

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP
KINERJA PEGAWAI DINAS KOPERASI DAN UKM
KOTA MALANG**

SKRIPSI

Oleh

CAFILA FICALISTA
NIM: 07510050



**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2011**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP
KINERJA PEGAWAI DINAS KOPERASI DAN UKM
KOTA MALANG**

SKRIPSI

Diajukan Kepada:
Universitas Islam Negeri
Maulana Malik Ibrahim Malang
untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan dalam
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (SE)

O l e h

CAFILA FICALITA
NIM : 07510050



**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2011**

LEMBAR PERSETUJUAN

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA
PEGAWAI DINAS KOPERASI DAN UKM KOTA MALANG
SKRIPSI**

Oleh

CAFILA FICALISTA

NIM : 07510050

Telah Disetujui 14Juli 2011

Dosen Pembimbing,

Dr. H. Jamal Lulail Yunus, SE., MM
NIP 197007072000031001

Mengetahui :

Dekan,

Dr.HA.MUHTADI RIDWAN,MA
NIP 19550302 198703 1 004

LEMBAR PENGESAHAN

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP
KINERJA PEGAWAI DINAS KOPERASI DAN UKM
KOTA MALANG**

S K R I P S I

Oleh

CAFILA FICALISTA

NIM: 07510050

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji
dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (SE)
Pada 22 Juli 2011

Susunan Dewan Penguji

Tanda Tangan

- | | | |
|---|---|-----|
| 1. Ketua Penguji
<u>Siswanto, SE., M.Si</u>
NIP 19750906 200604 1 001 | : | () |
| 2. Sekretaris/Pembimbing
<u>Dr. H. Jamal Lulail Yunus, SE., MM</u>
NIP 19700707 200003 1 001 | : | () |
| 3. Penguji Utama
<u>Dr. HA. Muhtadi Ridwan, MA</u>
NIP 19550302 198703 1 004 | : | () |

Disahkan Oleh:
Dekan,

Dr. HA. MUHTADI RIDWAN, MA
NIP 19550302 198703 1 004

**SURAT PERNYATAAN
ORISINALITAS PENELITIAN**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Cafila Ficalista

NIM : 07510050

Fakultas / Jurusan : Ekonomi / Manajemen

Judul Penelitian : **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP
KINERJA PEGAWAI DINAS KOPERASI DAN UKM KOTA MALANG**

Menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa hasil penelitian saya ini tidak terdapat unsur-unsur penjiplakan karya penelitian atau karya ilmiah yang pernah dilakukan atau dibuat oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata hasil penelitian ini terbukti terdapat unsur-unsur jiplakan, maka saya bersedia untuk mempertanggungjawabkan, serta diproses sesuai peraturan yang berlaku.

Malang, 13 Juli 2011

Yang Membuat Pernyataan

Cafila Ficalista
NIM. 07510050

PERSEMBAHAN

**Saya persembahkan karya ini kepada:
Kedua orang tuaku yang luar biasa,
Ayahanda Kasmuji dan ibunda Darwati
yang senantiasa mengirimkan do'a yang tak pernah lelah
untuk memenuhi harapan dan cita-cita demi kesuksesen Ananda**

MOTTO

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الله نور السماوات والأرض مثل نوره كمشكاة فيها مصباح المصباح في زجاجة
الزجاجة كأنها كوكب دري يوقد من شجرة مباركة زيتونة لا شرقية ولا غربية يكاد
زيتها يضيء ولو لم تمسسه نار **نور على نور** يهدي الله لنوره من يشاء ويضرب الله
الأمثال للناس والله بكل شيء عليم

**Ya Allah, semoga cahaya Engkau selalu melingkupiku..
Dan semoga karya ini menjadi cahaya kepada umat manusia..**

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Segala puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, karena atas segala rahmat dan limpahan hidayah-Nya, skripsi yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang” ini dapat penulis selesaikan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana pada program studi Ekonomi / Manajemen jenjang Strata-1 Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Sholawat serta salam semoga senantiasa Allah limpahkan kepada Nabi Muhammad SAW, keluarga, sahabat dan seluruh umatnya yang rela berkorban demi kemajuan Islam.

Dalam penyelesaian skripsi ini, banyak pihak yang telah memberikan bantuan baik moril maupun materiil. Atas segala bantuan yang telah diberikan, penulis ingin menyampaikan doa dan ucapan terima kasih yang sedalam-dalamnya kepada:

1. Prof. DR. H. Imam Suprayogo, selaku Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang beserta seluruh staf. Dharma Bakti Bapak dan Ibu sekalian terhadap Universitas Islam Negeri Malang turut membesarkan dan mencerdaskan penulis.
2. Dr. HA. Muhtadi Ridwan, MA selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Beserta staf. Bapak dan ibu sekalian sangat berjasa memupuk dan menumbuhkan semangat untuk maju kepada penulis.

3. Achmad Sani Supriyanto, SE., M.Si selaku Ketua Jurusan Manajemen, yang telah memotivasi, membantu dan mengarahkan penulis menyelesaikan penulisan skripsi ini.
4. Dr. H. Jamal Lulail Yunus, SE., MM selaku Dosen pembimbing skripsi penulis di Jurusan Manajemen Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Beliauah yang telah banyak meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan serta motifasi kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi.
5. Indah Yuliana selaku Dosen wali di Jurusan Manajemen Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Beliauah orang tua penulis di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang yang telah banyak memberikan bimbingan serta motifasi kepada penulis dalam menempuh jenjang pendidikan ini.
6. Ir. Bambang Suharijadi selaku kepala Dinas Koperasi dan UKM yang telah memberi izin kepada peneliti untuk melakukan penelitian skripsi di Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang.
7. Dra. Prihastuti selaku Kasubag Umum Sekretariat Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang yang telah banyak membantu saya dalam kelengkapan dan bimbingan untuk kelancaran skripsi.
8. Seluruh Pegawai Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang yang senantiasa membantu dalam penulisan skripsi.
9. Seluruh Dosen Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, khususnya Dosen Ekonomi dan staf yang telah memberikan ilmu kepada

penulis selama 4 Tahun, dan dukungan untuk menyelesaikan penulisan skripsi ini.

10. Untuk Mas Reza yang telah membantu dan mengarahkan dalam penyelesaian skripsi ini dan Mas Ari yang selalu meneliti skripsi ini hingga baik dan benar.
11. Bapak dan Ibuku tersayang, kakak, adik-adikku dan seluruh keluarga besar di Lamongan yang telah banyak memberikan doa, motivasi dan dorongan dalam penyelesaian skripsi ini.
12. Keluarga Besar Bani Kardi di Lamongan yang telah banyak memberikan do'a, serta dukungan untuk menyelesaikan skripsi ini.
13. Ustadz Mukhlis Fuadi, Trimakasih atas bantuan dan Motivasinya. Sehingga penulis dapat menyelesaikan Skripsi.
14. Semua sahabat yang telah membantu penulis hingga terselesaikannya skripsi ini, khususnya (Lulud, Alvi, Ima, Diyah, Afa, Endah, Ratna, Elva, Indah, Dwi, Zahro, Agus, Lukman, Heni, Iin, Iyut, Maria Ulva) dan semua teman-teman senasib seperjuanganku selama menuntut ilmu di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, semoga Allah SWT memberikan balasan yang setimpal atas jasa dan bantuan yang telah diberikan.
15. Umar Alvaruq, Gofar, Wildan, dan seluruh keluarga besar Teman seperjuangan di Organisasi yang telah berpartisipasi dalam penyelesaian skripsi.
16. Dan kepada seluruh pihak yang mendukung penulisan skripsi ini, yang tidak dapat disebutkan satu persatu, penulis ucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya.

Berbagai kekurangan dan kesalahan mungkin pembaca temukan dalam penulisan makalah ini, untuk itu penulis menerima segala kritik dan saran dari pembaca. Semoga penulisan skripsi ini bermanfaat bagi pembaca sekalian.

Wassalamualaikum Wr. Wb.

Malang, Juli 2011

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
LEMBAR PERNYATAAN..	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN..	v
HALAMAN MOTTO..	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL..	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
ABSTRAK..	xvi

BAB I : PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Tujuan.....	7
1.4 Kegunaan Penelitian	7
1.5 Batasan Penelitian	8

BAB II : KAJIAN PUSTAKA

2.1 Hasil-hasil Penelitian Terdahulu	9
2.2 Kajian Teoritis	15
2.2.1 Pengertian Kepemimpinan.....	15
2.2.2 Teori Kepemimpinan	17
2.2.3 Teknik Kepemimpinan	19
2.2.4 Gaya Kepemimpinan	19
2.2.5 Tipologi Kepemimpinan.....	24
2.2.6 Kepemimpinan Dalam Islam	38
2.2.7 Teori Tentang Kinerja.....	44
2.3 Kerangka Berfikir	60
2.4 Hipotesis	61

BAB III : METODE PENELITIAN

3.1 Lokasi Penelitian	62
3.2 Jenis dan Pendekatan Penelitian	63
3.3 Populasi dan Sampel.....	63
3.3.1 Populasi Penelitian.....	63
3.3.2 Sampel Penelitian	64
3.4 Teknik Pengambilan Penelitian	64
3.5 Data dan Jenis Data	65
3.5.1 Data Primer	66
3.5.2 Data Sekunder.....	66
3.6 Teknik Pengumpulan Data	66
3.7 Instrumen Penelitian	67

3.8	Definisi Operasional Variabel	68
3.9	Model Analisis Data.....	74

**BAB IV : PAPARAN DATA DAN PEMBAHASAN HASIL
PENELITIAN**

4.1	Paparan Data Hasil Penelitian	78
4.1.1	Gambaran Umum Objek Penelitian	78
4.1.2	Visi dan Misi Dinas Koperasi dan UKM	78
4.1.3	Struktur Organisasi Dinas Koperasi dan UKM.....	81
4.1.4	Ruang Lingkup Kegiatan Dinas Koperasi dan UKM.....	84
4.1.5	Wilayah Kerja Dinas Koperasi dan UKM	97
4.2	Hasil Analisis Data	97
4.2.1	Gambaran Umum Responden	97
4.2.2	Analisis Data	100
4.3	Pembahasan Hasil Penelitian.....	115

BAB V PENUTUP

5.1	Kesimpulan	125
5.2	Saran.....	126

DAFTAR PUSTAKA.....	127
----------------------------	------------

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Rekapitulasi Hasil Penelitian Terdahulu	11
Tabel 3.8	Rekapitulasi Definisi Operasional Variabel.....	72
Tabel 3.9	Nilai uji Durbin Watson	76
Tabel 4.1	Klasifikasi Responden.....	98
Tabel 4.2	Rincian Penerimaan dan Pengambilan Kuesioner	99
Tabel 4.3	Ringkasan Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja.....	100
Tabel 4.4	Ringkasan Distribusi Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan Direktif.....	101
Tabel 4.4	Ringkasan Distribusi Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan Supportive.....	102
Tabel 4.5	Ringkasan Distribusi Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif.....	103
Tabel 4.6	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Kuesioner	105
Tabel 4.7	Uji Normalitas	107
Tabel 4.8	Uji Multikolinieritas	108
Tabel 4.9	Uji Autokorelasi	109
Tabel 4.10	Uji Heterokedastisitas	110
Tabel 4.11	Rekapitulasi Hasil Analisis Regresi Berganda.....	111
Tabel 4.12	Ringkasan Hasil Perhitungan Stastitik Uji Hipotesis	113

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Kerangka Berfikir	60
Gambar 2.2 Model Konsep	60
Gambar 2.3 Model Hipotesis	61
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Dinas Koperasi dan UKM.....	83

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 : Koesioner.....	130
Lampiran 2 : Input Data Koesioner.....	135
Lampiran 3 : Validitas.....	140
Lampiran 4 : Uji Reliabilitas.....	144
Lampiran 5 : Uji Normalitas	148
Lampiran 6 : Uji Multikolinieritas	149
Lampiran 7 : Uji Autokorelasi	150
Lampiran 8 : Uji Heterokedastisitas.....	151
Lampiran 9 : Uji F (Simultan) Regresi Berganda	152
Lampiran 10: Uji t (Parsial) Regresi Berganda	154

ABSTRAK

Cafila Ficalista. 2011 SKRIPSI. Judul: “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Koperasi Dan UKM Kota Malang”.
Pembimbing : Dr. H. Jamal Lulail Yunus, SE., MM

Kata Kunci : Gaya Kepemimpinan, Direktif, Supportive, Partisipatif, Kinerja Pegawai

Kepemimpinan merupakan unsur penting di dalam sebuah perusahaan, sebab tanpa adanya kepemimpinan dari seorang pemimpin maka suatu perusahaan tersebut akan mengalami kemunduran. Setiap pemimpin pada dasarnya memiliki perilaku yang berbeda dalam memimpin atau sering disebut dengan gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan yang dijalankan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain sesuai dengan keinginannya itu dipengaruhi oleh sifat pemimpin itu sendiri. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang baik akan menciptakan motivasi yang tinggi di dalam diri setiap bawahan, sehingga dengan motivasi tersebut akan timbul semangat kerja yang dapat meningkatkan kinerja dari bawahan itu.

Penelitian ini dilakukan di Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang. Terdapat 38 sampel yang dipilih secara Sampling Jenuh. Dalam penelitian ini analisis data yang digunakan adalah model regresi linier berganda. Sebelum melakukan analisis regresi, maka dilakukan uji validitas, reliabilitas dan uji asumsi klasik, sehingga data yang dihasilkan akan baik.

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan direktif, gaya kepemimpinan supportive, gaya kepemimpinan partisipatif secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun jika diuji secara parsial hanya variabel gaya kepemimpinan partisipatif saja yang mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Variabel yang mempunyai berpengaruh paling dominan terhadap kinerja pegawai adalah gaya kepemimpinan partisipatif. Jadi dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan direktif, gaya kepemimpinan supportive, gaya kepemimpinan partisipatif memiliki peran yang sama penting dalam meningkatkan kinerja pegawai.

ABSTRACT

Cafila Ficalista. Thesis 2011 Title: “ Influence of Leadership Style Of Employee Performance And Service Koperasi SME Malang City”.

Advisor: Dr. H. Jamal Lulail Yunus, SE., MM

Key words: Leadership Style, Directive, Supportive, Participative, Employee Performance

Leadership is an important element in a company, because without the leadership of a leader then a company will suffer a setback. Every leader basically have a different behavior in the lead, or often referred to as leadership styles. Style of leadership that is run by a leader in influencing the behavior of others as they wish it was influenced by the nature of the leader himself. Leaders with good leadership style will create a high motivation within each subordinate, so the motivation will arise that can enhance the morale of the subordinate's performance.

The research was conducted at the Department of Cooperatives and Malang. There are 38 samples chosen at Sampling Saturated. In this study the data analysis used were multiple linear regression model. Before performing regression analysis, then tested the validity, reliability and test the assumptions of classical, so that the data generated will be good.

Based on this research can be concluded that the directive style of leadership, supportive leadership style, participative leadership style simultaneously have a significant influence on employee performance. But if the only variable tested partially participative leadership style course that has a significant influence on employee performance. Variables that have the most dominant influence on the performance of employees is a participative leadership style. So it can be concluded that the directive style of leadership, supportive leadership style, participative leadership style has an equally important role in improving employee performance.

فيك لست، كفيلة. 2011. تأثير الأسلوب الإدارية في أداء موظفي وزارة التعاونية والشركات الصغيرة والمتوسطة مالانغ.

المشرف : الدكتور الحاج جمال ليل يونس ، SE. ، MM

الكلمات الأساسية : الأسلوب الإدارية ، التوجيهية، الدافعية، التشاركية ، أداء الموظفين.

الإدارية هي عنصر هام في الشركة ، لأن بدونها فتكون الشركة في التخلف . ولكل مدير في الأساس سلوك مختلفة في الإدارية ، أو يقال بالأسلوب الإدارية في الغالب. الأسلوب الإدارية الذي تشغيله المدير في تأثير سلوك الآخرين مؤثرا بطبيعة المدير نفسه. فمدير بأسلوبه الجيد في الإدارية سوف تخلق الدوافع العالية داخل نفس كل مرؤوس ، وبالتالي فإنها ستنشأ الرغبة الشديدة في العمل لدي المرؤوس .

وأجري هذا البحث في وزارة التعاونية والشركة الصغيرة والمتوسطة مالانغ . وهناك 38 عينة في اختيار العينات المشبعة . وتحليل البيانات المستخدم في هذه البحث هو نموذج الانحدار الخطي المتعدد . وقبل إجراء تحليل الانحدار قامت الباحثة باختبار صحة وموثوقية واختبار الفرضيات الكلاسيكية ، حتى البيانات التي تم إنشاؤها جيدة .

