masa studi.
6. Rekan-rekan Mahasiswa Program Magister Ilmu Manajemen atas diskusi ilmiah, semangat berbagi pengetahuan, dan kebersamaan selama menjalani perkuliahan.
7. Pimpinan dan seluruh karyawan pada Kantor Badan Kesatuan Bangsa Dan Politik (Kesbangpol) Provinsi Papua Barat Daya atas kesediaannya

memberikan informasi dan dukungan awal yang diperlukan untuk perencanaan penelitian ini.

8. Keluarga Tercinta atas doa, kasih sayang, pengorbanan, dan dorongan tiada henti yang menjadi sumber kekuatan dan motivasi penulis dalam menyelesaikan studi.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa hasil penelitian ini masih memiliki berbagai keterbatasan dan kekurangan. Oleh karena itu, kritik dan saran yang konstruktif dari semua pihak sangat diharapkan guna penyempurnaan dalam tahap penelitian selanjutnya.

Semoga karya akademik awal ini dapat memberikan kontribusi berarti bagi pengembangan ilmu manajemen pemasaran, khususnya dalam konteks perilaku konsumen di industri ritel Indonesia Timur, serta menjadi landasan yang kokoh untuk penelitian yang lebih mendalam dan aplikatif.

Sorong,2026

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL

LEMBAR PENGESAHAN.....	i
LEMBAR PERSETUJUAN	ii
PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS.....	iii
PERNYATAAN PERSETUJUAN AKSES.....	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL.....	ix
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR LAMPIRAN.....	xi
ABSTRAK.....	xii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Pertanyaan Penelitian	5
1.4 Tujuan Penelitian.....	6
1.5 Manfaat Penelitian.....	7
1.6 Batasan Penelitian	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	9
2.1 Tinjauan Pustaka	9
2.2 Penelitian Terdahulu	66
2.3 Pengembangan Hipotesis	70

BAB III METODE PENELITIAN	76
3.1 Jenis dan Rancangan Penelitian	76
3.2 Lokasi Penelitian	76
3.3 Populasi, Sampel dan Teknik Sampling	77
3.4 Jenis dan Sumber Data	78
3.5 Metode Pengumpulan Data	79
3.6 Skala Pengukuran	80
3.7 Definisi Operasional Variabel	80
3.8 Uji Instrumen Penelitian	82
3.9 Metode Analisis Data	83
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	86
4.1. Analisis Deskriptif Responden	86
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	120
5.1. Kesimpulan	120
5.2 Saran	121
LAMPIRAN	129

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan.....	86
Tabel 4.1.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Umur.....	87
Tabel 4.1.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	88
Tabel 4.1.4. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja.	89
Tabel 4.2.1.1. Uji Validitas Gaya Kepemimpinan Suportif.....	90
Tabel 4.2.1.2. Uji Validitas Gaya Kepemimpinan Direktif.	90
Tabel 4.2.1.3. Uji Validitas Gaya Kepemimpinan Partisipatif.	91
Tabel 4.2.1.4. Uji Validitas Kinerja Pegawai.....	91
Tabel 4.2.2.4. Uji Reliabilitas Kinerja Pegawai.....	94
Tabel 4.2.3. Regresi Linier Berganda.	96
Tabel 4.2.4.1. Model Sumarry..	99
Tabel 4.2.4.2 Uji Parsial.....	100
Tabel 4.3.2. Uji Simultan (F).	201

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Model Penelitian	75
------------	------------------------	----

DAFTAR LAMPIRAN

Kousioner.....	130
Tabulasi Data.....	134
Dokumentasi.....	145

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, terhadap kinerja pegawai studi kasus badan kesatuan bangsa dan politik provinsi papua barat daya. Penelitian dilakukan karena adanya indikasi rendahnya kinerja pegawai yang ditandai dengan kurangnya inisiatif, keterlambatan penyelesaian tugas, dan lemahnya koordinasi, yang diduga berkaitan dengan gaya kepemimpinan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif asosiatif dengan metode survei. Populasi sekaligus sampel dalam penelitian ini adalah 36 orang pegawai . Data dikumpulkan menggunakan kuesioner dan dianalisis dengan regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Gaya kepemimpinan supportif dan partisipatif tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai mengindikasikan gaya kepemimpinan yang diterapkan kurang efektif dan bahkan menghambat kinerja; (2) gaya kepemimpinan direktif berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai menjadi faktor penentu utama dalam konteks birokrasi yang prosedural; Secara simultan, ketiga variabel gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Implikasi penelitian ini adalah pentingnya transformasi gaya kepemimpinan ke arah yang lebih direktif, penguatan sistem disiplin berbasis nilai, serta revitalisasi sistem penghargaan yang memungkinkan terkonversi menjadi kinerja. Saran ditujukan kepada pimpinan untuk mengevaluasi praktik kepemimpinan dan memperbaiki lingkungan kerja agar lebih kondusif bagi peningkatan kinerja organisasi.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan supportif, direktif, partisipatif,, Kinerja Pegawai,

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of leadership style on employee performance, using a case study of the National Unity and Politics Agency of Southwest Papua Province. The study was conducted due to indications of low employee performance, characterized by a lack of initiative, late completion of tasks, and weak coordination, which are suspected to be related to leadership style. This study used an associative quantitative approach with a survey method. The population and sample in this study were 36 employees. Data were collected using a questionnaire and analyzed using multiple linear regression. The results showed that: (1) Supportive and participatory leadership styles did not significantly influence employee performance, indicating that the leadership style applied was ineffective and even hindered performance; (2) Directive leadership style significantly influenced employee performance, becoming the main determining factor in a procedural bureaucratic context. Simultaneously, all three leadership style variables significantly influenced employee performance. The implications of this study are the importance of transforming leadership styles toward a more directive direction, strengthening value-based discipline systems, and revitalizing reward systems that enable conversion into performance. Recommendations are directed to leaders to evaluate leadership practices and improve the work environment to be more conducive to improving organizational performance.

Keywords: Supportive, directive, participative leadership style, employee performance,

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia masih menjadi tumpuan bagi setiap organisasi untuk tetap dapat bertahan di era globalisasi. Sumber daya manusia mempunyai peran utama dalam setiap kegiatan organisasi. Walaupun didukung dengan sarana dan prasarana serta sumber dana yang berlebihan, tetapi tanpa dukungan sumber daya manusia yang andal kegiatan organisasi tidak akan terselesaikan dengan baik. Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia merupakan kunci pokok yang harus diperhatikan dengan segala kebutuhannya. Sumber daya manusia yang baik akan dimiliki oleh organisasi yang mengelola sumber dayanya dengan baik agar menghasilkan kinerja yang baik (Rivai, 2019).

Kinerja menurut Alfalisyanto (2022:51) merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai sesuai dengan pekerjaan yang diberikan kepadanya dalam waktu tertentu. Kinerja juga merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh pegawai yang digunakan sebagai dasar penilaian terhadap pegawai atau organisasi. Kinerja yang baik merupakan suatu langkah utama untuk menuju tercapainya suatu tujuan organisasi.

Seorang pegawai yang memiliki kinerja yang tinggi dan baik dapat menunjang tercapainya tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi. Kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Untuk itu diperlukan penentuan kriteria yang jelas dan

terukur serta ditetapkan secara bersama-sama yang dijadikan sebagai acuan dalam melakukan penilaian kinerja bagi pegawai.

Keberhasilan kinerja pegawai tidak terlepas dari gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam suatu organisasi. Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Halim (2020) bahwa seorang pemimpin yang baik, mengetahui bagaimana menerapkan perilaku-perilaku tertentu untuk memotivasi bawahan sehingga lebih termotivasi dalam bekerja dan mendorong mereka untuk lebih giat dan semangat serta dapat melakukan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan target yang telah ditentukan organisasi sehingga menghasilkan kinerja yang baik. Gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan digunakan pemimpin dalam arti mempengaruhi, pikiran, perasaan, sikap dan mengerakkan yang dipimpin untuk bekerja secara efektif, guna mencapai tujuan organisasi (Sabariah, 2020:20).

Efektivitas seorang pemimpin ditentukan oleh kemampuannya dalam memengaruhi dan mengarahkan anggotanya. Menurut Dawolo *et al.*, (2024) bahwa efektivitas berkaitan dengan sejauh mana suatu pekerjaan dilaksanakan dengan baik dan sesuai hasil yang diharapkan. Pemimpin memainkan peran penting dalam membantu kelompok atau individu untuk mencapai tujuan bersama. Halim (2020:95) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan yang sering diterapkan oleh pimpinan terdiri dari berbagai macam dan gaya, namun pada penelitian ini peneliti menentukan pada tiga gaya kepemimpinan, yakni : kepemimpinan suportif, kepemimpinan direktif dan kepemimpinan partisipatif. Kepemimpinan suportif berpengaruh terhadap kinerja pegawai,

dimana menurut Halim (2020:95) bahwa kepemimpinan supportif merupakan gaya kepemimpinan yang banyak mendukung bawahan dan adanya hubungan yang baik antara pemimpin dengan kelompok dan memperlihatkan kepekaan terhadap kebutuhan anggota. Hal ini diperkuat dengan penelitian Putra *et al.*, (2022) yang memperoleh hasil bahwa terbukti bahwa kepemimpinan suportif secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Kemudian Muthmainnah *et al.*, (2020) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan supportif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Kemudian kepemimpinan direktif menurut Sutrisno (2020) merupakan kemampuan yang dimiliki seorang pegawai untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja dan mencapai tujuan dan sasaran. Kepemimpinan yang baik ditentukan dengan gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh pemimpin itu sendiri, jika gaya kepemimpinan yang diberikan baik maka kinerja para pegawainya pun akan meningkat sesuai dengan gaya kepemimpinan yang diberikan. Penelitian yang dilakukan Putra *et al.*, (2022) memperoleh hasil bahwa secara parsial variabel gaya kepemimpinan direktif mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

Selain supportif dan direktif, maka kepemimpinan partisipatif sangat mempengaruhi kinerja pegawai, menurut Halim (2020:95) bahwa kepemimpinan partisipatif akan mendorong tumbuhnya inovasi, kreativitas dan kerja sama antar anggota tim serta orang-orang sering terlibat dalam proyek yang akan mempengaruhi peningkatan kinerja dan produktivitas serta kepuasan kerja pegawai. Penelitian empirik yang mendukung penelitian ini dilakukan

oleh Rasyid *et al.*, (2023) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal serupa juga dilakukan oleh Wodi *et al.*, (2022) bahwa kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pentingnya penerapan gaya kepemimpinan dalam suatu organisasi, maka hal ini perlu menjadi perhatian bagi kantor Badan Kesatuan Bangsa dan Politik (Kesbangpol) Provinsi Papua Barat Daya), yakni merupakan salah satu organisasi yang mempunyai visi yakni menjadikan masyarakat Papua Barat Daya yang Maju, Mandiri dan Sejahtera Berbasis Pertumbuhan Ekonomi Lokal sebagai upaya Pembangunan yang Berkesinambungan dan Berkelanjutan. Untuk mencapai visi tersebut maka dilakukan sejumlah misi yakni mewujudkan SDM yang Berkualitas dan Inovatif Berbasis Modal Sosial. Peningkatan kualitas sumber daya manusia, dengan fokus pada sektor pendidikan dan kesehatan dimulai dari ibu hamil hingga anak-anak, serta memastikan pendidikan berkualitas yang dapat diakses oleh semua lapisan masyarakat.

Untuk mencapai visi dan misi kantor Badan Kesatuan Bangsa dan Politik (Kesbangpol) Provinsi Papua Barat Daya sehingga dituntut kinerja kerja yang tinggi dari masing-masing pegawai, dimana permasalahan yang terjadi bahwa kinerja pegawai belum optimal atau tidak sesuai dengan target yang ditetapkan oleh organisasi. Tidak tercapainya target yang ditetapkan oleh organisasi disebabkan salah satunya adalah berkaitan dengan kepemimpinan. Hal ini dapat dilihat bahwa pimpinan kurang memberikan support atau motivasi kepada

setiap pegawai, selain itu pimpinan kurang memberikan bimbingan dan arahan pada pegawainya dengan menetapkan standar kinerja. Permasalahan lainnya adalah kurangnya menciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas, dan pimpinan kurang memberikan partisipasi kepada setiap pegawai untuk merasa ikut andil dalam pencapaian visi dan misi yang ditetapkan oleh organisasi.

Dari latar belakang dan permasalahan yang terjadi maka perlunya dilakukan penelitian lebih lanjut dengan memilih judul : Efektivitas Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus pada Kantor Badan Kesatuan Bangsa dan Politik (Kesbangpol) Provinsi Papua Barat Daya).

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka rumusan masalah yang dikemukakan dalam penelitian ini adalah : “Bagaimana pengaruh efektifitas gaya kepemimpinan (supportif, direktif, dan partisipatif) terhadap kinerja pegawai.

1.3 Pertanyaan Penelitian

Sebagai upaya mempertajam kajian didalam penelitian ini dapat di turunkan beberapa pertanyaan penelitian yang lebih spesifik untuk dicarikan jawabannya, adapun pertanyaan penelitian tersebut sebagai berikut:

1. Apakah gaya kepemimpinan supportif berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Badan Kesatuan Bangsa dan Politik (Kesbangpol) Provinsi Papua Barat Daya ?

2. Apakah gaya kepemimpinan direktif berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Badan Kesatuan Bangsa dan Politik (Kesbangpol) Provinsi Papua Barat Daya ?
3. Apakah gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Badan Kesatuan Bangsa dan Politik (Kesbangpol) Provinsi Papua Barat Daya ?
4. Apakah gaya kepemimpinan supportif, direktif dan partisipatif secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Badan Kesatuan Bangsa dan Politik (Kesbangpol) Provinsi Papua Barat Daya ?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan supportif terhadap kinerja pegawai pada Kantor Badan Kesatuan Bangsa dan Politik (Kesbangpol) Provinsi Papua Barat Daya.
2. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan direktif terhadap kinerja pegawai pada Kantor Badan Kesatuan Bangsa dan Politik (Kesbangpol) Provinsi Papua Barat Daya.
3. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja pegawai pada Kantor Badan Kesatuan Bangsa dan Politik (Kesbangpol) Provinsi Papua Barat Daya.

4. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan supportif, direktif, dan partisipatif secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai pada Kantor Badan Kesatuan Bangsa dan Politik (Kesbangpol) Provinsi Papua Barat Daya.

1.5 Manfaat Penelitian

Dengan penelitian ini, peneliti berharap dapat memberikan manfaat yang nantinya diperoleh dapat dijadikan bahan informasi. Adapun manfaat yang diharapkan dari penelitian ini yakni manfaat teoritis dan manfaat praktis dapat dilihat melalui uraian dibawah ini :

1.5.1 Manfaat Teoritis

1. Penelitian ini diharapkan dapat menambah ilmu pengetahuan, pengalaman dan wawasan, mengenai manajemen sumber daya manusia khususnya terkait dengan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.
2. Hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat sebagai bahan referensi, bahan pertimbangan serta sebagai tambahan ilmu pengetahuan bagi para peneliti selanjutnya yang hendak melakukan penelitian dalam bidang manajemen sumber daya manusia.

1.5.2 Manfaat Praktis

1. Hasil penelitian ini dapat memberikan informasi kepada pihak instansi dalam rangka untuk meningkatkan kinerja pegawai pada Kantor Badan Kesatuan Bangsa dan Politik (Kesbangpol) Provinsi Papua Barat Daya.

2. Penelitian ini dapat menjadi bahan masukan dan pembandingan kepada peneliti selanjutnya yang ingin meneliti permasalahan yang sama dengan yang peneliti lakukan dengan topik yang berbeda.

1.6 Batasan Penelitian

Batasan penelitian berguna untuk memfokuskan penelitian dalam proposal tesis ini agar tidak terjadi adanya penyimpangan dan pelebaran pokok masalah. Dengan tujuan agar penelitian lebih terarah untuk mencapai tujuan dari penelitian ini dan batasan penelitian ini akan berfokus pada Kantor Badan Kesatuan Bangsa dan Politik (Kesbangpol) Provinsi Papua Barat Daya, kemudian penelitian ini membatasi variabel pada gaya kepemimpinan sebagai variabel independen dan kinerja pegawai sebagai variabel dependen, tanpa mempertimbangkan faktor lain.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Pustaka

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia adalah komponen yang sangat penting baik itu untuk sebuah institusi maupun perusahaan. Meskipun dalam proses pelaksanaan aktivitasnya banyak berbagai alternatif atau bantuan baik dari segi penggunaan peralatan yang canggih, akan tetapi hal tersebut tidak akan berarti tanpa adanya peran aktif dari sumber daya manusia itu sendiri. Pada dasarnya, sumber daya manusia berupa individu yang bekerja untuk sebuah organisasi sebagai penggerak, pemikir, dan perencana untuk mencapai tujuan organisasi. Mereka juga merupakan kunci untuk perkembangan perusahaan.

Jika sumber daya manusia adalah komponen paling penting dalam pengembangan perusahaan, maka manajemen sumber daya manusia adalah proses mendayagunakan pegawai secara manusiawi untuk mencapai tujuan perusahaan. Manajemen sumber daya manusia adalah pengorganisasian, pengarahan dan perencanaan, pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemberhentian karyawan, yang pada dasarnya bertujuan untuk menyediakan tenaga kerja yang efektif untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi (Sabaruddin *et al.*, 2024:5).

Menurut Jusdijachlan *et al.*, (2024:1) manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah suatu bidang studi dan praktik yang berfokus pada pengelolaan aset paling berharga dalam suatu organisasi, yaitu manusia. MSDM mencakup segala aspek yang terkait dengan perekrutan, pengembangan, evaluasi kinerja, kompensasi, dan kesejahteraan karyawan. Tujuan utama MSDM adalah untuk memaksimalkan potensi karyawan sehingga dapat berkontribusi secara optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi. Secara sederhana, MSDM adalah proses mengelola orang-orang dalam organisasi agar mereka dapat bekerja secara efektif dan efisien. MSDM mencakup berbagai aspek yang berkaitan dengan pengelolaan tenaga kerja, mulai dari perekrutan, pelatihan, pengembangan, hingga evaluasi kinerja.

Definisi Manajemen SDM mencakup pemahaman tentang bagaimana organisasi menarik, mengembangkan, memotivasi, dan mempertahankan karyawan yang kompeten dan produktif. Manajemen SDM tidak hanya berfokus pada aspek administratif seperti penggajian dan dokumentasi, tetapi juga pada pengembangan strategi untuk meningkatkan kinerja karyawan dan organisasi secara keseluruhan. Ini melibatkan identifikasi kebutuhan tenaga kerja, perencanaan pengembangan karyawan, pengelolaan hubungan kerja, dan pemeliharaan lingkungan kerja yang kondusif (Kamal et al., 2024:3).

Manajemen sumber daya manusia menurut Bairizki (2020:6) adalah disiplin ilmu yang mempelajari hubungan manusia sebagai aset yang diberdayakan dan dikelola, di mana penerapannya sesuai dengan praktik dan kebijakan yang sesuai dengan prosedur yang telah disepakati serta dijalankan

sesuai dengan fungsi-fungsi manajemen yang bertujuan untuk mencapai visi dan misi organisasi.

Menurut Fiernaningsih *et al.*, (2024:4) tujuan manajemen sumber daya manusia adalah untuk mengoordinasikan orang-orang di dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Meningkatkan kontribusi produktif individu atau tenaga kerja terhadap organisasi atau perusahaan melalui pendekatan yang sistematis, strategis, etis, dan sosial. Manajer dan departemen sumber daya manusia dapat mencapai komunikasi yang optimal dengan karyawan untuk mencapai tujuan bersama dalam perusahaan atau organisasi.

Sabri *et al.*, (2024:12) menyatakan bahwa definisi manajemen SDM melibatkan koordinasi berbagai elemen, dimulai dari perencanaan hingga pemeliharaan hubungan kerja, menciptakan kerangka kerja yang holistik untuk mengelola, mengoptimalkan, dan mengembangkan aset manusia. Pada intinya, manajemen SDM mewujudkan visi dan misi organisasi dengan mengarahkan, mengelola, dan memotivasi tenaga kerja.

Berdasarkan definisi manajemen sumber daya manusia yang telah dijelaskan di atas, bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia menerapkan berbagai fungsi, seperti perencanaan, pengelolaan, pengarahan, dan pengawasan terhadap tenaga kerja yang ada di dalam suatu organisasi. Sumber daya manusia memberikan pandangan yang penting. Kompensasi yang adil dan memadai merupakan faktor utama dalam memotivasi dan mempertahankan loyalitas pegawai. Selain itu, iklim organisasi yang positif, yang mencakup budaya kerja yang mendukung, kepemimpinan yang efektif, dan komunikasi

yang terbuka, juga berperan penting dalam meningkatkan loyalitas pegawai dan organisasi dapat merancang strategi yang tepat dalam mengelola kompensasi dan menciptakan iklim organisasi yang mendukung, sehingga meningkatkan loyalitas pegawai dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

2.1.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi utama manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah mengelola SDM agar dapat berkontribusi secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi. Ini mencakup berbagai kegiatan mulai dari perencanaan, perekrutan, pengembangan, hingga pemeliharaan karyawan. MSDM juga berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan kinerja karyawan, dan menjaga hubungan baik antara karyawan dan perusahaan.

Menurut Rosita et al., (2024:10) manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen yang berfokus pada SDM. Adapun fungsi-fungsi manajemen SDM, seperti halnya fungsi manajemen umum, adalah sebagai berikut :

1. Fungsi Manajerial

a. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan mencakup seluruh kegiatan, mulai dari penentuan jenis barang atau jasa yang akan dibuat, perencanaan pengadaan dan penanganan (*procurement and handling*) sumber daya yang akan diolah, penentuan jumlah dan jenis serta penataan letak (*layout*) mesin-mesin dan peralatan yang akan digunakan, hingga penentuan ciri-ciri dan sifat-sifat yang harus dimiliki oleh barang atau jasa yang bersangkutan yang

sudah harus siap untuk dipasarkan. Dalam kegiatan perencanaan, perencana harus menetapkan sasaran-sasaran (*objectives*) perusahaan, termasuk berbagai kebijakan dan aturan yang harus diikuti dalam pencapaian sasaran tersebut.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian mencakup seluruh kegiatan penentuan jumlah dan jenis sumber daya manusia yang dibutuhkan untuk melaksanakan setiap kegiatan, termasuk keahlian minimal yang harus dimiliki oleh setiap individu yang akan ditugaskan untuk menangani jenis kegiatan tertentu. Pengorganisasian ini juga mencakup penentuan struktur organisasi, yaitu penentuan hubungan antara setiap individu dengan individu lainnya di dalam organisasi. Struktur -organisasi ini akan mengatur alur informasi di antara setiap individu atau bagian di dalam organisasi, dan dengan struktur organisasi ini juga akan jelas wewenang dan hak setiap individu.

c. Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan mencakup seluruh kegiatan untuk mendapatkan informasi tentang setiap kegiatan yang dilakukan dalam operasi dan produksi. Penelaahan ini akan membantu pemimpin untuk memperoleh informasi yang berkaitan dengan seluruh kegiatan dari berbagai aspek, yang pada gilirannya akan berguna dalam pengambilan keputusan tentang apakah suatu kegiatan perlu diteruskan, atau apakah metode pelaksanaan kegiatan perlu disempurnakan atau diubah. Hasil penelaahan ini adalah

serangkaian perbaikan dan berbagai informasi yang diperoleh akan menjadi masukan bagi fungsi perencanaan dan pengawasan.

d. Pengawasan (*Controlling*)

Pengawasan mencakup seluruh kegiatan yang bertujuan untuk mengarahkan dan memastikan bahwa berbagai kegiatan yang telah dan sedang dilaksanakan sesuai dengan apa yang telah direncanakan. Salah satu aspek yang harus diperiksa adalah apakah barang atau jasa yang diproduksi sudah memenuhi syarat-syarat yang telah ditetapkan dalam perencanaan. Hal ini dilakukan melalui pemeriksaan (*inspection*). Jika terjadi penyimpangan, maka penyesuaian harus dilakukan. Jika sudah memenuhi syarat, kegiatan berikutnya dapat dilanjutkan. Kegiatan pengawasan ini dapat berhasil dan memberikan manfaat jika didukung oleh umpan balik yang baik, yang berfungsi untuk membantu menemukan sumber masalah dan merumuskan tindakan perbaikan yang diperlukan.

2. Fungsi Operasional

a. Pengadaan Tenaga Kerja (*Procurement*)

Tujuan dari pengadaan tenaga kerja adalah untuk memperoleh jumlah dan jenis pegawai yang tepat untuk mencapai tujuan organisasi. Fungsi ini terutama berkaitan dengan penentuan kebutuhan pegawai dan proses perekrutan, seleksi, dan penempatan mereka. Penentuan kebutuhan pegawai mencakup kualitas dan jumlah pegawai. Sementara itu, seleksi dan penempatan melibatkan proses pemilihan dan perekrutan pegawai,

pembahasan formulir-formulir surat lamaran, pelaksanaan tes psikologis dan wawancara, dan lain sebagainya.

b. Pengembangan (*Development*)

Setelah pegawai diterima, mereka perlu dibina dan dikembangkan. Pengembangan ini dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan keterampilan melalui latihan yang diperlukan untuk dapat menjalankan pekerjaan mereka dengan baik.

c. Kompensasi (*Compensation*)

Fungsi kompensasi sangat penting bagi pegawai. Kompensasi adalah pemberian penghargaan kepada pegawai sesuai dengan kontribusi mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Kompensasi ini biasanya diterima pegawai dalam bentuk uang yang ditambah dengan berbagai tunjangan lain selama sebulan.

d. Pengintegrasian (*Integration*)

Meskipun perusahaan sudah menerima pegawai, mengembangkan mereka, dan memberikan kompensasi yang memadai, masih ada tantangan yang sulit, yaitu pengintegrasian. Pengintegrasian adalah proses penyesuaian antara sikap dan keinginan pegawai dengan keinginan perusahaan dan masyarakat. Dalam hal ini, pegawai secara individu diminta untuk mengubah kebiasaan dan sikap yang selama ini kurang menguntungkan bagi perusahaan. Tujuannya adalah agar pegawai memiliki niat dan kemauan yang kuat untuk mengubah pandangan, kebiasaan, dan sikap lainnya yang perlu disesuaikan dengan keinginan dan tujuan perusahaan.

e. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan berarti berusaha untuk mempertahankan dan meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan. Apa yang sudah diterima dan pernah dinikmati oleh pegawai hendaknya tetap dipertahankan. Tujuannya adalah untuk memelihara kebutuhan sumber daya manusia yang dimiliki. Wujud dari pemeliharaan sumber daya manusia ini adalah tumbuhnya rasa betah, motivasi, dan memiliki kemauan untuk bekerja sebaik mungkin untuk organisasi.

f. Pemutusan Hubungan Kerja (*Separation*)

Fungsi dari pemutusan hubungan kerja terkait dengan pegawai yang telah lama berkontribusi pada organisasi. Pemutusan hubungan kerja ini dapat disebabkan oleh berbagai faktor, seperti keinginan karyawan, kebutuhan perusahaan, berakhirnya kontrak kerja, pensiun, dan alasan lainnya. Umumnya, perusahaan yang telah berkembang dan berukuran besar menyediakan dana pensiun bagi pegawai yang telah memasuki masa pensiun.