اعتمادا على نتائج البحث السابق يتضح لنا أن الأسلوب الإدارية التوجيهية، وأسلوب الإدارية الدافعية، وأسلوب الإدارية التشاركية في نفس الوقت له تأثير كبير في أداء الموظفين .ولكن إذا قام الاختبار باختبار جزئي فالأسلوب الإدارية التشاركية فحسب الذي له أثر كبير في أداء الموظفين. والمتغيرات التي لها أكثر التأثير في عمل الموظفين هو الأسلوب الإدارية التشاركية .لذلك يمكن الاستنتاج بأن الأسلوب الإدارية التوجيهية ، والأسلوب الإدارية الدافعية، والأسلوب الإدارية التشاركية لها دور هام في تحسين عمل الموظفين.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Kepemimpinan merupakan unsur penting di dalam sebuah perusahaan, sebab tanpa adanya kepemimpinan dari seorang pemimpin maka suatu perusahaan tersebut akan mengalami kemunduran. Setiap pemimpin pada dasarnya memiliki perilaku yang berbeda dalam memimpin atau sering disebut dengan gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan yang dijalankan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain sesuai dengan keinginannya itu dipengaruhi oleh sifat pemimpin itu sendiri. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang baik akan menciptakan motivasi yang tinggi di dalam diri setiap bawahan, sehingga dengan motivasi tersebut akan timbul semangat kerja yang dapat meningkatkan kinerja dari bawahan itu.

Organisasi yang efektif, memerlukan seorang pemimpin yang mampu mengkoordinasikan pegawai-pegawai atau karyawan yang dipimpinnya ke arah tujuan dan sasaran yang ingin dicapai. Untuk itu seorang pemimpin harus mempunyai kemampuan memimpin yang baik dan efektif. Menurut Panji dan Ninik (1993 : 137), kemampuan memimpin yaitu kemampuan untuk merencanakan hal-hal yang realistis, banyak akal, komunikator yang terampil, partisipasi dalam bidang sosial. Hal tersebut menentukan efektifitas kepemimpinannya.

Di hampir semua perusahaan yang ada, pegawai merupakan asset penting yang wajib mereka jaga. Oleh karena itu bagi perusahaan yang khususnya bergerak

dibidang Lembaga Pemerintah yang mengandalkan tingkat kinerja pegawai di perusahaannya, maka perusahaan tersebut dituntut untuk mampu mengoptimalkan kinerja pegawainya. Salah satu pendekatan dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai tersebut dapat dilakukan melalui praktek kepemimpinan atau gaya kepemimpinan yang handal dan motivasi berprestasi yang tinggi dan terarah.

Setiap pemimpin pada dasarnya memiliki perilaku yang berbeda dalam memimpin para pengikutnya, perilaku para pemimpin itu disebut dengan gaya kepemimpinan. Kepemimpinan mempunyai hubungan yang sangat erat dengan motivasi, karena keberhasilan seorang pemimpin dalam menggerakkan orang lain dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangat tergantung kepada kewibawaan, dan juga pemimpin itu di dalam menciptakan motivasi didalam diri setiap orang bawahan, kolega maupun atasan pemimpin itu sendiri.

Menurut Panji dan Ninik (1993: 136) menyatakan bahwa pemimpin yang efektif merupakan orang yang bermotivasi tinggi. Seorang pemimpin mempunyai sebuah misi atau tujuan yang ingin dicapainya, dan akan berusaha menarik para pengikutnya sehingga mencapai tingkat prestasi yang cukup memuaskan.

Penilaian prestasi kerja (performance appraisal) adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja pegawai. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para pegawai tentang pelaksanaan kerja mereka. Kegunaan-kegunaan penilaian prestasi kerja dapat dirinci sebagai berikut, perbaikan prestasi kerja, penyesuaian-penyesuaian kompensasi, keputusan-keputusan

penempatan, kebutuhan latihan dan pengembangan, perencanaan dan pengembangan karier, penyimpangan-penyimpangan proses staffing, ketidakakuratan informasional, kesalahan desain pekerjaan, kesempatan kerja yang adil dan tantangan-tantangan eksternal (Handoko,1997).

Dengan kata lain salah satu persoalan yang mendapatkan perhatian dalam setiap perusahaan adalah bagaimana memahami kebutuhan dan dorongan dari setiap individu yang menjadi salah satu penentu keberhasilan suatu perusahaan. Dalam kenyataannya dorongan dari setiap individu bukanlah hal yang mudah untuk di mengerti. Hal ini merupakan suatu tantangan bagi setiap pemimpin untuk memahami perilaku mereka.

Menurut Hasibuan (1990: 156) memotivasi kerja karyawan atau pegawai adalah mempersoalkan bagaimana caranya mendorong gairah kerja karyawan agar mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilannya untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Pada dasarnya perusahaan bukan saja mengharapkan karyawan atau pegawai yang mampu, cakap, dan terampil, tetapi yang terpenting mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal, kemampuan, kecakapan, dan keterampilan pegawai atau karyawan tidak ada artinya bagi perusahaan jika mereka tidak mau bekerja keras dengan mempergunakan kemampuan, kecakapan, dan keterampilan yang dimilikinya. Kemampuan bekerja keras dan antusias untuk mencapai semangat kerja yang tinggi.

Kurang adanya peranan kepemimpinan dalam menciptakan komunikasi yang harmonis serta memberikan pembinaan pegawai, akan menyebabkan tingkat kinerja

pegawai rendah. Demikian halnya dengan kurangnya motivasi pegawai seperti tidak disiplin masuk kerja, malas-malasan dalam bekerja akan menyebabkan kinerja pegawai rendah. Dalam penelitian ini obyek yang akan diteliti adalah karyawan Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang sebagai obyek penelitian karena merupakan salah satu lembaga Pemerintah yang menaungi Koperasi dan UKM di Kota Malang serta untuk kesejahteraan masyarakat. Untuk itu perlu adanya perlakuan yang memperhatikan pertumbuhan dan perwujudan diri bagi pegawai, agar pegawai termotivasi untuk meningkatkan kualitas kerja lebih baik dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang.

Menurut UU perekonomian No.25 tahun 1992 pada bab 1 pasal 1 ayat 1 UU 25/1992, yang dimaksud koperasi adalah “Badan usaha yang beranggotakan orang seorang atau Badan Hukum koperasi dengan melaksanakan kegiatannya berdasar prinsip koperasi, sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasar atas asas kekeluargaan” (Sukamdiyo; 1996:7)

Sementara Ashai (2001:197) menyatakan bahwa hubungan antara pemimpin dengan karyawan atau pegawai merupakan hubungan saling ketergantungan yang pada umumnya tidak seimbang. Bawahan pada umumnya merasa lebih tergantung kepada pemimpin dari pada sebaliknya. Dalam proses interaksi yang terjadi antara pemimpin dan bawahan, berlangsung proses saling mempengaruhi dimana pemimpin berupaya mempengaruhi bawahannya agar berperilaku sesuai dengan harapannya dari interaksi. Inilah yang menentukan derajat keberhasilan pemimpin dalam kepemimpinannya didalam suatu organisasi.

Disamping faktor kepemimpinan, faktor motivasi yang akan mempengaruhi kinerja pegawai yang dimiliki seseorang adalah merupakan potensi, dimana seseorang belum tentu bersedia untuk mengerahkan segenap potensi yang dimilikinya untuk mencapai hasil yang optimal, sehingga masih diperlukan adanya pendorong agar seseorang pegawai kantor Dinas Koperasi dan UKM mau menggunakan seluruh potensinya. Daya dorong tersebut sering disebut motivasi. Melihat kenyataan tersebut, sudah saatnya pimpinan dapat lebih banyak memberikan kesempatan kepada pegawai mengembangkan sumber daya manusia agar lebih berprestasi dalam melaksanakan tugas pelayanan, terlebih lagi dalam rangka otonomi daerah. Dengan demikian kiranya perlu dirumuskan secara mendalam, usaha-usaha secara terpadu dan berkesinambungan melalui penerapan pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai yang dikembangkan di lingkungan kantor Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang.

Alasan saya mengambil judul itu karena pada saat melangsungkan praktek kerja lapangan saya melihat sebagian besar pegawai Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang mempunyai rasa tanggung jawab yang besar pada pekerjaannya. Sehingga mereka dapat menyelesaikan pekerjaan tersebut secara optimal sesuai dengan harapan lembaga. Oleh sebab itu, saya tertarik untuk meneliti apakah ada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai? Dan gaya kepemimpinan seperti apakah yang dapat berpengaruh pada kinerja pegawai.

Adapun yang melandasi saya melakukan penelitian pada Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang adalah karena saya ingin mengetahui apakah benar persepsi saya

tentang kinerja yang baik dalam Dinas Koperasi ada pengaruh terhadap kepemimpinan yang diterapkan saat ini di Dinas Koperasi.

Berdasarkan uraian latar belakang diatas penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **"PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI DINAS KOPERASI DAN UKM KOTA MALANG"**

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka dapat dirumuskan suatu permasalahan sebagai berikut:

1. Apakah gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh signifikan secara silmutan terhadap kinerja pegawai Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang?
2. Apakah gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang?
3. Dari variabel gaya kepemimpinan yang terdiri dari kepemimpinan direktif (X1), kepemimpinan supportive (X2), atau kepemimpinan partisipatif (X3) manakah yang paling berpengaruh dominan terhadap kinerja pegawai Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang?

1.3. Tujuan

Dilihat dari pemetaan masalah di atas, peneliti ini ditujukan untuk mengungkap:

1. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh signifikan secara silmutan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang.
2. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh signifikan secara parsial antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang.
3. Untuk mengetahui variabel gaya kepemimpinan manakah yang paling berpengaruh dominan terhadap kinerja pegawai Dinas Koperasi dan Kota Malang.

1.4. Kegunaan Penelitian

1. Bagi Akademis

Untuk menambah pengetahuan dalam mengimplementasikan keilmuan yang diperoleh selama kuliah serta dapat memberikan pengetahuan mengenai gaya kepemimpinan dan motivasi sehingga dapat berguna di masa yang akan datang.

2. Bagi Praktisi

Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pemikiran Dapat mengetahui mengenai pengaruh antara gaya kepemimpinan

dan motivasi kerja yang diberikan dengan kinerja pegawai Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang.

1.5 Batasan Penelitian

Agar penelitian ini dapat berfokus pada pokok permasalahan yang ingin diteliti, maka peneliti menerapkan batasan penelitian sebagai berikut:

1. Peneliti hanya menggunakan teori *path-goal* yang terdiri dari gaya kepemimpinan direktif, kepemimpinan supportive, kepemimpinan partisipatif, kepemimpinan prestasi.
2. Adapun dari ke empat gaya kepemimpinan teori Path-goal, peneliti hanya menggunakan 3 (tiga) gaya kepemimpinan.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 HASIL PENELITIAN TERDAHULU

Najmatus Zahiro (2005) dalam skripsinya berjudul “Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap semangat kerja karyawan pada KUD DAU Malang” menjelaskan bahwasannya berdasarkan persepsi karyawan menunjukkan gaya kepemimpinan pengurus KUD dan kabupaten malang dapat dikategorikan cukup, begitu pula dengan semangat kerja karyawan dapat dikategorikan cukup.

Dari hasil penelitiannya dapat diketahui bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan pengurus terhadap semangat kerja karyawan. Koefisien determinan (R^2) = 0,73 atau 79,3% berarti semangat kerja karyawan KUD DAU sebesar 79,3% dapat dijelaskan oleh empat variabel gaya kepemimpinan instruksi, konsultasi, partisipasi dan delegasi yang dilakukan oleh pengurus dengan sumbangan efektif (SE) masing-masing sebesar 8% (instruksi), 19% (konsultasi), 23% (partisipasi), 29% (delegasi).

Andi Prasityo (2008) dalam skripsinya berjudul “Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan pada KPSP Setia Kawan Nongkojajar-Pasuruan” menjelaskan bahwasannya hasil penelitiannya dapat diketahui secara simultan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan dengan nilai koefisien determinan (adjusted R square) sebesar 32.2%, sedangkan secara parsial untuk variabel gaya kepemimpinan antara lain:

dari hasil uji t dapat diketahui bahwa nilai t_{hitung} untuk variabel gaya delegating (X_4) sebesar 3,117 dengan taraf signifikansi terkecil yakni 0.005, sehingga hipotesis keempat mempunyai pengaruh paling dominant terhadap semangat kerja karyawan teruji dengan taraf nyata $\alpha = 0.05$.

Menurut penelitian Iklima Fithri Al-Haibah (2007) dengan judul “pengaruh kepemimpinan yang efektif terhadap semangat kerja pegawai pada KPRI Universitas Brawijaya Malang” didapat hasil analisis bahwa nilai F_{hitung} sebesar $60.174 > F_{tabel} 2.39$ dan teruji pada $\alpha = 5\%$ dan membuktikan bahwa variabel bebas berpengaruh secara simultan terhadap variabel terikat. Hasil uji t menunjukkan bahwa variabel banyak akal mempunyai pengaruh paling dominant dengan t_{hitung} paling besar $4.341 > t_{tabel} 2.056$ dan dengan signifikansi terkecil 0.000, sedangkan analisis regresi menunjukkan hasil konstanta sebesar 0.033 yang berarti jika variabel bebas dari kepemimpinan yang efektif tidak diperhatikan maka semangat kerja pegawai akan menurun sebesar konstanta tersebut.

Berdasarkan uraian di atas, ringkasan dari penelitian terdahulu tersebut dapat dilihat dalam Tabel 2.1.

Tabel 2.1
Tabel Penelitian Terdahulu

No	Nama peneliti	Judul	Variabel	Indikator	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1	Najmatus Zahiroh (2005)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Semangat Kerja Karyawan Pada KUD DAU Malang	Gaya Kepemimpinan Telling (X1) Gaya Kepemimpinan selling (X2) Gaya Kepemimpinan Participating (X3) Gaya Kepemimpinan Delegating (X4)	<ul style="list-style-type: none"> • Memberikan perintah • Pengawasan ketat • Penerangan yang jelas • Pemegang keputusan • Menerangkan keputusan • Member kesempatan penjelasan • Banyak mengarahkan • Komunikasi mulai dua arah • Saling memberikan gagasan • Bersama-sama membuat keputusan • Memahami dan mendalami bawahan • Memperlakukan dengan adil • Mengadakan 	Deskriptif regresi berganda	Hasil penelitian dapat diketahui bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan pengurus terhadap semangat kerja karyawan. Koefisien determinan (R^2) = 0,73 atau 79,3% berarti semangat kerja karyawan KUD DAU sebesar 79,3% dapat dijelaskan oleh empat variabel gaya kepemimpinan instruksi, konsultasi, partisipasi dan delegasi yang dilakukan oleh pengurus dengan sumbangan efektif (SE) masing-masing sebesar 8%b(instruksi), 19% (konsultasi), 23% (partisipasi), 29% (delegasi).

				kontak pada bawahan <ul style="list-style-type: none"> • Kebebasan menyelesaikan pekerjaan • Peluang dalam kreatifitas kerja • Menimpahkan pembuatan keputusan 		
2	Andi Prasityo (2008)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada KPSP SETIA KAWAN Nongkojajar-Pasuruan	Gaya Kepemimpinan Telling (X1) Gaya Kepemimpinan selling (X2) Gaya Kepemimpinan Participating (X3) Gaya Kepemimpinan Delegating (X4)	<ul style="list-style-type: none"> • Memberikan perintah • Pengawasan ketat • Penerangan yang jelas • Pemegang keputusan • Menerangkan keputusan • Member kesempatan penjelasan • Banyak mengarahkan • Komunikasi mulai dua arah • Saling memberikan gagasan • Bersama-sama membuat keputusan • Memahami dan 	Regresi Linier Berganda	Menjelaskan bahwasannya hasil penelitiannya dapat diketahui secara simultan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan dengan nilai koefisien determinan (adjusted R square) sebesar 32.2%, keempat mempunyai pengaruh paling dominant terhadap semangat kerja karyawan teruji dengan taraf nyata $\alpha = 0.05$.

				<p>mendalami bawahan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Memperlakukan dengan adil • Mengadakan kontak pada bawahan • Kebebasan menyelesaikan pekerjaan • Peluang dalam kreatifitas kerja <p>Menimpahkan pembuatan keputusan</p>		
3	Iklima Fithri Al-Haibah (2007)	Pengaruh Kepemimpinan yang Efektif terhadap Semangat Kerja Pegawai Pada KPRI Universitas Brawijaya Malang	Realistis (X1) Banyak Akal (X2) Komunikator yang Terampil (X3) Percaya Pada Diri Sendiri (X4)	<ul style="list-style-type: none"> • Merencanakan • Rencana dilihat dari situasi dan kondisi • Kreatif • Inovatif • Mempunyai pengetahuan yang luas • Kep. Bagian • Manajer • Keyakinan • kepercayaan 	Regresi Linier Berganda	hasil analisis bahwa nilai F_{hitung} sebesar 60.174 > F_{tabel} 2.39 dan teruji pada $\alpha = 5\%$ dan membuktikan bahwa variabel bebas berpengaruh secara simultan terhadap variabel terikat. Hasil uji t menunjukkan bahwa variabel banyak akal mempunyai pengaruh paling dominant dengan t_{hitung} paling besar 4.341 > t_{tabel} 2.056 dan dengan signifikansi terkecil 0.000, sedangkan analisis regresi menunjukkan hasil konstanta sebesar 0.033 yang berarti jika variabel bebas dari kepemimpinan yang efektif tidak

						diperhatikan maka semangat kerja pegawai akan menurun sebesar konstanta tersebut.
4	Syahrial Siregar (2009)	Pengaruh gaya kepemimpinan dan kemampuan berkomunikasi kepala bidang terhadap kinerja pegawai pelayanan keperawatan jiwa dirumah sakit jiwa daerah provinsi Sumatera utara.	Kepemimpinan direktif Kepemimpinan supportive Kepemimpinan partisipatif	<ul style="list-style-type: none"> • Gaya kepemimpinan • Kemampuan berkomunikasi 	Deskriptif regresi berganda	Gaya kepemimpinan dan kemampuan berkomunikasi kepala bidang secara bersama-sama mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
5	Cafila Ficalista (2011)	Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Dinas koperasi dan UKM kota Malang	Kepemimpinan direktif (X1) Kepemimpinan supportive (X2) Kepemimpinan partisipatif (X3)	<ul style="list-style-type: none"> • Pemberian tugas atau wewenang, dan garis komando • Evaluasi komunikasi perhatian, dan control • Kerjasama, partisipasi anggota 	Metode analisis Regresi Linier Berganda	Penelitian akan/sedang dilakukan

Sumber: Data yang telah diolah

2.2 KAJIAN TEORI

2.2.1 Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan (leadership) yang ditetapkan oleh seorang manajer dalam organisasi dapat menciptakan integrasi yang serasi dan mendorong gairah kerja karyawan untuk mencapai sasaran yang maksimal. Kepemimpinan adalah kata benda dari pemimpin (leader).

Pemimpin (leader = head) adalah seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya, mengarahkan bawahan untuk mengerjakan sebagian pekerjaannya dalam mencapai tujuan organisasi.

Kepemimpinan merupakan masalah yang sangatlah penting dalam manajemen dan organisasi. Bahkan ada yang mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan jantung atau intinya manajemen dan organisasi.

Meurut Harahap (1996:233), kepemimpinan (leadership) adalah proses mempengaruhi orang lain yang dimaksud untuk membentuk perilaku yang sesuai dengan kehendak kita.

Sementara Kartini Kartono (1998:135) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk memberikan pengaruh yang konstruktif kepada orang lain untuk melakukan usaha yang kooperatif dalam mencapai tujuan yang sudah direncanakan.

Jadi dari pengertian tersebut diatas jelas sekali terlihat bahwa seorang pemimpin dengan kepemimpinannya haruslah mampu mempengaruhi, mengubah dan menggerakkan tingkah laku bawahan atau orang lain untuk mencapai tujuan.

Leader adalah seorang pemimpin yang mempunyai sifat-sifat kepemimpinan dan kewibawaan. Falsafah kepemimpinannya bahwa pemimpin adalah untuk bawahan dan milik bawahan.

Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. (Hasibuan, 2001:170).

Kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi aktivitas dari individu atau kelompok untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. (Gitosudarmo, 1997:127).

Menurut Winarso (1993 : 4) ada 4 faktor yang dipengaruhi oleh pimpinan terhadap bawahannya, antara lain sikap (*attitudes*), perilaku /tindakan (*behavior*), pikiran (*ideas*) dan perasaan (*feelings*), diantara keempat faktor tersebut perasaan (*feeling*) merupakan faktor yang sangat penting untuk dipengaruhi karena terletak di dasar lubuk hati yang terdalam agar timbul:

- a) *Sense of belonging* (merasa ikut memiliki)
- b) *Sense of participation* (merasa ikut serta)
- c) *Sense of responsibility* (merasa ikut bertanggung jawab)

2.2.2 Teori Kepemimpinan

Teori kepemimpinan merupakan penggeneralisasian suatu seri perilaku pemimpinan dan konsep-konsep kepemimpinannya dengan menonjolkan latar belakang historis, sebab-musabab timbulnya kepemimpinan, pada umumnya teori kepemimpinan berusaha untuk menjelaskan dan menginterpretasikan tentang pemimpin dan kepemimpinan dengan mengemukakan beberapa segi antara lain:

a) Latar belakang sejarah pemimpin dan kepemimpinan

Kepemimpinan muncul bersama-sama dengan adanya peradaban manusia, Sejak jaman Nabi-nabi dan nenek moyang manusia yang secara bersama-sama berkumpul untuk mempertahankan keberadaan hidupnya, melawan kebuasan binatang dan alam sekitarnya. Sejak saat itulah terjadinya kerja sama antara manusia dalam menaklukkan alam sekitarnya dan terdapat unsur kepemimpinannya. Pada saat itu yang ditunjuk atau dijadikan sebagai pemimpin adalah pribadi atau sosok orang-orang yang paling kyat, cerdas dan berani diantara mereka secara ringkas dapatlah dikatakan bahwa kapan dan dimanapun pemimpin dan kepemimpinan itu selalu diperlukan, terutama pada jaman modern seperti Semarang ini dan dimasa-masa yang akan datang.

b) Sebab-sebab munculnya pemimpin

Menurut siagan (1999) ada tiga teori yang menonjol dalam menjelaskan tentang munculnya pemimpin, yaitu:

1. Teori genetis

Teori ini menyatakan bahwa pemimpin itu tidak dibuat, melainkan dilahirkan sebagai pemimpin dengan Bakau-bakat kepemimpinan yang alami yang dibawa Sejas lahir, dan dia tidak ditakdirkan lahir menjadi pemimpin dalam situasi dan kondisi yang bagaimanapun juga. Jadi teori ini menekankan bahwa seseorang bisa menjadi pemimpin karena faktor keturunan.

2. Teori Sosial

Teori ini berlawanan dengan teori genetis karena teori ini menyatakan bahwa pemimpin itu bukan dilahirkan begitu saja, melainkan harus disiapkan, di didik, dan dibentuk dari usa penyiapan dan pendidikan yang didorong oleh kemauan pribadi. Jadi teori ini lebih menekankan bahwa yang bisa jadi pemimpin ditentukan oleh kondisi faktor sosial.

3. Teori ekologis atau sintetis

Teori ini muncul sebagai reaksi dari kedua teori sebelumnya. Teori ini menyatakan bahwa seseorang akan sukses menjadi pemimpin jika dia memiliki bakat-bakat kepemimpinan sejak lahir dan bakat-bakat itu dikembangkan melalui pengalaman dan jalur pendidikan serta sesuai dengan tuntutan lingkungan atau ekologisnya.

2.2.3 Teknik Kepemimpinan

Menurut Kartono (1988: 62) teknik kepemimpinan ialah kemampuan dan keterampilan teknis serta social pemimpin dalam menerapkan teori-teori kepemimpinan pada praktek kehidupan serta organisasi, melingkupi konsep-konsep pemikiran, perilaku sehari-hari dan semua peralatan yang dipakainya.

Teknik kepemimpinan juga dirumuskan sebagai cara bertindakya pemimpin dengan bantuan alat-alat fisik dan macam-macam kemampuan psikis untuk mewujudkan kepemimpinannya.

Dimasukkan ke dalam kategori teknik kepemimpinan ini antara lain ialah:

1. Etika Profesi pemimpin
2. Kebutuhan dan motivasi (manusia)
3. Dinamika Kelompok
4. Komunikasi
5. Kemampuan pengambilan keputusan
6. Keterampilan berdiskusi dan "games" lainnya.

2.2.4 Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah cara bekerja dan bertingkah laku pemimpin dalam membimbing para bawahannya untuk berbuat sesuatu (Kartono, 2005: 62). Di dalam suatu organisasi, gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor

lingkungan intern yang sangat jelas mempunyai pengaruh terhadap perumusan kebijaksanaan dan penentuan strategi organisasi yang bersangkutan. Hal ini penting mendapat perhatian karena seorang pemimpin dalam menjalankan tugasnya memperhatikan beberapa bentuk sikap yang berbeda.

Setiap pemimpin pada dasarnya memiliki perilaku yang berbeda dalam memimpin para pengikutnya, perilaku para pemimpin itu disebut dengan gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan merupakan suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya yang dinyatakan dalam bentuk pola tingkah laku atau kepribadian.

Koontz, O'Donnell, & Weihrich (1984) berpendapat bahwa teori path-goal menjelaskan bahwa fungsi utama pemimpin adalah memperjelas dan menetapkan tujuan dengan bawahan, membantu bawahan menemukan jalan terbaik untuk mencapai tujuan itu, dan menyingkirkan hambatan dalam berprestasi. Hakikat teori adalah merupakan tugas si pemimpin untuk membantu bawahannya dalam mencapai tujuan mereka dan untuk memberikan pengarahan yang perlu atau dukungan guna memastikan tujuan mereka sesuai dengan sasaran keseluruhan dari kelompok atau organisasi.

Teori Path-goal adalah salah satu pendekatan gaya kepemimpinan contingency yang memaparkan bahwa pemimpin bertanggungjawab meningkatkan motivasi karyawan dengan cara: 1) Menjelaskan keuntungan yang diperoleh oleh karyawan ketika mereka bekerja sesuai dengan prosedur yang

ditetapkan. Pemimpin dalam hal ini membantu karyawan untuk belajar dan mengetahui mengenai hal-hal apa saja yang dapat mengantarkan pada kesuksesan. 2) Meningkatkan investasi karyawan dengan pencapaian prestasi tertentu. Dalam hal ini pemimpin menjelaskan sumber-sumber keberhasilan yakni yang berasal dari dalam diri karyawan berupa kinerja dan usaha dan dari luar diri karyawan seperti promosi dan sosialisasi. House menjelaskan bahwa fungsi motivasi dari pemimpin adalah untuk meningkatkan insentif karyawan dan menjelaskan cara-cara untuk memperoleh peningkatan tersebut. Dalam situasi ini, perilaku pemimpin sangat mempengaruhi kepuasan dan kinerja.

Sekarang ini salah satu pendekatan yang paling diyakini adalah teori *path-goal*, teori *path-goal* adalah suatu model kontijensi kepemimpinan yang dikembangkan oleh Robert House, yang menyaring elemen-elemen dari penelitian Ohio State tentang kepemimpinan pada *inisiating structure* dan *consideration* serta teori pengharapan motivasi.

Dasar dari teori ini adalah bahwa merupakan tugas pemimpin untuk membantu anggotanya dalam mencapai tujuan mereka dan untuk memberi arah dan dukungan atau keduanya yang dibutuhkan untuk menjamin tujuan mereka sesuai dengan tujuan kelompok atau organisasi secara keseluruhan. Istilah *path-goal* ini datang dari keyakinan bahwa pemimpin yang efektif memperjelas jalur untuk membantu anggotanya dari awal sampai ke pencapaian tujuan mereka, dan

menciptakan penelusuran disepanjang jalur yang lebih mudah dengan mengurangi hambatan dan *pitfalls* (Robbins, 2002).

Menurut teori *path-goal*, suatu perilaku pemimpin dapat diterima oleh bawahan pada tingkatan yang ditinjau oleh mereka sebagai sebuah sumber kepuasan saat itu atau masa mendatang. Perilaku pemimpin akan memberikan motivasi sepanjang (1) membuat bawahan merasa butuh kepuasan dalam pencapaian kinerja yang efektif, dan (2) menyediakan ajaran, arahan, dukungan dan penghargaan yang diperlukan dalam kinerja efektif (Robbins, 2002). Untuk pengujian pernyataan ini, Robert House mengenali empat perilaku pemimpin. Pemimpin yang berkarakter *directive-leader*, *supportive leader*, *participative leader* dan *achievement-oriented leader*. Berlawanan dengan pandangan Fiedler tentang perilaku pemimpin, House berasumsi bahwa pemimpin itu bersifat fleksibel. Teori *path-goal* mengimplikasikan bahwa pemimpin yang sama mampu menjalankan beberapa atau keseluruhan perilaku yang bergantung pada situasi (Robbins, 2002).

Adapun sama halnya dengan Gaya kepemimpinan menurut teori Path Goal (Jalur-sasaran) yang dikembangkan oleh House (Bangun: 2008:144) adalah:

- a) Kepemimpinan direktif, yaitu gaya kepemimpinan yang mempunyai hubungan yang positif dengan kepuasan dan harapan bawahan. Atasan sering memberikan perintah atau tugas khusus (otokrasi). Jadi bawahan mengetahui

apa yang diharapkan bagi mereka, dan pemimpin memberikan pengarahan yang spesifik dalam menyelesaikan tugas.

- b) Kepemimpinan suportif, yaitu kepemimpinan yang selalu bersedia menjelaskan segala permasalahan pada bawahan (perhatian), mudah didekati dan memuaskan hati para karyawan. Pemimpin dengan sikap ramah dan menunjukkan perhatian yang besar pada bawahannya.
- c) Kepemimpinan partisipatif, yaitu gaya kepemimpinan yang meminta dan menggunakan saran-saran bawahan dalam rangka mengambil keputusan. Pemimpin menggunakan konsultasi dalam menggunakan saran dari bawahannya dalam mengambil keputusan.
- d) Kepemimpinan orientasi prestasi, yaitu gaya kepemimpinan yang mengajukan tantangan yang menarik bagi bawahan dan merangsang untuk mencapai tujuan, serta melaksanakannya dengan baik. Makin banyak bawahan yang percaya akan menghasilkan pelaksanaan kerja yang efektif. Pemimpin menetapkan serangkaian sasaran yang menantang dan mengharap mereka mengerjakan dengan hasil yang baik.

Sebelum membahas mengenai tipologi kepemimpinan di awali dengan mengenal beberapa gaya (karakteristik) kepemimpinan yang sudah tertera diatas, karena biasanya gaya kepemimpinan akan menjadi ciri khas dari tipologi kepemimpinan yang menjadi kebiasaan sehari-hari seorang pemimpin.

2.2.5 Tipologi Kepemimpinan

Sebenarnya sangat bervariasi, pendapat dan tinjauan tentang tipologi kepemimpinan tersebut, ada tujuh tipologi kepemimpinan. (Pahlwan Kayo: 2005 : 55).

A. Kepemimpinan Tradisional

Seseorang harfiah kepemimpinan tradisional dapat diartikan sebagai suatu kepemimpinan yang lahir di tengah-tengah masyarakat primitif atau masyarakat yang baru tumbuh. Dalam masyarakat yang baru tumbuh. Meskipun pada awalnya kepemimpinan tradisional itu lebih mudah tumbuh dan berkembang pada masyarakat primitif yang masih awam dan jauh dari intervensi ilmu pengetahuan, sehingga coraknya feodalistik, namun tidak mustahil pada masyarakat maju pun kemungkinan berkembangnya tipologi kepemimpinan tradisional juga masih terbuka. Sebab wilayah tipologi suatu kepemimpinan bukan terletak pada kurun waktu atau generasi tertentu, melainkan lebih ditentukan oleh kemajuan atau dinamika berpikir dari pemimpin dan para pengikutnya sendiri yang secara terbuka dapat memberi peluang untuk menerima atau menolak pembaharuan yang datang dari luar dirinya.

Ketika suatu kepemimpinan dikembangkan dalam kemajuan berpikir dan kehausan kekuasaan, sehingga mengenyampingkan nilai-nilai moral dan etika, maka akan muncullah tipologi kepemimpinan tradisional yang sifatnya

statis dan pasif. Kepemimpinan seperti ini apabila tidak cepat diadaptasikan dengan perkembangan dan dinamika peradaban lama-kelamaan akan tergilas dan menunggu kelumpuhannya. Untuk mengatasi hal tersebut yang penting adalah penyediaan sumber daya manusia yang berkualitas, sebagai kader pengganti dan pelanjut generasi yang berwawasan masa depan. Motto yang digunakan bukan *patah tumbuh hilang berganti, tetapi hendaknya sudah sebelum patah dan sudah berganti sebelum hilang*.