Dengan menjalankan fungsi-fungsi ini secara efektif, manajemen sumber daya manusia dapat membantu perusahaan mencapai tujuan strategisnya, meningkatkan produktivitas, dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi pertumbuhan karyawan. Selanjutnya, fungsi Manajemen sumber daya manusia termasuk dalam perekrutan dan seleksi karyawan yang berkualitas. Proses ini melibatkan menarik calon karyawan yang potensial, melaksanakan wawancara, dan

melakukan penilaian untuk memilih individu terbaik yang sesuai dengan persyaratan pekerjaan.

2.1.1.3 Tujuan dan Manfaat Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan manajemen sumber daya manusia pada masing-masing perusahaan bersifat variatif. Sistem manajemen sumber daya manusia dapat menjadi sumber kapabilitas perusahaan yang memungkinkan perusahaan untuk terus belajar memperagakan peluang baru. Menurut Supriadi et al., (2022:13) Tujuan utama manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi sumber daya manusia (karyawan) terhadap organisasi. Hal ini dapat dipahami bahwa semua kegiatan organisasi dalam mencapai tujuannya, tergantung pada orang-orang yang mengelola organisasi tersebut. Oleh karena itu, karyawan harus dikelola dengan baik sehingga dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan.

Dari pendapat tersebut di atas dapat disimpulkan bahwasanya tujuan manajemen sumber daya manusia adalah memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan sumber daya manusia untuk memastikan bahwa perusahaan memiliki karyawan atau pegawai yang memiliki kinerja tinggi, selalu siap mengatasi perubahan, serta memenuhi kewajiban sebagai pekerja secara legal.

Tidak hanya itu, tujuan selanjutnya adalah menerapkan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur sumber daya manusia yang memungkinkan perusahaan mampu mencapai tujuannya. Peranan adanya MSDM sendiri secara

garis besar adalah untuk mencapai tujuan perusahaan, yang melibatkan tenaga kerja manusia yang ada di dalamnya, yang bukan hanya cakap, terampil, namun juga harus memiliki kemauan serta kesungguhan dalam bekerja secara efektif dan efisien.

Namun, secara khusus manajemen sumber daya manusia ini memiliki tujuan menurut Supriadi et al., (2022:13-14) sebagai berikut :

- a. Mengembangkan sistem kerja dengan kinerja tinggi yang meliputi proses perekrutan, seleksi, sistem insentif, serta pengembangan manajemen dan aktivitas pelatihan yang terkait dengan kebutuhan perusahaan.
- b. Mengembangkan praktik manajemen dengan komitmen tinggi yang menyadari bahwa karyawan atau pegawai adalah stakeholder dalam perusahaan yang bernilai dan membantu mengembangkan iklim kerja sama dan kepercayaan Bersama.
- c. Memastikan bahwa persamaan kesempatan tersedia untuk semua, artinya ada keterkaitan saling menguntungkan antara perusahaan dengan karyawan.
- d. Memastikan bahwa karyawan atau pegawai dinilai serta dihargai atas apa yang telah dikerjakan dan dicapai.
- e. Mempertahankan serta memperbaiki kesejahteraan fisik serta mental pegawai atau karyawan.
- f. Menciptakan iklim yang humanis, harmonis, serta produktif yang dapat dipertahankan antara manajemen dengan karyawan atau pegawai.

Menurut Fiernaningsih et al., (2024:4) tujuan manajemen sumber daya manusia adalah untuk mengoordinasikan orang-orang di dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Meningkatkan kontribusi produktif individu

atau tenaga kerja terhadap organisasi atau perusahaan melalui pendekatan yang sistematis, strategis, etis, dan sosial. Manajer dan departemen sumber daya manusia dapat mencapai komunikasi yang optimal dengan karyawan untuk mencapai tujuan bersama dalam perusahaan atau organisasi.

Tujuan manajemen sumber daya manusia (*the goals of human resources management*) menurut Budiyanto (2024:7) dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Membuat kebijakan dalam pengelolaan sumber daya manusia yang dimiliki organisasi. Tujuan manajemen sumber daya manusia ini adalah untuk mengembangkan sistem kinerja organisasi yang unggul melalui peningkatan motivasi kerja karyawan yang tinggi dengan merancang, mengimplementasikan, memonitor, dan mengevaluasi kebijakan dalam bidang manajemen sumber daya manusia. Kebijakan ini dalam bentuk perancangan peraturan perusahaan yang mampu meningkatkan kepatuhan karyawan terhadap aturan organisasi sehingga dapat mencegah dan meminimalisir pelanggaran aturan kerja, kebijakan pemberian kompensasi dan jenjang karir yang menarik bagi karyawan untuk meraih kinerja unggul, memastikan keadilan dan persamaan kesempatan tersedia bagi seluruh karyawan tanpa diskriminasi, kebijakan jaminan kesehatan dan keselamatan kerja bagi seluruh karyawan.
2. Membantu organisasi dalam mencapai tujuannya. Tujuan manajemen sumber daya manusia ini adalah merancang sistem kinerja karyawan yang mampu melibatkan seluruh karyawan dalam pencapaian tujuan organisasi. Bentuk kegiatan ini seperti penyusunan sasaran kerja individu (SKI) yang merupakan breakdown dari target kinerja organisasi mulai dari target kinerja

direktorat, di-breakdown ke target kinerja divisi, di-breakdown ke tingkat unit-unit dibawah divisi. Termasuk target kinerja direksi, di-breakdown ke target kinerja karyawan tingkat divisi, di-breakdown ke target kinerja karyawan tingkat unit-unit dibawah divisi. Selain itu bentuk kegiatan ini seperti sistem penilaian kinerja yang adil dan profesional, penciptaan kondisi kerja yang kondusif dan produktif, penerapan praktik manajemen terbaik melalui implementasi prinsip-prinsip *good corporate governance*, budaya organisasi dan manajemen pengetahuan.

3. Memberikan dukungan terhadap organisasi. Tujuan manajemen sumber daya manusia ini adalah pemberian dukungan terhadap organisasi dalam bentuk seperti penyediaan karyawan yang kompeten dari kegiatan rekrutmen dan seleksi maupun pelatihan dan pengembangan, penciptaan iklim kerja yang kondusif melalui kesehatan dan keselamatan kerja (K3), pengamanan asset perusahaan dari berbagai kemungkinan ancaman, dan lain sebagainya.
4. Menyelesaikan masalah. Tujuan manajemen sumber daya manusia ini adalah menyelesaikan berbagai masalah yang berkaitan dengan sumber daya manusia yang dapat mengganggu pencapaian tujuan organisasi. Penyelesaian masalah ini menyangkut kegiatan pelanggaran yang dilakukan karyawan atas peraturan perusahaan seperti mangkir kerja maupun tindakan indisipliner lainnya, demo karyawan atas kebijakan perusahaan, kekurangan karyawan yang kompeten, dan lain sebagainya.

5. Media komunikasi yang baik. Tujuan manajemen sumber daya manusia ini adalah membangun komunikasi yang baik dalam perusahaan yang dapat dilakukan dalam bentuk penyelenggaraan *coffee morning*, *employee gathering*, *family gathering*, mengantisipasi terjadinya berita hoax dalam internal organisasi, penyelenggaraan press conference antara pimpinan/ manajemen organisasi dengan serikat pekerja maupun karyawan, dan lain sebagainya.

Lebih lanjut Budiyanto (2024:9) bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia ada empat yaitu :

1. Tujuan Organisasional ditujukan untuk dapat mengenali keberadaan manajemen sumber daya manusia dalam memberikan kontribusi pada pencapaian efektivitas organisasi. Secara formal suatu departemen sumber daya manusia diciptakan untuk dapat membantu para manajer, namun demikian para manajer tetap bertanggung jawab terhadap kinerja karyawan. Departemen sumber daya manusia membantu para manajer dalam menangani hal-hal yang berhubungan dengan sumber daya manusia.
2. Tujuan Fungsional ditujukan untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sumber daya manusia menjadi tidak berharga jika manajemen sumber daya manusia memiliki kriteria yang lebih rendah dari tingkat kebutuhan organisasi.
3. Tujuan Sosial ditujukan untuk secara etis dan sosial merespon terhadap kebutuhan-kebutuhan dan tantangan-tantangan masyarakat melalui tindakan meminimalisir dampak negatif terhadap organisasi. Kegagalan organisasi

dalam menggunakan sumber dayanya bagi keuntungan masyarakat dapat menyebabkan hambatan-hambatan.

4. Tujuan Personal ditujukan untuk membantu karyawan dalam pencapaian tujuannya, minimal tujuan-tujuan yang dapat mempertinggi kontribusi individual terhadap organisasi. Tujuan personal karyawan harus dipertimbangkan jika para karyawan harus dipertahankan, dipensiunkan, atau dimotivasi. Jika tujuan personal tidak dipertimbangkan, kinerja dan kepuasan karyawan dapat menurun dan karyawan dapat meninggalkan organisasi.

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset penting dalam sebuah perusahaan sehingga hal ini perlu dirancang secara efektif. Beberapa manfaat yang bisa diperoleh dari manajemen sumber daya manusia Supriadi et al., (2022:14-15) antara lain :

1. Perusahaan dapat memanfaatkan Sumber Daya Manusia (SDM) yang sudah ada secara baik.

Manajer sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan perlu memperhatikan kelebihan serta kekurangan yang dimiliki perusahaan seperti, jumlah karyawan yang tersedia, masa kerja masing-masing, pengetahuan serta skills yang dimiliki, bakat yang perlu dikembangkan, serta minat karyawan yang bersangkutan.

2. Produktivitas dari karyawan yang sudah ada semakin meningkat

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang baik tentu akan proporsionalitas dalam penempatan formasi karyawan. Terlalu banyak

karyawan juga tidak baik untuk perusahaan dan bisa berdampak penurunan semangat karyawan. Kekurangan karyawan juga tidak baik untuk perusahaan akan mengakibatkan pekerjaan terhambat.

3. Penentuan kebutuhan tenaga kerja atau karyawan

Kebutuhan akan tenaga kerja di masa mendatang baik dalam arti jumlah maupun kualifikasinya untuk mengisi formasi tertentu dan menyelenggarakan aktivitas baru. Perusahaan yang sudah besar perlu memiliki perencanaan yang strategik. Pemanfaatan serta kebutuhan sumber daya manusia pada masa mendatang bisa meliputi, jumlah karyawan yang dipromosikan menduduki jabatan yang lebih tinggi, berapa lowongan yang kosong, jumlah karyawan yang dibutuhkan dalam waktu tersebut, hingga jumlah kebutuhan pegawai yang berkualitas.

4. Penanganan informasi ketenagakerjaan

Penanganan informasi sumber daya manusia yang dimiliki bisa meliputi, masa kerja setiap karyawan, status perkawinan, tunjangan, jumlah penghasilan, pendidikan dan pelatihan yang pernah ditempuh, keterampilan khusus yang dimiliki pegawai, dan jabatan yang pernah diduduki.

5. Penelitian

Sebelum melakukan perencanaan, maka diperlukan penelitian. Termasuk penelitian mengenai manajemen sumber daya manusia. Hal ini dilakukan guna mendapatkan gambaran serta keterangan yang akurat untuk menjadi landasan dalam aktivitas manajemen sumber daya manusia.

2.1.2 Kepemimpinan

2.1.2.1 Pengertian Kepemimpinan

Istilah Kepemimpinan atau leadership merupakan asal kata dari “pemimpin” atau “leader”. Apabila didefinisikan, Kepemimpinan diambil dari Bahasa Inggris yaitu leader yang bermakna memberikan pengarahannya, melakukan binaan, berhak atas suatu pengaturan, penuntutan dan mempengaruhi orang lain. Sedangkan kata sifat “pemimpin” artinya seseorang yang berfungsi dan memiliki sifat-sifat Kepemimpinan, bisa membimbing atau mampu menuntun sikap seorang atau komunitas untuk mengikuti jejak langkahnya.

Kepemimpinan adalah sesuatu yang muncul dari dalam dan merupakan buah dari keputusan seseorang untuk mau menjadi seorang pemimpin, baik bagi dirinya sendiri, keluarga, lingkungan pekerjaannya, maupun bagi lingkungan sosial dan bahkan bagi negerinya. Kepemimpinan adalah sebuah keputusan yang merupakan hasil proses perubahan karakter atau transformasi internal dalam diri seseorang. Kepemimpinan dapat dipergunakan oleh setiap orang dalam segala tingkatan di dalam organisasi. Hal ini berarti setiap pimpinan unit dalam organisasi atau lembaga mulai dari pimpinan tertinggi sampai dengan pimpinan unit terendah diharapkan mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi para bawahannya. Dengan demikian kepemimpinan menuntut suatu transformasi dari dalam hati dan perubahan karakter. Kepemimpinan sejati dimulai dari dalam dan kemudian bergerak ke luar untuk melayani mereka yang dipimpinnya.

Menurut Robbins dalam Palinggi dan Mawardi (2020:4), menegaskan bahwa kepemimpinan secara luas dapat diartikan sebagai kemampuan dalam memengaruhi kelompok untuk tercapainya suatu tujuan. Berdasarkan pandangan ini bahwa, kepemimpinan selalu dibutuhkan dalam organisasi apapun jenis organisasi tersebut. Seorang pimpinan atau manajer yang melaksanakan tugas-tugas manajerial akan selalu berhubungan dengan pekerjaannya memotivasi bawahan. Oleh karena itu, memahami motivasi menjadi sangat penting bagi pimpinan atau manajer dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Menurut Prayudi et al., (2022 : 14) Kepemimpinan diartikan sebagai sebuah kemampuan yang dimiliki seseorang. Kemampuan tersebut ada ketika menjabat sebagai seorang pemimpin di dalam organisasi tertentu. Kemampuan yang dimaksud adalah untuk mempengaruhi orang lain, khususnya bawahannya atau anggotanya. Hal ini dilakukan supaya mereka dapat bertindak dan berpikir sesuai sebuah lahan tertentu. Supaya sebuah tujuan bisa dicapai dengan mudah.

Berdasarkan hal tersebut, maka seorang pemimpin tentu harus memiliki kemampuan untuk memandu anggotanya. Selain itu, seorang pemimpin harus dapat mempengaruhi sekaligus meyakinkan sekelompok orang atau seseorang. Ketika pemimpin dan anggotanya sudah berada di jalur yang sama, maka apa yang ditargetkan akan lebih mudah dicapai.

Viana (2022:94) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah sebuah tindakan gaya, kegiatan dan kemampuan seorang pemimpin yang membentuk hubungan dengan kelompok individu dengan tujuan mencapai target tertentu secara bersama. Kepemimpinan dapat terjadi jika ada kumpulan individu yang

memiliki satu tujuan yang harus dicapai baik dalam jangka waktu pendek ataupun dalam jangka waktu yang panjang, sehingga seringkali ukuran keberhasilan sebuah kepemimpinan dilihat atas keberhasilan dalam pencapaian tujuan tersebut.

Darmi & Mujtahid (2022:10) mengartikan kepemimpinan sebagai proses pengarahan serta pemberian pengaruh terhadap kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya. Kepemimpinan ini bertujuan mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan.

Sutrisno (2020:216) kepemimpinan memainkan peranan yang paling dominan, krusial, dan kritikal dalam keseluruhan upaya untuk meningkatkan prestasi kerja, baik pada tingkat individual, kelompok dan organisasi. Dengan demikian, tampak pemimpin selalu akan dikaitkan dengan kelompok, karena seorang pemimpin tanpa kelompok dan para anggota, tidak akan ada manfaatnya, meskipun individu tersebut mempunyai potensi yang sangat baik untuk menjadi seorang pemimpin. Pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang mampu mengelola dan mengatur organisasi secara efektif dan mampu melaksanakan kepemimpinan secara efektif pula, dan pada gilirannya tujuan organisasi akan tercapai.

Tujuan organisasi tidak hanya sekedar tercapai sesuai dengan yang direncanakan, tetapi juga harus terwujud suatu kegairahan kerja dan disiplin kerja yang baik dari para karyawan. Untuk terwujudnya suasana tersebut, maka pemimpin berusaha memengaruhi perilaku bawahan untuk bekerja sama mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan adalah gejala universal yang ada

pada setiap kelompok manusia sebagai sebuah sistem sosial, mulai dari kelompok kecil yang terdiri dari beberapa orang sampai pada kelompok besar.

Menurut Sriyana (2022:4) butir-butir pengertian dari berbagai definisi kepemimpinan, pada hakikatnya memberikan makna:

1. Kepemimpinan adalah sesuatu yang melekat pada diri seorang pemimpin yang berupa sifat-sifat tertentu seperti kepribadian, kemampuan, dan kesanggupan.
2. Kepemimpinan adalah serangkaian kegiatan pemimpin yang tidak dapat dipisahkan dengan kedudukan serta gaya atau perilaku pemimpin itu sendiri.
3. Kepemimpinan adalah proses antar hubungan atau interaksi antara pemimpin, bawahan dan situasi.

Berdasarkan uraian definisi di atas dapat disimpulkan kepemimpinan merupakan cara seorang pemimpin dalam memengaruhi bawahan dengan karakteristik tertentu sehingga dapat mencapai tujuan yang diinginkan. Faktor keberhasilan seorang pemimpin salah satunya tergantung dengan teknik kepemimpinan yang dilakukan dalam menciptakan situasi sehingga menyebabkan orang yang dipimpinnya timbul kesadarannya untuk melaksanakan apa yang dikehendaki. Dengan kata lain, efektif atau tidaknya seorang pemimpin tergantung dari bagaimana kemampuannya dalam mengelola dan menerapkan pola kepemimpinannya sesuai dengan situasi dan kondisi organisasi tersebut.

2.1.2.2 Fungsi Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi, mengarahkan, dan membimbing orang lain untuk mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan mencakup proses mempengaruhi orang lain agar memahami, setuju, dan melakukan tugas secara efektif, serta memfasilitasi upaya individu dan kolektif. Singkatnya, kepemimpinan adalah tentang menginspirasi dan menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Fungsi kepemimpinan secara umum adalah mengarahkan, memotivasi, dan mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama. Pemimpin yang efektif tidak hanya memberikan arahan, tetapi juga membangun tim, mengelola konflik, dan memastikan kualitas kerja tetap tinggi.

Sesungguhnya semua orang mempunyai potensi menjadi pemimpin, yang berbeda hanya derajat bakatnya saja, namun demikian potensi itu harus dikembangkan. Oleh karenanya, lembaga-lembaga yang mendidik seorang menjadi pemimpin yang baik dan efektif sangat dibutuhkan keberadaannya. Kepemimpinan yang efektif harus dipelajari dan diraih. Dalam upaya mewujudkan kepemimpinan yang efektif, maka kepemimpinan tersebut harus dijalankan sesuai dengan fungsinya. Fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok atau organisasi masing-masing yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam dan bukan di luar organisasi. Fungsi kepemimpinan merupakan gejala sosial karena harus diwujudkan dalam interaksi antara individu di dalam situasi sosial suatu kelompok atau organisasi (Sutikno, 2022:11).

Tugas pokok seorang pemimpin adalah mengantarkan, mengelompokkan, memberi petunjuk, mendidik, dan membimbing disingkat Enam-M. Agar

organisasi dapat mencapai tujuan, anggota kelompok perlu mengikuti jejak pemimpinnya. Cara ini dapat dilaksanakan secara baik jika seorang pemimpin menjalankan fungsinya sebagaimana mestinya. Menurut Prasinta et al., (2023:11) Fungsi kepemimpinan adalah sebagai berikut :

1. Fungsi Perencanaan

Seorang pemimpin perlu membuat perencanaan yang menyeluruh bagi organisasi, kelompok maupun bagi diri sendiri selaku penanggung jawab tercapainya tujuan. Manfaatnya perencanaan antara lain sebagai berikut :

- a. Perencanaan merupakan hasil pemikiran dan analisa situasi dalam pekerjaan untuk pedoman apa yang akan dilakukan.
- b. Perencanaan berarti pemikiran jauh ke depan disertai keputusan keputusan yang diambil berdasarkan fakta-fakta yang ada.
- c. Perencanaan berarti proyeksi atau penempatan diri ke situasi pekerjaan yang akan dilakukan dan tujuan atau target yang akan dicapai.

2. Fungsi Penetapan Visi

Seorang pemimpin yang senantiasa memiliki visi kedepan (visioner) berarti selalu waspada terhadap berbagai kemungkinan yang akan terjadi. Hal ini memberikan kepastian bahwa jalannya proses pekerjaan mencapai tujuan dan dapat berlangsung terus menerus tanpa mengalami hambatan dan penyimpangan yang merugikan. Oleh sebab itu, seorang pemimpin harus peka terhadap perkembangan situasi baik di dalam maupun di luar organisasi sehingga mampu mendeteksi permasalahan yang muncul, baik yang kecil maupun yang besar dan mendesak.

3. Fungsi Pengembangan Loyalitas

Pengembangan loyalitas tidak saja di antara pengikut, tetapi juga untuk para pemimpin tingkat rendah dan menengah dalam organisasi. Untuk mencapai kesetiaan ini, seseorang pemimpin sendiri harus memberi teladan baik kepada bawahannya, kata-kata dan tingkah laku sehari-hari yang menunjukkan kepada anak buahnya, pemimpin sendiri tidak pernah mengingkari dan menyeleweng wewenangnya sebagai seorang pemimpin.

4. Fungsi Pengawasan

Fungsi pengawasan merupakan fungsi pemimpin untuk senantiasa melihat pelaksanaan rencana. Dengan adanya pengawasan maka masalah-masalah dapat segera diselesaikan, untuk dipecahkan sehingga semua kegiatan kembali berlangsung sesuai tujuan yang diinginkan.

5. Fungsi Pengambil Keputusan

Pengambilan keputusan merupakan fungsi kepemimpinan yang tidak mudah dilakukan. Oleh sebab itu banyak pemimpin yang menunda untuk melakukan pengambilan keputusan. Bahkan ada pemimpin yang kurang berani mengambil keputusan. Metode pengambilan keputusan dapat dilakukan secara individu, kelompok tim atau panitia, dewan, komisi, referendum, mengajukan usul tertulis dan lain sebagainya.

6. Fungsi memberi motivasi

Seorang pemimpin perlu selalu bersikap penuh perhatian terhadap anak buahnya. Pemimpin harus dapat memberi semangat, membesarkan hati,

mempengaruhi anak buahnya agar rajinbekerja dan menunjukkan prestasi yang baik terhadap organisasi yang dipimpinnya.

2.1.2.3 Kepemimpinan Yang Efektif

Kepemimpinan yang efektif dalam organisasi melibatkan kombinasi keterampilan, sikap, dan tindakan yang memungkinkan seorang pemimpin untuk mempengaruhi anggota tim, mengarahkan usaha mereka, dan mencapai tujuan organisasi. Berikut ini adalah beberapa karakteristik dan praktik kepemimpinan yang efektif, menurut Prasinta et al., (2023:182) yaitu :

1. Visi dan arah yang jelas: Pemimpin yang efektif memiliki visi yang jelas tentang masa depan organisasi dan kemampuan untuk mengkomunikasikan visi tersebut kepada anggota tim. Mereka menginspirasi dan memotivasi anggota tim dengan memberikan arah yang jelas dan tujuan yang bermakna.
2. Komunikasi yang baik: Pemimpin yang efektif memiliki keterampilan komunikasi yang baik. Mereka mendengarkan dengan seksama, menyampaikan informasi dengan jelas, dan mengkomunikasikan harapan dan umpan balik secara terbuka dan jujur.
3. Memotivasi anggota tim: Pemimpin yang efektif dapat memotivasi anggota tim dengan menciptakan lingkungan kerja yang positif, memberikan pengakuan atas pencapaian, memberikan dukungan dan pengembangan karir, serta memberikan tantangan yang memadai.
4. Keterlibatan dan partisipasi: Pemimpin yang efektif melibatkan anggota tim dalam pengambilan keputusan dan memberikan kesempatan untuk

berpartisipasi aktif dalam pekerjaan dan proses pengembangan. Mereka mendorong kolaborasi, kerjasama, dan pemecahan masalah bersama.

5. Kemampuan mengelola perubahan: Pemimpin yang efektif mampu mengelola perubahan dengan baik. Mereka mengidentifikasi peluang perubahan, mempersiapkan anggota tim untuk perubahan, dan memberikan dukungan serta pengarahan yang diperlukan selama perubahan tersebut.
6. Keterampilan pengambilan keputusan: Pemimpin yang efektif memiliki keterampilan pengambilan keputusan yang baik. Mereka menganalisis informasi dengan hati-hati, mempertimbangkan dampak keputusan, dan membuat keputusan yang tepat berdasarkan data dan fakta yang relevan.
7. Delegasi yang efektif: Pemimpin yang efektif mampu melakukan delegasi tugas dengan baik. Mereka menempatkan anggota tim pada posisi yang sesuai dengan keahlian mereka, memberikan wewenang dan tanggung jawab yang tepat, dan memberikan dukungan yang diperlukan untuk keberhasilan tugas tersebut.
8. Keterampilan membangun hubungan: Pemimpin yang efektif memiliki keterampilan membangun hubungan yang baik dengan anggota tim dan pemangku kepentingan lainnya. Mereka mendukung kolaborasi, membangun hubungan saling percaya, dan mengelola konflik dengan bijaksana.
9. Pembelajaran dan pengembangan diri: Pemimpin yang efektif terus menerus belajar dan mengembangkan diri. Mereka mencari kesempatan untuk

meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kepemimpinan mereka melalui pelatihan, mentoring, dan refleksi diri.