B. Kepemimpinan Kharismatik

Tipologi kepemimpinan kharismatik ini diwarnai oleh indikator sangat besarnya pengaruh sang pemimpin terhadap para pengikutnya. Kepemimpinan seperti ini lahir karena pemimpin tersebut mempunyai kelebihan yang bersifat psikis dan mental serta kemampuan tertentu, sehingga apa yang diperintahkannya akan dituruti oleh pengikutnya, dan kadangkala tanpa memerhatikan rasionalitas dari perintah tersebut. Jika dilihat lebih jauh seakan-akan antara pemimpin dengan pengikutnya seperti ada daya tarik yang bersifat kebatinan atau magic.

Kepemimpinan kharismatik biasanya menggunakan gaya persuasif dan edukatif. Apabila dilihat dari kaca mata administrasi dan manajemen, sebenarnya kepemimpinan tipologi ini akan jauh lebih berhasil apabila kebetulan pemimpinnya mendapat kepercayaan pula sebagai pemimpin

formal, baik dalam pemerintahan maupun dalam persatuan atau organisasi kemasyarakatan.

Menurut Soewarno Handyaningrat (1993: 75), "Karena kurangnya pengetahuan tentang sebab musabab seseorang menjadi pemimpin yang kharismatis, maka sering hanya dikatakan bahwa pemimpin yang demikian diberkahi dengan kekuatan gaib (*supernatural powers*)."

C. Kepemimpinan Rasional

Kepemimpinan dalam suatu organisasi hanya akan efektif jika kepemimpinannya itu dapat diterima oleh pengikutnya. Oleh sebab itu, kepemimpinan harus diimbangi dengan nilai-nilai rasionalitas yang secara timbal balik diakui dan dibenarkan, baik oleh sang pemimpin maupun pengikutnya.

Salah satu bagian penting dari tugas pemimpin adalah pengembangan sumber daya manusia atau orang-orang yang dipimpin. Kaitannya dengan kepemimpinan rasional bermakna bahwa harus ada keseimbangan emosional dalam interaksi dan pergaulan antara pemimpin dengan pengikutnya yang bebas dari prasangka dan jauh dari sifat dengki. Dalam hal ini pengetahuan tentang hubungan kemanusiaan (*human relations*) harus dikuasai. Seorang pemimpin yang rasional dapat memahami tingkah laku manusia, dia mampu menyelidiki apa yang dapat dilakukan seseorang dan apa pula yang mereka tidak suka terhadapnya.

D. Kepemimpinan Otoriter

Menurut Muchtar Efendy (1996: 215), "Karena kepemimpinan yang demikian hanya mengutamakan pendapatnya sendiri atau orang-orang kepercayaannya, maka biasanya menjurus kepada diktator. Sejarah telah menunjukkan tampilnya Hitler dan Mussolini yang menimbulkan Perang Dunia II yang banyak menimbulkan korban jiwa dan harta."

Sondang P. Siagian mengatakan (1981: 42). Seorang pemimpin yang otokratis ialah seorang pemimpin yang:

1. Menganggap organisasi sebagai milik pribadi
2. Mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi
3. Menganggap bawahan sebagai alat semata-mata
4. Tidak mau menerima kritik, saran, dan pendapat
5. Terlalu bergantung kepada kekuasaan formalnya
6. Dalam tindakan penggerakannya sering menggunakan *approach* yang mengandung unsur paksaan dan punitif (bersifat menghukum).

E. Kepemimpinan Demokratis

Ada beberapa indikator yang dapat dijadikan ukuran dalam melihat *prototype* kepemimpinan yang demokratis antara lain sebagai berikut.

1. Menempatkan manusia dalam pandangan yang terhormat, mulia dan berpotensi.

2. Senantiasa berusaha mempertautkan antara kepentingan dan tujuan organisasi dengan tujuan dan kepentingan pribadi.
3. Terbuka menerima kritik dan saran dari siapa saja.
4. Berupaya menciptakan iklim yang kondusif dan mengutamakan kerja sama kompak.
5. Mendorong bawahan untuk bebas berinisiatif, melalui kreativitas yang dinamis.
6. senantiasa membina diri untuk bisa berkembang sebagai pemimpin yang berwawasan luas, andal, dan berwibawa.

Kepemimpinan demokratis adalah tipologi yang paling tepat dan ideal untuk dikembangkan dalam organisasi yang modern. Pertimbangannya adalah karena lebih cocok dengan fitrah manusia dan mudah untuk diterapkan dalam semua lapisan, baik masyarakat desa maupun masyarakat kota. Namun tidak mudah untuk diwujudkan, sebab dalam proses kepemimpinan demokratis sangat banyak hal yang tidak sesuai dengan kepentingan-kepentingan pribadi yang egois dan emosional, sehingga menimbulkan berbagai benturan. Dilihat dari segi ajaran islam kepemimpinan demokratis itu sangat mendapat tempat yang luas, sehingga mudah tumbuh dan berkembang dalam kepemimpinan yang islami dan Muhammadi, sebab Nabi Muhammad sendiri adalah seorang pemimpin yang sangat menjunjung tinggi nilai-nilai demokrasi.

F. Kepemimpinan Tunggal

Kedekatan dengan tipologi paternalistik, dapat dilihat dari beberapa ciri yang berlaku secara umum, baik yang bernilai positif maupun negatif. Menurut Sondang P. Siagian (1981: 43) sebagai berikut.

- a. Menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak dewasa.
- b. Bersikap terlalu melindungi (*overly Protective*).
- c. Jarang memberi kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan.
- d. Jarang memberi kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil inisiatif.
- e. Jarang memberi kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasinya.
- f. Sering bersikap mahatahu.

G. Kepemimpinan Kolektif

Pengertian kolektif adalah bersama. Jadi, tipologi kepemimpinan yang kolektif bermakna bahwa kepemimpinan tidak dijalankan oleh orang seorang dalam kapasitas jabatan apa saja. Tetapi yang menonjol adalah kebersamaan, baik dalam merencanakan program, melaksanakan kegiatan, maupun dalam memberikan penilaian terhadap hasil usaha dan pengawasan.

Kepemimpinan kolektif tidak sama dengan kepemimpinan birokrasi yang cenderung sebagai pemimpin tunggal. Kepemimpinan kolektif lebih

diwarnai oleh nilai-nilai kolektivitas yang berbasis rasa keikhlasan dalam bertanggung jawab untuk melaksanakan amanah. Di sini sifat musyawarah sangat mendapat tempat dan dihargai. Masing-masing yang telah ditunjuk sebagai pelaksana jabatan dalam organisasi atau persatuan merasa bertanggung jawab untuk melaksanakan tugas sesuai dengan fungsinya. Jabatan tertinggi yang dipercayakan pada seseorang tidak dianggap sebagai suatu yang istimewa, sehingga boleh disalahgunakan atau diselewengkan, melainkan justru bisa dari benar bahwa betapapun tingginya kedudukan seorang tanpa bantuan dan kerjasama dengan teman-teman lain keberhasilan tidak akan tercapai. Sebaliknya juga begitu seseorang yang ditugasi dalam jabatan yang paling rendah sekalipun tidak pernah merasa kecil hati, karena dia berkeyakinan status kedudukan dan jabatan tidaklah menjadi ukuran untuk dapat beramal dan beribadah mencapai ridhla Allah SWT.

Gaya kepemimpinan yang biasa digunakan dalam kepemimpinan kolektif ini adalah gaya persuasif, partisipatif dan edukatif. Sebab dalam tipologi inilah nuansa kepemimpinan yang sejuk dan bersahabat dapat dirasakan, karena masing-masing tahu betul tentang kekurangannya dan sangat menghargai kebolehan yang ada pada pihak lain, sehingga saling menghargai dan menghormati menjadi perilaku sehari-hari yang membudaya.

Demikian idealnya kepemimpinan kolektif, berharap tentu tidak hanya sebatas konsep, melainkan benar-benar dapat diwujudkan dalam

operasionalnya. Apabila kepemimpinan kolektif dapat diterapkan dengan baik memang sangat terbuka kemungkinan program-program besar akan dapat diangkat melalui berbagai kegiatan dan terobosan, karena apabila kebersamaan telah ada yang berat menjadi ringan, yang jauh menjadi dekat, yang berat sama dipikul, yang ringan sama dijinjing, kebukit sama mendaki.

Dari beberapa teori yang tersebut diatas, teori yang digunakan untuk memperkuat kajian teori gaya kepemimpinan adalah teori Path Goal. Sekarang ini salah satu pendekatan yang paling diyakini adalah teori *path-goal*, teori *path-goal* adalah suatu model kontijensi kepemimpinan yang dikembangkan oleh Robert House, yang menyaring elemen-elemen dari penelitian Ohio State tentang kepemimpinan pada *inisiating structure* dan *consideration* serta teori pengharapan motivasi.

Dasar dari teori ini adalah bahwa merupakan tugas pemimpin untuk membantu anggotanya dalam mencapai tujuan mereka dan untuk memberi arah dan dukungan atau keduanya yang dibutuhkan untuk menjamin tujuan mereka sesuai dengan tujuan kelompok atau organisasi secara keseluruhan. Istilah *path-goal* ini datang dari keyakinan bahwa pemimpin yang efektif memperjelas jalur untuk membantu anggotanya dari awal sampai ke pencapaian tujuan mereka, dan menciptakan penelusuran disepanjang jalur yang lebih mudah dengan mengurangi hambatan dan *pitfalls* (Robbins, 2002).

Menurut teori *path-goal*, suatu perilaku pemimpin dapat diterima oleh bawahan pada tingkatan yang ditinjau oleh mereka sebagai sebuah sumber kepuasan saat itu atau masa mendatang. Perilaku pemimpin akan memberikan motivasi sepanjang (1) membuat bawahan merasa butuh kepuasan dalam pencapaian kinerja yang efektif, dan (2) menyediakan ajaran, arahan, dukungan dan penghargaan yang diperlukan dalam kinerja efektif (Robins, 2002).

Model kepemimpinan *path-goal* berusaha meramalkan efektivitas kepemimpinan dalam berbagai situasi. Menurut model ini, pemimpin menjadi efektif karena pengaruh motivasi mereka yang positif, kemampuan untuk melaksanakan, dan kepuasan pengikutnya. Teorinya disebut sebagai *path-goal* karena memfokuskan pada bagaimana pimpinan mempengaruhi persepsi pengikutnya pada tujuan kerja, tujuan pengembangan diri, dan jalan untuk menggapai tujuan.

Model *path-goal* menjelaskan bagaimana seorang pimpinan dapat memudahkan bawahan melaksanakan tugas dengan menunjukkan bagaimana prestasi mereka dapat digunakan sebagai alat mencapai hasil yang mereka inginkan. Teori Pengharapan (*Expectancy Theory*) menjelaskan bagaimana sikap dan perilaku individu dipengaruhi oleh hubungan antara usaha dan prestasi (*path-goal*) dengan valensi dari hasil (*goal attractiveness*). Individu akan memperoleh kepuasan dan produktif ketika melihat adanya hubungan

kuat antara usaha dan prestasi yang mereka lakukan dengan hasil yang mereka capai dengan nilai tinggi.

Model *path-goal* juga mengatakan bahwa pimpinan yang paling efektif adalah mereka yang membantu bawahan mengikuti cara untuk mencapai hasil yang bernilai tinggi.

Secara mendasar, model ini menjelaskan apa yang harus dilakukan oleh seorang pimpinan untuk mempengaruhi persepsi bawahan tentang pekerjaan dan tujuan pribadi mereka dan juga menjelaskan apa yang harus dilakukan oleh seorang pemimpin untuk memotivasi dan memberikan kepuasan kepada bawahannya. Model *path-goal* menganjurkan bahwa kepemimpinan terdiri dari dua fungsi dasar:

1. Fungsi Pertama; adalah memberi kejelasan alur. Maksudnya, seorang pemimpin harus mampu membantu bawahannya dalam memahami bagaimana cara kerja yang diperlukan di dalam menyelesaikan tugasnya.
2. Fungsi Kedua; adalah meningkatkan jumlah hasil (*reward*) bawahannya dengan memberi dukungan dan perhatian terhadap kebutuhan pribadi mereka.

Untuk membentuk fungsi-fungsi tersebut, pemimpin dapat mengambil berbagai gaya kepemimpinan. Empat perbedaan gaya kepemimpinan dijelaskan dalam model *path-goal* sebagai berikut (Koontz et al dalam Kajanto, 2003)

1. Kepemimpinan pengarah (*directive leadership*)

Pemimpinan memberitahukan kepada bawahan apa yang diharapkan dari mereka, memberitahukan jadwal kerja yang harus disesuaikan dan standar kerja, serta memberikan bimbingan/arahan secara spesifik tentang cara-cara menyelesaikan tugas tersebut, termasuk di dalamnya aspek perencanaan, organisasi, koordinasi dan pengawasan.

2. Kepemimpinan pendukung (*supportive leadership*)

Pemimpin bersifat ramah dan menunjukkan kepedulian akan kebutuhan bawahan. Ia juga memperlakukan semua bawahan sama dan menunjukkan tentang keberadaan mereka, status, dan kebutuhan-kebutuhan pribadi, sebagai usaha untuk mengembangkan hubungan *interpersonal* yang menyenangkan di antara anggota kelompok. Kepemimpinan pendukung (*supportive*) memberikan pengaruh yang besar terhadap kinerja bawahan pada saat mereka sedang mengalami frustrasi dan kekecewaan.

3. Kepemimpinan partisipatif (*participative leadership*)

Pemimpin partisipatif berkonsultasi dengan bawahan dan menggunakan saran-saran dan ide mereka sebelum mengambil suatu keputusan. Kepemimpinan partisipatif dapat meningkatkan motivasi kerja bawahan.

4. Kepemimpinan berorientasi prestasi (*achievement-oriented leadership*)

Gaya kepemimpinan dimana pemimpin menetapkan tujuan yang menantang dan mengharapkan bawahan untuk berprestasi semaksimal mungkin serta terus menerus mencari pengembangan prestasi dalam proses pencapaian tujuan tersebut.

Dengan menggunakan salah satu dari empat gaya di atas, dan dengan memperhitungkan faktor-faktor seperti yang diuraikan tersebut, seorang pemimpin harus berusaha untuk mempengaruhi persepsi para karyawan atau bawahannya dan mampu memberikan motivasi kepada mereka, dengan cara mengarahkan mereka pada kejelasan tugas-tugasnya, pencapaian tujuan, kepuasan kerja dan pelaksanaan kerja yang efektif.

Terdapat dua faktor situasional yang diidentifikasi kedalam model teori *path-goal*, yaitu: *personal characteristic of subordinate and environmental pressures and demmand* (Gibson, 2003).

1. Karakteristik Bawahan

Pada faktor situasional ini, teori *path-goal* memberikan penilaian bahwa perilaku pemimpin akan bisa diterima oleh bawahan jika para bawahan melihat perilaku tersebut akan merupakan sumber yang segera bisa memberikan kepuasan atau sebagai suatu instrumen bagi kepuasan-kepuasan masa depan. Karakteristik bawahan mencakup tiga hal, yakni:

1) Letak Kendali (*Locus of Control*)

Hal ini berkaitan dengan keyakinan individu sehubungan dengan penentuan hasil. Individu yang mempunyai letak kendali internal meyakini bahwa hasil (*reward*) yang mereka peroleh didasarkan pada usaha yang mereka lakukan sendiri. Sedangkan mereka yang cenderung letak kendali eksternal meyakini bahwa hasil yang mereka peroleh dikendalikan oleh kekuatan di luar kontrol pribadi mereka. Orang yang internal cenderung lebih menyukai gaya kepemimpinan yang *participative*, sedangkan eksternal umumnya lebih menyenangi gaya kepemimpinan *directive*.

2) Kesiediaan untuk Menerima Pengaruh (*Authoritarianism*)

Kesiediaan orang untuk menerima pengaruh dari orang lain. Bawahan yang tingkat *authoritarianism* yang tinggi cenderung merespon gaya kepemimpinan yang *directive*, sedangkan bawahan yang tingkat *authoritarianism* rendah cenderung memilih gaya kepemimpinan partisipatif.

3) Kemampuan (*Abilities*)

Kemampuan dan pengalaman bawahan akan mempengaruhi apakah mereka dapat bekerja lebih berhasil dengan pemimpin yang berorientasi prestasi (*achievement-oriented*) yang telah menentukan tantangan sasaran yang harus dicapai dan mengharapkan prestasi yang tinggi, atau pemimpin yang *supportive* yang lebih suka memberi dorongan dan mengarahkan mereka. Bawahan yang mempunyai kemampuan yang tinggi cenderung memilih gaya kepemimpinan

achievement oriented, sedangkan bawahan yang mempunyai kemampuan rendah cenderung memilih pemimpin yang *supportive*.

2. Karakteristik Lingkungan

pada faktor situasional ini *path-goal* menyatakan bahwa perilaku pemimpin akan menjadi faktor motivasi terhadap para bawahan, jika:

- 1) Perilaku tersebut akan memuaskan kebutuhan bawahan sehingga akan memungkinkan tercapainya efektivitas dalam pelaksanaan kerja.
- 2) Perilaku tersebut merupakan komplimen dari lingkungan para bawahan yang dapat berupa pemberian latihan, dukungan dan penghargaan yang diperlukan untuk mengidentifikasi pelaksanaan kerja.

Karakteristik lingkungan terdiri dari tiga hal, yaitu:

1) Struktur Tugas

Struktur kerja yang tinggi akan mengurangi kebutuhan kepemimpinan yang direktif.

2) Wewenang Formal

Kepemimpinan yang direktif akan lebih berhasil dibandingkan dengan *participative* bagi organisasi dengan struktur wewenang formal yang tinggi

3) Kelompok Kerja

Kelompok kerja dengan tingkat kerjasama yang tinggi kurang membutuhkan kepemimpinan *supportive*.

2.2.6 Kepemimpinan Dalam Islam

Apabila dikaitkan dengan kepemimpinan dalam islam, khususnya perkara figur yang mempengaruhi dalam proses, jelas tidak dapat dilepaskan dari kepemimpinan Muhammad Rasulullah saw. Sebagai tokoh sentral yang wajib dijadikan tolok ukur dan teladan yang akurat dalam menentukan bentuk nilai atau karakteristik kepemimpinan dalam islam.

Cukup banyak ayat-ayat Alquran dan hadis-hadis Rasulullah yang memberikan petunjuk tentang siapa yang disebut pemimpin, tugas dan tanggung jawabnya, maupun mengenai sifat-sifat atau perilaku yang harus dimiliki oleh seseorang yang disebut pemimpin. Diantaranya akan dikutipkan beberapa ayat penjelas berikut ini.

1. Surah Al-Baqarah (2) ayat 30

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰٓئِكَةِ اِنِّىْ جَاعِلٌ فِى الْاَرْضِ خَلِيْفَةً ۗ قَالُوْۤا اَتَجْعَلُ فِىْهَا مَنْ يُّفْسِدُ فِىْهَا
وَيَسْفِكُ الدِّمَآءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ اِنِّىْۤ اَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُوْنَ ﴿۳۰﴾

Artinya: ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada Para Malaikat: "Sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi." mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, Padahal Kami Senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui."

2. Hadis Rasulullah yang berbunyi:

حَدَّثَنَا بِشْرُ بْنُ مُحَمَّدٍ الْمَرْوَزِيُّ قَالَ أَخْبَرَنَا عَبْدُ اللَّهِ قَالَ أَخْبَرَنَا يُونُسُ عَنِ الزُّهْرِيِّ قَالَ أَخْبَرَنَا سَالِمُ بْنُ عَبْدِ اللَّهِ عَنْ ابْنِ عُمَرَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمَا أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَقُولُ كُلُّكُمْ رَاعٍ وَرَادَ اللَّيْثُ قَالَ يُونُسُ كَتَبَ رُزَيْقُ بْنُ حُكَيْمٍ إِلَى ابْنِ شَهَابٍ وَأَنَا مَعَهُ يَوْمَئِذٍ بِوَادِي الْقَرَى هَلْ تَرَى أَنَّ أَجْمَعَ وَرُزَيْقُ عَامِلٌ عَلَى أَرْضٍ يَعْمَلُهَا وَفِيهَا جَمَاعَةٌ مِنَ السُّودَانِ وَغَيْرِهِمْ وَرُزَيْقُ يَوْمَئِذٍ عَلَى أَيْلَةٍ فَكَتَبَ ابْنُ شَهَابٍ وَأَنَا أَسْمَعُ يَأْمُرُهُ أَنْ يُجْمَعَ يُخْبِرُهُ أَنْ سَالِمًا حَدَّثَهُ أَنَّ عَبْدَ اللَّهِ بْنَ عُمَرَ يَقُولُ سَمِعْتُ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَقُولُ كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ الْإِمَامُ رَاعٍ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَالرَّجُلُ رَاعٍ فِي أَهْلِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ فِي بَيْتِ زَوْجِهَا وَمَسْئُولَةٌ عَنْ رَعِيَّتِهَا وَالْخَادِمُ رَاعٍ فِي مَالِ سَيِّدِهِ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ قَالَ وَحَسِبْتُ أَنَّ قَدْ قَالَ وَالرَّجُلُ رَاعٍ فِي مَالِ أَبِيهِ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَكُلُّكُمْ رَاعٍ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

Kalian adalah pemimpin dan setiap kalian bertanggung jawab atas kepemimpinannya. Seorang suami adalah pemimpin keluarganya, dan bertanggung jawab atas kepemimpinannya. Seorang istri adalah pemimpin, dan bertanggung jawab atas penggunaan harta suaminya. Seorang pelayan (karyawan) bertanggung jawab atas harta majikannya (perusahaan). Tiap kamu akan ditanya dari apa yang kamu pimpin. Seorang anak bertanggung jawab atas harta ayahnya. (HR. Al-Bukhari dan Muslim)

Dari ayat-ayat dan hadis tersebut di atas, dapat dirumuskan bahwa yang dimaksudkan pemimpin menurut pandangan Islam itu adalah seorang laki-laki yang karena jabatannya baik fungsional maupun formal, seperti kepala rumah tangga, tokoh informal dalam masyarakat ataupun pejabat formal dalam pemerintahan, kepadanya diberikan tugas, wewenang, dan tanggung jawab. Mengapa ditekankan harus laki-laki, karena ketiga ayat tersebut jelas-jelas

memberikan isyarat yang harus dipahami secara eksplisit bahwa yang dimaksud khalifah itu adalah Nabi Adam.

Apabila diperhatikan maksud hadis tersebut maka yang disebut sebagai pemimpin itu adalah setiap individu, tanpa kecuali apakah dia laki-laki ataupun perempuan asal dia sudah mukallaf, semuanya adalah pemimpin dan kepadanya akan diminta pertanggungjawaban dari hasil kepemimpinannya selama di dunia. Perkara pertanggungjawaban itu tentu disesuaikan dengan tugas pokok dan fungsi serta wewenang yang telah diberikan kepadanya.

Dalam ajaran Islam, seorang pemimpin harus mampu dan dapat menempatkan diri sebagai pembawa obor kebenaran dengan memberi contoh teladan yang baik, karena dia adalah *uswatun hasanah*. Dengan jiwa sosial pemimpin akan dapat mengamati dan melakukan pendekatan yang manusiawi terhadap kelompoknya. Dengan kecakapan berpikir yang tajam, pemimpin diharapkan dapat merenungkan setiap permasalahan yang tumbuh dan berkembang di lingkungannya. Sedangkan dengan emosional yang stabil, pemecahan masalah akan dapat dilakukan dengan cara berpikir yang jernih. Berdasarkan landaskan fakta dan data yang kongkret, rasional, dan argumentatif.

Islam sangat mementingkan pemimpin-pemimpin yang berkualitas tinggi. Sebab sejarah telah membuktikan hingga abad kedelapan Masehi, Islam telah berkembang dengan pesat sekali dan mendapat tempat di hati umat karena pemimpinnya sendiri benar-benar dapat memahami dan menghayati hakikat

ajaran Islam secara komprehensif, terutama dalam masalah-masalah akidah, ibadah, akhlak, dan muamalah. Oleh sebab itu, setiap pemimpin baik formal maupun informal dituntut agar dapat bebenah diri sehingga dalam bentuk apa pun dalam kondisi bagaimanapun pemimpin Islam tetap mempunyai keutamaan yang lebih dibanding dengan pemimpin-pemimpin lainnya.

Menurut konsep Alquran sekurang-kurangnya ada lima syarat kepemimpinan yang harus dikembangkan, yaitu sebagai berikut.

a. Beriman dan bertakwa (QS. Al-A'raf (7): 96)

وَلَوْ أَنَّ أَهْلَ الْقُرَىٰ ءَامَنُوا وَاتَّقَوْا لَفَتَحْنَا عَلَيْهِم بَرَكَاتٍ مِّنَ السَّمَاءِ وَالْأَرْضِ وَلَٰكِن كَذَّبُوا فَأَخَذْنَاهُم بِمَا كَانُوا يَكْسِبُونَ ﴿٩٦﴾

Artinya: Jikalau Sekiranya penduduk negeri-negeri beriman dan bertakwa, pastilah Kami akan melimpahkan kepada mereka berkah dari langit dan bumi, tetapi mereka mendustakan (ayat-ayat Kami) itu, Maka Kami siksa mereka disebabkan perbuatannya.

b. Berilmu pengetahuan (QS. Al-Mujadilah (58): 11)

يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَأَفْسَحُوا يَفْسَحِ اللَّهُ لَكُمْ ۗ وَإِذَا قِيلَ أَدْشُرُوا فَأَدْشُرُوا يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ ۗ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴿١١﴾

Artinya: Hai orang-orang beriman apabila kamu dikatakan kepadamu: "Berlapang-lapanglah dalam majlis", Maka lapangkanlah niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu. dan apabila dikatakan: "Berdirilah kamu", Maka

berdirilah, niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat. dan Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.

- c. Mempunyai kemampuan menyusun perencanaan dan evaluasi (QS. Al-Hasyr (59): 18)**

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اتَّقُوا اللّٰهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ ۗ وَاتَّقُوا اللّٰهَ
 اِنَّ اللّٰهَ خَبِيْرٌۢ بِمَا تَعْمَلُوْنَ ﴿١٨﴾

Artinya: Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah Setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.

- d. Mempunyai kekuatan mental melaksanakan kegiatan (QS. Al-Baqarah (2): 147)**

اَلْحَقُّ مِنْ رَّبِّكَ ۗ فَلَا تَكُوْنَنَّ مِنَ الْمُمْتَرِيْنَ ﴿١٤٧﴾

Artinya: kebenaran itu adalah dari Tuhanmu, sebab itu jangan sekali-kali kamu Termasuk orang-orang yang ragu.

- e. Mempunyai kesadaran dan tanggung jawab moral, serta mau menerima kritik (QS. Ash-shaff (61): 2-3)

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا لِمَ تَقُوْلُوْنَ مَا لَا تَفْعَلُوْنَ ۗ كَبُرَ مَقْتًا عِنْدَ اللّٰهِ
 اَنْ تَقُوْلُوْا مَا لَا تَفْعَلُوْنَ ۗ

Artinya: Wahai orang-orang yang beriman, kenapakah kamu mengatakan sesuatu yang tidak kamu kerjakan? Amat besar kebencian di sisi Allah bahwa kamu mengatakan apa-apa yang tidak kamu kerjakan.

Menurut Mar'at (1982: 74). Untuk mengembangkan sifat tegas sebagai pemimpin hendaklah melakukan hal berikut.

- a. Selalu ramah tamah dan gembira
- b. Menghargai oranglain
- c. Pelajari tindakan-tindakan perwira yang sukses dan menjadi ahli dalam hubungan antarmanusia.
- d. Pelajari bentuk kepribadian yang lain-lain untuk mendapatkan pengetahuan dalam sifat dan kebiasaan manusia.
- e. Kembangkanlah kebiasaan bekerja sama, baik dalam bentuk moral maupun materiil.
- f. Pelihara sikap penuh pengertian (toleransi)
- g. Perlakukan orang lain seperti kita ingin diperlakukan.

- h. Ketahui bilaman harus terlihat secara resmi dan bilaman sebagai masyarakat. Pahamiilah kalau kehadiran atau tidak hadirnya anda mengganggu orang lain atau diri sendiri.

Setelah mengikuti uraian-uraian di atas, dapatlah disimpulkan bahwa prinsip kepemimpinan dalam Islam pada hakikatnya merupakan perwujudan eksistensi manusia sebagai khalifah maupun dalam fungsinya sebagai hamba Allah di muka bumi. Dalam arti kata mengimplementasikan secara positif hubungan vertikal dengan Allah, dan hubungan horizontal sesama manusia dan lam sekitarnya.

Mengingat beratnya tugas pemimpin dalam pandangan Islam, maka seyogianyalah setiap pemimpin meningkatkan mutu ilmu pengetahuan dengan memperluas cakrawala berpikir serta mempertajam daya nalar seiring dengan kemajuan zaman dan perkembangan masyarakat. Insya Allah Islam akan tetap jaya di tangan pemimpin yang beriman, berakhlak, dan berilmu pengetahuan.

2.2.7 Teori tentang Kinerja

A. Pengertian Kinerja

Dalam suatu organisasi Penilaian Kinerja adalah instrumen yang sangat diperlukan untuk mengukur tingkat kinerja karyawan. Penilaian kinerja karyawan. Penilaian kinerja adalah bagaimana organisasi melakukan evaluasi dalam pelaksanaan pekerjaan individu ataupun kelompok. Dalam penilaian ini

yang dinilai adalah kontribusi karyawan dalam organisasi selama periode proses mengevaluasi karyawan dalam melakukan pekerjaan mereka dibandingkan dengan seperangkat standar, dan mengomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan.(Supriyanto, 2010:131)

Tujuan dari penilaian kinerja adalah sebagai bahan evaluasi dan pengembangan: (Supriyanto, 2010:131)

a. Evaluasi

Yaitu usaha untuk membandingkan kinerja karyawan satu dengan lainnya terhadap standar kerja yang sudah ditentukan. Tujuan dari evaluasi ini maka organisasi akan mudah untuk menentukan:

- Besarnya gaji dan upah
- Sistem Kompensasi
- Sistem Promosi
- Pemecatan, dll

b. Pengembangan

Yaitu usaha untuk memberikan semangat dan memotivasi, serta mengarahkan untuk mencapai peningkatan kinerja dalam upaya peningkatan karir. Dengan melakukan pengembangan SDM yang baik maka tujuan agar karyawan mempunyai semangat dan motivasi yang tinggi tercapai, yang pada akhirnya akan mampu untuk meningkatkan kinerja.

Sementara itu pengertian kinerja menurut Mangkunegara (dalam Supriyanto, 2010:132) adalah “hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Kualitas yang dimaksud di sini adalah dilihat dari kehalusan, kebersihan dan ketelitian dalam pekerjaan sedangkan kuantitas dilihat dari jumlah atau banyaknya pekerjaan yang harus diselesaikan karyawan.

Sedangkan Handoko (dalam Supriyanto, 2010:132), mendefinisikan kinerja sebagai proses di mana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan.

Tika (dalam Supriyanto, 2010:132) mendefinisikan kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan seseorang yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.

Selain itu, kinerja juga dapat diartikan sebagai suatu hasil dari usaha seseorang yang dicapai dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu. Sehingga kinerja tersebut merupakan hasil keterkaitan antara usaha, kemampuan dan persepsi tugas. (Supriyanto, 2010:132)

Dari defisi-definisi di atas dapat diketahui bahwa unsure-unsur yang terdapat dalam kinerja terdapat dalam kinerja terdiri dari:

1. Hasil-hasil fungsi pekerjaan.

2. Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan seperti: motivasi, kecakapan, persepsi peranan dan tugas dan lain sebagainya.
3. Pencapaian tujuan organisasi.
4. Periode waktu tertentu.

Kinerja merupakan hal yang paling penting dijadikan landasan untuk mengetahui tentang *performance* dari karyawan tersebut. Dengan melakukan penilaian demikian, seorang pimpinan akan menggunakan uraian pekerjaan sebagai tolak ukur, bila pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan atau melebihi uraian pekerjaan, maka pelaksanaan tersebut kurang berhasil.