10. Etika dan integritas: Pemimpin yang efektif bertindak dengan integritas dan menghormati prinsip etika. Mereka menjadi contoh yang baik dalam perilaku dan tindakan, dan memastikan bahwa keputusan dan tindakan mereka selaras dengan nilai-nilai organisasi.

2.1.2.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi dalam Kepemimpinan

Kepemimpinan, sebagai kemampuan untuk memengaruhi dan mengarahkan orang lain, dipengaruhi oleh berbagai faktor. Faktor-faktor ini bisa berasal dari internal, seperti kepribadian dan pengalaman pemimpin, atau eksternal, seperti situasi, budaya organisasi, dan norma sosial. Pemahaman mengenai faktor-faktor ini penting untuk mengembangkan pemimpin yang efektif dan adaptif dalam berbagai situasi. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan sangat beragam, mulai dari karakteristik pribadi pemimpin, hingga faktor eksternal seperti kondisi lingkungan dan tren industri. Secara umum, faktor-faktor tersebut dapat dikategorikan sebagai faktor internal (karakteristik pemimpin) dan faktor eksternal (lingkungan, situasi, dan kelompok yang dipimpin). Menurut Sutikno, (2022:50) menjelaskan beberapa faktor yang mempengaruhi kepemimpinan, yaitu sebagai berikut:

1. Keahlian dan Pengetahuan. Keahlian dan pengetahuan yang dimaksud di sini adalah latar belakang pendidikan atau ijazah yang dimiliki seorang pemimpin, sesuai tidaknya latar belakang pendidikan itu dengan tugas-tugas kepemimpinan yang menjadi tanggung jawabnya, pengalaman kerja sebagai

pemimpin, apakah pengalaman yang telah dilakukannya mendorong dia untuk memperbaiki dan mengembangkan kecakapan dan keterampilannya dalam memimpin.

2. Jenis pekerjaan atau lembaga tempat pemimpin itu melaksanakan tugas jabatannya. Tiap organisasi atau lembaga yang tidak sejenis memiliki tujuan yang berbeda, dan menuntut cara-cara pencapaian tujuan yang tidak sama. Oleh karena itu, tiap jenis lembaga memerlukan perilaku dan sikap kepemimpinan yang berbeda pula.
3. Sifat-sifat Kepribadian Pemimpin. Kita mengetahui bahwa secara psikologis manusia itu berbeda-beda sifat, watak, dan kepribadiannya. Ada yang selalu bersikap keras dan tegas, tetapi ada pula yang lemah dan kurang berani. Dengan adanya perbedaan-perbedaan watak dan kepribadian yang dimiliki oleh masing-masing pemimpin, akan menimbulkan perilaku dan sikap yang berbeda pula dalam menjalankan kepemimpinannya.
4. Sifat-sifat Kepribadian Pengikut. Point ini berkaitan dengan sifat-sifat pengikut, yaitu mengapa dan bagaimana anggota kelompok menerima dan mau menjalankan perintah atau tugas-tugas yang diberikan oleh pemimpin.

Berdasarkan faktor-faktor tersebut, maka jelaslah bahwa kesuksesan pemimpin dalam aktivitasnya dipengaruhi oleh faktor-faktor yang dapat menunjang keberhasilan suatu kepemimpinan. Oleh sebab itu suatu tujuan akan tercapai apabila terbina keharmonisan dalam hubungan atau interaksi yang baik antara atasan dengan bawahan, motivasi diri untuk berprestasi, kedewasaan dan kekeluasaan dalam hubungan sosial.

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepemimpinan yaitu: Menurut Setiawan et al., (2023 : 31) ada beberapa faktor yang mempengaruhi kepemimpinan yaitu:

1. Kepribadian (personality), pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin, hal ini mencakup nilai-nilai, latar belakang dan pengalaman yang akan mempengaruhi pilihan gaya kepemimpinan
2. Harapan dan perilaku atasan;
3. Karakteristik, harapan, dan perilaku bawahan akan berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan;
4. Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi gaya kepemimpinan;
5. Iklim dan kebijakan organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan; dan
6. Harapan dan perilaku rekan

Sedangkan menurut Mangkunegara, (2022 : 56), faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan yaitu sebagai berikut:

1. Diri pemimpin

Kepribadian, pengalaman masa lampau, latar belakang dan harapan pemimpin sangat mempengaruhi efektivitas kepemimpinan disamping mempengaruhi gaya kepemimpinan yang dipilihnya.

2. Ciri atasan

Gaya kepemimpinan atasan dari manajer sangat mempengaruhi orientasi kepemimpinan manajer.

3. Ciri bawahan

Respon yang diberikan oleh bawahan akan menentukan efektivitas kepemimpinan manajer. Latar belakang pendidikan bawahan sangat menentukan pula cara manajer menentukan gaya kepemimpinannya.

4. Persyaratan tugas

Tuntutan tanggungjawab pekerjaan bawahan akan mempengaruhi gaya kepemimpinan manajer.

5. Iklim organisasi dan perilaku

Ini akan mempengaruhi harapan dan perilaku anggota kelompok serta gaya kepemimpinan yang dipilih

2.1.3 Efektivitas Kepemimpinan

Efektivitas kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mencapai tujuan organisasi dengan cara yang tepat dan efektif, melalui pengaruh yang memotivasi dan mengarahkan bawahan. Efektivitas kepemimpinan mencakup kemampuan dalam perencanaan, koordinasi, dan pengawasan, serta kemampuan untuk mempengaruhi orang lain. Efektivitas kepemimpinan adalah pengukuran dalam arti tercapainya tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Pendapat lain dikemukakan oleh Isnawati et al., (2021) yang mengatakan bahwa efektivitas kepemimpinan adalah kemampuan melaksanakan tugas, fungsi (operasi kegiatan program dan visi) dari pada suatu organisasi atau sejenisnya yang tidak adanya tekanan dan ketegangan diantara pelaksanaanya.

Sementara itu Dawolo et al., (2024) mendefinisikan efektivitas kepemimpinan sebagai sejauh mana suatu pekerjaan dilaksanakan dengan baik dan sesuai hasil yang diharapkan. Efektivitas kepemimpinan juga merupakan

ukuran sejauh mana suatu organisasi mencapai tujuan yang telah ditentukan. Apabila pekerjaan diselesaikan sesuai perencanaan dalam aspek waktu, biaya, dan mutu, maka dapat dikatakan bahwa organisasi tersebut efektif. Efektivitas mencerminkan hubungan antara hasil yang dicapai dengan tujuan yang diinginkan; semakin besar kontribusi output terhadap pencapaian tujuan, semakin efektif organisasi, program, atau kegiatan tersebut.

Sedangkan menurut oleh Zulkarnaen (2021) efektivitas kepemimpinan ialah pencapaian tujuan sesuai target atau sasaran yang telah ditentukan, yang hasilnya benar-benar sebagaimana yang diharapkan, dengan perhitungan waktu yang tepat.

Dalam hal efektifitas kepemimpinan, paradigma yang mendekati kebenaran ilmiah, yang didukung oleh pengalaman para praktisi bahwa efektifitas kepemimpinan seseorang dilandasi dengan modal bakat yang dibawa sejak lahir dan akan tetap ditumbuhkan dan dikembangkan melalui dua jalur, yaitu: kesempatan untuk menduduki jabatan pimpinan dan tersedia kesempatan yang cukup luas untuk menempuh pendidikan dan latihan kepemimpinan (Erlangga, 2021:91).

Sebaliknya tanpa bakat seseorang bisa saja mengikuti berbagai program pendidikan dan latihan kepemimpinan sehingga menguasai berbagai teori kepemimpinan yang menyangkut ciri-ciri, perilaku, peranan dan gaya kepemimpinan, akan tetapi tidak menjadikan seorang pemimpin yang efektif karena modal dasar, yaitu bakat tidak dimilikinya. Dalam hal demikian yang

bersangkutan hanya mampu menguasai teori kepemimpinan akan tetapi tidak mampu menerapkan dalam praktek.

Efektivitas kepemimpinan dapat dipandang sebagai ukuran sampai sejauh mana seorang pemimpin dapat melaksanakan seluruh pekerjaannya dalam memimpin organisasi mencapai sasaran atau tujuannya (Putri et al., 2024). Efektivitas kepemimpinan merupakan suatu kegiatan atau tugas pokok yang dilaksanakan untuk mencapai tujuan organisasi dengan cara memaksimalkan tujuan agar sasaran yang dicapai dapat dinilai tepat dan positif. Suatu kepemimpinan dapat dikatakan efektif apabila seorang pemimpin dapat melaksanakan fungsi- fungsinya secara baik dalam rangka mencapai sasaran atau tujuan organisasinya.

Efektivitas kepemimpinan dapat dianalisis lebih jauh dengan menggunakan teori William J. Reddin (dalam Putri et al., 2024) mengenai tiga dimensi dalam menilai efektivitas gaya kepemimpinan. Efektivitas gaya kepemimpinan dasar selalu bergantung atas dua hal yaitu hubungan pimpinan dengan tugas dan hubungan pimpinan dengan pegawai/hubungan kerja. Reddin menghasilkan suatu model gaya kepemimpinan yang cocok dan mempunyai pengaruh terhadap lingkungannya.

2.1.4 Gaya Kepemimpinan

2.1.4.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda antara satu pemimpin dengan pemimpin yang lainnya, perilaku kepemimpinan yang ditampilkan dalam proses manajerial secara konsisten disebut sebagai gaya

(*style*) kepemimpinan. Kepemimpinan adalah terjemahan dari kata *leadership* yang berasal dari kata *leader*. *Leader* (pemimpin) adalah orang yang memimpin, sedangkan pemimpin merupakan jabatannya. Dalam pengertian lain, secara etimologi istilah kepemimpinan berasal dari kata dasar pimpin, lahirilah kata kerja memimpin yang artinya membimbing dan menuntun.

Gaya kepemimpinan adalah suatu cara, pola dan kemampuan tertentu yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam bersikap, berkomunikasi dan berinteraksi untuk mempengaruhi, mengarahkan, mendorong dan mengendalikan orang lain atau bawahan agar bisa melakukan suatu pekerjaan sehingga mencapai suatu tujuan. Gaya kepemimpinan menunjukkan secara langsung maupun tidak langsung, mengenai keyakinan seorang pimpinan terhadap kemampuan bawahannya. Artinya, gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin saat mencoba untuk memengaruhi kinerja bawahannya (Ashlan dan Akmaluddin, 2021:17).

Setiana dan Dewi (2022:6) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri-ciri yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran tercapai atau gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan seorang pemimpin. Gaya Kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan digunakan pemimpin dalam arti mempengaruhi, pikiran, perasaan, sikap dan mengerakkan yang dipimpin untuk bekerja secara efektif, guna mencapai tujuan organisasi.

Gaya kepemimpinan menurut Iswahyudi *et al.*, (2023:7) merupakan pendekatan khas yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi

dan membimbing orang lain. Setiap pemimpin memiliki preferensi dan kecenderungan unik dalam pendekatan kepemimpinannya, yang mencerminkan gaya kepribadian, nilai-nilai, dan pengalaman mereka.

Hutahaean (2021:6) memberikan pendapat mengenai gaya kepemimpinan yaitu sifat, kebiasaan, temperamen, watak dan kepribadian yang khas dan unik dari seorang pemimpin yang dapat membedakannya dari orang lain, sehingga mewarnai perilaku dan cara ia memimpin.

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipergunakan oleh seseorang pada saat mencoba memengaruhi perilaku orang lain atau bawahan. Pemimpin tidak dapat menggunakan gaya kepemimpinan yang sama dalam memimpin bawahannya, namun harus disesuaikan dengan karakter-karakter tingkat kemampuan dalam tugas setiap bawahannya. Pemimpin yang efektif dalam menerapkan gaya tertentu dalam kepemimpinannya terlebih dahulu harus memahami siapa bawahan yang dipimpinnya, mengerti kekuatan dan kelemahan bawahannya, dan mengerti bagaimana cara memanfaatkan kekuatan bawahan untuk mengimbangi kelemahan yang mereka miliki. Istilah gaya tersebut adalah cara yang dipergunakan pimpinan dalam memengaruhi para pengikutnya dalam kelompoknya (Zaharuddin *et al.*, 2021:50).

Gaya kepemimpinan sebagaimana dikemukakan oleh Subekti (2023:28) merupakan suatu pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya dinyatakan dalam bentuk pola tingkah laku cara yang atau kepribadian. Seorang pemimpin merupakan seseorang yang memiliki suatu program dan yang berperilaku secara bersama-sama dengan anggota kelompok dengan mempergunakan cara

atau gaya tertentu, sehingga kepemimpinan mempunyai peranan sebagai kekuatan dinamik yang mendorong, memotivasi dan mengkoordinasikan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Pentingnya gaya kepemimpinan dalam organisasi adalah untuk menciptakan iklim kerja yang produktif, memotivasi anggota tim, mengarahkan upaya kolektif, dan mencapai hasil yang diinginkan. Gaya kepemimpinan yang tepat dapat mempengaruhi budaya organisasi, kinerja individu, kolaborasi tim, dan kepuasan anggota tim. Setiap gaya kepemimpinan memiliki pendekatan yang berbeda terhadap pengambilan keputusan, delegasi wewenang, komunikasi, motivasi, dan interaksi dengan anggota tim.

Berdasarkan definisi gaya kepemimpinan di atas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong dan mengendalikan orang lain atau bawahan untuk bisa melakukan sesuatu pekerjaan dalam mencapai suatu tujuan tertentu.

2.1.4.2 Jenis-Jenis Gaya Kepemimpinan

Perusahaan dapat berkembang dan maju, karena peran dari seorang pemimpin dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan kebijakan yang jelas berlaku bagi seluruh karyawan. Pemimpin yang mampu menguasai seluruh pola pikir dan tingkah laku yang dimiliki karyawan cenderung akan mudah untuk mengatur dan mendorong karyawan untuk bekerja sesuai dengan peraturan yang dimilikinya. Gaya kepemimpinan tersebut jika dapat diterima oleh karyawan, maka akan mampu meningkatkan kinerja karyawan dan

berdampak baik bagi perusahaan. Gaya kepemimpinan yang dapat selaras dan sesuai dengan karyawan, maka seorang pemimpin harus mampu berkomunikasi secara baik terhadap karyawan dan bekerja sama untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab.

Setiap orang memiliki karakteristik yang membedakannya dengan orang lain, sehingga mewarnai perilaku dan gaya kepemimpinannya. Menurut Setiana dan Dewi (2022:7) terdapat beberapa jenis gaya kepemimpinan yang mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai, yaitu:

1. Tipe Karismatis

Tipe ini memiliki kekuatan energi dan pembawa yang luar biasa untuk bisa mempengaruhi orang lain, sehingga dia memiliki pengikut yang sangat besar jumlahnya dan pengawal-pengawal yang bisa dipercaya. Seringkali tipe pemimpin yang seperti ini dianggap memiliki kekuatan supranatural atau kekuatan gaib serta kekuatan-kekuatan lain yang tidak dimiliki oleh orang pada umumnya. Dia memiliki inspirasi, keberanian dan berkeyakinan teguh pada pendiriannya sendiri.

2. Tipe Paternalistis

Tipe ini menganggap bawahannya sebagai seseorang yang belum dewasa, atau layaknya anaknya sendiri yang masih perlu bimbingan, bersikap terlalu melindungi (*overly protective*), pemimpin dengan tipe paternalistis jarang memberikan kesempatan bawahan untuk mengambil keputusan, hampir atau jarang memberikan kesempatan kepada bawahan

untuk berinisiatif, tidak pernah memberikan kesempatan kepada bawahan untuk bisa mengembangkan kreativitasnya.

3. Tipe Militeristis

Tipe ini seperti tipe otoriter, hanya saja yang membedakannya adanya gaya luarnya yang mencontoh gaya militer. Sedangkan kepemimpinan militeristis sendiri memiliki sifat lebih banyak menggunakan sistem perintah/komando terhadap bawahannya, berlaku keras dan sangat otoriter kaku dan seringkali kurang bijaksana, menghendaki kepatuhan yang mutlak dari bawahannya, sangat menyukai formalitas, upacara-upacara ritual dan tanda-tanda kebesaran yang seringkali berlebihan, menuntut adanya disiplin keras dan kaku dari bawahannya, tidak menghendaki saran, usul, sugesti serta kritikan-kritikan dari bawahannya, komunikasi hanya berlangsung searah saja.

4. Tipe Otokratis

Kepemimpinan ini mendasarkan diri pada kekuasaan dan paksaan yang mutlak dan harus dipatuhi. Setiap perintah dan kebijaksanaan yang diambil tidak pernah melibatkan bawahan. Anak buah atau bawahan jarang diberikan informasi yang mendetail mengenai rencana atau kebijakan yang akan dilakukan. Tipe pemimpin seperti ini berdiri jauh dari anggota-anggotanya dan merasa dirinya eksklusif, pemimpin ini mau bersikap baik kepada bawahannya asalkan bawahannya mau setia, loyal dan patuh secara mutlak.

5. Tipe *Laissez Faire*

Ciri khas dari pemimpin *laissez faire* adalah pemimpin praktis tidak memimpin. Dia membiarkan anggota kelompoknya berbuat sesuai kemauannya sendiri. Pemimpin juga tidak berpartisipasi sedikit pun terhadap kegiatan kelompok atau organisasinya. Pekerjaan ditanggung dan dijalankan bawahannya tanpa ada campur tangan atau arahan dari pemimpin. Pemimpin ibarat hanya sebuah simbol, serta tidak memiliki keterampilan teknis, tidak memiliki kewibawaan dan tidak mampu mengontrol anak buahnya. Tidak bisa memberikan suasana kerja yang kondusif sehingga organisasi atau perusahaan yang dipimpinnya menjadi kacau balau.

6. Tipe Populistis

Kepemimpinan ini bersifat membangun solidaritas rakyat misalnya Soekarno dengan idealisme marhenismenya yang menekankan masalah kesatuan nasional, nasionalisme dan sikap yang berhati-hati terhadap kolonialisme serta penindasan-penindasan, penguasaan oleh kekuatan-kekuatan asing. Selain itu, kepemimpinan populistis berpegang teguh pada nilai-nilai masyarakat yang tradisional. Juga kurang mempercayai dukungan, kekuatan serta bantuan hutang-hutang luar negeri/hutang asing.

7. Tipe Administratif atau Eksekutif

Pengertiannya adalah kepemimpinan yang mampu menyelenggarakan tugas-tugas administratif secara efektif. Sedangkan para pemimpinnya terdiri atas teknokrat ataupun administratur-administratur yang mampu

menggerakkan dinamika modernisasi dan pembangunan. Dengan demikian dapat dibangun sistem administrasi dan birokrasi yang efisien untuk memerintah yaitu untuk memantapkan integritas bangsa pada khususnya dan usaha pembangunan pada umumnya.

8. Tipe Demokratis

Tipe kepemimpinan ini berorientasi kepada manusia, dan memberikan bimbingan secara efisien kepada para pengikutnya. Terdapat koordinasi pekerjaan kepada semua bawahan, dengan penekanan kepada tanggung jawab internal (pada diri sendiri) dan kerja sama yang baik. Kekuatan kepemimpinan demokrasi ini terletak pada peran aktif anggota-anggotanya. Kepemimpinan demokrasi juga melibatkan anggota organisasi atau kelompok dalam setiap pengambilan keputusan atau setiap menentukan kebijakan. Potensi setiap individu juga diperhatikan serta pemimpin mau mendengarkan nasehat atau sugesti dari bawahannya. Dalam kepemimpinan demokratis, pemimpin mau mengakui keterampilan, keahlian para spesialis sesuai dengan bidangnya serta mampu memanfaatkan kapasitas setiap anggota seefektif mungkin.

Adapun Arif *et al.*, (2024:72) menjelaskan jenis-jenis gaya kepemimpinan sebagai berikut :

1. Gaya Kepemimpinan Pelatihan (*Coaching Leadership*).

Seorang pemimpin harus dengan cepat mengenali sebuah kekuatan, kelemahan, dan mampu memotivasi anggota tim untuk membantu setiap individu berkembang. Tipe pemimpin ini sering membantu anggota tim dalam menetapkan tujuan yang cerdas dan kemudian memberikan feedback

yang mendorong pertumbuhan. Tipe pemimpin ini harus terampil dalam menciptakan lingkungan yang positif dan memotivasi.

2. Gaya Kepemimpinan Visioner (*Visionary Leadership*)

Pemimpin visioner memiliki kemampuan yang kuat untuk mendorong kemajuan dan mengantar perubahan dengan menginspirasi karyawan dan mendapatkan kepercayaan untuk ide-ide baru. Seorang pemimpin visioner juga mampu membangun ikatan organisasi yang kuat. Mereka berusaha untuk menumbuhkan kepercayaan di antara bawahan langsung dan rekan kerja. Gaya visioner sangat membantu untuk organisasi kecil agar mampu berkembang pesat, atau organisasi yang lebih besar agar mengalami transformasi atau restrukturisasi perusahaan.

3. Gaya Kepemimpinan Melayani (*Servant Leadership*)

Pemimpin memiliki pola pikir ini mengutamakan seseorang dan percaya bahwa anggota tim merasa terpenuhi secara pribadi dan profesional, akan menjadikan anggota lebih mudah diatur dan mampu menghasilkan pekerjaan yang hebat. Karena memperhatikan kepuasan dan kolaborasi karyawan, mereka cenderung mendapat rasa hormat yang lebih tinggi dari karyawannya. Gaya kepemimpinan yang melayani sangat baik dalam membangun moral karyawan dan membantu orang-orang terlibat dengan maksimal dalam pekerjaan mereka.

4. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan ini berfokus pada komunikasi yang jelas, penetapan tujuan, dan motivasi karyawan. Namun, alih-alih menempatkan sebagian

besar energi ke dalam tujuan individu setiap karyawan, pemimpin transformasional lebih fokus pada komitmen terhadap tujuan organisasi.

5. Gaya Kepemimpinan Transaksional

Pemimpin transaksional adalah seseorang yang berfokus pada kinerja. Di bawah gaya kepemimpinan ini, manajer menetapkan insentif yang telah ditentukan sebagai pacuan. Pemimpin transaksional juga berfokus pada bimbingan, instruksi, dan pelatihan untuk mencapai tujuan dan iming-iming menikmati imbalannya.

6. Gaya Kepemimpinan Birokrasi

Pemimpin birokrasi mengharapkan anggota tim untuk mengikuti aturan dan prosedur persis seperti yang tertulis. Gaya birokrasi berfokus pada tugas tetap agar setiap karyawan memiliki daftar tanggung jawab yang ditetapkan. Gaya kepemimpinan ini paling efektif di industri atau departemen yang sangat teratur, seperti keuangan, perawatan kesehatan, atau pemerintahan.

2.1.4.3 Indikator Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah pola perilaku yang digunakan seorang pemimpin untuk mempengaruhi dan mengarahkan bawahannya dalam mencapai tujuan bersama. Untuk mengukur apakah cara memimpin yang dilakukan seorang pemimpin telah sesuai dengan suatu organisasi dapat diukur menggunakan dimensi kepemimpinan.

Gaya kepemimpinan menurut Halim (2020:95) yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Kepemimpinan Supportif

Kepemimpinan suportif yaitu tipe kepemimpinan yang selalu bersedia menjelaskan segala permasalahan pada bawahan, mudah didekati dan memuaskan hati para pegawai. Pemimpin tipe ini biasanya menunjukkan sikap yang ramah dan menunjukkan kepedulian pada bawhaannya, mempertimbangkan kebutuhan dari para bawahan, menunjukkan perhatian mereka untuk menciptakan kesejahteraan dan ramah lingkungan kerja. Peran pemimpin menjadi tidak kalah pentingnya dalam perusahaan, seorang pemimpin perusahaan yang bijaksana dan baik harus dapat memberikan kepuasan kerja kepada para karyawan dan selalu berusaha memperhatikan semangat kerja mereka. Tentunya pihak pemimpin harus mempunyai kemampuan dalam mengelola, mengarahkan, memerintah dan memotivasi bawhaannya untuk memperoleh tujuan yang diinginkan oleh perusahaan. Dalam mengelola pegawai yang ada di perusahaan harus menciptakan suatu komunikasi kerja yang baik antara atasan dan bawahan agar tercipta hubungan kerja yang serasi dan selaras (Kalsum & Asdar, 2024).

Menurut Busro (2020:248) bahwa *supportive leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang menunjukkan perhatian pada kebutuhan pribadi pegawainya. Pemimpin jenis ini berusaha mengembangkan kepuasan hubungan interpersonal di antara para pegawai dan berusaha menciptakan iklim kerja yang bersahabat di dalam organisasi. Pemimpin akan selalu memberi dorongan kepada seluruh pegawai yang mengalami kesulitan, dan akan selalu memberi bantuan kepada pegawai yang mengalami kesulitan bekerja.

Indikator dari gaya kepemimpinan supportif menurut Zuhenda et al., (2021), yaitu:

- a. Mampu menarik minat pegawai
- b. Mengembangkan sifat bersahabat
- c. Kesempatan menyampaikan keluhan
- d. Perhatian penyelesaian konflik pegawai

2. Kepemimpinan Direktif

Pemimpin berwenang penuh dan memikul tanggung jawab sepenuhnya. Pemimpin yang mempunyai gaya seperti ini pada umumnya sering memberikan perintah atau tugas khusus pada bawahannya, membuat keputusan-keputusan penting dan banyak terlibat dalam pelaksanaannya. Semua kegiatan terpusat pada pemimpin. Pada dasarnya gaya direktif adalah gaya otoriter. Soelistya, (2022:36) Kepemimpinan direktif adalah kepemimpinan yang memusatkan kuasa dan pengambilan keputusan bagi dirinya sendiri, pemimpin menata situasi kerja yang rumit bagi para pegawai yang melakukan apa saja yang diperintahkannya.