Bekerja menurut Islam, adalah wajib hukumnya. Yusanto *et. al* (dalam Supriyanto, 2010:133) menyebutkan bahwa kemuliaan bekerja adalah sama dengan melakukan ibadah-ibadah yang lain, misalnya: shalat. Orang yang sibuk bekerja akan mendapat kedudukan yang tinggi di sisi Allah swt. Selain memerintahkan bekerja, Islam juga memberikan tuntunan kepada setiap muslim agar bersikap profesional dalam segala jenis pekerjaannya. Profesionalisme dalam pandangan Islam dicirikan oleh tiga hal, yaitu:

1. *Kafa'ah* yaitu adanya keahlian dan kecakapan dalam bidang pekerjaan yang dilakukan, hal ini dapat diperoleh melalui pendidikan, pelatihan dan pengalaman. Sebagaimana disebutkan dalam Al-Qur'an; "...Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman diantara kamu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat." (QS. al-Mujaadilah:11)

Dan hadits Nabi saw:

حَدَّثَنَا هِشَامُ بْنُ عَمَّارٍ حَدَّثَنَا حَفْصُ بْنُ سُلَيْمَانَ حَدَّثَنَا كَثِيرُ بْنُ شَنْطِيرٍ عَنْ مُحَمَّدِ بْنِ سِيرِينَ عَنْ أَنَسِ بْنِ مَالِكٍ قَالَ قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ طَلَبُ الْعِلْمِ فَرِيضَةٌ عَلَى كُلِّ مُسْلِمٍ وَوَاضِعُ الْعِلْمِ عِنْدَ غَيْرِ أَهْلِهِ كَمُقَلَّدِ الْخَنَازِيرِ الْجَوْهَرِ وَاللُّؤْلُؤِ وَالذَّهَبِ

“Menuntut ilmu diwajibkan atas muslim laki-laki dan perempuan.” (HR. Ibnu-Majah)

2. *Himmatul ‘Amal* yaitu memiliki semangat atau etos kerja yang tinggi, hal ini dapat diraih dengan menjadikan ibadah sebagai pendorong atau motivasi utama dalam bekerja.

حَدَّثَنَا مُحَمَّدُ بْنُ بَشَّارٍ وَمُحَمَّدُ بْنُ حَاتِمٍ وَأَحْمَدُ بْنُ عَبْدِ جَمِيْعًا عَنْ يَحْيَى الْقَطَّانِ قَالَ ابْنُ بَشَّارٍ حَدَّثَنَا يَحْيَى حَدَّثَنَا عَمْرُو بْنُ عُثْمَانَ قَالَ سَمِعْتُ مُوسَى بْنَ طَلْحَةَ يُحَدِّثُ أَنَّ حَكِيمَ بْنَ حِرَامٍ حَدَّثَهُ أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ أَفْضَلُ الصَّدَقَةِ أَوْ خَيْرُ الصَّدَقَةِ عَنْ ظَهْرِ غَنَى وَالْيَدِ الْعُلْيَا خَيْرٌ مِنَ الْيَدِ السُّفْلَى وَابْدَأْ بِمَنْ تَعُولُ

3. *Amanah* yaitu terpercaya dan bertanggung jawab dalam menjalankan berbagai tugas dan kewajibannya serta tidak berkhianat terhadap jabatan yang didudukinya sifat ini dapat diperoleh dengan menjadikan tauhid sebagai unsur pendorong dan pengontrol utama tingkah laku, sikap amanah mutlak harus dimiliki seorang muslim karena setiap apa yang dilakukan di dunia ini pasti akan dimintai pertanggung jawaban di tingkat tertinggi di akhirat kelak.

Hafidhuddin (dalam Supriyanto, 2010:134) juga menyebutkan bahwa Profesional dalam hal ini tidak hanya diukur dengan seberapa gaji yang diperoleh tetapi profesionalisme harus dimaknai lebih kepada bekerja dengan maksimal dan penuh komitmen serta kesungguhan, seperti telah disebutkan dalam al-Qur'an, *“Ketahuilah, “Tiap-tiap orang berbuat menurut keadaannya masing-masing, maka Tuhanmu lebih mengetahui siapa yang lebih benar jalannya”*(QS. al-Israa':84).

B. Penilaian Kinerja

Menurut Amstrong (dalam Supriyanto, 2010:135) “Penilaian kinerja merupakan suatu proses yang berkesiambungan untuk melaporkan prestasi kerja dan kemampuan dalam suatu periode waktu yang lebih menyeluruh, yang dapat digunakan untuk membentuk dasar pertimbangan suatu tindakan.”

Penilaian kinerja yang objektif pada suatu organisasi atau perusahaan sangat diperlukan. Bagaimanapun juga penilaian kinerja pada dasarnya merupakan salah satu faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien. Dengan melakukan suatu penilaian kinerja, maka suatu organisasi atau perusahaan telah memanfaatkan sumberdaya manusia yang terdapat dalam organisasi mereka tersebut dengan baik.

Menurut Mangkunegara (dalam Supriyanto, 2010:135) obyektivitas penilaian juga diperlukan agar penilaian menjadi adil dan tidak subyektif dan pengukuran kinerja dapat dilakukan melalui;

1. Ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas yaitu kesanggupan karyawan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.
2. Penyelesaian pekerjaan melebihi target yaitu apabila karyawan menyelesaikan pekerjaan melebihi target yang ditentukan oleh organisasi.
3. Bekerja tanpa kesalahan yaitu tidak melakukan kesalahan terhadap pekerjaan merupakan tuntutan bagi setiap karyawan.

Menurut Mathis dan Jackson (dalam Supriyanto, 2010:136) penilaian kinerja karyawan juga bisa didasarkan atas kemampuan mereka dalam menyelesaikan pekerjaan mereka dengan indicator berikut:

- 1) Kuantitas hasil kerja
- 2) Kualitas hasil kerja
- 3) Ketepatan waktu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

C. Tujuan Penilaian Kinerja

Terdapat berbagai macam tujuan penilaian kinerja sesuai dengan konteks organisasional tertentu, Stoner (dalam Supriyanto, 2010:136) mengemukakan adanya empat tujuan, yaitu:

1. Diskriminasi, seseorang manajer harus mampu membedakan secara obyektif antara mereka yang dapat memberi sumbangan berarti dalam pencapaian tujuan organisasi dengan mereka yang tidak.

2. Penghargaan. Pekerja yang memiliki nilai kerja yang tinggi mengharapkan pengakuan dalam bentuk berbagai penghargaan yang diterimanya dari organisasi.
3. Pengembangan. Penilaian kinerja mengarah kepada upaya pengembangan pekerja, maksudnya adalah untuk memupuk kekuatan dan mengurangi kelemahan penampilan pekerja.
4. Komunikasi. Para manajer bertanggung jawab untuk mengevaluasi kinerja dan secara akurat mengkomunikasikan penilaian yang dilakukannya.

Sedangkan Yusanto dan Widjakusuma (dalam Supriyono, 2010:137)

menyebutkan bahwa tujuan penilaian kinerja antara lain:

1. Menjadi dasar bagi pemberian reward
2. Membangun dan membina hubungan antar karyawan.
3. Memberikan pemahaman yang jelas dan kongkret tentang prestasi riil dan harapan atasan.
4. Memberikan *feedback* bagi rencana perbaikan dan peningkatan kinerja.

Bagi setiap orang muslim yang bekerja atau karyawan muslim, hendaknya mempunyai keyakinan bahwa penilaian kinerja jangan semata-mata dijadikan patokan untuk sistem reward yang akan didapatkan, tetapi Allah SWT adalah penilai yang paling adil dan bijaksana. Jika seseorang karyawan muslim sudah mempunyai keyakinan ini maka kemauan untuk meningkatkan kinerjanya

adalah karena Allah dan supaya ia tidak tergolong orang yang mendzalimi orang lain.

D. Manfaat Penilaian Kinerja

Teknik paling tua yang digunakan oleh manajemen untuk meningkatkan kinerja adalah penilaian (*appraisal*). Motivasi karyawan untuk bekerja, mengembangkan kemampuan pribadi dan meningkatkan kemampuan di masa mendatang dipengaruhi oleh umpan balik mengenai kinerja masa lalu dan pengembangan (Supriyanto, 2010:138). Bila penilaian ini dilakukan secara benar memungkinkan para karyawan mengetahui secara baik mereka bekerja untuk perusahaan.

Penilaian kinerja adalah salah satu tugas penting yang harus dilakukan oleh manajer atau pimpinan perusahaan, suatu program penilaian kinerja yang obyektif memberikan kepada perusahaan suatu dasar yang rasional untuk menentukan siapa yang harus diberi promosi atau siapa yang harus menerima kenaikan gaji dan juga dapat digunakan sebagai batu loncatan guna memperbaiki prestasi.

E. Permasalahan dalam Penilaian Kinerja

Permasalahan dalam proses penilaian kinerja hendaknya perlu dikenali dan diminimalisir oleh penilai. Terdapat beberapa permasalahan dalam proses

penilaian kinerja sehingga penilaian dianggap kurang obyektif. Faktor tersebut antara lain: (Supriyanto, 2010:138)

1. *Bias penilai*

Kesalahan yang sering terjadi adalah pada si penilai. Bias penilaian tersebut biasanya tidak pada si pekerjaan, akan tetapi biasanya pada karakteristik pribadi, seperti usia, jenis kelamin, senioritas, suku/agama, kedekatan dengan pimpinan dan lainnya. Agar penilaian bersifat lebih obyektif maka hendaklah dirancang sistem penilaian yang terbuka, dan akuntabel sehingga akan dapat mengurangi bias tersebut.

2. *Halo effect*

Adalah opini pribadi atau subyektivitas penilaian terhadap yang dinilai. Hal ini dapat terjadi dikarenakan penilaian performan yang sesaat. Penampilan yang rapi, datang tepat waktu, sopan dalam berbicara, murah senyum, menyapa terlebih dahulu adalah faktor yang menyebabkan terjadinya *hallo effect* dalam proses penilaian.

3. *Central tendency*

Adalah kondisi penilaian yang dilakukan tidak secara komprehensif. Penilaian yang dilakukan hanya melihat rata-rata tingkat produktivitas pekerja. Hal ini tersaji dikarenakan kurang adanya keakraban antara penilai dan yang dinilai, kurang erampilnya tim penilai, ketakutan akan mendapatkan makian, bila menilai terlalu rendah, tidak

mempunyai parameter penilai yang jelas. Hal ini akan menyebabkan kesulitan untuk mengidentifikasi karyawan yang benar-benar potensial, untuk menempati jenjang yang lebih baik. Tendensi terpusat ini menyebabkan evaluasi menjadi kabur, sehingga tidak berfaedah untuk menempatkan promosi, gaji dan konseling.

4. *Leniency*

Adalah penilaian yang diberikan terlalu lunak/murah, dengan memberikan nilai yang tinggi kepada yang dinilai. Bias dari kemurahan hati ini tidak dikehendaki, karena akan menyebabkan karyawan yang merasa kinerjanya tinggi akan merasa sia-sia dan tidak mendapatkan penilaian yang sesungguhnya.

5. *Strictness*

Adalah dalam penilaian kinerja dilakukan secara ketat. Kadang-kadang penilai akan memberikan penilaian yang rendah terhadap kinerjanya seseorang, meskipun sebenarnya beberapa karyawan kinerjanya diatas rata-rata. Bias dari keketatan penilaian ini dapat dihilangkan dengan cara menerapkan penilaian dengan memberikan parameter yang jelas (berupa poin).

6. *Recency*

Adalah penilaian yang dilakukan pada saat-saat tertentu, atau sesaat saja. Penilaian ini biasanya dilakukan hanya pada saat-saat yang

dianggap oleh tim penilai saat yang tepat untuk dilakukan penilaian. Sehingga penilaian ini tidak dilakukan secara teratur atau rutin, melainkan kesempatan tim penilai tersebut, maka akan sulit untuk menetapkan karyawan yang potensial dan tidak.

7. Pengaruh Organisasi

Adalah penilaian yang dilakukan didasarkan pada sistem organisasi, dimana organisasi perusahaan mempunyai kepentingan terhadap hasil penilaian.

8. Standar Penilaian

Adalah parameter yang ditetapkan untuk menilai kinerja. Parameter ini penting untuk dibuat akan penilaian bersifat obyektif dan akuntabel.

F. Pengukuran Kinerja

Dalam organisasi pengukuran kinerja digunakan untuk melihat sejauh mana aktivitas yang selama ini dilakukan dengan membandingkan output atau hasil yang telah dicapai. Terdapat beberapa perbedaan dalam melakukan pengukuran kinerja terutama dalam organisasi perbankan. Menurut Sani (2010), dalam Organisasi Non Bank terdapat 10 (sepuluh) indikator dalam mengukur kinerja karyawan, yaitu:

1) Kuantitas

Yaitu dalam mengukur kinerja maka yang harus dilihat adalah jumlah atau kuantitas kegiatan yang mampu diselesaikan disesuaikan dengan standar. Kuantitas juga dapat diartikan untuk mengukur seberapa banyak jumlah *output* (barang) yang mampu dihasilkan

2) Kualitas

Yaitu mutu atau hasil pekerjaan yang mampu dihasilkan dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan. Ukuran kualitas pekerjaan adalah kerapian, kebersihan, keteraturan, sedangkan untuk barang biasanya adalah model, bahan, *image*, dll.

3) Kesepakatan waktu

Yaitu seberapa cepat pekerjaan bisa diselesaikan secara benar dan tepat waktu sesuai dengan standar yang telah ditentukan atau kesesuaian antara hasil pekerjaan dengan waktu yang telah ditetapkan.

4) Kedisiplinan

Yaitu kemampuan untuk dapat bekerja sesuai dengan aturan-aturan yang telah ditentukan atau dengan kata lain tidak melanggar aturan organisasi.

5) Kepemimpinan

Yaitu kemampuan yang dimiliki dalam memimpin berupa gaya atau cara dalam memimpin untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

6) Kreativitas dan inovasi

Yaitu kemampuan untuk selalu melakukan inovatif dan kreatif dalam usaha untuk mencapai tujuan.

7) Kehadiran/absensi

Yaitu jumlah kehadiran dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan, kehadiran ini meliputi: jumlah hari masuk, cuti, libur, ketidakhadiran.

8) Kerjasama tim

Yaitu kemampuan untuk membentuk tim kerja yang solid yang mampu untuk mencapai target yang telah ditentukan

9) Tanggung jawab

Yaitu kemampuan untuk bekerja secara penuh tanggung jawab, dan mau untuk menanggung risiko dalam bekerja.

10) Perencanaan pekerjaan

Yaitu kemampuan dalam melakukan perencanaan yang telah menjadi tugas dan tanggung jawabnya untuk mencapai tujuan organisasi.

Sedangkan dalam Dunia Perbankan (dalam Sani, 2010), untuk mengukur kinerja maka terdapat 5 (lima) indikator, yaitu:

- 1) Pengelolaan transaksi
- 2) Pengelolaan administrasi
- 3) Focus pada pelanggan

4) Orientasi bawahan

5) Kerjasama tim

Mathis dan Jackson (2002: 78) mengemukakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi yang antara lain meliputi:

1). Kualitas *output*

Yaitu tingkatan dimana hasil akhir yang dicapai mendekati sempurna dalam arti memenuhi tujuan yang diharapkan oleh perusahaan.

2). Kuantitas *output*

Yaitu menerangkan jumlah yang dihasilkan yang dinyatakan dalam istilah sejumlah unit kerja ataupun merupakan jumlah siklus aktivitas yang dihasilkan yang berkenaan dengan berapa jumlah produk atau jasa yang dapat dihasilkan.

3). Jangka waktu *output*

Yaitu menerangkan tingkat aktivitas diselesaikannya pekerjaan tersebut pada waktu yang telah ditentukan.

4). Kehadiran ditempat kerja

Yaitu menerangkan tentang jumlah absensi, keterlambatan, serta masa kerja yang telah dijalani individu pegawai tersebut.

5). Sikap kooperatif (bekerja sama)

Yaitu menerangkan bagaimana keadaan masing-masing individu karyawan, apakah membantu atau menghambat dari teman sekerjanya.

Yaitu menerangkan tingkat aktivitas diselesaikannya pekerjaan tersebut pada waktu yang telah ditentukan.