Busro (2020:249) mengatakan bahwa *directive leadership* merupakan pemimpin yang memberikan bimbingan khususnya pada pegawainya dengan menetapkan standar kinerja, mengoordinasi kinerja dan meminta pegawai untuk mengikuti aturan-aturan organisasi. Seluruh pekerjaan yang harus dikerjakan oleh bawahan selalu disertai dengan manual kerja, sehingga akan mengurangi risiko, kegagalan, dan kualitas yang rendah. Manual kerja tersebut sangat penting, karena setiap terjadi pergantian pegawai, maka pegawai pengganti cukup mempelajari manual yang ada dengan bimbingan sedikit dari

para senior, sehingga tidak lagi membutuhkan waktu yang lama dalam proses pencapaian hasil.

Indikator dari gaya kepemimpinan direktif menurut Zuhenda et al., (2021), yaitu:

- a. Penjelasan tugas oleh pemimpin
- b. Penjelasan tata kerja
- c. Pemberian intruksi yang jelas
- d. Penerapan jenjang perintah

3. Kepemimpinan Partisipatif

Gaya kepemimpinan partisipatif terdiri dari pemimpin yang berbagi kemampuan pengambilan keputusan dengan anggota kelompok dengan mempromosikan kepentingan anggota kelompok dan dengan mempraktikkan kesetaraan sosial. Ini juga disebut kepemimpinan bersama (Prayudi et al., 2023:34). Hasibuan (2022:172) mengatakan bahwa kepemimpinan partisipatif adalah apabila dalam kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipasi para bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan agar merasa ikut memiliki perusahaan.

Kepemimpinan partisipatif didefinisikan sebagai perilaku non-otoritatif pemimpin yang memberi kesempatan bagi bawahan untuk mengambil bagian dalam proses pengambilan keputusan dan menerima masukan dari karyawan untuk dapat ikut serta membuat keputusan yang berkualitas (Wulandari et al., 2020 : 55). Dalam pengambilan keputusan partisipatif, pemimpin mendorong karyawan untuk mengungkapkan ide dan saran mereka. Seorang pemimpin

partisipatif bertindak sebagai orang yang mengarahkan dan memfasilitasi semua karyawan untuk secara terbuka menunjukkan ide-ide mereka dan pemimpin juga membagikan informasi penting dalam pengambilan keputusan. Selama seluruh proses, pemimpin partisipatif memberdayakan karyawan dan membantu mengatasi semua masalah untuk mencapai hasil yang diharapkan.

Adapun dimensi atau indikator dari gaya kepemimpinan delegasi menurut Supandi et al., (2022 : 110), yaitu:

- a. Merumuskan tujuan kerja bersama dengan pegawai. Pemimpin meminta pendapat pegawai untuk ide-ide memajukan organisasi.
- b. Menyusun tugas bersama pegawai. Pemimpin membuat tugas untuk bawahan di sesuaikan dengan divisinya masing-masing agar lebih tepat sasaran.
- c. Partisipasi dalam berkomunikasi antar karyawan. Pemimpin memberikan dan menerima masukan serta mendukung ide-ide pegawai yang sesuai dengan tujuan organisasi.
- d. Kesempatan berdiskusi bersama. Pemimpin menyediakan forum atau waktu berdiskusi bersama, terjadwal dan tertata.

2.1.5 Kinerja Pegawai

2.1.5.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Suatu organisasi atau perusahaan jika ingin maju atau berkembang maka dituntut untuk memiliki pegawai yang berkualitas. Pegawai yang berkualitas adalah pegawai yang kinerjanya dapat memenuhi target atau sasaran yang ditetapkan oleh perusahaan. Untuk memperoleh pegawai yang memiliki kinerja baik maka diperlukan penerapan kinerja.

Kinerja dalam bahasa Inggris disebut dengan *job performance* atau *actual performance* atau *level of performance*, yang merupakan tingkat keberhasilan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya. Kinerja bukan merupakan karakteristik individu, seperti bakat, atau kemampuan itu sendiri. Kinerja merupakan perwujudan dari kemampuan dalam bentuk karya nyata. Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai pegawai dalam mengemban tugas dan pekerjaan yang berasal dari organisasi (Priansa, 2021:269).

Kinerja menurut Candana *et al.*, (2024:1) merupakan suatu hal yang penting dan diperlukan untuk meningkatkan ekonomi perusahaan serta kesempatan perluasan kerja. Kinerja pegawai merupakan hasil atau prestasi kerja pegawai yang dinilai dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang ditentukan oleh pihak organisasi. Kinerja yang baik adalah kinerja yang optimal, yaistu kinerja yang sesuai standar organisasi dan mendukung tercapainya tujuan organisasi.

Mirsal (2023:83) berpendapat bahwa kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja seseorang dalam satu periode. Kinerja ini dapat diukur dan dinilai dari kemampuan seseorang dalam menyelesaikan tugas-tugsa dan tanggung jawab yang diberikan. Artinya dalam kinerja mengandung unsur-unsur standar yang telah diterapkan yaitu kerja dan prilaku kerja. Jika memenuhi akan dikatakan baik jika sebaliknya tidak tercapai dikatakan kurang atau tidak baik.

Kinerja adalah unjuk kerja yang diperlihatkan dalam mengerjakan sesuatu pekerjaan secara individu atau kelompok dalam suatu institusi atau organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam mencapai tujuan institusi atau organisasi. Kinerja yang diharapkan

merupakan tujuan akhir dari suatu kegiatan yang dilakukan oleh institusi atau organisasi (Onsardi dan Finthariasari, 2022:107).

Fahlevi (2023:7) mendefinisikan kinerja sebagai pencapaian, pelaksanaan, pelaksanaan, atau pengerjaan apa pun yang diperintahkan atau dilakukan. Hal ini tidak hanya mengacu pada keluaran atau hasil (pencapaian), tetapi juga mengatakan bahwa kinerja mengacu pada melakukan pekerjaan dan mencapai hasil yang diinginkan. Oleh karena itu, kinerja dapat didefinisikan sebagai cara organisasi, tim, dan individu bertindak dalam menyelesaikan tugas.

Kinerja pegawai diartikan sebagai suatu ukuran yang dapat digunakan untuk menetapkan perbandingan hasil pelaksanaan tugas, tanggung jawab yang berikan organisasi pada periode tertentu dan relatif dapat digunakan untuk mengukur prestasi kerja (Lasiyama *et al.*, 2022:203).

Selanjutnya Noor (2022:15) mengungkapkan bahwa kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai oleh seseorang secara kualitas dan kuantitas sesuai dengan tanggung jawab atau tugas yang diberikan kepadanya. Dalam sebuah organisasi kinerja merupakan tolak ukur keberhasilan seorang karyawan dalam menjalankan tugasnya.

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang pegawai sesuai dengan pekerjaan yang diberikan kepadanya dalam waktu tertentu. Kinerja juga merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh pegawai yang biasanya digunakan sebagai dasar penilaian terhadap pegawai

atau organisasi. Kinerja yang baik merupakan suatu langkah utama untuk menuju tercapainya suatu tujuan organisasi (Alfalisyado, 2022:51).

Kemudian Sitinjak *et al.*, (2021:4) berpendapat bahwa kinerja merupakan kemampuan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan, dimana suatu target kerja dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampaui batas waktu yang disediakan sehingga tujuannya akan sesuai dengan moral maupun etika organisasi. Dengan demikian, kinerja pegawai dapat memberikan kontribusi bagi organisasi tersebut.

Berdasarkan pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai merupakan pencapaian hasil karyawan dalam suatu proses melaksanakan tugasnya dengan sesuai tanggung jawab yang diberikan. Dengan meningkatkan kinerja pegawai akan membawa dampak yang positif bagi organisasi, sehingga pegawai memiliki tingkat kinerja yang baik dan optimal untuk membantu mewujudkan tujuan organisasi.

2.1.5.2 Penilaian Kinerja Pegawai

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah suatu proses atau kegiatan yang dilakukan oleh perorangan atau kelompok dalam sebuah perusahaan untuk mengevaluasi dan mengomunikasikan bagaimana pegawai melakukan pekerjaan dengan cara membandingkan hasil pekerjaannya dengan seperangkat standar yang telah dibuat dalam suatu periode tertentu yang digunakan sebagai dasar pertimbangan suatu kegiatan.

Penilaian kinerja disebut juga sebagai evaluasi pegawai, tinjauan kinerja, dan penilaian hasil. Penilaian kinerja adalah proses pengevaluasian kinerja,

penyusunan rencana pengembangan, dan pengomunikasian hasil proses tersebut kepada pegawai itu sendiri. Penilaian kinerja merupakan hasil dari suatu penilaian yang sistematis dan didasarkan pada kelompok indikator kinerja kegiatan yang berupa indikator-indikator input, output, hasil, manfaat dan dampak.

Dalam usaha mencapai tujuan organisasi, pegawai merupakan salah satu faktor pendukung penting untuk mencapai tujuan tersebut. Semakin besar suatu organisasi, maka semakin banyak jumlah pegawai yang bekerja di dalamnya. Untuk itu, peran pegawai untuk menunjang terpenuhinya tujuan organisasi baik yang bersifat jangka pendek, menengah, maupun panjang sangatlah penting. Dengan begitu, maka organisasi perlu mengetahui kapasitas pegawai yang dimiliki. Perlu diketahui kemampuan yang dimiliki pegawai apakah sudah sejalan dengan sasaran strategis organisasi dan berbagai tantangan eksternal. Oleh karena itu, perlu dilakukan penilaian atas pekerjaan yang telah dilaksanakan oleh pegawai atau disebut penilaian kinerja.

Penilaian kinerja menurut Wulandari (2022:126) merupakan suatu proses yang dilakukan untuk menilai atau evaluasi secara sistematis terhadap kinerja pegawai. Dengan begitu, dapat terlihat pencapaian dan pertumbuhan pegawai dalam bekerja. Kegiatan yang satu ini sangat perlu dilakukan oleh setiap organisasi agar bisa mengukur kinerja dan meningkatkan produktivitas dari pegawai. Penilaian kinerja perlu dilakukan secara konsisten agar organisasi bisa mengetahui seperti apa perkembangan kinerja setiap pegawainya. Penilaian kinerja tidak hanya akan membantu organisasi untuk meningkatkan

produktivitas pegawainya saja, tetapi juga bisa bermanfaat untuk pengembangan diri dari para pegawainya.

Sugianingrat dan Sarmawa (2024:102) bahwa penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah suatu evaluasi terhadap tingkat kinerja seseorang dibandingkan dengan standar kinerja yang sudah ditentukan, guna bahan pertimbangan dalam menentukan promosi, kompensasi, perlunya pelatihan atau pengembangan, maupun untuk pemberhentian seseorang.

Dari beberapa definisi yang dikemukakan oleh para ahli maka pengertian dari penilaian kinerja adalah suatu proses kegiatan menilai dari hasil kinerja pegawai yang dilakukan dalam jangka waktu atau periode tertentu untuk menentukan langkah yang harus diambil dalam membuat keputusan yang berkenaan dengan kondisi kerja pegawai, termasuk untuk promosi pada jenjang karier yang lebih tinggi, pemberhentian, serta penghargaan atau penggajian.

Menurut Firmansyah (2021:161) komponen penilaian kinerja yang umum diberikan adalah sebagai berikut:

1. Absensi, merupakan keberadaan atau bukti kehadiran pegawai pada saat masuk kerja sampai dengan pulang kerja. Jumlah kehadiran pegawai akan mempengaruhi kinerjanya, artinya jika kehadirannya sesuai aturan atau standar yang telah ditetapkan maka kinerjanya dihitung baik atau baik sekali. Demikian pula sebaliknya jika tingkat kehadirannya kurang tentu pengaruh kinerjanya kurang baik atau buruk. Dampak dari kinerja ini dapat mempengaruhi kompensasi.
2. Kejujuran merupakan perilaku pegawai selama bekerja dalam suatu periode. Nilai kejujuran seorang pegawai biasanya dinilai berdasarkan ukuran yang

telah ditetapkan sebelumnya. Penilaian terhadap kejujuran pegawai biasanya dilakukan dengan indikator yaitu: perbuatan dan komunikasi. Masing-masing indikator dinilai kemudian dijumlahkan sehingga menghasilkan suatu nilai tertentu. Makin memenuhi standar kejujuran maka akan mempengaruhi kinerja demikian pula sebaliknya.

3. Tanggung jawab adalah pegawai bertanggung jawab atas pekerjaan yang dilakukan. Tanggung jawab tersebut dapat berupa kerugian langsung akibat dari perbuatannya atau kerugian tidak langsung.
4. Kemampuan (hasil kerja) merupakan ukuran bagi seorang pegawai untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Penilaian terhadap kemampuan pegawai biasanya didasarkan kepada waktu untuk mengerjakan, jumlah pekerjaan dan kualitas pekerjaan itu sendiri.
5. Loyalitas merupakan kesetiaan seseorang pegawai terhadap organisasi. Seorang pegawai harus selalu setia membela kepentingan organisasi. Loyalitas seorang pegawai dapat pula dilihat dari pernah tidaknya seseorang melakukan pengkhianatan misalnya dengan memberikan informasi rahasia organisasi kepada pihak lain.
6. Kepatuhan merupakan ketaatan pegawai dalam mengikuti seluruh kebijakan atau peraturan organisasi dan ketaatan untuk tidak melanggar atau melawan yang sudah diperintahkan.
7. Kerja sama merupakan saling membantu diantara pegawai baik antar bagian atau dengan bagian lain. Kerja sama ini bertujuan untuk mempercepat atau memperlancar suatu kegiatan.

8. Kepemimpinan artinya yang dinilai adalah kemampuan seseorang dalam memimpin. Dalam banyak kasus tidak semua orang memiliki kemampuan untuk memimpin para bawahannya, apalagi dalam kondisi yang beragam.
9. Prakarsa merupakan seseorang selalu memiliki ide-ide atau pendapat perbaikan atau pengembangan atas kualitas suatu pekerjaan. Prakarsa ini menandakan seseorang memiliki kepedulian kepada kemajuan organisasi. Oleh karena itu, prakarsa sering dijadikan salah satu komponen penilaian kinerja pegawai.

Penilaian kinerja merupakan suatu sistem penilaian secara berkala terhadap kinerja anggota organisasi yang mendukung kesuksesan organisasi atau yang terkait dengan pelaksanaan tugasnya. Proses penilaian dilakukan dengan membandingkan kinerja anggota organisasi terhadap standar yang telah ditetapkan atau memperbandingkan kinerja antar anggota organisasi yang memiliki kesamaan tugas. Adapun tujuan penilaian kinerja terbagi dua jenis, antara lain (Fithriyyah, 2021:51) yaitu :

1. Tujuan Umum

- a. Penilaian kinerja bertujuan untuk memperbaiki pelaksanaan pekerjaan para pekerja, dengan memberikan bantuan agar setiap pekerja mewujudkan dan mempergunakan potensi yang dimilikinya secara maksimal dalam melaksanakan misi organisasi/perusahaan melalui pelaksanaan pekerjaan masing-masing.
- b. Penilaian kinerja bertujuan untuk menghimpun dan mempersiapkan informasi bagi pekerja dan para manajer dalam membuat keputusan yang

dapat dilaksanakan, sesuai dengan bisnis organisasi/perusahaan ditempatnya bekerja.

- c. Penilaian kinerja secara umum bertujuan untuk menyusun inventarisasi sumber daya manusia dilingkungan organisasi/perusahaan yang dapat digunakan dalam mendesain antara atasan dan bawahan, guna mewujudkan saling pengertian dan penghargaan dalam rangka mengembangkan keseimbangan antara keinginan pekerja secara individual dengan sasaran organisasi/perusahaan.
- d. Penilaian kinerja bertujuan untuk meningkatkan motivasi kerja, yang berpengaruh pada prestasi para pekerja dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Untuk itu hasil penilaian kinerja perlu diketahui oleh para pekerja.

2. Tujuan Khusus

- a. Penilaian kinerja merupakan kegiatan yang hasilnya dapat dijadikan dasar dalam melakukan promosi, menghentikan pelaksanaan pekerjaan yang keliru, menegakkan disiplin sebagai kepentingan bersama, menetapkan pemberian penghargaan/balas jasa, dan merupakan ukuran dalam mengurangi atau menambah pekerja melalui perencanaan sumber daya manusia.
- b. Penilaian kinerja menghasilkan informasi yang dapat dipergunakan sebagai kriteria dalam membuat tes yang validitasnya tinggi. Penilaian kinerja menghasilkan informasi sebagai umpan balik atau *feedback* bagi pekerja dalam meningkatkan efisiensi kerjanya, dengan memperbaiki kekurangan atau kekeliruannya dalam melaksanakan pekerjaannya.

- c. Penilaian kinerja berisi informasi yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi kebutuhan pekerja dalam meningkatkan prestasi kerjanya, baik yang berkenaan dengan pengetahuan, dan keterampilan/keahlian dalam bekerja, maupun yang menyentuh sikap terhadap pekerjaannya.
- d. Penilaian kinerja memberikan informasi tentang spesifikasi jabatan, baik menurut pembedangannya maupun berdasarkan penjejangan dalam struktur organisasi/perusahaan.
- e. Penilaian kinerja yang harus dilaksanakan oleh manajer atau supervisor, dengan atau tanpa kerja sama petugas manajemen SDM terhadap bawahannya.

Pendapat Rosita *et al.*, (2024:217) menyatakan bahwa penilaian memiliki berbagai manfaat baik terhadap pegawai maupun organisasi. Pegawai akan mendapatkan dorongan semangat untuk berkontribusi dan memperbaiki kinerja menjadi lebih baik di masa depan. Sementara itu, penilaian kinerja akan bermanfaat bagi organisasi dalam peningkatan produktivitas organisasi.

Penentuan apakah pegawai kompeten atau tidak, efektif atau tidak, dapat dipromosikan atau tidak, didasarkan pada informasi yang diperoleh setelah melakukan sistem penilaian. Di sisi lain, organisasi akan mendorong peningkatan kinerja pegawai dengan memberikan imbalan berupa kenaikan gaji dan promosi. Pentingnya melakukan penilaian kinerja tidak hanya bermanfaat bagi pegawai sendiri saja tetapi organisasi juga dapat merasakan manfaat dengan adanya penilaian kinerja. Manfaat yang berbagai macam ini dapat mendorong setiap pegawai dalam memperbaiki kinerja.

Sebagai proses bagaimana organisasi mengevaluasi hasil kerja karyawan, kegiatan ini dijadikan pula sebagai *feedback* dan koreksi atas pembuatan keputusan organisasi berkaitan dengan pelaksanaan kerja. Menurut Sabrina, (2021:119) Penilaian kinerja dapat mendatangkan manfaat seperti berikut:

1. Meningkatkan prestasi karyawan

Produktivitas dan permasalahan yang terjadi kepada karyawan dapat diketahui melalui hasil pekerjaan yang mereka selesaikan. Melalui umpan balik atas penilaian tersebut, karyawan dapat memperbaiki kesalahan atau meningkatkan kinerja mereka di waktu selanjutnya.

2. Standar kompensasi yang layak

Besarnya upah atau kompensasi yang layak bagi karyawan dapat ditentukan sesuai dari hasil evaluasi prestasi yang dilakukan manajer. Keputusan manajer untuk memberikan upah, bonus, insentif, maupun bentuk kompensasi lainnya yang layak dan adil dipengaruhi oleh hasil penilaian prestasi ini.

3. Penempatan karyawan

Promosi, mutasi, transfer dan demosi karyawan wajar akan terjadi pada waktu-waktu tertentu. Untuk meminimalisir kesalahan dalam penempatan karyawan yang tepat, manajer dapat memanfaatkan hasil penilaian prestasi ini sebagai pertimbangan dalam mengambil keputusan.

4. Pelatihan dan pengembangan

Hasil evaluasi prestasi yang diterima oleh manajer memberikan gambaran perlu atau tidak pelatihan dan pengembangan dilakukan. Ketika hasil menunjukkan nilai negatif atau masih banyak kekurangan di sana-sini,

maka perlu diadakan program pelatihan dan pengembangan bagi karyawan baik yang lama maupun yang baru.

5. Jenjang karir

Hasil evaluasi prestasi memungkinkan manajer untuk menyusun jalur karir karyawan berdasarkan prestasi yang telah mereka capai.

6. Penataan staf

Ketepatan atau kebaikan manajemen dalam mengatur sumber daya manusia tercermin dari hasil baik buruknya evaluasi prestasi yang dilakukan.

2.1.5.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Pada dasarnya kinerja pegawai merupakan hasil proses yang kompleks, baik berasal dari diri pribadi pegawai (*internal factor*), keadaan lingkungan organisasi (*external factor*) maupun upaya strategis dari organisasi. Faktor-faktor internal, seperti motivasi, tujuan, harapan, dan lain-lain. Faktor eksternal yaitu lingkungan fisik dan non fisik organisasi. Kinerja yang baik adalah harapan bagi semua organisasi karena kinerja dari pegawai nantinya diharapkan mampu meningkatkan kinerja dari organisasi secara keseluruhan. Berdasarkan pendapat Handoko yang dikutip oleh Nurfitriani (2022:8) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu :

1. Motivasi merupakan faktor pendorong penting yang menyebabkan manusia bekerja karena adanya kebutuhan yang harus dipenuhi. Kebutuhan tersebut berhubungan dengan sifat hakiki manusia untuk mendapatkan hasil terbaik dalam kerjanya.
2. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal ini terlihat dari sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

3. Tingkat stres merupakan suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berpikir dan kondisi sekarang. Tingkat stres yang terlalu besar dapat mengancam kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungan sehingga dapat mengganggu pelaksanaan pekerjaan mereka.
4. Kondisi pekerjaan yang dimaksud dapat mempengaruhi kinerja disini adalah tempat kerja, ventilasi, serta penyaluran dalam ruang kerja.
5. Sistem kompensasi merupakan tingkat balas jasa yang diterima oleh karyawan atas apa yang telah dilakukannya untuk perusahaan. Jadi, pemberian kompensasi harus benar agar karyawan lebih semangat untuk bekerja.
6. Desain pekerjaan merupakan fungsi penetapan kegiatan-kegiatan kerja seorang individu atau kelompok karyawan secara organisasional. Desain pekerjaan harus jelas supaya karyawan dapat bekerja dengan baik sesuai dengan pekerjaan yang telah diberikan kepadanya.

Kemudian menurut Afandi (2021:86) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut :

1. Kemampuan, kepribadian dan minat kerja.
2. Kejelasan dan penerimaan atau kejelasan peran seseorang pekerja yang merupakan taraf pengertian dan penerimaan seseorang atas tugas yang diberikan kepadanya.
3. Tingkat motivasi pekerja yang daya energi yang mendorong, mengarahkan dan mempertahankan perilaku.
4. Kompetensi yaitu keterampilan yang dimiliki seorang pegawai.

5. Fasilitas kerja yaitu seperangkat alat pendukung kelancaran operasional perusahaan.
6. Budaya kerja yaitu perilaku kerja pegawai yang kreatif dan inovasi.
7. Kepemimpinan yaitu perilaku pemimpin dalam mengarahkan pegawai dalam bekerja.
8. Disiplin kerja yaitu aturan yang dibuat oleh perusahaan agar semua pegawai ikut mematuhi agar tujuan tercapai.

2.1.5.4 Indikator Kinerja Pegawai

Penilaian prestasi kerja yang dilaksanakan dengan baik, tertib dan benar akan dapat membantu meningkatkan kinerja dari para pegawai. Hal ini tentunya akan menguntungkan organisasi/instansi itu sendiri. Namun, mengukur kinerja bukanlah merupakan suatu hal yang mudah. Oleh karena itu, untuk melakukan pengukuran Kinerja tersebut telah banyak para ahli maupun peneliti yang mencoba untuk mengembangkan indikator-indikator sebagai ukuran dari kinerja itu sendiri.

Kinerja adalah hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Akan tetapi bagaimana perusahaan dapat memotivasi karyawan dan mengembangkan satu rencana untuk memperbaiki kemerosotan kinerja dapat dihindari. Untuk memastikan apakah kinerja karyawan berhasil, pengukuran harus dilakukan. Pada saat kegiatan, program, dan kebijakan dilaksanakan, keberhasilan atau kegagalannya dievaluasi terkait dengan tujuan dan sasaran

yang telah ditetapkan dalam rangka pemenuhan visi dan misi perusahaan. Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif maupun kualitatif untuk menggambarkan tingkat pencapaian sasaran dan tujuan organisasi, baik pada tahap perencanaan, tahap pelaksanaan maupun tahap setelah kegiatan selesai. Selain itu indikator kinerja juga digunakan untuk menyakinkan bahwa kinerja hari demi hari menunjukkan kemajuan dalam rangka menuju tercapainya sasaran maupun tujuan perusahaan yang bersangkutan.

Berikut ini adalah indikator dari kinerja pegawai sebagaimana dikemukakan oleh Silaen *et al.*, (2021:6), ada lima indikator untuk mengukur kinerja pegawai yaitu :

1. Kualitas Kerja

Kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan pegawai dan persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan merupakan ukuran dari kualitas kerja.

2. Kuantitas Kerja

Jumlah yang dinyatakan dalam unit dan siklus aktifitas yang diselesaikan adalah jumlah yang dihasilkan yang dinyatakan dalam kuantitas

3. Ketepatan Waktu

Menyelesaikan aktifitas dengan tepat waktu dan memaksimalkan waktu yang ada dengan aktifitas lain

4. Efektifitas

Menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya dengan cara memaksimalkan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, bahan baku) yang ada.

5. Komitmen

Tingkat di mana seorang pegawai yang dapat menjalankan fungsi kerjanya dan tanggung jawabnya terhadap instansi atau perusahaan disebut dengan komitmen.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang berkaitan dengan efektivitas gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai telah dilakukan oleh beberapa peneliti sebelumnya, seperti uraian berikut ini:

Radifan (2022) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Imigrasi Kelas I Pontianak. Hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa dari hasil analisis regresi nampak bahwa gaya kepemimpinan (direktif, suportif dan partisipatif) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan dari hasil pengujian pengukuran menunjukkan bahwa variabel yang paling dominan memengaruhi kinerja pegawai di Kantor Imigrasi Kelas I Pontianak adalah gaya kepemimpinan suportif (X2), karena mempunyai nilai koefisien regresi terbesar serta memiliki nilai signifikan yang terkecil dari variabel yang lain.

Halim (2020) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Makassar. Hasil penelitian bahwa secara simultan terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Secara parsial variabel gaya

kepemimpinan suportif (X1) dan partisipatif (X3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan gaya kepemimpinan direktif (X2) berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Makassar.

Turunan (2020) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Balai Wilayah Sungai Sulawesi III. Secara parsial dimensi gaya kepemimpinan yakni gaya kepemimpinan delegatif, gaya kepemimpinan otoriter dan gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai harian lepas Balai Wilayah Sungai Sulawesi III. Dimensi gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan dan cukup tergolong tinggi adalah gaya kepemimpinan delegatif.

Muthmainnah et al., (2020) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Dinas Kesehatan Kabupaten Pinrang. Berdasarkan hasil penelitian didapatkan bahwa variabel gaya kepemimpinan direktif, suportif, partisipatif dan orientasi prestasi memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Kesehatan Kabupaten Pinrang.

Samirudin (2022) Analisis Efektivitas Gaya Kepemimpinan Dan Profesionalisme Kerja Terhadap Kinerja Aparatur Yang Dimediasi Oleh Partisipasi Masyarakat (Studi Pada Aparatur Distrik Kaimana Kabupaten Kaimana). Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) Gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja aparatur Kecamatan Kaimana Kabupaten Kaimana. 2) Gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap partisipasi masyarakat di Kecamatan Kaimana Kabupaten Kaimana. 3) Profesionalisme berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja aparatur

Kecamatan Kaimana Kabupaten Kaimana. 4) Profesionalisme berpengaruh positif signifikan terhadap partisipasi masyarakat di Kecamatan Kaimana Kabupaten Kaimana. 5) Partisipasi masyarakat berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja aparatur Kecamatan Kaimana Kabupaten Kaimana. 6) Gaya kepemimpinan berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja aparatur Kecamatan Kaimana Kabupaten Kaimana yang dimediasi partisipasi masyarakat. 7) Profesionalisme berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja aparatur Kecamatan Kaimana Kabupaten Kaimana yang dimediasi partisipasi masyarakat.

Amelia et al., (2019) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Maros. Dari hasil analisis mengenai pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai maka dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan direktif, supportif, dan partisipatif berpengaruh secara positif dan secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Maros. Gaya kepemimpinan direktif merupakan gaya kepemimpinan yang berpengaruh paling dominan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Lingkungan Hidup.

Putra et al., (2022) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Direktif, Supportif Dan Partisipatif Terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Pendidikan Kabupaten Tuban. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) Gaya kepemimpinan direktif secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Tuban, (2) Gaya kepemimpinan supportif secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Tuban, (3) Gaya kepemimpinan partisipatif secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Tuban.

Pendidikan Kabupaten Tuban, dan (4) Gaya kepemimpinan direktif, supportif, dan partisipatif

Iroth (2022) Analisis Pengaruh *Servant Leadership*, Gaya Kepemimpinan Otoriter dan Gaya Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja (Studi Kasus Pada PT. PLN (Persero) UIW Suluttenggo. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Servant leadership*, gaya kepemimpinan otoriter dan gaya kepemimpinan partisipasif memiliki hubungan yang positif pada kinerja karyawan. Begitu juga pada *Servant leadership*, gaya kepemimpinan otoriter dan gaya kepemimpinan partisipasif memiliki hubungan yang positif pada kepuasan karyawan. Kepuasan kerja mempunyai hubungan positif pada kinerja karyawan.

Desri & Hutasuhut (2023) Analisis Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan CV. Mutiara. Penelitian semacam ini bersifat kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemimpin CV. Mutiara menerapkan gaya kepemimpinan yang demokratis dan partisipatif. Pemimpin CV. Mutiara ingin meningkatkan kinerja staf dengan setiap karyawan yang ada di CV. Mutiara dihargai jarena potensinya dan perusahaan sering menyelenggarakan acara atau kegiatan yang dimaksudkan untuk meningkatkan standar kinerja di antara para karyawannya.

Ansar dan Takwin, (2024) Efektivitas Gaya Kepemimpinan dalam Meningkatkan Kualitas Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Konawe. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang dominan di Dinas Pendidikan Kabupaten Konawe adalah

kombinasi antara kepemimpinan partisipatif dan transformasional. Para pemimpin mendorong keterlibatan aktif pegawai dalam pengambilan keputusan, memberikan motivasi, serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk inovasi dan pengembangan kompetensi. Gaya kepemimpinan ini terbukti mampu meningkatkan motivasi, kinerja pegawai, serta memperkuat sinergi antar bagian dalam organisasi.

Putri et al., (2024) Efektivitas Gaya Kepemimpinan Pada Kantor Pos Bangkalan. Data dasar yang digunakan dalam penelitian ini berasal dari kuesioner yang dibagikan. Teknik yang digunakan adalah analisis data *partial least square* (PLS). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, meskipun kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan, kinerja karyawan memiliki dampak kecil terhadap kinerja pekerja di cabang PT POS Indonesia Bangkalan.

2.3 Pengembangan Hipotesis

2.3.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Supportif Terhadap Kinerja Pegawai

Gaya kepemimpinan supportif merupakan gaya kepemimpinan yang banyak mendukung bawahan dan adanya hubungan yang baik antara pemimpin dengan kelompok dan memperlihatkan kepekaan terhadap kebutuhan anggota. Hasil penelitian yang diperoleh juga didukung oleh penelitian Putra et al., (2022) yang memperoleh hasil bahwa terbukti bahwa kepemimpinan suportif secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Kepemimpinan Suportif yaitu gaya kepemimpinan yang selalu bersedia menjelaskan segala permasalahan pada bawahan, mudah didekati dan memuaskan hati para

karyawan. Pemimpin tipe ini biasanya menunjukkan sikap yang ramah dan menunjukkan kepedulian pada bawhaannya, mempertimbangkan kebutuhan daripada bawahan, menunjukkan perhatian mereka untuk menciptakan kesejahteraan dan ramah lingkungan kerja. Penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh Muthmainnah et al., (2020) dan (Radifan, 2022) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan supportif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan uraian di atas, maka rumusan hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H1 : Gaya kepemimpinan supportif mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Badan Kesatuan Bangsa dan Politik (Kesbangpol) Provinsi Papua Barat Daya.

2.3.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Direktif terhadap Kinerja Pegawai

Menurut Sutrisno (2020) gaya kepemimpinan adalah bagian penting manajemen, tetapi tidak sama dengan manajemen. Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja dan mencapai tujuan dan sasaran. Dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan yang baik ditentukan dengan gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh pemimpin itu sendiri, jika gaya kepemimpinan yang diberikan baik maka kinerja para karyawannya pun akan meningkat sesuai dengan gaya kepemimpinan yang diberikan. Gaya kepemimpinan yang mempunyai hubungan yang positif dengan kepuasan dan harapan bawahan. Atasan sering memberikan perintah atau lugas khusus (otokrasi). Hasil penelitian yang telah diperoleh ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan Putra et al., (2022) dan Radifan (2022) yang memperoleh hasil analisis dalam penelitian ini bahwa secara parsial variabel gaya kepemimpinan direktif mempunyai pengaruh yang

signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan uraian di atas, maka rumusan hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H2 : Gaya kepemimpinan direktif mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Badan Kesatuan Bangsa dan Politik (Kesbangpol) Provinsi Papua Barat Daya.

2.3.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Kinerja Pegawai

Kepemimpinan partisipatif akan mendorong tumbuhnya inovasi, kreativitas dan kerja sama antar anggota tim serta orang-orang sering terlibat dalam proyek yang akan mempengaruhi peningkatan kinerja dan produktivitas serta kepuasan kerja. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan partisipatif tidak memberikan arahan, tetapi justru meminta pendapat orang lain. Kepemimpinan ini mendorong semua anggota tim untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan akhir dan mengembangkan seluruh proses untuk mencapai tujuan mereka. Hal ini akan mendorong terciptanya kepuasan karyawan karena merasa dilibatkan dan berperan penting dalam proses pengambilan keputusan. Penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh Rasyid et al., (2023) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal serupa juga diketahui dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Wodi et al., (2022) menunjukkan bahwa kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan uraian di atas, maka rumusan hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H3 : Gaya kepemimpinan partisipatif mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Badan Kesatuan Bangsa dan Politik (Kesbangpol) Provinsi Papua Barat Daya.

2.3.4 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Supportif, Direktif dan Partisipatif, Terhadap Kinerja Pegawai

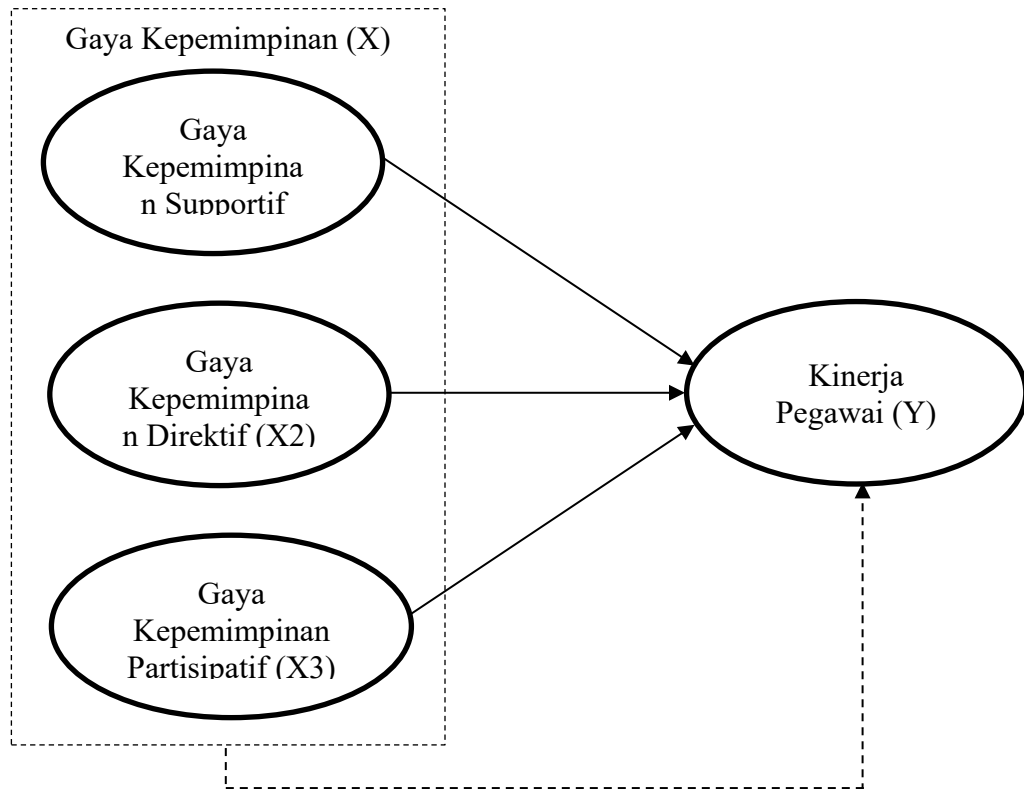
Gaya kepemimpinan dapat dikatakan berhasil jika gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin tersebut dapat diterima dengan baik oleh para bawahannya sehingga karyawan pun dapat meningkatkan kinerja perusahaannya. Oleh karena itu, peran gaya kepemimpinan bagi seorang pemimpin sangatlah penting bagi keberhasilan suatu organisasi/perusahaan. Dengan gaya kepemimpinan yang tepat, maka seorang pemimpin harus mampu berkomunikasi dan membangun kerja sama dalam hal tugas dan tanggung jawab dengan baik (Syahputra & Gilang, 2019). Putra et al., (2022) bahwa gaya kepemimpinan direktif, supportif, dan partisipatif bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan uraian di atas, maka rumusan hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H4 : Gaya kepemimpinan supportif, direktif, dan partisipatif secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Badan Kesatuan Bangsa dan Politik (Kesbangpol) Provinsi Papua Barat Daya

2.4 Model Penelitian

Model penelitian adalah cara yang digunakan untuk melaksanakan penelitian atau (*research*) yaitu usaha untuk menemukan, mengembangkan, mengetahui kebenaran suatu pengetahuan yang dilakukan dengan model-model ilmiah. Untuk menghasilkan penelitian yang ilmiah dan memiliki kualifikasi serta kriteria yang ada dalam tesis ini, maka peneliti menggunakan model penelitian untuk mengetahui hubungan anatara gaya kepemimpinan terhadap

kinerja pegawai. Dimana menurut Busro (2020:248) bahwa gaya kepemimpinan dalam penelitian ini diarahkan pada gaya kepemimpinan *supportive*, *directive* dan *partisipative*. Dimana gaya kepemimpinan *supportive* dimana pemimpin menunjukkan hal-hal yang dapat menarik minat pegawai, serta mempunyai sifat bersahabat. Kemudian gaya kepemimpinan *directive*, pemimpin memberitahukan kepada para pegawai tentang apa yang harus dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakan suatu pekerjaan. Sedangkan gaya kepemimpinan *partisipative* pemimpin mengikuti anggota kelompok bersama-sama merumuskan tujuan dan menggunakan saran-saran dari para bawahannya. Namun pengambilan keputusan masih tetap berada padanya Untuk lebih jelasnya dapat digambarkan model penelitian sebagai berikut :



Gambar 2.1: Model Penelitian

Keterangan :

—————> : Parsial

-----> : Simultan

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis dan Rancangan Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik dengan tujuan untuk menggambarkan dan menguji hipotesis.

Penelitian kuantitatif merupakan penelitian yang bebas nilai. Bebas nilai berarti hasil penelitian kuantitatif bersifat netral dan objektif karena tidak dipengaruhi oleh nilai-nilai yang dibawa peneliti, maupun yang diteliti/responden. Bebas nilai ini bisa terjadi karena peneliti dalam melakukan penelitian mengambil jarak dengan yang diteliti (tidak berinteraksi dengan sumber data). Jenis penelitian yang digunakan adalah pendekatan asosiatif/hubungan. Pendekatan asosiatif merupakan pendekatan dimana untuk mengetahui adanya keterkaitan hubungan atau pengaruh suatu variabel dengan variabel lainnya (Sugiyono, 2021).

3.2 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian adalah tempat di mana penelitian dilakukan. Penetapan lokasi penelitian merupakan tahap yang sangat penting dalam penelitian kuantitatif, karena dengan ditetapkannya lokasi penelitian berarti obyek dan tujuan sudah ditetapkan sehingga mempermudah peneliti dalam melakukan

penelitian. Lokasi penelitian ini dipilih tepatnya pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik (Kesbangpol) Provinsi Papua Barat Daya jalan Soa Siu Dok II Jayapura.

3.3 Populasi, Sampel dan Teknik Sampling

3.3.1 Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang telah ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2021). Adapun populasi dalam penelitian ini yaitu pegawai Badan Kesatuan Bangsa dan Politik (Kesbangpol) Provinsi Papua Barat Daya yang berjumlah 36 pegawai.

3.3.2 Sampel

Sampel secara sederhana diartikan sebagai bagian dari populasi yang menjadi sumber data yang sebenarnya dalam suatu penelitian. Dengan kata lain, sampel adalah sebagian dari populasi untuk mewakili seluruh populasi (Amin et al., 2023). Sehingga jumlah sampel ditentukan sebanyak 36 orang pegawai.

3.3.3 Teknik Sampling

Dalam penelitian ini teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampling jenuh, dimana penentuan sampel apabila populasi sedikit atau dibawah dari 100, maka jumlah populasi dapat dijadikan sebagai jumlah sampel dalam penelitian ini.

3.4 Jenis dan Sumber Data

3.4.1 Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Data kuantitatif

Data kuantitatif adalah data yang berupa angka. Sesuai dengan bentuknya, data kuantitatif dapat diolah atau dianalisis dengan menggunakan teknik perhitungan statistik. Data kuantitatif diperoleh dari hasil perhitungan kuesioner dalam penelitian ini.

2. Data kualitatif

Data kualitatif adalah data yang berupa pendapat (pernyataan) sehingga tidak berupa angka, tetapi berupa kata-kata atau kalimat. Data kualitatif diperoleh dari dokumen-dokumen dan arsip-arsip Badan Kesatuan Bangsa dan Politik (Kesbangpol) Provinsi Papua Barat Daya seperti profil organisasi, struktur organisasi, serta data-data lain yang diperlukan dalam penelitian ini.

3.4.2 Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini bersumber dari :

1. Data primer

Data primer adalah data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli atau pihak pertama. Data primer dalam penelitian ini diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner kepada responden.

2. Data sekunder

Data sekunder adalah data penelitian yang diperoleh secara tidak langsung atau melalui media perantara. Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dari dokumen-dokumen serta literatur-literatur yang berhubungan dengan masalah yang akan diteliti.

3.5 Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data merupakan langkah penting dalam penelitian, sehingga memerlukan metode pengumpulan data yang tepat agar menghasilkan data yang sesuai. Adapun metode pengumpulan data dalam penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Kuesioner

Kuesioner merupakan salah satu metode pengumpulan data dalam bentuk pengajuan pertanyaan melalui sebuah daftar pertanyaan yang sudah dipersiapkan oleh peneliti dan harus diisi oleh responden.

2. Observasi

Observasi meliputi kegiatan pencatatan pola perilaku orang, objek dan kejadian-kejadian dalam suatu cara sistematis untuk mendapatkan informasi tentang fenomena-fenomena yang diminati.

3. Dokumentasi

Dokumentasi adalah cara pengumpulan data dengan melihatnya dalam dokumen-dokumen yang telah ada. Dokumen tersebut biasanya merupakan dokumen-dokumen resmi yang telah terjamin keakuratannya.

3.6 Skala Pengukuran

Skala pengukuran merupakan kesepakatan yang digunakan sebagai acuan untuk menentukan panjang pendeknya interval yang ada dalam alat ukur, sehingga alat ukur tersebut bila digunakan dalam pengukuran akan menghasilkan data kuantitatif. Sugiyono (2021) mengemukakan bahwa “skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial”. Dalam skala likert, variabel yang akan diukur dan dijabarkan menjadi indikator variabel, kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan. Berikut ini kriteria skor yang ditentukan oleh peneliti dikutip dari Sugiyono (2021:154) dapat dilihat melalui uraian dibawah ini:

1. Sangat setuju (SS) dengan skor 5
2. Setuju (S) dengan skor 4
3. Cukup setuju (CS) dengan skor 3
4. Tidak setuju (TS) dengan skor 2
5. Sangat tidak setuju (STS) dengan skor 1

3.7 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional menjelaskan makna variabel yang sedang diteliti dalam perspektif peneliti berdasarkan konsep dan teori yang telah dipahami. Uraian definisi operasional dalam penelitian ini dapat dijelaskan melalui uraian berikut ini.

Gaya kepemimpinan (X) adalah gaya kepemimpinan yang menyesuaikan perilakunya dengan tuntutan keadaan dan situasi yang terjadi, yang terdiri dari gaya kepemimpinan supportif, direktif dan partisipatif.

1. Gaya Kepemimpinan Supportif (X1) adalah gaya dimana pemimpin menunjukkan hal-hal yang dapat menarik minat pegawai, serta mempunyai sifat bersahabat. Menurut Zuhenda et al., (2021) indikatornya adalah :

- a. Mampu menarik minat pegawai
- b. Mengembangkan sifat bersahabat
- c. Kesempatan menyampaikan keluhan
- d. Perhatian penyelesaian konflik pegawai

2. Gaya kepemimpinan direktif (X2) adalah gaya dimana pemimpin memberitahukan kepada para pegawai tentang apa yang harus dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakan suatu pekerjaan. Menurut Zuhenda et al., (2021) indikatornya adalah :

- a. Penjelasan tugas oleh pemimpin
- b. Penjelasan tata kerja
- c. Pemberian instruksi yang jelas
- d. Penerapan jenjang perintah

e. Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X3) adalah pemimpin dalam kepemimpinannya dilakukan secara persuasif, menciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipasi para bawahan. Menurut Supandi et al., (2022) indikatornya adalah :

- a. Merumuskan tujuan kerja bersama dengan bawahan

- b. Menyusun tugas bersama bawahan.
- c. Partisipasi dalam berkomunikasi antar bawahan
- d. Kesempatan berdiskusi bersama

Kinerja pegawai (Y) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Silaen *et al.*, (2021:6) indikatornya adalah :

- 1. Kualitas kerja
- 2. Kuantitas kerja
- 3. Ketepatan waktu
- 4. Efektivitas
- 5. Komitmen

3.8 Uji Instrumen Penelitian

Untuk menilai valid dan reliabelnya kuesioner yang digunakan maka peneliti melakukan uji validitas dan uji reliabilitas.

3.8.1 Uji Validitas

Uji validitas merupakan suatu ukuran yang menunjukkan kevalidan atau kesahihan suatu instrument penelitian. Pengujian validitas ini mengacu pada sejauh mana suatu instrument dalam menjalankan fungsi. Instrumen dikatakan valid jika instrument tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang hendak diukur. Dalam penelitian ini, uji validitas dihitung dengan menghitung korelasi antar skor tiap butir pernyataan dengan total skor atau disebut uji korelasi pearson dengan tingkat toleransi kesalahan sebesar 0,05. Uji

signifikansi dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung dengan r tabel. Apabila r hitung $> r$ tabel dan bernilai positif, maka indikator tersebut dinyatakan valid, kemudian apabila r hitung $< r$ tabel atau bernilai negatif, maka indikator tersebut dinyatakan tidak valid (Riyanto dan Hatmawan, 2020).

3.8.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah suatu ukuran tentang sejauh mana instrumen atau alat pengukur mampu memberikan hasil yang konsisten dan akurat dalam mengukur apa yang seharusnya diukur. Dengan kata lain, instrumen dianggap reliabel jika penggunaan alat yang sama dalam berbagai situasi atau saat pengujian ulang menghasilkan data yang serupa atau mendekati hasil yang sama. Untuk pengujian reliabilitas dapat mengacu pada nilai *Cronbach Alpha* (α), di mana suatu konstruk atau variabel dinyatakan reliabel apabila memiliki *Cronbach Alpha* (α) $> 0,7$ (Riyanto dan Hatmawan, 2020:75).

3.9 Metode Analisis Data

Dari data hasil penelitian yang dikumpulkan, selanjutnya dilakukan analisis terhadap variabel-variabel penelitian dengan menggunakan metode analisis di bawah ini:

1. Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif dimanfaatkan untuk memberikan ikhtisar mengenai profil responden serta deskripsi variabel penelitian. Tujuannya adalah memberikan gambaran mengenai pandangan atau tanggapan responden terhadap setiap indikator yang diteliti.

2. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linear berganda yaitu analisis yang digunakan untuk mengetahui pengaruh antara variabel independen (X) yang terdiri dari Gaya Kepemimpinan Supportif (X1), Gaya Kepemimpinan Direktif (X2), Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X3) terhadap variabel dependen yaitu Kinerja Pegawai (Y). Analisis regresi linear berganda dalam penelitian ini menggunakan bantuan aplikasi Software SPSS. Adapun rumus yang digunakan (Sahir, 2021:52) adalah:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

Di mana:

Y = Kinerja Pegawai

β_0 = Nilai *constan/reciprocal*

X1 = Gaya Kepemimpinan Supportif

X2 = Gaya Kepemimpinan Direktif

X3 = Gaya Kepemimpinan Partisipatif

β_1 - β_3 = Koefisien regresi

e = Standar error

3. Uji Hipotesis

a. Uji T (Uji parsial)

Uji T pada dasarnya digunakan untuk menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas secara individual dalam menerangkan variasi variabel terikat.

b. Uji F (Uji Simultan)

Uji F digunakan untuk mengetahui apakah perubahan variabel independen (gaya kepemimpinan) secara simultan atau serentak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen (Kinerja Pegawai) yakni dengan membandingkan antara nilai sig. Fhitung $0,000 < \alpha 0,05$ dengan demikian menunjukkan bahwa variabel independen (gaya kepemimpinan) secara bersama-sama (simultan) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

4. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi bertujuan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan variabel bebas menjelaskan variabel terikat. Dalam output SPSS, koefisien determinasi terletak pada tabel model summary dan tertulis R Square yang telah disesuaikan (*Adjusted R Square*), karena disesuaikan dengan jumlah variabel bebas yang digunakan dalam penelitian ini. Nilai R Square dikatakan baik jika di atas nilai 0,05 karena nilai R Square berkisar antara 0 sampai 1. Pada umumnya sampel dengan data deret waktu (*time series*) memiliki R Square maupun *Adjusted R Square* dikatakan cukup tinggi dengan nilai di atas 0,05.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Analisis Deskriptif Responden

Analisis deskriptif responden merupakan tahap awal dalam penelitian yang bertujuan untuk memberikan gambaran umum mengenai karakteristik subjek penelitian secara sistematis dan terstruktur. Melalui analisis ini, peneliti menyajikan data demografis maupun atribut relevan lainnya seperti jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, masa kerja, sehingga diperoleh pemahaman yang komprehensif tentang profil responden. Informasi tersebut penting untuk menjelaskan konteks penelitian, memperkuat interpretasi hasil analisis selanjutnya, serta memastikan bahwa sampel yang digunakan telah merepresentasikan populasi penelitian secara proporsional dan relevan dengan tujuan studi yang dilakukan.

4.1.1. Karakteristik Responden Berdasar Pendidikan

Tabel 4.1.1.
Tabel Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

		Pendidikan	
		Frequency	Percent
Valid	SMA	4	12,05
	Sarjana	27	84,04
	S2	1	03,01
	Total	32	100.

Hasil Olahan Data SPSS 26

Berdasarkan hasil olah data karakteristik responden menurut tingkat pendidikan, diketahui bahwa mayoritas responden memiliki latar belakang

pendidikan Sarjana (S1) sebanyak 27 orang. Sementara itu, responden dengan pendidikan SMA berjumlah 4 orang dan responden dengan pendidikan S2 sebanyak 1 orang. Komposisi ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki tingkat pendidikan tinggi, sehingga secara akademik dinilai memiliki kapasitas pengetahuan dan pemahaman yang memadai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Dominasi lulusan Sarjana juga mengindikasikan bahwa organisasi telah didukung oleh sumber daya manusia dengan kompetensi formal yang relatif baik, yang berpotensi mempengaruhi kualitas kinerja dan profesionalisme dalam pelaksanaan pekerjaan.