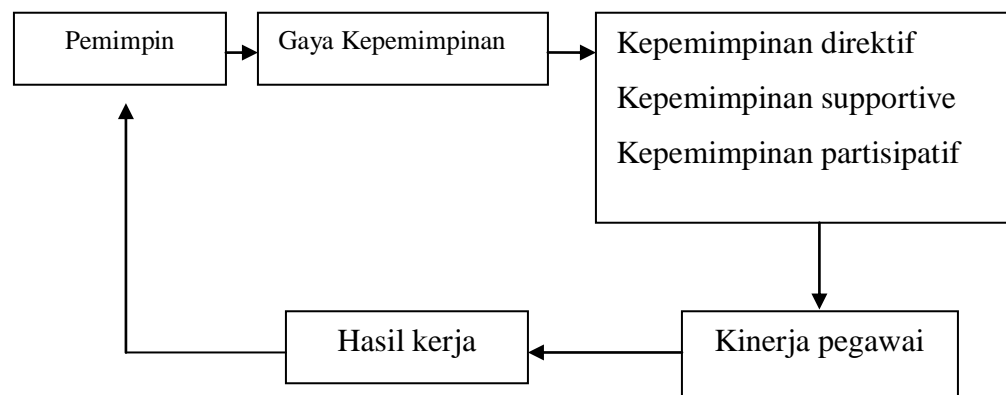
Maluyu S.P. Hasibuan mengemukakan kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu". Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan sehingga mereka mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada instansi atau organisasi termasuk pelayanan kualitas yang disajikan.

Salah satu permasalahan yang sangat krusial dalam mekanisme perusahaan adalah masalah karyawan dan kinerjanya. Banyaknya kajian yang menyoroti kinerja karyawan menunjukkan bahwa masalah-masalah yang terkait dengan kinerja karyawan perlu mendapatkan perhatian yang serius. Pentingnya pengorganisasian kinerja karyawan didasari oleh teori, sebagaimana ditegaskan oleh Gibson (1996; 190), bahwa karyawan (pimpinan atau bawahan) mempunyai kekuatan-kekuatan yang senantiasa melahirkan konsekuensi-konsekuensi behavioral (tingkah laku). Teori ini dengan jelas memosisikan karyawan

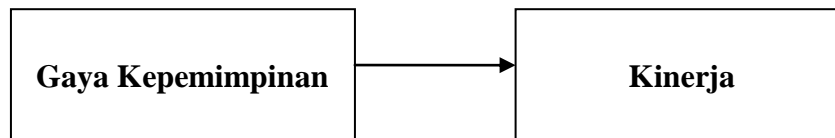
dipandang sebagai jantung perusahaan, dimana seluruh kegiatan karyawan dipandang sebagai tercapainya tujuan perusahaan.

2.3 KERANGKA BERFIKIR DAN MODEL HIPOTESIS

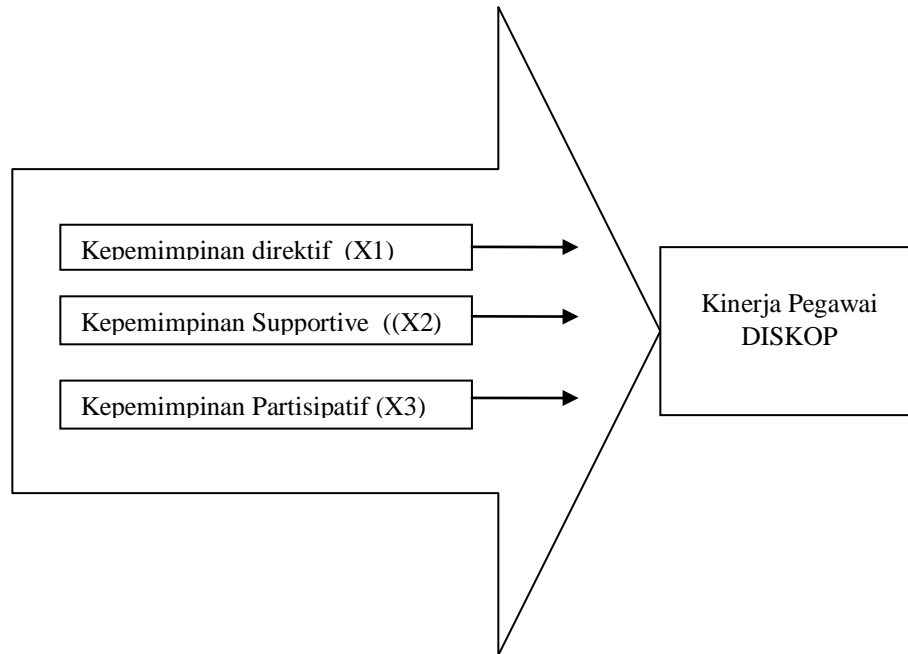
1. Model Kerangka berfikir pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai



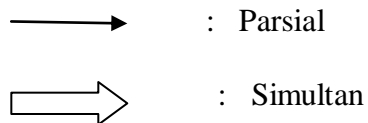
2. Model Konsep



3. Model Hipotesis



Keterangan:



2.4 HIPOTESIS

Hipotesis adalah suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul. (Arikunto, 2002)

H1: Diduga secara simultan kepemimpinan direktif, kepemimpinan supportive, kepemimpinan partisipatif dan kepemimpinan prestasi berpengaruh terhadap kinerja Pegawai.

H2: Diduga secara parsial kepemimpinan direktif, kepemimpinan supportive, kepemimpinan partisipatif dan kepemimpinan prestasi berpengaruh terhadap kinerja Pegawai

H3: Diduga variabel kepemimpinan partisipatif (X3) berpengaruh dominan terhadap kinerja pegawai

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Lokasi Penelitian

Lokasi Penelitian merupakan dimana tempat peneliti melakukan penelitian untuk memperoleh data-data yang diperlukan. Sesuai dengan judul yang diambil tentang "pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai". Maka penelitian akan diadakan. di Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang.

3.2. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Menurut Margono "penelitian kuantitatif adalah suatu proses menemukan pengetahuan yang menggunakan data berupa angka sebagai alat menemukan keterangan mengenai apa yang ingin kita ketahui." (2000). Terkait dengan itu, jenis penelitian ini dikembangkan dalam pendekatan eksplanatif yaitu menjelaskan hubungan dari beberapa variabel bebas dan tak bebas pada penelitian (Supriyanto:201)

3.3. Populasi dan Sampel

3.3.1. Populasi

Populasi adalah jumlah dari keseluruhan (satuan-satuan/individu) yang karakteristiknya hendak digunakan. (Djarwanto, dkk, 1996). Sedangkan menurut Arikunto "Populasi adalah keseluruhan subyek penelitian (2002). Dalam penelitian

ini yang menjadi populasi adalah seluruh karyawan dengan berbagai jabatan yaitu berjumlah 38 orang.

Dalam penelitian ini, populasi berjumlah 38 orang yang merupakan jumlah keseluruhan pegawai Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang.

3.3.2. Sampel

Sampel adalah sebagian dari populasi yang dianggap mewakili populasinya (Arikunto, 1998). Sedangkan menurut Sugiyono sampel adalah sebagian dari populasi yang karakteristiknya hendak diselidiki, dan bisa dianggap mewakili keseluruhan populasi (jumlahnya sedikit dari pada jumlah populasinya) (Supriyanto, 2010:202)

Arikunto (2006:112), apabila sampelnya kurang dari 100, lebih baik di ambil semua sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi. Selanjutnya, jika jumlah sampelnya besar dapat diambil antara 20-25% atau lebih.

Dalam penelitian ini sampel yang digunakan keseluruhan dari populasi yang berjumlah 38 orang yang merupakan pegawai Dinas koperasi dan UKM Kota Malang

3.4. Teknik Pengambilan Sampel

Menurut Indriantoro (1999: 117), penelitian dengan menggunakan sampel yang representatif akan memberikan hasil yang mempunyai kemampuan untuk digeneralisasi. Kriteria sampel yang representatif tergantung pada dua aspek yang saling berkaitan, yaitu akurasi sampel dan ketelitian (presisi) sampel.

Teknik atau metode yang digunakan untuk pengambilan sampel pada penelitian ini adalah pemilihan sampel bertujuan (*purposive sampling*). Peneiti kemungkinan mempunyai tujuan atau target tertentu dalam memilih sampel secara tidak acak. Indriantoro (1999: 131) mengemukakan, bahwa ada dua jenis metode pemilihan sampel bertujuan, yaitu: pemilihan sampel berdasarkan pertimbangan dan berdasarkan kuota. Pemilihan sampel berdasarkan pertimbangan merupakan tipe pemilihan sampel secara tidak acak yang informasinya diperoleh dengan menggunakan pertimbangan tertentu. Sedangkan pemilihan sampel berdasarkan kuota adalah pemilihan sampel untuk setiap kategori dalam suatu populasi target. Tujuan metode pemilihan sampel secara tidak acak berdasarkan kuota umumnya untuk menaikkan tingkat representatif sampel penelitian.

Jadi, sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 32 yang kembali dari pegawai Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang.

3.5. Data dan Jenis Data

Data adalah bentuk-bentuk ungkapan, kata-kata, angka, simbol, dan apa saja yang memberikan makna, yang memerlukan proses lebih lanjut. Oleh sebab itu, perlu disampaikan wujud data apa yang akan diperlukan. Adapun jenis data pada umumnya ada 2 (dua) (supriyanto, 2010:207).

Dalam penelitian ini diperlukan sumber data yang relevan dengan masalah penelitian. Ada dua jenis data yang dibutuhkan dalam penelitian ini, yaitu:

3.5.1. Data Primer

Data Primer, yaitu data yang diperoleh secara langsung oleh peneliti dari responden atau informan. Sumber data primer yang dibutuhkan dalam penelitian ini didapat dari penyebaran angket yang berupa kuesioner dan wawancara yang ditujukan kepada pegawai Dinas Koperasi dan UKM yang dijadikan sampel penelitian.

3.5.2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh melalui pihak kedua. Pihak kedua memperoleh secara langsung data-data aslinya. Data ini erat kaitannya dengan masalah yang akan diteliti. Data sekunder dalam penelitian digunakan sebagai pendukung data primer. Dalam hal ini data sekunder berupa profil perusahaan, jumlah karyawan, data diri karyawan (usia, jenis kelamin).

3.6. Teknik Pengumpulan Data

Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan oleh penulis dalam penelitian yaitu:

1. Penyebaran Angket (Kuesioner)

Ada dua cara pengambilan angket, yaitu:

- a. Angket Langsung

Yaitu peneliti menyampaikan angket tersebut kepada responden dan diisi oleh responden.

b. Angket Tidak Langsung

Yaitu angket disebarakan atau diberikan kepada orang lain, dan orang lain tersebut diminta pendapatnya tentang si terteliti...

2. Observasi (Pengamatan)

Dalam menggunakan metode observasi, cara yang paling efektif adalah melengkapinya dengan format atau blangko pengamatan sebagai instrumen. Format yang disusun berisi item-item tentang kejadian atau tingkah laku yang yang digambarkan terjadi (Arikunto, 2006: 229).

Teknik observasi adalah pengamatan langsung kepada obyek yang akan diteliti. Teknik ini penulis lakukan dengan cara meninjau langsung pegawai Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang.

3. Dokumentasi

Metode dokumentasi yaitu mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, lengger, agenda dan sebagainya (Arikunto, 2006: 231).

3.7. Instrumen Penelitian

Salah satu tahapan dalam proses penelitian adalah menentukan dan menyusun alat ukur (instrumen) penelitian. Instrumen penelitian adalah alat atau fasilitas yang digunakan oleh peneliti dalam mengumpulkan data agar pekerjaannya lebih mudah dan hasilnya lebih baik, dalam arti lebih cermat, lengkap, dan sistematis sehingga lebih mudah diolah (Arikunto, 2006 : 160).

Dalam penelitian ini menggunakan skala pengukuran model Likert. Skala Likert digunakan untuk mengungkapkan sikap pro dan kontra, positif dan negatif, setuju dan tidak setuju terhadap suatu objek sosial (Azwar, 1999: 99). Dalam penelitian ini terdiri dari lima pernyataan dengan skor sebagai berikut:

<u>Pernyataan</u>	<u>Skor</u>
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Antara Setuju dan Tidak (N)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Selanjutnya dari keseluruhan nilai yang dikumpulkan akan dijumlahkan. Seluruh skor yang diperoleh kemudian dilakukan perhitungan dengan regresi linier berganda untuk mencari pengaruh antara variabel independen dengan variabel dependen.

3.8. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional adalah pemberian arti atau mendefinisikan istilah-istilah pokok yang ada dalam penelitian. Untuk memudahkan dan menghindari kekeliruan atau kesalahpahaman dalam menafsirkan pengertian atau makna dari penelitian ini, maka penulis memberikan penegasan istilah-istilah sebagai berikut:

- 1) Gaya kepemimpinan merupakan suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya yang dinyatakan dalam bentuk pola tingkah laku atau kepribadian.

- a) *Kepemimpinan direktif*, yaitu gaya kepemimpinan yang mempunyai hubungan yang positif dengan kepuasan dan harapan bawahan. Atasan sering memberikan perintah atau tugas khusus (otokrasi). Jadi bawahan mengetahui apa yang diharapkan bagi mereka, dan pemimpin memberikan pengarahan yang spesifik dalam menyelesaikan tugas.
 - b) *Kepemimpinan suportif*, yaitu kepemimpinan yang selalu bersedia menjelaskan segala permasalahan pada bawahan (perhatian), mudah didekati dan memuaskan hati para karyawan. Pemimpin dengan sikap ramah dan menunjukkan perhatian yang besar pada bawahannya.
 - c) *Kepemimpinan partisipatif*, yaitu gaya kepemimpinan yang meminta dan menggunakan saran-saran bawahan dalam rangka mengambil keputusan. Pemimpin menggunakan konsultasi dalam menggunakan saran dari bawahannya dalam mengambil keputusan.
- 2) *Kinerja*, adalah instrumen yang sangat diperlukan untuk mengukur tingkat kinerja karyawan.
- a) *Kuantitas*
Yaitu dalam mengukur kinerja maka yang harus dilihat adalah jumlah atau kuantitas kegiatan yang mampu diselesaikan disesuaikan dengan standar. Kuantitas juga dapat diartikan untuk mengukur seberapa banyak jumlah *output* (barang) yang mampu dihasilkan.

b) Kualitas

Yaitu mutu atau hasil pekerjaan yang mampu dihasilkan dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan. Ukuran kualitas pekerjaan adalah kerapian, kebersihan, keteraturan, sedangkan untuk barang biasanya adalah model, bahan, *image*, dll.

c) Kesepakatan waktu

Yaitu seberapa cepat pekerjaan bisa diselesaikan secara benar dan tepat waktu sesuai dengan standar yang telah ditentukan atau kesesuaian antara hasil pekerjaan dengan waktu yang telah ditetapkan.

d) Kedisiplinan

Yaitu kemampuan untuk dapat bekerja sesuai dengan aturan-aturan yang telah ditentukan atau dengan kata lain tidak melanggar aturan organisasi.

e) Kepemimpinan

Yaitu kemampuan yang dimiliki dalam memimpin berupa gaya atau cara dalam memimpin untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

f) Kreativitas dan inovasi

Yaitu kemampuan untuk selalu melakukan inovatif dan kreatif dalam usaha untuk mencapai tujuan.

g) Kehadiran/absensi

Yaitu jumlah kehadiran dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan, kehadiran ini meliputi: jumlah hari masuk, cuti, libur, ketidakhadiran.

h) Kerjasama tim

Yaitu kemampuan untuk membentuk tim kerja yang solid yang mampu untuk mencapai target yang telah ditentukan

i) Tanggung jawab

Yaitu kemampuan untuk bekerja secara penuh tanggung jawab, dan mau untuk menanggung risiko dalam bekerja.

j) Perencanaan pekerjaan

Yaitu kemampuan dalam melakukan perencanaan yang telah menjadi tugas dan tanggung jawabnya untuk mencapai tujuan organisasi

Tabel 3.1
Rekapitulasi Definisi Operasional Variabel

No	Konsep	Variabel	Indikator	Item
1	Gaya Kepemimpinan (X)	a. Kepemimpinan direktif (X1) b. Kepemimpinan supportive (X2) c. Kepemimpinan partisipatif (X3)	1. Pemberian tugas atau wewenang, dan garis komando 2. Evaluasi komunikasi perhatian, dan control 3. Kerjasama, partisipasi anggota	1. Frekuensi pemimpin memberi perintah. 2. kejelasan pemimpin dalam pemberian perintah atau wewenang 3. Frekuensi evaluasi pelaksanaan kerja 4. Penekanan antar pemimpin dengan anggota 5. Perhatian terhadap konflik anggota 6. Control timbal balik antar pemimpin dengan anggota 7. Kesesuaian hubungan kerjasama antara pemimpin dan anggota 8. Keterlibatan partisipasi anggota dalam setiap kegiatan
2	Kinerja (Y)	Kinerja Pegawai	a. Kuantitas b. Kualitas c. Ketepatan waktu d. Kedisiplinan e. Kepemimpinan f. Kreatifitas dan inovasi g. Kehadiran absensi h. Kerjasama tim i. Tanggung jawab	1 Mengukur seberapa banyak jumlah output yang dihasilkan 2 Kerapian, keteraturan 3 Kesesuaian antara hasil pekerjaan dengan waktu yang telah ditetapkan 4 Bekerja sesuai dengan aturan yang telah ditentukan atau dengan

			Perencanaan pekerja	<p>kata lain tidak melanggar aturan organisasi</p> <p>5 Kemampuan memimpin atau gaya memimpin untuk mncapai tujuan yang telah ditetapkan</p> <p>6 Kemampuan untuk selalu melakukan inovatif dan kreatif dalam usaha untuk mencapai tujuan</p> <p>7 Jumlah kehadiran dibandingkan dengan sandar yang telah ditentukan, kehadiran ini meliputi jumlah hari masuk, cuti, libur, ketidakhadiran.</p> <p>8 Kemampuan untuk membentuk tim kerja yang solid yang mampu untuk mencapai target yang telah ditentukan</p> <p>9 Kemampuan untuk bekerja secara penuh tanggung jawab, dan mau untuk menanggung risiko dalam bekerja</p> <p>10 Melakukan perencanaan yang telah menjadi tugas dan tanggung jawabnya untuk mencapi tujuan orgaisai.</p>
--	--	--	---------------------	---

Sumber: Data Diolah

3.9. Model Analisis Data

Dalam penelitian ini menggunakan model analisis regresi berganda. yakni peneliti ingin memprediksi hasil atas variabel-variabel tertentu dengan menggunakan variabel lain. Dalam bentuk yang paling sederhana yaitu hanya melibatkan dua variabel, yaitu variabel bebas (independent) dan variabel terikat (dependent). Untuk dapat mengetahui pengaruh variabel-variabel independent terhadap variabel dependent maka digunakanlah analisis regresi berganda.