4.1.2. Karakteristik Responden Berdasar Umur

Tabel 4.1.2.
Tabel Karakteristik Responden Berdasarkan Umur

Umur			
		Frequency	Percent
Valid	25 - 35	1	03,01
	36 - 50	25	78,01
	>50	6	18,08
	Total	32	100

Hasil Olahan Data SPSS 26

Berdasarkan hasil olah data karakteristik responden menurut usia, diketahui bahwa mayoritas responden berada pada rentang usia 36–50 tahun sebanyak 25 orang. Sementara itu, responden yang berusia 25–35 tahun berjumlah 1 orang, dan responden yang berusia di atas 50 tahun sebanyak 6 orang. Komposisi ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden berada pada usia produktif dan matang secara pengalaman kerja, sehingga secara umum memiliki stabilitas emosional, kedewasaan berpikir, serta

pengalaman profesional yang cukup dalam melaksanakan tugas organisasi. Dominasi kelompok usia 36–50 tahun juga mengindikasikan bahwa organisasi didukung oleh tenaga kerja yang berada pada fase karier menengah hingga senior, yang cenderung memiliki pemahaman mendalam terhadap prosedur dan dinamika kerja.

4.1.3. Karakteristik Responden Berdasar Jenis Kelamin

Tabel 4.1.3.
Tabel Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin			
		Frequency	Percent
Valid	Laki - Laki	21	65.06.00
	Perempuan	11	34.04.00
	Total	32	100.00.00

Hasil Olahan Data SPSS 26

Berdasarkan hasil olah data karakteristik responden menurut jenis kelamin, diketahui bahwa responden laki-laki berjumlah 21 orang, sedangkan responden perempuan berjumlah 11 orang. Data tersebut menunjukkan bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini adalah laki-laki. Komposisi ini mencerminkan bahwa partisipasi pegawai laki-laki lebih dominan dibandingkan perempuan dalam sampel penelitian. Meskipun demikian, keberadaan responden perempuan tetap memberikan kontribusi yang signifikan dalam menggambarkan kondisi organisasi secara menyeluruh, sehingga hasil penelitian tetap mencerminkan perspektif yang beragam berdasarkan gender.

4.1.4. Karakteristik Responden Berdasar Lama Bekerja

Tabel 4.1.4.
Tebel Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Lama Bekerja			
		Frequency	Percent
Valid	01-10	3	09,04
	11-15	18	56,03
	16 - 25	10	31,03
	>25	1	03,01
	Total	32	100

Hasil Olahan Data SPSS 26

Berdasarkan hasil olah data karakteristik responden menurut lama bekerja, diketahui bahwa responden dengan masa kerja 1–10 tahun berjumlah 3 orang, masa kerja 11–15 tahun sebanyak 18 orang, masa kerja 16–25 tahun sebanyak 10 orang, dan masa kerja di atas 25 tahun sebanyak 1 orang. Data ini menunjukkan bahwa mayoritas responden memiliki pengalaman kerja antara 11–15 tahun, yang mengindikasikan tingkat pengalaman dan pemahaman organisasi yang relatif matang. Dominasi pegawai dengan masa kerja menengah hingga panjang juga mencerminkan stabilitas sumber daya manusia dalam organisasi, sehingga secara umum responden dinilai memiliki pengetahuan, keterampilan, dan pemahaman prosedural yang cukup dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

4.2. Analisis Deskriptif Statistik

Analisis deskriptif statistik merupakan tahapan awal dalam pengolahan data penelitian yang bertujuan untuk menggambarkan karakteristik dan kecenderungan data secara kuantitatif dan sistematis. Melalui analisis ini, peneliti menyajikan ukuran-ukuran statistik seperti nilai minimum, maksimum,

rata-rata (mean), standar deviasi, serta distribusi frekuensi dan persentase untuk memberikan gambaran umum mengenai kondisi variabel yang diteliti. Pendekatan ini memungkinkan peneliti memahami pola sebaran data, tingkat variasi jawaban responden, serta kecenderungan umum terhadap setiap indikator penelitian. Dengan demikian, analisis deskriptif statistik menjadi landasan penting sebelum dilakukan pengujian hipotesis atau analisis inferensial, karena membantu memastikan bahwa data yang dianalisis telah memenuhi asumsi dasar dan merepresentasikan kondisi empiris secara objektif dan komprehensif.

4.2.1. Uji Validitas

Tabel 4.2.1.1.
Tabel Uji Validitas Gaya Kepemimpinan Suportif

No	R Hitung	R Tabel	Ket
1	800	0,361	Valid
2	743	0,361	Valid
3	837	0,361	Valid
4	821	0,361	Valid
5	762	0,361	Valid
6	791	0,361	Valid

Hasil Olahan Data SPSS 26

Tabel 4.2.1.2.
Tabel Uji Validitas Gaya Kepemimpinan Direktif

No	R Hitung	R Tabel	Ket
1	811	0,361	Valid
2	756	0,361	Valid
3	747	0,361	Valid
4	834	0,361	Valid
5	687	0,361	Valid
6	616	0,361	Valid
7	708	0,361	Valid
8	600	0,361	Valid

Hasil Olahan Data SPSS 26

Tabel 4.2.1.3.
Tabel Uji Validitas Gaya Kepemimpinan Partisipatif

No	R Hitung	R Tabel	Ket
1	795	0,361	Valid
2	774	0,361	Valid
3	939	0,361	Valid
4	706	0,361	Valid
5	790	0,361	Valid
6	792	0,361	Valid
7	897	0,361	Valid
8	841	0,361	Valid

Hasil Olahan Data SPSS 26

Tabel 4.2.1.4.
Tabel Uji Validitas Kinerja Pegawai

No	R Hitung	R Tabel	Ket
1	808	0,361	Valid
2	415	0,361	Valid
3	689	0,361	Valid
4	807	0,361	Valid
5	715	0,361	Valid
6	867	0,361	Valid
7	681	0,361	Valid
8	625	0,361	Valid
9	617	0,361	Valid
10	669	0,361	Valid
11	821	0,361	Valid
12	822	0,361	Valid
13	712	0,361	Valid
14	692	0,361	Valid
15	605	0,361	Valid

Hasil Olahan Data SPSS 26

Berdasarkan hasil uji validitas instrumen penelitian, seluruh item pernyataan pada variabel gaya kepemimpinan suportif, direktif, partisipatif, serta variabel kinerja pegawai dinyatakan valid. Hal ini

ditunjukkan oleh nilai koefisien korelasi item-total (r hitung) pada masing-masing butir pernyataan yang lebih besar dibandingkan dengan nilai r tabel pada taraf signifikansi 0,05. Dengan demikian, setiap item pernyataan mampu mengukur konstruk yang dimaksud secara tepat dan memiliki tingkat ketepatan yang memadai dalam merepresentasikan indikator variabel penelitian.

Secara substansial, validnya seluruh item pada variabel gaya kepemimpinan—baik suportif, direktif, maupun partisipatif—menunjukkan bahwa instrumen telah mampu menangkap karakteristik perilaku kepemimpinan sesuai dengan konsep teoritis yang digunakan. Demikian pula pada variabel kinerja pegawai, seluruh item pernyataan terbukti sahih dalam mengukur aspek kinerja yang meliputi kualitas, kuantitas, dan tanggung jawab kerja. Hasil ini memberikan dasar yang kuat bagi peneliti untuk melanjutkan ke tahap uji reliabilitas dan analisis regresi, karena instrumen yang digunakan telah memenuhi kriteria validitas secara statistik dan konseptual.

Berdasarkan jumlah responden yang digunakan dalam penelitian ini, diperoleh nilai r tabel sebesar 0,361 sebagai standar pembanding. Seluruh item pernyataan pada masing-masing variabel memiliki nilai r hitung $> 0,361$, sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh butir instrumen telah memenuhi kriteria validitas yang ditetapkan. Dengan terpenuhinya standar tersebut, instrumen penelitian dinyatakan layak

dan dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut tanpa perlu dilakukan eliminasi item.

4.2.2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan tahap lanjutan setelah instrumen dinyatakan valid, yang bertujuan untuk mengukur tingkat konsistensi dan kestabilan alat ukur dalam mengumpulkan data penelitian. Reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu instrumen mampu memberikan hasil yang konsisten apabila digunakan pada kondisi dan waktu yang berbeda, selama karakteristik yang diukur tidak berubah. Dalam penelitian kuantitatif, pengujian reliabilitas umumnya dilakukan dengan menggunakan koefisien Cronbach's Alpha $> 0,70$ untuk menilai konsistensi internal antarbutir pernyataan dalam setiap variabel. Dengan demikian, uji reliabilitas menjadi langkah penting untuk memastikan bahwa instrumen penelitian tidak hanya sah secara konsep, tetapi juga andal secara statistik dalam mengukur variabel yang diteliti.

Tebel 4.2.2.1
Tebel Uji Reliabilitas Gaya Kepemimpinan Suportif

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.879	6

Hasil Olahan Data SPSS 26

Tabel 4.2.2.2.
Tabel Uji Reliabilitas Gaya Kepemimpinan Direktif

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.864	8

Hasil Olahan Data SPSS 26

Tabel Tabel 4.2.2.3.
Tabel Uji Reliabilitas Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.929	8

Hasil Olahan Data SPSS 26

Tabel 4.2.2.4.
Tabel Uji Reliabilitas Kinerja Pegawai

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.924	15

Hasil Olahan Data SPSS 26

Berdasarkan hasil uji reliabilitas yang dilakukan dengan menggunakan koefisien Cronbach's Alpha, diketahui bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini, yaitu gaya kepemimpinan suportif, direktif, partisipatif, serta kinerja pegawai, memiliki nilai alpha lebih besar dari 0,70. Nilai tersebut menunjukkan bahwa setiap variabel memiliki tingkat konsistensi internal yang baik dan memenuhi kriteria reliabilitas yang telah ditetapkan. Dengan demikian, seluruh item pernyataan dalam masing-masing variabel dinyatakan mampu

memberikan hasil pengukuran yang stabil dan konsisten dalam mengukur konstruk yang diteliti.

Secara substantif, tingginya nilai Cronbach's Alpha pada variabel gaya kepemimpinan—baik suportif, direktif, maupun partisipatif—mengindikasikan bahwa butir-butir pernyataan yang digunakan saling berkorelasi dan secara bersama-sama mampu merepresentasikan dimensi kepemimpinan secara utuh. Demikian pula pada variabel kinerja pegawai, konsistensi jawaban responden menunjukkan bahwa instrumen telah tersusun secara sistematis dan tidak menimbulkan ambiguitas dalam pengukuran. Oleh karena itu, instrumen penelitian ini dinyatakan reliabel dan layak digunakan untuk analisis lebih lanjut, termasuk pengujian hipotesis dan analisis regresi, karena telah memenuhi standar keandalan secara statistik.

4.2.3. Uji Regresi Linier Berganda

Uji regresi linier berganda merupakan teknik analisis yang digunakan untuk mengetahui pengaruh dua atau lebih variabel independen terhadap satu variabel dependen secara simultan maupun parsial. Analisis ini bertujuan untuk mengidentifikasi sejauh mana perubahan pada variabel bebas mampu menjelaskan variasi yang terjadi pada variabel terikat, serta untuk mengetahui arah dan besarnya pengaruh masing-masing variabel independen. Melalui model regresi linier berganda, peneliti dapat menyusun persamaan matematis yang

menggambarkan hubungan antarvariabel secara kuantitatif dan objektif.

Dalam penelitian ini, uji regresi linier berganda dilakukan untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan serta menentukan variabel mana yang memiliki kontribusi paling dominan terhadap variabel dependen. Hasil analisis ini akan memberikan dasar empiris dalam menarik kesimpulan penelitian, sekaligus menjadi landasan dalam merumuskan implikasi teoritis maupun praktis sesuai dengan tujuan penelitian yang telah ditetapkan.

Tabel 4.2.3.
Tabel Regresi Linier Berganda

Coefficients^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	20.008	5.546		3.608	.001
	Gaya Kepemimpinan Suportif	-.450	.220	-.262	-2.040	.051
	Gaya Kepemimpinan Direktif	1.418	.317	.856	4.467	.000
	Gaya Kepemimpinan Partisipatif	.186	.234	.151	.794	.434
a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai						

Hasil Olahan Data SPSS 26

Berdasarkan dari hasil pengolahan dan komputerisasi dengan menggunakan program SPSS versi 26 maka diperoleh persamaan regresi berganda sebagai berikut:

$$Y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + e$$

$$Y = 20.008 + (-0,450X_1) + (1,418X_2) + (0,186X_3) + e$$

Persamaan tersebut menunjukkan bahwa nilai konstanta sebesar 20,008 mengindikasikan bahwa apabila variabel independen Gaya Kepemimpinan Supportif (X_1), Gaya Kepemimpinan Direktif (X_2), dan Gaya Kepemimpinan Supportif (X_3) dianggap konstan atau bernilai nol, maka nilai variabel dependen Kinerja Pegawai (Y) sebesar 20,008. Koefisien regresi variabel X_1 sebesar -0,450 menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu satuan pada X_1 akan menurunkan nilai Y sebesar 0,450 satuan, dengan asumsi variabel lain tetap. Sementara itu, koefisien regresi X_2 sebesar 1,418 menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu satuan pada X_2 akan meningkatkan nilai Y sebesar 1,418 satuan. Adapun koefisien X_3 sebesar 0,186 menunjukkan bahwa setiap kenaikan satu satuan pada X_3 akan meningkatkan nilai Y sebesar 0,186 satuan.

Secara umum, hasil ini mengindikasikan bahwa variabel X_2 memiliki pengaruh positif paling besar terhadap Y dibandingkan variabel lainnya, sedangkan X_1 memiliki arah pengaruh negatif. Nilai koefisien tersebut mencerminkan besarnya kontribusi relatif masing-masing variabel independen dalam menjelaskan variasi pada variabel dependen, dengan

tetap mempertimbangkan faktor kesalahan (error) yang dilambangkan dengan e .

4.2.4. Koefisien Determinatif

Analisis koefisien determinasi (R^2) dilakukan untuk mengukur sejauh mana variabel-variabel bebas dalam model regresi secara bersama-sama mampu menerangkan atau menjelaskan variasi dari variabel terikat. Dalam konteks penelitian ini, nilai R^2 menggambarkan besarnya kontribusi gabungan dari variabel gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan kedisiplinan terhadap perubahan yang terjadi pada kinerja pegawai Sekretariat DPRK Kabupaten Sorong.

Koefisien determinasi memiliki rentang nilai antara 0 hingga 1. Sebagaimana dijelaskan oleh Ghazali (2009), semakin mendekati angka satu nilai koefisien determinasi tersebut, maka semakin kuat kemampuan variabel-variabel independen dalam memberikan informasi untuk memprediksi variabel dependen. Dengan kata lain, model regresi yang dibangun dianggap lebih baik dalam menjelaskan fenomena yang diteliti. Hasil perhitungan statistik terkait koefisien determinasi beserta interpretasinya dalam penelitian ini dapat dilihat secara lengkap pada tabel berikut.

Tabel 4.2.4.1.
Model Summary

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.850a	.722	.693	4.698
a Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan Partisipatif, Gaya Kepemimpinan Suportif, Gaya Kepemimpinan Direktif				

Hasil Olahan Data SPSS 26

Berdasarkan hasil pengolahan data statistik yang dilakukan, diperoleh nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,722. Nilai ini mengindikasikan bahwa model regresi yang dibangun, yang terdiri atas variabel gaya kepemimpinan Supportif, gaya kepemimpinan Partisipatif, gaya kepemimpinan Direktif memiliki kemampuan penjelas yang sangat kuat terhadap variasi yang terjadi pada variabel terikat, yaitu kinerja pegawai. Angka tersebut memberikan gambaran kuantitatif mengenai sejauh mana ketiga faktor yang diteliti secara bersama-sama memengaruhi kinerja.

Secara spesifik, nilai R^2 sebesar 0,722 menunjukkan bahwa sekitar 84,2% dari variasi atau perubahan dalam kinerja pegawai Kesbangpol Provinsi Papua Barat Daya dapat dijelaskan oleh kontribusi gabungan dari ketiga variabel independen tersebut. Sementara itu, sisa sebesar 15,8% dari variasi kinerja dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini, seperti lingkungan kerja, sistem remunerasi, fasilitas, atau variabel-variabel lain yang berada di luar cakupan analisis saat ini.

4.3. Analisis Pengujian Hipotesis

4.3.1. Uji Hipotesis Parsial (T)

Tabel 4.2.4.2
Tabel Uji Parsial

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	20.008	5.546		3.608	.001
	Gaya Kepemimpinan Suportif	-.450	.220	-.262	-2.040	.051
	Gaya Kepemimpinan Direktif	1.418	.317	.856	4.467	.000
	Gaya Kepemimpinan Partisipatif	.186	.234	.151	.794	.434
a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai						

Sumber: Data Hasil Olahan SPSS 26

a. Membuat formulasi hipotesis

Ho : tidak ada pengaruh yang signifikan antara variabel gaya kepemimpinan Supportif dengan Kinerja pegawai.

H₁ : ada pengaruh yang signifikan antara variabel gaya kepemimpinan Direktif dengan Kinerja pegawai.

Ho : tidak ada pengaruh yang signifikan antara variabel motivasi kerja dengan Kinerja pegawai.

H₂ : ada pengaruh yang signifikan antara variabel gaya kepemimpinan Partisipatif dengan Kinerja pegawai.

b. Menentukan taraf nyata

Taraf nyata yang digunakan adalah 5% (0,05).

c. Menentukan kriteria pengujian

1. H_0 diterima (H_1 ditolak) apabila taraf nyata (0,05) *Significancy*

H_0 ditolak (H_1 diterima) apabila taraf nyata (0,05) $>$ *Significancy*

2. H_0 diterima (H_2 ditolak) apabila taraf nyata (0,05) *Significancy*

H_0 ditolak (H_2 diterima) apabila taraf nyata (0,05) $>$ *Significancy*

3. H_0 diterima (H_3 ditolak) apabila taraf nyata (0,05) *Significancy*

H_0 ditolak (H_3 diterima) apabila taraf nyata (0,05) $>$ *Significancy*

d. Kesimpulan

Hasil uji statistik terhadap variabel gaya kepemimpinan Supportif menunjukkan nilai signifikansi (p-value) sebesar 0,051. Dengan menggunakan taraf nyata (α) sebesar 0,05, keputusan pengujian diambil dengan membandingkan kedua nilai tersebut. Karena nilai signifikansi (0,051) lebih besar dari taraf nyata (0,05), maka hipotesis nol (H_0) yang menyatakan pengaruh signifikan antara gaya kepemimpinan supportif dan kinerja pegawai diterima. Hal ini berarti bahwa secara parsial, tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari gaya kepemimpinan supportif terhadap kinerja pegawai Kesbangpol Provinsi Papua Barat Daya.

Berbeda dengan variabel sebelumnya, hasil uji pada variabel Gaya Kepemimpinan Direktif menghasilkan nilai signifikansi sebesar 0,000. Dengan menggunakan standar yang sama ($\alpha = 0,05$), diketahui bahwa nilai signifikansi ini jauh lebih kecil daripada taraf nyata yang ditetapkan ($0,000 < 0,05$). Oleh karena itu, keputusan yang diambil adalah menolak hipotesis nol

(H₀). Implikasinya, secara statistik dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara Gaya Kepemimpinan Direktif dengan kinerja pegawai pada instansi yang diteliti.

Pengujian terhadap variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif menghasilkan nilai signifikansi yaitu 0,434. Karena nilai signifikansi (0,434) jauh lebih besar dari batas kritis taraf nyata 0,05, maka hipotesis nol (H₀) yang menyatakan tidak ada pengaruh signifikan antara Gaya Kepemimpinan Partisipatif dan kinerja, secara tegas diterima. Dengan demikian, dapat dinyatakan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai Kesbangpol Provinsi Papua Barat Daya

4.3.2. Uji Hipotesis Simultan (F)

Tabel 4.3.2.
Uji Simultan (F)

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.607.927	3	535.976	24.281	.000b
	Residual	618.073	28	22.074		
	Total	2.226.000	31			
a Dependent Variable: Kinerja Pegawai						
b Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan Partisipatif, Gaya Kepemimpinan Suportif, Gaya Kepemimpinan Direktif						

Data Hasil Olahan SPSS 26

Hasil uji signifikansi simultan (Uji F) untuk model regresi menunjukkan bahwa nilai signifikansi (p-value) yang diperoleh adalah 0,000. Dengan membandingkan nilai ini terhadap taraf nyata (α) sebesar 0,05, dapat diputuskan bahwa $0,000 < 0,05$. Oleh karena itu, hipotesis nol (H₀) yang

menyatakan tidak ada pengaruh signifikan secara bersama-sama dari variabel gaya kepemimpinan Supportif, gaya kepemimpinan Direktif, dan gaya kepemimpinan Partisipatif terhadap kinerja pegawai, ditolak.

Berdasarkan keputusan statistik tersebut, dapat disimpulkan bahwa ketiga variabel independen, yaitu gaya kepemimpinan Supportif, gaya kepemimpinan Direktif, dan gaya kepemimpinan Partisipatif, secara bersama-sama (simultan) terbukti memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai Kesbangpol Provinsi Papua Barat Daya. Implikasi dari temuan ini adalah upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai di instansi tersebut harus mempertimbangkan dan mengintervensi ketiga faktor tersebut secara terpadu, bukan secara terpisah, karena ketiganya secara statistik membentuk sebuah model penjas yang bermakna.

4.4. Pembahasan

4.4.1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Supportif Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan suportif memiliki arah pengaruh terhadap kinerja pegawai, namun secara statistik tidak signifikan pada taraf signifikansi 0,05. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun terdapat kecenderungan hubungan antara perilaku kepemimpinan yang memberikan dukungan, perhatian, dan empati kepada bawahan dengan peningkatan kinerja, pengaruh tersebut belum cukup kuat untuk dinyatakan signifikan secara empiris dalam penelitian ini. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan

adanya pengaruh signifikan gaya kepemimpinan suportif terhadap kinerja pegawai tidak sepenuhnya terdukung.

Secara teoritis, gaya kepemimpinan suportif berakar pada teori kepemimpinan jalur-tujuan (*Path-Goal Theory*) yang dikemukakan oleh Robert J. House (1971), yang menekankan bahwa pemimpin yang suportif akan meningkatkan kenyamanan dan kepuasan bawahan sehingga berdampak pada peningkatan motivasi dan kinerja. Dalam perspektif ini, pemimpin yang menunjukkan perhatian terhadap kesejahteraan bawahan, menciptakan hubungan interpersonal yang baik, serta memberikan dukungan emosional diharapkan mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi pencapaian kinerja optimal. Namun, teori tersebut juga menegaskan bahwa efektivitas gaya kepemimpinan sangat bergantung pada karakteristik bawahan dan situasi kerja.

Tidak signifikannya pengaruh dalam penelitian ini dapat dijelaskan oleh kemungkinan bahwa pegawai memiliki tingkat profesionalisme dan kemandirian kerja yang tinggi, sehingga dukungan interpersonal dari pimpinan tidak menjadi faktor dominan dalam menentukan kinerja. Dalam konteks organisasi yang telah memiliki sistem kerja, standar operasional prosedur, dan pembagian tugas yang jelas, faktor struktural dan sistem penghargaan bisa jadi lebih berpengaruh dibandingkan aspek dukungan emosional semata.

Penelitian terdahulu menunjukkan hasil yang beragam mengenai pengaruh gaya kepemimpinan suportif terhadap kinerja pegawai. Beberapa studi terbaru menemukan bahwa gaya kepemimpinan suportif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karena mampu meningkatkan motivasi, keterlibatan kerja, dan kepuasan pegawai. Misalnya, penelitian yang dilakukan oleh Putra dan Lestari (2022) serta Rahman dan Hidayat (2023) menunjukkan bahwa dukungan pimpinan yang bersifat empatik dan responsif berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja individu dalam organisasi sektor publik. Temuan ini sejalan dengan teori *Path-Goal* yang dikemukakan oleh House (1971), yang menegaskan bahwa perilaku suportif pemimpin dapat memperjelas jalur pencapaian tujuan serta meningkatkan efektivitas bawahan.

Namun demikian, terdapat pula penelitian yang menunjukkan hasil tidak sejalan. Studi oleh Pratama dan Sari (2021) serta Nugroho (2024) menemukan bahwa gaya kepemimpinan suportif tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai ketika variabel lain seperti disiplin kerja, sistem penghargaan, dan budaya organisasi lebih dominan dalam memengaruhi kinerja. Perbedaan hasil tersebut menunjukkan adanya inkonsistensi empiris yang menjadi celah penelitian (*research gap*), khususnya dalam konteks organisasi pemerintah daerah yang memiliki karakteristik birokratis dan regulatif yang kuat. Oleh karena itu, penelitian ini penting dilakukan untuk menguji kembali pengaruh gaya

kepemimpinan suportif terhadap kinerja pegawai dalam konteks dan karakteristik organisasi yang berbeda.

Dalam perspektif teori motivasi, seperti *Two-Factor Theory* yang dikemukakan oleh Frederick Herzberg (1959), dukungan pimpinan dapat dikategorikan sebagai faktor higienis yang berfungsi mencegah ketidakpuasan, tetapi belum tentu meningkatkan motivasi intrinsik secara langsung. Jika kebutuhan dasar pegawai telah terpenuhi, tambahan dukungan dari pimpinan mungkin tidak lagi memberikan dampak signifikan terhadap peningkatan kinerja.

Hasil penelitian ini juga dapat dipahami melalui pendekatan kontingensi, yang menyatakan bahwa efektivitas gaya kepemimpinan bergantung pada kesesuaian antara gaya yang diterapkan dengan kebutuhan dan karakteristik bawahan. Apabila pegawai lebih membutuhkan arahan yang jelas (direktif) atau keterlibatan dalam pengambilan keputusan (partisipatif), maka gaya suportif saja tidak cukup kuat untuk mendorong peningkatan kinerja secara signifikan.

Dalam konteks pegawai pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik (Kesbangpol) Provinsi Papua Barat Daya, efektivitas gaya kepemimpinan suportif menjadi isu yang menarik untuk dikaji lebih lanjut. Sebagai instansi yang memiliki tugas strategis dalam menjaga stabilitas politik, ketahanan ideologi, serta koordinasi lintas lembaga, pegawai Kesbangpol dituntut memiliki profesionalisme, ketegasan,

serta kemampuan bekerja dalam tekanan situasional yang tinggi. Kondisi tersebut memungkinkan bahwa dukungan interpersonal dari pimpinan saja belum tentu menjadi faktor dominan dalam meningkatkan kinerja, terutama apabila sistem kerja, regulasi, dan tuntutan tugas lebih menekankan pada kedisiplinan, kepatuhan prosedural, serta koordinasi struktural. Oleh karena itu, penting untuk menguji secara empiris apakah gaya kepemimpinan suportif benar-benar berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kesbangpol Provinsi Papua Barat Daya, atau justru terdapat faktor lain yang lebih menentukan dalam konteks birokrasi pemerintahan daerah.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan suportif dalam penelitian ini memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini memberikan implikasi bahwa pimpinan tidak hanya perlu menunjukkan dukungan interpersonal, tetapi juga mengombinasikannya dengan pendekatan lain yang lebih sesuai dengan kebutuhan organisasi dan karakteristik pegawai agar kinerja dapat meningkat secara optimal.

4.4.2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Direktif Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan direktif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin jelas arahan, instruksi, standar

kerja, serta pengawasan yang diberikan pimpinan, maka semakin tinggi tingkat kinerja yang dihasilkan pegawai. Koefisien regresi yang signifikan pada taraf 0,05 memperlihatkan bahwa gaya kepemimpinan direktif menjadi faktor yang berkontribusi nyata dalam meningkatkan efektivitas pelaksanaan tugas dan tanggung jawab pegawai.

Secara teoritis, hasil ini sejalan dengan *Path-Goal Theory* yang dikemukakan oleh Robert J. House (1971), yang menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan direktif efektif diterapkan pada situasi kerja yang memiliki tingkat kompleksitas tinggi dan struktur tugas yang membutuhkan kejelasan prosedur. Dalam konteks organisasi pemerintahan yang birokratis, kepemimpinan direktif membantu memperjelas ekspektasi kerja, mengurangi ambiguitas peran, serta memastikan kepatuhan terhadap regulasi. Selain itu, dalam perkembangan teori kepemimpinan kontemporer, pendekatan kepemimpinan berbasis struktur tugas juga dipandang relevan dalam organisasi publik yang memiliki standar operasional ketat (Northouse, 2022).

Kondisi kerja di lingkungan Kesbangpol Provinsi Papua Barat Daya menunjukkan karakteristik birokrasi yang relatif terstruktur dan hierarkis. Setiap pelaksanaan program dan kegiatan harus mengacu pada regulasi nasional maupun kebijakan pemerintah daerah, sehingga ruang interpretasi tugas bagi pegawai relatif terbatas. Dalam situasi

seperti ini, kejelasan instruksi, standar operasional prosedur (SOP), serta pembagian tugas yang tegas menjadi kebutuhan utama agar tidak terjadi tumpang tindih pekerjaan maupun kesalahan administratif. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan direktif yang menekankan arahan yang jelas dan kontrol kerja terbukti relevan secara kontekstual.

Selain itu, secara faktual beban kerja pegawai Kesbangpol seringkali bersifat dinamis dan responsif terhadap isu-isu sosial politik yang berkembang di masyarakat. Kegiatan seperti deteksi dini konflik, koordinasi dengan aparat keamanan, hingga fasilitasi organisasi kemasyarakatan memerlukan respons cepat dan keputusan yang tepat. Dalam kondisi demikian, pimpinan yang mampu memberikan instruksi langsung dan keputusan yang cepat akan membantu pegawai bekerja lebih efektif dan terarah. Hal ini menjelaskan mengapa gaya kepemimpinan direktif memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Dari sisi karakteristik pegawai, variasi latar belakang pendidikan dan masa kerja juga menjadi faktor yang memperkuat kebutuhan akan kepemimpinan yang terstruktur. Pegawai dengan pengalaman kerja yang beragam membutuhkan pedoman kerja yang seragam agar standar pelayanan dan pelaksanaan tugas tetap konsisten. Kepemimpinan direktif dalam hal ini berfungsi sebagai mekanisme pengendalian organisasi untuk memastikan bahwa setiap pegawai memahami target

kerja, indikator kinerja, serta batas waktu penyelesaian tugas secara jelas.

Lebih lanjut, dalam konteks organisasi perangkat daerah yang relatif baru berkembang seperti Provinsi Papua Barat Daya, proses konsolidasi kelembagaan masih berlangsung. Penataan sistem kerja, pembagian kewenangan, serta pembentukan budaya organisasi yang kuat masih memerlukan arahan pimpinan yang tegas dan sistematis. Dengan demikian, secara objektif dapat dipahami bahwa gaya kepemimpinan direktif bukan hanya signifikan secara statistik, tetapi juga relevan secara praktis dalam meningkatkan kinerja pegawai Kesbangpol Provinsi Papua Barat Daya.

Dikaitkan dengan kondisi pegawai pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik (Kesbangpol) Provinsi Papua Barat Daya, hasil ini sangat kontekstual. Kesbangpol memiliki tugas strategis yang berkaitan dengan stabilitas politik, deteksi dini konflik sosial, serta koordinasi lintas lembaga pemerintahan dan masyarakat. Lingkup tugas tersebut menuntut ketepatan, kecepatan, dan kepatuhan terhadap aturan hukum serta kebijakan pemerintah. Dalam situasi seperti ini, kepemimpinan direktif yang menekankan kejelasan instruksi, pembagian tugas yang tegas, serta pengawasan intensif menjadi faktor penting dalam menjaga konsistensi dan kualitas kinerja pegawai.

Dari sisi empiris, beberapa penelitian terbaru mendukung temuan ini. Penelitian oleh Hidayat dan Prasetyo (2022) serta Lestari dan Nugraha (2023) menemukan bahwa gaya kepemimpinan direktif berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di instansi pemerintah daerah, terutama pada organisasi yang memiliki karakter birokrasi kuat. Hasil tersebut menunjukkan bahwa struktur kerja yang jelas dan arahan langsung dari pimpinan mampu meningkatkan disiplin serta produktivitas pegawai.

Namun demikian, terdapat pula penelitian yang menunjukkan hasil berbeda. Studi oleh Ramadhan (2024) menemukan bahwa gaya kepemimpinan direktif tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja ketika pegawai memiliki tingkat kompetensi dan otonomi kerja yang tinggi. Perbedaan hasil ini menunjukkan adanya kesenjangan penelitian (research gap), khususnya terkait konteks organisasi dan karakteristik pegawai. Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi empiris baru dengan membuktikan bahwa dalam konteks Kesbangpol Provinsi Papua Barat Daya, gaya kepemimpinan direktif justru menjadi faktor yang signifikan dalam meningkatkan kinerja pegawai.

4.4.3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal

ini berarti bahwa keterlibatan pegawai dalam proses pengambilan keputusan, pemberian saran, serta musyawarah bersama pimpinan belum mampu memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan kinerja. Secara statistik, nilai signifikansi yang melebihi 0,05 mengindikasikan bahwa variabel gaya kepemimpinan partisipatif tidak memiliki kekuatan prediktif yang cukup dalam menjelaskan variasi kinerja pegawai.

Secara teoritis, gaya kepemimpinan partisipatif merupakan salah satu pendekatan dalam *Path-Goal Theory* yang dikemukakan oleh Robert J. House (1971), yang menekankan pentingnya pelibatan bawahan dalam pengambilan keputusan untuk meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja. Selain itu, dalam teori kepemimpinan modern yang dikemukakan oleh Peter G. Northouse (2022), kepemimpinan partisipatif dianggap efektif ketika bawahan memiliki kompetensi tinggi dan kebutuhan akan otonomi yang kuat. Namun, efektivitas gaya ini sangat bergantung pada karakteristik tugas dan budaya organisasi.

Dalam konteks objektif Badan Kesatuan Bangsa dan Politik (Kesbangpol) Provinsi Papua Barat Daya, karakter pekerjaan cenderung bersifat struktural, formal, dan berbasis regulasi. Proses kerja lebih banyak ditentukan oleh peraturan perundang-undangan, pedoman teknis, serta arahan kebijakan dari pemerintah pusat dan daerah. Kondisi ini membatasi ruang diskresi pegawai dalam

menentukan kebijakan atau langkah strategis, sehingga partisipasi dalam pengambilan keputusan tidak selalu berdampak langsung pada peningkatan kinerja.

Selain itu, tugas Kesbangpol yang berkaitan dengan stabilitas politik dan keamanan daerah menuntut pengambilan keputusan yang cepat dan terkoordinasi. Dalam situasi tertentu, proses partisipatif yang memerlukan diskusi dan musyawarah justru dapat memperlambat respons organisasi terhadap isu-isu mendesak. Oleh karena itu, secara objektif gaya kepemimpinan partisipatif kurang memberikan dampak signifikan terhadap efektivitas kerja pegawai dalam konteks ini.

Penelitian terdahulu menunjukkan hasil yang beragam. Studi oleh Pratama dan Sari (2022) menemukan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada instansi pendidikan tinggi. Demikian pula penelitian oleh Wijaya (2023) yang menunjukkan bahwa pelibatan pegawai dalam pengambilan keputusan meningkatkan komitmen dan produktivitas kerja di sektor swasta. Hasil-hasil ini menunjukkan bahwa pada organisasi dengan tingkat otonomi tinggi, gaya partisipatif cenderung efektif.

Namun, terdapat pula penelitian yang sejalan dengan temuan penelitian ini. Rahman dan Putri (2024) menemukan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif tidak berpengaruh signifikan terhadap

kinerja aparatur sipil negara pada organisasi pemerintahan daerah yang memiliki sistem birokrasi ketat. Perbedaan hasil ini menunjukkan adanya *research gap* yang dipengaruhi oleh karakteristik organisasi, budaya kerja, serta kompleksitas tugas.

Kesenjangan penelitian tersebut memperlihatkan bahwa efektivitas gaya kepemimpinan partisipatif tidak bersifat universal, melainkan kontekstual. Dalam organisasi yang berbasis inovasi dan kreativitas, partisipasi pegawai dapat meningkatkan sense of ownership dan motivasi intrinsik. Namun, pada organisasi birokratis seperti Kesbangpol Provinsi Papua Barat Daya, struktur hierarkis dan kepatuhan terhadap regulasi lebih dominan dalam menentukan kinerja.

Secara teoritis, temuan ini juga dapat dijelaskan melalui pendekatan *Contingency Theory* yang menegaskan bahwa efektivitas kepemimpinan bergantung pada kesesuaian antara gaya kepemimpinan dan situasi organisasi. Dalam konteks Kesbangpol, situasi organisasi yang menuntut kepastian prosedural dan kepatuhan regulatif membuat gaya kepemimpinan partisipatif kurang memberikan kontribusi signifikan terhadap pencapaian kinerja.

Lebih lanjut, faktor lain seperti disiplin kerja, sistem pengawasan, serta kejelasan pembagian tugas kemungkinan memiliki pengaruh yang lebih dominan terhadap kinerja pegawai dibandingkan partisipasi dalam pengambilan keputusan. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan

kinerja di lingkungan Kesbangpol lebih dipengaruhi oleh faktor struktural daripada faktor partisipatif.

Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi empiris dengan menunjukkan bahwa dalam konteks Kesbangpol Provinsi Papua Barat Daya, gaya kepemimpinan partisipatif tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini menegaskan pentingnya mempertimbangkan karakteristik organisasi dan tuntutan tugas dalam menentukan gaya kepemimpinan yang efektif, sehingga strategi pengelolaan sumber daya manusia dapat disesuaikan dengan kebutuhan riil organisasi.

4.4.4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Suportif, Gaya Kepemimpinan Direktif, dan Gaya Kepemimpinan Partisipatif Secara Bersama – Sama Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan suportif, direktif, dan partisipatif secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini dibuktikan melalui hasil uji simultan (uji F) yang menunjukkan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa ketiga variabel kepemimpinan tersebut secara kolektif memiliki kontribusi nyata dalam meningkatkan kinerja pegawai. Temuan ini menegaskan bahwa efektivitas kepemimpinan tidak hanya ditentukan oleh satu gaya tertentu,

melainkan kombinasi gaya yang diterapkan sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Secara teoritis, hasil ini sejalan dengan *Path-Goal Theory* yang dikembangkan oleh Robert J. House (1971), yang menyatakan bahwa pemimpin dapat menggunakan berbagai gaya kepemimpinan—direktif, suportif, dan partisipatif—untuk membantu bawahan mencapai tujuan organisasi. Teori ini menekankan bahwa pemimpin yang efektif adalah mereka yang mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan karakteristik bawahan dan tuntutan tugas. Dengan demikian, kombinasi ketiga gaya tersebut akan memberikan dampak yang lebih optimal terhadap peningkatan kinerja.

Selain itu, menurut Peter G. Northouse (2022), dalam perspektif kepemimpinan kontemporer, fleksibilitas gaya kepemimpinan merupakan kunci keberhasilan organisasi modern. Pemimpin yang mampu memberikan arahan yang jelas (direktif), dukungan emosional (suportif), serta kesempatan partisipasi (partisipatif) akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan produktif. Oleh karena itu, secara simultan ketiga gaya tersebut dapat memperkuat motivasi dan komitmen pegawai dalam mencapai target kinerja.

Dalam konteks Badan Kesatuan Bangsa dan Politik (Kesbangpol) Provinsi Papua Barat Daya, hasil penelitian ini sangat relevan secara objektif. Sebagai instansi yang memiliki tugas strategis dalam menjaga

stabilitas politik dan ketahanan nasional di daerah, Kesbangpol membutuhkan kepemimpinan yang tegas dalam pengambilan keputusan (direktif), mampu membangun hubungan kerja yang harmonis (suportif), serta tetap membuka ruang koordinasi dan musyawarah (partisipatif). Kombinasi ketiga gaya ini menjadi penting mengingat kompleksitas tugas yang dihadapi.

Secara operasional, gaya direktif membantu memastikan setiap program dan kegiatan berjalan sesuai regulasi dan standar operasional prosedur. Gaya suportif memberikan dukungan moral dan psikologis kepada pegawai dalam menghadapi tekanan tugas yang dinamis. Sementara itu, gaya partisipatif memperkuat koordinasi internal serta meningkatkan rasa memiliki (*sense of ownership*) terhadap program kerja. Ketika ketiga gaya ini diterapkan secara bersamaan, tercipta keseimbangan antara kontrol, dukungan, dan kolaborasi.

Penelitian terdahulu mendukung temuan ini. Studi oleh Lestari dan Nugraha (2023) menemukan bahwa kombinasi gaya kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja aparatur sipil negara di pemerintah daerah. Demikian pula penelitian oleh Hidayat dan Prasetyo (2022) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang adaptif dan terintegrasi berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan produktivitas pegawai sektor publik. Hasil-hasil ini memperkuat

argumentasi bahwa kepemimpinan yang efektif bersifat multidimensional.

Lebih lanjut, penelitian Ramadhan (2024) menegaskan bahwa dalam organisasi pemerintahan yang memiliki karakter birokrasi kuat, kombinasi gaya kepemimpinan lebih efektif dibandingkan penerapan satu gaya secara dominan. Hal ini karena pegawai membutuhkan arahan yang jelas sekaligus dukungan interpersonal dan ruang komunikasi dua arah. Dengan demikian, hasil penelitian ini konsisten dengan temuan empiris terbaru.

Secara konseptual, pendekatan ini juga selaras dengan *Contingency Theory* yang menyatakan bahwa efektivitas kepemimpinan bergantung pada kesesuaian antara gaya kepemimpinan dan situasi organisasi. Dalam konteks Kesbangpol Provinsi Papua Barat Daya yang memiliki struktur hierarkis namun juga menghadapi dinamika sosial politik, penerapan ketiga gaya secara simultan menjadi strategi yang tepat untuk meningkatkan kinerja pegawai.

Temuan ini juga menunjukkan bahwa kinerja pegawai tidak hanya dipengaruhi oleh faktor individual, tetapi juga oleh pola interaksi kepemimpinan yang komprehensif. Kepemimpinan yang mampu mengintegrasikan ketegasan, dukungan, dan partisipasi akan menciptakan lingkungan kerja yang stabil sekaligus responsif terhadap

perubahan. Hal ini sangat penting dalam organisasi publik yang dituntut memberikan pelayanan efektif dan akuntabel kepada masyarakat.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan suportif, direktif, dan partisipatif secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kesbangpol Provinsi Papua Barat Daya. Temuan ini memberikan implikasi praktis bahwa pimpinan perlu mengembangkan pendekatan kepemimpinan yang fleksibel dan adaptif agar mampu menjawab tantangan organisasi serta meningkatkan capaian kinerja secara berkelanjutan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa secara parsial gaya kepemimpinan menunjukkan pengaruh yang berbeda terhadap kinerja pegawai. Gaya kepemimpinan direktif terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, yang menunjukkan bahwa kejelasan instruksi, ketegasan dalam pengambilan keputusan, serta pengawasan yang terstruktur mampu meningkatkan efektivitas kerja pegawai. Sementara itu, gaya kepemimpinan suportif dan partisipatif secara parsial tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja, meskipun keduanya tetap memberikan kontribusi dalam menciptakan suasana kerja yang kondusif.

Namun demikian, secara simultan gaya kepemimpinan suportif, direktif, dan partisipatif terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa kombinasi ketiga gaya kepemimpinan secara bersama-sama mampu meningkatkan kinerja pegawai secara lebih optimal dibandingkan penerapan satu gaya secara terpisah. Dalam konteks Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Provinsi Papua Barat Daya, kepemimpinan yang mengintegrasikan ketegasan, dukungan interpersonal, serta partisipasi terbatas sesuai kebutuhan organisasi menjadi strategi yang relevan untuk meningkatkan kinerja pegawai.

5.2 Saran

1. Bagi Pimpinan Kesbangpol Provinsi Papua Barat Daya

Disarankan agar pimpinan lebih mengoptimalkan penerapan gaya kepemimpinan direktif dalam hal pemberian arahan, penegasan standar kerja, serta pengawasan terhadap pelaksanaan tugas, mengingat gaya ini terbukti signifikan dalam meningkatkan kinerja. Namun demikian, pimpinan juga perlu tetap mengombinasikannya dengan pendekatan suportif dan partisipatif secara proporsional agar tercipta keseimbangan antara ketegasan dan hubungan kerja yang harmonis.

2. Bagi Pegawai

Pegawai diharapkan dapat meningkatkan responsivitas terhadap arahan pimpinan serta memperkuat disiplin dan tanggung jawab dalam pelaksanaan tugas. Selain itu, pegawai juga perlu memanfaatkan ruang partisipasi yang diberikan untuk menyampaikan ide dan masukan secara konstruktif demi peningkatan kinerja organisasi.

3. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian selanjutnya disarankan untuk menambahkan variabel lain seperti disiplin kerja, motivasi, budaya organisasi, atau sistem pengawasan sebagai variabel mediasi atau moderasi, sehingga dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai di lingkungan organisasi perangkat daerah.

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Konsep dan Indikator (Cetakan Ke 2)*. Riau: Zanafa Publishing.
- Alfalisyado. (2022). Pentingnya Penilaian Kinerja Karyawan. In *Buku Ajar Manajemen Sumber Daya Manusia*. Palu: CV. Feniks Muda Sejahtera.
- Amelia, A. S. D. A., Dahliah, & Damis, H. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Maros. *CESJ: Center of Economic Student Journal*, 2(2), 166–172.
- Amin, N. F., Garancang, S., & Abunawas, K. (2023). Konsep Umum Populasi dan Sampel dalam Penelitian. *PILAR*, 14(1), 15–31.
- Ansar, T., & Takwin. (2024). Efektivitas Gaya Kepemimpinan dalam Meningkatkan Kualitas Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Konawe. *Almufi Jurnal Sosial Dan Humaniora, Vol 1 No.3 (2024) E-ISSN : 3046-8507 , P-ISSN : XXXX-XXXX*.
- Arif, M., Wahyuningsih, S., Sunarsi, D., Susanti, E., Putra, R. S., Werdiningsih, R., Samsara, L., Nartin, Turi, L. O., & Nuhdi, A. (2024). *Gaya Kepemimpinan*. Batam: CV. Rey Media Grafika.
- Ashlan, S., & Akmaluddin. (2021). *Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah (Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya)*. Makassar: Yayasan Barcode.
- Bairizki, A. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Tinjauan Strategis Berbasis Kompetensi) Jilid II*. Surabaya: Pustaka Aksara.
- Budiyanto, C. (2024). Konsep Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). In *Book Chapter: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Zahir Publishing.
- Busro, M. (2020). *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenada Media.
- Candana, D. M., Ali, H., & Zefriyenni. (2024). *Model Kinerja dan Produktivitas Kerja Karyawan*. Padang: CV. Gita Lentera.
- Darmi, T., & Mujtahid, I. M. (2022). *Gaya Kepemimpinan; Menyisik Kebijakan Pemerintah Daerah*. Malang: CV Literasi Nusantara Abadi.
- Dawolo, J., Waruwu, M. H., & Lase, D. (2024). Efektivitas Gaya Kepemimpinan dalam Menciptakan Lingkungan Kerja. *Jurnal Ekonomi Dan Manajemen Teknologi (EMT) KITA*, 8(4), 1639–1646.

- Desri, S., & Hutasuhut, N. N. (2023). Analisis Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan CV. Mutiara. *Journal of Social Humanities and Education*, 2(3), 12–18.
- Erlangga, H. (2021). *Kepemimpinan dengan Spirit Technopreneurship*. Bandung: FISIP UNPAS PRESS.
- Fahlevi, R. (2023). Pengenalan Manajemen Kinerja. In *Book Chapter Manajemen Kinerja*. Padang: Get Press Indonesia.
- Fiernaningsih, N., Herijanto, P., Wahyu, E. E., & Utami, R. B. (2024). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang: PT. Literasi Nusantara Abadi Grup.
- Firmansyah, H. (2021). Penilaian Kinerja SDM. In *MSDM (Kunci Keberhasilan Organisasi)*. Bandung: CV. Media Sains Indonesia.
- Fithriyyah, M. U. (2021). *Dasar-Dasar Teori Organisasi*. Pekanbaru: Insitute for Research and Development Riau.
- Halim, A. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Makassar. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi Dan Pelayanan Publik*, 7(2), 92–104.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons.
- Hidayat, R., & Prasetyo, A. (2022). Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada instansi pemerintah daerah. *Jurnal Manajemen Publik*, 8(2), 115–128.
- House, R. J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321–339. <https://doi.org/10.2307/2391905>
- Hutahaean, W. S. (2021). *Filsafat dan Teori Kepemimpinan*. Malang: Ahlimedia Press.
- Iroth, C. B. (2022). *Analisis Pengaruh Servant Leadership, Gaya Kepemimpinan Otoriter dan Gaya Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja (Studi Kasus Pada PT. PLN (Persero) UIW Suluttenggo*. Tesis: Sekolah Interdisiplin Manajemen dan Teknologi Institut Teknologi Sepuluh Nopember.
- Isnawati, Ambrie, M., & Syafari, M. R. (2021). Efektivitas Gaya Kepemimpinan Kolaboratif (Studi Kasus Pada Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi

- Tabalong). *Jurnal PubBis*, 5(1), 14–22. <https://doi.org/10.35722/pubbis.v5i1.376>
- Iswahyudi, M. S., Umalihayati, Kasanusi, Sarie, F., Subhan, M., Zulkifli, Hasmirati, Gejir, I. N., Sairaoka, I. P., & Djibu, R. (2023). *Gaya Kepemimpinan*. Batam: Cendikia Mulia Mandiri.
- Jusdijachlan, R., Jati, P., Siswadhi, H. F., & Sinulingga, G. (2024). *MSDM: Pengantar dan Penerapannya*. Jambi: PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Kalsum, U., & Asdar, M. (2024). Pengaruh Tipe Kepemimpinan Suportif Dan Kepemimpinan Orientasi Terhadap Semangat Kerja Pegawai Kantor Dinas Pemuda Dan Olahraga Provinsi Sulawesi Selatan. *Journal of Management*, 7(3), 1899–1909.
- Kamal, F., Amroni, & Faliza, N. (2024). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi Pengelolaan Tenaga Kerja*. Padang: Penerbit Takaza Innovatix Labs.
- Lasiyama, M., Fatonah, S., Badria, F. A., Ristanti, I., Wulandari, A. T., Afifah, L., Viviyana, S., Khoiriyah, I., Silaturrofiqoh, R., & Triana, A. N. (2022). *Ekonomi dan Bisnis*. Pekalongan: Penerbit NEM.
- Lestari, N., & Nugraha, D. (2023). Kepemimpinan direktif dan kinerja aparatur sipil negara. *Jurnal Administrasi Negara*, 11(1), 45–59.
- Malayu S.P Hasibuan. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Revi). Jakarta: Bumi Aksara.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). *anajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mardiatmoko, G. (2020). Pentingnya Uji Asumsi Klasik Pada Analisis Regresi Linier Berganda Studi Kasus Penyusunan Persamaan Allometrik Kenar Muda. *Jurnal Ilmu Matematika Dan Terapan*, 14(3), 333–342.
- Mirsal. (2023). Evaluasi Kinerja. In *Book Chapter Manajemen Sumber Daya Manusia*. Padang: CV. Gita Lentera.
- Muthmainnah, H., Darmawansyah, & Marzuki, D. S. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Dinas Kesehatan Kabupaten Pinrang. *Hasanuddin Journal of Public Health*, 2(3), 312–323.
- Noor, T. (2022). *Monograf Motivasi dan Kompetensi Kinerja Karyawan Pada PT Penascop Maritim Indonesia*. Pasaman: CV. Azka Pustaka.
- Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage Publications.

- Nugroho, A. (2024). Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Manajemen Publik*, 9(1), 45–58.
- Nurfitriani. (2022). *Manajemen Kinerja Karyawan*. Makassar: Cendekia Publisher.
- Onsardi, & Finthariasari, M. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Strategi Meningkatkan Kinerja Karyawan)*. Purbalingga: CV. Eureka Media Aksara.
- Palinggi, Y., & Mawardi. (2020). *Kepemimpinan Telaah Motivasi dan Kinerja*. Kutai Kartanegara: Unit Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Kutai Kartanegara (UPFE).
- Prasinta, D. J., Jarkawi, & Kase, E. B. S. (2023). *Strategi Kepemimpinan*. Cetakan Pertama. Yogyakarta: Sulus Pustaka.
- Pratama, R., & Sari, D. (2021). Analisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada instansi pemerintah daerah. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 7(2), 120–132.
- Prayudi, A., Sari, W. P., & Anindya, D. A. (2022). *Kepemimpinan*. Sumatera Utara : Uma Press.
- Priansa, D. J. (2021). *Perencanaan dan Pengembangan SDM*. Bandung: Alfabeta.
- Putra, D. I. M., Basalamah, M. R., & Rahmawati. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Direktif, Supportif Dan Partisipatif Terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Pendidikan Kabupaten Tuban. *E-Jurnal Riset Manajemen*, 12(01), 1113–1123.
- Putra, A., & Lestari, N. (2022). Kepemimpinan suportif dan kinerja pegawai sektor publik. *Jurnal Administrasi dan Organisasi*, 14(3), 201–213.
- Putri, C., Agustina, M. T., Ismail, I., & Madura, U. T. (2024). Efektivitas Gaya Kepemimpinan Pada Kantor Pos Bangkalan. *Jurnal Media Akademik (JMA)*, 2(11).
- Radifan, D. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Imigrasi Kelas I Pontianak. *Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 11(3), 877–894.
- Rahman, F., & Hidayat, M. (2023). Peran gaya kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja ASN. *Jurnal Manajemen dan Kebijakan Publik*, 5(2), 89–101.
- Ramadhan, F. (2024). Gaya kepemimpinan dan otonomi kerja terhadap kinerja pegawai sektor publik. *Jurnal Ilmu Administrasi*, 10(1), 67–80.
- Rasyid, M. N. R., Badaruddin, & Yasen, S. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif, Komitmen Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja

Pegawai Pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Majene. *Gendhera Buana Jurnal*, 1(5), 546–557.

Riyanto, S., & Hatmawan, A. A. (2020). *Metode Riset Penelitian Kuantitatif Penelitian di Bidang Manajemen, Teknik, Pendidikan, dan Eksperimen*. Yogyakarta: Deepublisher.

Rosita, S., Aira, D. M. F., Hendriyaldi, Tialonawarmi, F., & Setiawan, W. J. (2024). *Buku Ajar Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jambi: WIDA Publishing.

Rukajat, A. (2018). *Pendekatan Penelitian Kuantitatif*. Yogyakarta: Deepublish.

Sabaruddin, L. O., Malik, D., Firdaus, N., Dirham, D., Siswanto, A., Sunarsi, D., & Sampetan, S. (2024). *Buku Ajar MSDM*. Jambi: PT. Sonpedia Publishing Indonesia.

Sabri, D., Adam, M., Utami, S., & Harmen, H. (2024). *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Konteks Perencanaan Pembangunan*. Aceh: Syiah Kuala University Press.

Sabrina, R. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Medan: Umsu Press.

Sahir, S. H. (2021). *Metodologi Penelitian*. Yogyakarta: Penerbit KBM Indonesia.

Samirudin. (2022). Analisis Efektivitas Gaya Kepemimpinan Dan Profesionalisme Kerja Terhadap Kinerja Aparatur Yang Dimediasi Oleh Partisipasi Masyarakat (Studi Pada Aparatur Distrik Kaimana Kabupaten Kaimana). *Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen Dan E-Commerce*, 1(4), 219–233.

Setiana, A. R., & Dewi, L. S. (2022). *Monograf Gaya Kepemimpinan dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan*. Surabaya: CV. Global Aksara Pers.

Setiawan, A., Bahar, & Muhit, A. (2023). *Transformatif Leadership: Ilustrasi di Bidang Organisasi Pendidikan*. Jakarta : Rajawali Pers.

Silaen, N. R., Syamsuriansyah, Chairunnisah, R., Sari, M. R., Mahriani, E., Tanjung, R., Triwardhani, D., & Haerany, A. (2021). *Kinerja Karyawan*. Cetakan Pertama. Bandung: Widina Bhakti Persada.

Sitinjak, W., Anugrah, R., Andary, R. W., Sungkawati, E., Badrianto, Y., Sulaiman, S., Rokhmawati, D., Wardhana, A., Dullah, M., Marlana, N., & Gunaisah, E. (2021). *Kinerja Karyawan (Era Transformasi Digital)*. Bandung: CV. Media Sains Indonesia.

Soelistya, D. (2022). *Buku Ajar: Kepemimpinan Strategis*. Sidoarjo: Nizamia Learning Center.

- Sriyana. (2022). *Kepemimpinan Dalam Pemerintahan*. Palu: CV. Feniks Muda Sejahtera.
- Subekti, E. S. (2023). Gaya Kepemimpinan Dalam Organisasi. In *Book Chapter Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Batam: Cendikia Mulia Mandiri.
- Sugianingrat, I. A. P. W., & Sarmawa, I. W. G. (2024). *Teori Dan Studi Empiris Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bali: CV. Intelektual Manifes Media.
- Sugiyono. (2021). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Cetakan Ketiga. Bandung: Alfabeta.
- Supandi, Permatasari, B., & Ahluwalia, L. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Perdana Adhi Lestari Bandar Lampung. *SMART: Strategy of Management & Accounting through Research & Technology*, 2(1), 14–26.
- Supriadi, A., Kusumaningsih, A., & Kohar. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (edisi pert). Jakarta : Tahta Media Group.
- Sutikno, M. S. (2022). *Pemimpin dan Kepemimpinan (Tips Praktis untuk Menjadi Pemimpin yang Diidolakan)*. Lombok: Holistica.
- Sutrisno, E. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenada Media Group.
- Syahputra, R., & Gilang, A. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Inti Karet. *E-Proceeding of Management*, 6(2), 4260–4269.
- Turunan, R. A. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Balai Wilayah Sungai Sulawesi III. *E Jurnal Katalogis*, 5(8), 108–116.
- Viana, P. A. (2022). Kepemimpinan Organisasi. In *Book Chapter Pengantar Ilmu Manajemen*. Lombok Barat: Penerbit Seval.
- Wijaya, H. (2023). Participative leadership and employee performance in private organizations. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 11(3), 210–224.
- Wodi, A., Subiyanto, D., & Septyarini, E. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *MANDAR: Management Development and Applied Research Journal*, 5(1), 144–150.
- Wulandari, R. (2022). Penilaian dan Pengembangan Karyawan. In *Pengantar Ilmu Manajemen*. Lombok Barat: Penerbit Seval.

- Wulandari, W., Hermanu, D. H., & Bernarto, I. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Optimisme Karyawan Terhadap *Employee Performance*. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, Dan Akuntansi)*, 4(3), 1685–1710.
- Zaharuddin, Supriyadi, & Wahyuningsih, S. (2021). *Gaya Kepemimpinan & Kinerja Organisasi*. Pekalongan: Penerbit NEM.
- Zuhenda, R., Darmawanto, Ariyanto, M., Rusnaini, S., & Hamirul. (2021). Gaya Kepemimpinan Untuk Kinerja Karyawan Pada Koperasi Unit Desa Karya Mukti Kecamatan Pelepat Ilir. *Jurnal Akuntansi Manajemen Bisnis Dan Teknologi*, 1(2), 241–250.
- Zulkarnaen, N. H. (2021). Analisis Efektivitas Gaya Kepemimpinan (Studi Pada Kantor Camat Ampenan). *Jurnal Inovasi Penelitian*, 1(8), 1507–1514.

L
A
M
P
I
R
A
N

KOUSIONER

EFEKTIVITAS GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI

(Studi Kasus Pada Kantor Badan Kesatuan Bangsa dan
Politik (Kesbangpol) Provinsi Papua Barat Daya)

Mohon kesediaan bapak/ ibu untuk mengisi kousiner ini untuk mengetahui sejauh mana Efektivitas Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kesbangpol Provinsi Papua Barat Daya

Pendidikan :

Umur :

Jenis Kelamin :

Lama Bekerja :

Petunjuk Pengisian:

Berikan tanda (✓) pada kolom jawaban yang sesuai dengan pendapat Anda terhadap setiap pernyataan berikut ini.

Skala jawaban menggunakan skala Likert 1–5, dengan keterangan sebagai berikut:
1 = Sangat Tidak Setuju, 2 = Tidak Setuju, 3 = Netral, 4 = Setuju, 5 = Sangat Setuju.

A. Gaya Kepemimpinan Suportif

1. Mampu Menarik Minat Pegawai						
No	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1.	Pimpinan mampu membangkitkan semangat dan minat saya dalam melaksanakan pekerjaan.					
2.	Pimpinan memberikan dorongan yang membuat saya tertarik untuk bekerja lebih baik					
2. Mengembangkan Sifat Bersahabat						
1.	Pimpinan bersikap ramah dan mudah didekati oleh pegawai					
2.	Pimpinan menciptakan hubungan kerja yang bersahabat dan saling menghargai.					
3. Kesempatan Menyampaikan Keluhan						
1.	Pimpinan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk menyampaikan keluhan atau permasalahan kerja.					
2.	Pimpinan bersedia mendengarkan keluhan pegawai dengan sikap terbuka dan empati					

B. Kepemimpinan direktif

1. Penjelasan Tugas Oleh Pimpinan						
No	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1.	Pimpinan menjelaskan tugas yang harus saya kerjakan secara rinci dan jelas					
2.	Pimpinan memastikan saya memahami tanggung jawab yang melekat pada setiap tugas					
2. Penjelasan Tata Kerja						
1.	Pimpinan menjelaskan tata cara atau prosedur kerja yang harus diikuti pegawai					
2.	Pimpinan memberikan arahan mengenai alur kerja sebelum pekerjaan dilaksanakan					
3. Pemberian instruksi yang jelas						
1.	Instruksi yang diberikan pimpinan mudah dipahami dan tidak menimbulkan penafsiran ganda					
2.	Pimpinan menyampaikan perintah kerja secara langsung dan tegas.					
4. Penerapan jenjang perintah						
1.	Pimpinan menerapkan jenjang perintah sesuai dengan struktur organisasi yang berlaku					
2.	Setiap perintah kerja harus dilaksanakan melalui jalur komando yang telah ditetapkan					
C. Kepemimpinan Partisipatif						
1. Merumuskan Yujuan Kerja Bersama Bawahan						
No	Pertanyaan	SS	S	N	TS	STS
1.	Pimpinan melibatkan bawahan dalam merumuskan tujuan kerja unit					
2.	Pimpinan meminta masukan bawahan dalam menetapkan sasaran kerja.					
2. Menyusun Tugas Bersama Bawahan						
No	Pertanyaan	SS	S	N	TS	STS
1.	Pimpinan menyusun pembagian tugas bersama bawahan.					
2.	Pimpinan mempertimbangkan kemampuan bawahan dalam penentuan tugas kerja.					
3. Partisipasi dalam berkomunikasi antar bawahan						
No	Pertanyaan	SS	S	N	TS	STS
1.	Pimpinan mendorong komunikasi terbuka antara sesama bawahan.					

1.	Saya memiliki dedikasi yang tinggi terhadap pekerjaan saya					
2.	Saya selalu berusaha mendukung pencapaian tujuan organisasi					
3.	Saya bersedia memberikan usaha ekstra demi keberhasilan organisasi					

Terimakasih atas partisipasi bapak/ibu dalam pengisian kousioner ini dalam rangka menunjang penelitian yang kami lakukan.

Hormat Kami
Peneliti

Immanuel Aleks Sessa

TABULASI DATA

No	Pendidikan	Umur	Jenis Kelamin	Lama Bekerja
1	1	2	1	2
2	1	2	1	3
3	1	2	1	2
4	1	2	1	2
5	2	2	2	2
6	2	2	1	2
7	2	2	2	3
8	2	2	2	2
9	2	1	2	1
10	2	2	2	3
11	2	3	2	3
12	2	2	1	2
13	2	2	1	2
14	2	3	1	3
15	2	2	1	2
16	2	2	2	1
17	2	3	2	3
18	2	2	1	2
19	2	2	2	3
20	2	2	1	2
21	2	2	1	2
22	2	2	1	3
23	2	2	1	2
24	2	2	1	2
25	2	2	1	2
26	2	2	1	1
27	2	3	2	4
28	2	2	1	2
29	2	3	2	2
30	2	3	1	3
31	2	2	1	3
32	3	2	1	2

Gaya Kepemimpinan Suportif								
Mampu Menarik Minat Pegawai			Mengembangkan Sifat Bersahabat			Kesempatan Menyampaikan Keluhan		
P1	P2		P1	P2		P1	P2	Total
4	5		5	5		4	4	27
4	4		5	5		4	5	27
4	4		3	2		2	2	17
4	5		5	5		5	4	28
4	4		2	1		4	4	19
4	4		2	1		4	4	19
4	5		4	4		4	5	26
4	4		4	4		3	3	22
4	3		5	5		5	5	27
2	2		2	2		2	2	12
4	4		4	4		4	4	24
4	2		4	4		4	4	22
4	4		4	3		3	3	21
2	2		2	2		4	4	16
5	4		5	5		4	4	27
5	5		5	5		4	4	28
2	2		2	2		2	2	12
4	4		5	5		5	5	28
4	4		3	5		4	4	24
5	5		4	4		3	4	25
5	5		4	4		3	3	24
4	4		3	5		4	4	24
2	2		2	4		4	4	18
5	5		4	4		5	5	28
4	5		2	4		5	4	24
5	5		4	4		5	5	28
5	5		4	4		4	4	26
4	4		4	4		4	4	24
3	3		3	3		3	3	18
4	4		3	3		2	2	18
5	5		5	5		5	5	30
5	5		5	5		5	5	30

Kepemimpinan Direktif											
Penjelasan Tugas Oleh Pimpinan			Penjelasan Tata Kerja			Pemberian Instruksi Yang Jelas			Penerapan Jenjang Perintah		
P1	P2		P1	P2		P1	P2		P1	P2	Total
5	4		5	5		5	5		5	5	39
5	4		5	5		4	3		5	4	35
4	4		3	4		5	4		5	4	33
4	4		4	5		4	4		5	5	35
4	4		4	4		4	5		2	2	29
4	4		4	4		4	5		2	2	29
4	4		3	4		5	5		5	4	34
4	4		4	4		4	4		4	4	32
4	4		5	5		4	4		4	3	33
2	2		2	2		2	2		2	2	16
4	4		4	4		4	4		4	4	32
4	4		4	4		4	4		4	4	32
3	4		3	3		3	4		4	4	28
4	4		4	4		2	4		2	5	29
5	4		4	4		4	4		5	4	34
5	5		5	5		5	4		4	4	37
4	4		4	4		2	2		4	4	28
4	4		4	4		4	4		4	4	32
4	5		4	4		4	5		4	4	34
3	3		4	4		4	4		3	3	28
4	4		4	4		4	4		4	4	32
4	5		4	4		4	5		4	4	34
2	2		4	4		4	4		4	4	28
2	2		2	2		4	4		4	4	24
2	2		4	4		5	2		5	4	28
2	4		4	2		4	2		4	4	26
5	4		4	4		4	4		5	5	35
3	3		3	3		3	3		2	3	23
3	3		3	3		3	3		2	3	23
4	3		3	3		3	3		3	4	26
5	5		4	4		5	4		5	4	36
5	5		5	5		5	5		5	5	40

Kepemimpinan Partisipatif												
h	rumuskan Tujuan Kerja Bersama Bawahan			Menyusun Tugas Bersama Bawahan			Isipasi Dalam Komunikasi Antar Bawahan			Kesempatan Berdiskusi Bersama		
	P1	P2		P1	P2		P1	P2		P1	P2	Total
	5	4		5	5		5	5		5	5	39
	4	4		5	5		3	4		5	5	35
	4	4		5	5		3	4		5	5	35
	5	4		4	3		5	5		4	5	35
	4	4		3	4		4	1		2	2	24
	4	4		3	4		4	1		2	2	24
	4	4		4	4		3	3		3	5	30
	4	4		4	4		4	4		4	4	32
	4	4		4	5		5	5		4	5	36
	2	2		2	2		2	2		2	2	16
	4	4		4	4		4	4		4	4	32
	4	4		4	4		4	4		4	4	32
	3	3		2	3		3	3		4	4	25
	4	4		4	4		4	4		4	4	32
	4	4		4	4		4	4		4	5	33
	4	4		4	4		4	4		5	4	33
	2	2		2	2		2	2		2	2	16
	4	3		4	4		5	5		5	4	34
	5	5		4	3		3	4		4	4	32
	4	4		4	3		4	4		4	3	30
	4	3		3	3		3	3		3	3	25
	5	5		4	3		3	4		4	4	32
	2	2		2	4		2	2		2	4	20
	2	2		2	2		2	2		2	2	16
	2	2		2	4		2	4		2	2	20
	2	2		4	4		4	4		4	4	28
	2	2		4	4		5	5		4	4	30
	2	2		2	3		3	3		3	3	21
	2	2		2	3		3	3		3	3	21
	3	2		3	4		2	2		3	2	21
	5	5		5	5		5	4		5	4	38
	4	4		5	5		5	5		5	5	38

Kinerja Pegawai															Total
Kualitas Kerja			Kuantitas Kerja			Ketepatan Waktu			Efektivitas			Komitment			
P1	P2	P3	P1	P2	P3	P1	P2	P3	P1	P2	P3	P1	P2	P3	
5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	72
5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	72
5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	72
4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	52
4	4	4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	5	5	5	57
4	4	4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	5	5	5	57
4	4	4	4	4	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	61
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60
4	5	4	5	4	3	4	5	4	4	4	3	3	3	3	58
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	30
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60
4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	48
5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	66
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	61
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60
4	2	4	3	4	4	4	4	3	4	4	5	5	4	4	58
4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	63
4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	54
5	4	3	5	4	3	5	3	4	3	3	3	5	4	3	57
4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	63
5	2	4	4	2	4	4	4	4	2	4	4	5	5	5	58
4	4	4	2	2	2	4	4	4	2	2	2	4	4	4	48
4	4	5	4	2	4	4	4	4	2	4	4	4	5	2	56
4	4	4	5	2	4	4	5	4	2	4	4	4	4	2	56
5	2	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	2	60
3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	50
3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	50
4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	53
5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	69
5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	71

Correlations										
		X201	X202	X203	X204	X205	X206	X207	X208	Total
X201	Pearson Corr		.778**	.600**	.720**	.322	.500**	.375*	.365*	.811**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.072	.004	.035	.040	.000
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32
X202	Pearson Corr	.778**		.576**	.540**	.318	.520**	.316	.317	.756**
	Sig. (2-tailed)	.000		.001	.001	.076	.002	.078	.077	.000
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32
X203	Pearson Corr	.600**	.576**		.827**	.419*	.285	.369*	.324	.747**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001		.000	.017	.114	.038	.070	.000
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32
X204	Pearson Corr	.720**	.540**	.827**		.481**	.479**	.452**	.354*	.834**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000		.005	.006	.009	.047	.000
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32
X205	Pearson Corr	.322	.318	.419*	.481**		.472**	.656**	.258	.687**
	Sig. (2-tailed)	.072	.076	.017	.005		.006	.000	.154	.000
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32
X206	Pearson Corr	.500**	.520**	.285	.479**	.472**		.143	.140	.616**
	Sig. (2-tailed)	.004	.002	.114	.006	.006		.434	.445	.000
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32
X207	Pearson Corr	.375*	.316	.369*	.452**	.656**	.143		.686**	.708**
	Sig. (2-tailed)	.035	.078	.038	.009	.000	.434		.000	.000
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32
X208	Pearson Corr	.365*	.317	.324	.354*	.258	.140	.686**		.600**
	Sig. (2-tailed)	.040	.077	.070	.047	.154	.445	.000		.000
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32
Total	Pearson Corr	.811**	.756**	.747**	.834**	.687**	.616**	.708**	.600**	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32

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

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

Correlations																				
		Y01	Y02	Y03		Y04	Y05	Y06	Y07		Y08	Y09	Y10		Y11	Y12	Y13	Y14	Y15	Total
Y01	Pearson Corr		1.153	.599**		.683**	.488**	.631**	.604**		.391*	.547**	.514**		.666**	.604**	.709**	.598**	.418*	.808**
	Sig. (2-tailed)		.404	.000		.000	.005	.000	.000		.027	.001	.003		.000	.000	.000	.000	.017	.000
	N		32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
Y02	Pearson Corr	.153		1.378*		.457**	.306	.181	.265		.362*	.334	.178		.113	.041	.081	.216	.304	.415*
	Sig. (2-tailed)	.404		.033		.008	.089	.323	.142		.042	.062	.329		.539	.822	.658	.235	.091	.018
	N		32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
Y03	Pearson Corr	.599**	.378*		1.495**	.252	.564**	.426*	.426*		.578**	.303	.557**		.610**	.461**	.544**	.316	.689**	
	Sig. (2-tailed)	.000	.033		.004	.165	.001	.015	.015		.001	.092	.001		.000	.008	.001	.078	.000	
	N		32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
Y04	Pearson Corr	.683**	.457**	.495**		1.521**	.709**	.550**	.507**		.492**	.406*	.733**		.616**	.558**	.528**	.295	.807**	
	Sig. (2-tailed)	.000	.008	.004		.002	.000	.001	.003		.004	.021	.000		.000	.001	.002	.102	.000	
	N		32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
Y05	Pearson Corr	.488**	.306	.252		.521**		1.588**	.438*		.268	.263	.873**		.577**	.646**	.385*	.255	.482**	.715**
	Sig. (2-tailed)	.005	.089	.165		.002		.000	.012		.138	.146	.000		.001	.000	.030	.158	.005	.000
	N		32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
Y06	Pearson Corr	.631**	.181	.564**		.709**	.588**		1.476**		.431*	.381*	.558**		.850**	.875**	.661**	.726**	.534**	.867**
	Sig. (2-tailed)	.000	.323	.001		.000	.000		.006		.014	.031	.001		.000	.000	.000	.000	.002	.000
	N		32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
Y07	Pearson Corr	.604**	.265	.426*		.550**	.438*	.476**		1.791**		.861**	.251		.379*	.464**	.300	.210	.141	.681**
	Sig. (2-tailed)	.000	.142	.015		.001	.012	.006		.000		.000	.165		.032	.007	.095	.250	.440	.000
	N		32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
Y08	Pearson Corr	.391*	.362*	.426*		.507**	.268	.431*	.791**		1.768**		.213		.428*	.417*	.206	.210	.141	.625**
	Sig. (2-tailed)	.027	.042	.015		.003	.138	.014	.000		.000		.242		.015	.018	.258	.250	.440	.000
	N		32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
Y09	Pearson Corr	.547**	.334	.578**		.492**	.263	.381*	.861**		.768**		1.225		.332	.367*	.173	.147	.089	.617**
	Sig. (2-tailed)	.001	.062	.001		.004	.146	.031	.000		.000		.216		.064	.039	.344	.421	.629	.000
	N		32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
Y10	Pearson Corr	.514**	.178	.303		.406*	.873**	.558**	.251		.213	.225			1.678**	.609**	.370*	.266	.452**	.669**
	Sig. (2-tailed)	.003	.329	.092		.021	.000	.001	.165		.242	.216			.000	.000	.037	.142	.009	.000
	N		32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
Y11	Pearson Corr	.666**	.113	.557**		.733**	.577**	.850**	.379*		.428*	.332	.678**		1.805**	.591**	.607**	.374*	.821**	
	Sig. (2-tailed)	.000	.539	.001		.000	.001	.000	.032		.015	.064	.000		.000	.000	.000	.035	.000	
	N		32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
Y12	Pearson Corr	.604**	.041	.610**		.616**	.646**	.875**	.464**		.417*	.367*	.609**		.805**		1.590**	.600**	.448*	.822**
	Sig. (2-tailed)	.000	.822	.000		.000	.000	.000	.007		.018	.039	.000		.000		.000	.000	.010	.000
	N		32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
Y13	Pearson Corr	.709**	.081	.461**		.558**	.385*	.661**	.300		.206	.173	.370*		.591**	.590**		1.869**	.625**	.712**
	Sig. (2-tailed)	.000	.658	.008		.001	.030	.000	.095		.258	.344	.037		.000	.000		.000	.000	.000
	N		32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
Y14	Pearson Corr	.598**	.216	.544**		.528**	.255	.726**	.210		.210	.147	.266		.607**	.600**		.869**		1.647**
	Sig. (2-tailed)	.000	.235	.001		.002	.158	.000	.250		.250	.421	.142		.000	.000		.000		.000
	N		32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
Y15	Pearson Corr	.418*	.304	.316		.295	.482**	.534**	.141		.141	.089	.452**		.374*	.448*		.625**	.647**	1.605**
	Sig. (2-tailed)	.017	.091	.078		.102	.005	.002	.440		.440	.629	.009		.035	.010		.000	.000	.000
	N		32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
Total	Pearson Corr	.808**	.415*	.689**		.807**	.715**	.867**	.681**		.625**	.617**	.669**		.821**	.822**		.712**	.692**	.605**
	Sig. (2-tailed)	.000	.018	.000		.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000		.000	.000		.000	.000	
	N		32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.929	8

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.924	15

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.864	8

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.850	.722	.693	4.698

a Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan Partisipatif, Gaya Kepemimpinan Suportif, Gaya Kepemimpinan Direktif

ANOVAa						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.607.927	3	535.976	24.281	.000b
	Residual	618.073	28	22.074		
	Total	2.226.000	31			

a Dependent Variable: Kinerja Pegawai

b Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan Partisipatif, Gaya Kepemimpinan Suportif, Gaya Kepemimpinan Direktif

Coefficients^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	20.008	5.546		3.608	.001
	Gaya Kepemimpinan Suportif	-.450	.220	-.262	-2.040	.051
	Gaya Kepemimpinan Direktif	1.418	.317	.856	4.467	.000
	Gaya Kepemimpinan Partisipatif	.186	.234	.151	.794	.434
a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai						

Model Summary					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	
1	.850 ^a	.722	.693	4.698	
a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan Partisipatif, Gaya Kepemimpinan Suportif, Gaya Kepemimpinan Direktif					

DOKUMENTASI