Dalam penelitian ini digunakan tiga variabel penelitian antara lain: a) Kinerja pegawai, sebagai variabel terikat (Y) dan gaya kepemimpinan sebagai variabel bebas, terdiri dari: kepemimpinan direktif (X1), kepemimpinan supportive (X2), kepemimpinan partipatif(X3). Pengujian terhadap hipotesis dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi berganda. Analisis regresi berganda digunakan untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan sebagai variabel dependen dengan variabel independen (pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai). Persamaan regresi dapat dituliskan sebagai berikut :

$$Y = \alpha + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \beta_3 x_3$$

Dimana :

Y = Kinerja Pegawai

α = Dependensi

$\beta_1 \dots \beta_3$ = Koefisien regresi masing-masing variabel independen

X1 = kepemimpinan direktif

X2 = kepemimpinan supportive

X3 = kepemimpinan partipatif

Untuk mengetahui apakah model regresi benar-benar menunjukkan hubungan yang signifikan dan representatif, maka model tersebut harus memenuhi asumsi klasik regresi. Uji asumsi klasik yang dilakukan adalah uji normalitas, autokorelasi, heteroskedastisitas dan multikolinearitas.

1. Pengujian Normalitas

Uji normalitas adalah untuk menguji apakah model regresi, variabel independen, dan variabel dependennya memiliki distribusi data normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal. Uji normalitas dilakukan dengan uji kolmogorov-smirnov satu arah atau analisis grafis. Dasar pengambilan keputusan normal atau tidaknya data yang diolah adalah sebagai berikut :

- a. Jika nilai Z hitung $>$ Z tabel, maka distribusi sampel normal.
- b. Jika nilai Z hitung $<$ Z tabel, maka distribusi sampel tidak normal.

2. Pengujian Autokorelasi

Pengujian autokorelasi digunakan untuk mengetahui apakah terjadi korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan 44 pada periode $t-1$ (sebelumnya). Model regresi yang baik adalah regresi yang bebas dari autokorelasi (Ghozali, 2001:61). Untuk mendeteksi terjadinya autokorelasi dapat dilakukan

dengan pengujian terhadap nilai uji Durbin-Watson (Uji DW) dengan ketentuan sebagai berikut:

Tabel 3.2
Tabel Durbin-Watson

DW	Kesimpulan
Kurang dari 1,08	Ada autokorelasi
1,08 s/d 1,66	Tanpa kesimpulan
1,66 s/d 2,34	Tidak ada autokorelasi
2,34 s/d 2,92	Tanpa kesimpulan
Lebih dari 2,92	Ada korelasi

Sumber: Algifari, 2000:89

3. Pengujian Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas digunakan untuk mengetahui apakah model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain (Ghozali, 2001:69). Jika varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas. Cara untuk mendeteksi terjadinya heteroskedastisitas yaitu dengan rumus Rank Spearman. Pengujian heteroskedastisitas yang dilakukan dengan korelasi spearman dengan ketentuan dimana jika nilai koefisien korelasi semua prediktor terhadap residual adalah $> 0,05$ dapat disimpulkan bahwa model regresi tidak terjadi heteroskedastisitas (Sugiyono, 2002: 54).

4. Pengujian Multikolinearitas

Uji Multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel bebas (Ghozali, 2001:57). Jika variabel independen saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak ortogonal. Variabel ortogonal adalah variabel independen yang nilai korelasi antar sesama variabel independen = 0.

Salah satu cara untuk mendeteksi kolonier dilakukan dengan mengkorelasikan antar variabel bebas dan apabila korelasinya signifikan antar variabel bebas tersebut maka terjadi multikolinieritas. Setelah model terbebas dari asumsi klasik regresi, langkah selanjutnya dengan melakukan uji hipotesis. Pengujian hipotesis didasarkan pada besarnya nilai signifikansi. Jika nilai signifikansi lebih kecil atau sama dengan 0.05 maka H_a diterima dan H_0 ditolak. Sebaliknya jika nilai signifikansi lebih besar dari 0.05 maka H_a ditolak dan H_0 diterima (Sugiyono, 2002 : 111).

BAB IV

PAPARAN DAN PEMBAHASAN DATA HASIL PENELITIAN

4.1 Paparan Data Hasil Penelitian

Hasil penelitian pada Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang yang di dapat dari penyebaran kuesioner serta informasi yang dikumpulkan selama bulan maret sampai juni 2011 di Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang tersebut dapat di jelaskan di dalam bab ini.

4.1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

Sesuai Peraturan Daerah No.6 Tahun 2008 tentang Organisasi Tata Kerja Daerah Kota Malang. Bahwa Dinas Koperasi dan Usaha Kecil Menengah Kota Malang menjadi SKPD baru yang sebelumnya merupakan Bidang / Bagian dari Dinas Perdagangan Industri dan Koperasi Kota Malang.

Dinas Koperasi dan Usaha Kecil Menengah Kota Malang terletak di jalan Raden Panji Suroso No.18 Malang dengan menempati gedung /ruang Bidang Koperasi dan UKM Dinas Perdagangan Industri dan Koperasi Kota Malang dengan luas bangunan 4,5 m² x 21 m².

4.1.2 Visi dan Misi Dinas Koperasi dan UKM

A. Visi Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang

Dinas Koperasi Dan UKM yang kedudukannya sebagai Unsur Pelaksana Pemerintah Kota Malang diharapkan dapat menjalankan tugas dan fungsinya, maka berdasarkan INPRES RI No. 7 Tahun 1999, tanggal 15 Juni 1999 tentang Pedoman Penyusunan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, Dinas

Koperasi dan UKM Kota Malang merumuskan Visi dan Misinya sebagai suatu kesatuan dengan rangkaian kebijaksanaan pembinaan Koperasi Tahun 2009 – 2013.

Sebagaimana tertuang dalam Renstra Kota Malang 2009 – 2013 Visi Kota Malang dirumuskan: *“Terwujudnya Kota Malang Sebagai Kota Pendidikan Yang Berkualitas , Kota Sehat dan Ramah Lingkungan, Kota Pariwisata yang Berbudaya, Menuju Masyarakat yang Maju dan Mandiri”*.

Pernyataan Visi merupakan nilai yang menjadi akar penyangga keberadaan suatu organisasi, demikian halnya dengan Dinas Koperasi Dan UKM Kota Malang akan tetap berdiri apabila mempunyai Visi yang nyata serta mampu menjembatani dan merubah nilai-nilai dan kondisi yang abstrak menjadi suatu realita yang ingin dicapai dalam suatu kurun waktu tertentu. Visi dimaksud adalah cara pandang jauh kedepan yang didalamnya mencerminkan apa yang ingin dicapai dan kemana arah Dinas Koperasi Dan UKM sebagai Unsur Pelaksana. Visi Dinas Koperasi Dan UKM Kota Malang dirumuskan sebagai berikut: ***Terwujudnya Koperasi Dan UKM Sebagai lembaga dan Usaha yang sehat, berdaya saing, tangguh, mandiri, dan berperan dalam perekonomian Daerah.***

Dengan Visi tersebut diharapkan bahwa Koperasi Dan UKM akan menjadi bagian dari pelaku ekonomi lainnya dalam rangka ikut mewujudkan kesejahteraan masyarakat Kota Malang.

B. Misi Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang

Misi merupakan sesuatu yang harus dilaksanakan agar tujuan terlaksana serta berhasil dengan baik sesuai dengan visi yang telah ditetapkan. Visi akan dapat terwujud apabila mempunyai misi yang jelas, sehingga dapat menyelaraskan dengan potensi, peluang dan kendala yang dihadapi. Misi merupakan pernyataan yang menetapkan tujuan dan sasaran organisasi yang ingin dicapai. Suatu pernyataan Misi secara eksplisit menyatakan apa yang harus dicapai melalui kegiatan yang dilaksanakan, maka Dinas Koperasi dan UKM merumuskan pernyataan misinya sebagai berikut: 1) Meningkatkan kuantitas dan kualitas kelembagaan dan sumber daya manusia Koperasi, 2) Memberdayakan Koperasi dan UKM sebagai Pelaku Ekonomi yang berdaya saing dengan mengembangkan Ekonomi Kerakyatan, 3) Memfasilitasi perkuatan permodalan Koperasi dan UKM melalui pengembangan pembiayaan, 4) Meningkatkan peran Koperasi dan UKM untuk memperkuat struktur perekonomian,

C. Tujuan dan Sasaran Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang

1) Tujuan

Tujuan merupakan penjabaran dari visi Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang yang lebih Spesifik dan terukur dan ditetapkan serta dirumuskan pada kebijakan program Kegiatan sebagai upaya untuk mewujudkan Visi dan Misi Pmbangunan Jangka Menengah dan dilengkapi dengan rencana Sasaran yang hendak dicapai.

Tujuan yang akan dicapai Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang adalah sebagai berikut: a) Terwujudnya kelembagaan Koperasi yang sehat sesuai jati dirinya, b) Terwujudnya SDM Koperasi dan UKM yang profesional, c) Meningkatnya Perkuatan Permodalan pembiayaan bagi Koperasi dan UKM untuk pengembangan Usaha, d) Meningkatnya kuantitas, kualitas, perijinan, pembinaan dan pengaturan UMKM.

2) Sasaran

Meningkatnya kualitas Manajemen Koperasi, meningkatnya Kualitas Usaha Usaha Kecil Menengah, terlaksananya kegiatan pemberdayaan dan pertumbuhan KUMKM dan mengakses permodalan, terlaksananya Pembinaan bidang Formalisasi UMKM.

4.1.3 Struktur Organisasi Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang

1. Struktur Organisasi

Struktur Organisasi Dinas Koperasi dan Usaha Kecil Menengah berdasarkan Perda Kota Malang Nomor 6 Tahun 2008 dan Peraturan Walikota Malang Nomor 59 Tahun 2008 Tentang Uraian Tugas Pokok, Fungsi dan Tata kerja Dinas Koperasi dan Usaha Kecil Menengah Kota Malang, dimana Struktur Organisasinya terdiri dari:

a) Kepala Dinas, b) Sekretariat, terdiri dari, c) Bidang Kelembagaan Koperasi, d) Bidang Usaha dan Fasilitasi Pembiayaan Koperasi, e) Bidang Usaha Kecil Menengah.

SDM Pegawai

JENIS KELAMIN (ORANG)	PENDIDIKAN (ORANG)	GOLONGAN (ORANG)	JABATAN (ORANG)
Laki-laki :19 Perempuan :11	SD : - SMP : 1 SMA : 9 SARMUD : 1 SARJANA : 14 S2 : 5	IV : 4 III : 21 II : 3 I : - PTT : 2	1. Struktural -Eselon II : 1 -Eselon III : 4 -Eselon IV : 12 2 Non Jabatan Staf : 13
Jumlah PNS : 28 Jumlah PTT : 2	Jumlah : 30	Jumlah : 30	Jumlah : 30

4.1.4 Ruang Lingkup Kegiatan / Usaha Dinas Koperasi dan UKM Malang

- Tugas Pokok Fungsi Dinas Koperasi dan UKM

Dinas Koperasi dan UKM adalah Perangkat Daerah yang merupakan unsur pelaksana Pemerintah Daerah yang dipimpin oleh seorang Kepala Dinas. Sesuai dengan PERDA no 6 tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Dinas Daerah Dinas Koperasi dan Usaha Kecil Menengah melaksanakan tugas pokok penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah di bidang koperasi dan usaha kecil menengah.

Untuk melaksanakan tugas pokok tersebut, Dinas Koperasi dan Usaha Kecil Menengah mempunyai fungsi: perumusan dan pelaksanaan kebijakan teknis di bidang koperasi dan usaha kecil menengah, penyusunan dan pelaksanaan Rencana Strategis dan Rencana Kerja di bidang koperasi dan usaha kecil menengah, pelaksanaan pembinaan, pengembangan dan pengawasan kelembagaan serta advokasi di bidang koperasi dan usaha kecil menengah, pelaksanaan fasilitasi pengesahan akta pembentukan, penggabungan dan peleburan serta pembubaran koperasi, pelaksanaan pemeringkatan terhadap koperasi dan usaha kecil menengah, pelaksanaan pembinaan Sumber Daya Manusia (SDM) koperasi dan usaha kecil menengah, pelaksanaan fasilitasi, pembiayaan, pengawasan penyelenggaraan koperasi, koperasi simpan pinjam dan usaha simpan pinjam, pemantauan dan pengawasan akuntansi koperasi dan usaha kecil menengah, pelaksanaan penilaian kesehatan koperasi simpan pinjam atau usaha simpan pinjam, pelaksanaan pembinaan dan pengembangan usaha koperasi sektor industri pertanian, industri non pertanian serta perdagangan dan aneka usaha, pelaksanaan

bimbingan dan pengembangan jaringan kerjasama usaha dan kemitraan bagi usaha kecil menengah, pelaksanaan bimbingan dan pengembangan kewirausahaan bagi usaha kecil menengah, penyelenggaraan program pengembangan informasi bisnis usaha kecil menengah, pengesahan dan pencabutan pengesahan akta pendirian badan hukum koperasi, pengelolaan administrasi umum meliputi penyusunan program, ketatalaksanaan, ketatausahaan, keuangan, kepegawaian, rumah tangga, perlengkapan, kehumasan, kepustakaan dan kearsipan, pelaksanaan Standar Pelayanan Minimal (SPM), penyusunan dan pelaksanaan Standar Pelayanan Publik (SPP), pelaksanaan fasilitasi pengukuran Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) dan/atau pelaksanaan pengumpulan pendapat pelanggan secara periodik yang bertujuan untuk memperbaiki kualitas layanan, pengelolaan pengaduan masyarakat di bidang koperasi dan usaha kecil menengah, penyampaian data hasil pembangunan dan informasi lainnya terkait layanan publik secara berkala melalui *web site* Pemerintah Daerah, penyelenggaraan UPT dan jabatan fungsional, pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi, pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Walikota sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Kepala Dinas mempunyai tugas menyelenggarakan tugas pokok dan fungsi mengkoordinasikan dan melakukan pengawasan melekat terhadap unit-unit kerja dibawahnya serta melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Walikota sesuai dengan bidang tugas pokok dan fungsinya.

Kepala Dinas berkewajiban menyusun rencana strategis sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya berdasarkan Rencana Strategis Daerah sebagai pelaksanaan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP).

1. Sekretariat

mempunyai tugas pokok melaksanakan administrasi umum meliputi penyusunan program, ketatalaksanaan, ketatausahaan, keuangan, kepegawaian, urusan rumah tangga, perlengkapan, kehumasan dan kepastakaan serta kearsipan Dinas.

Untuk melaksanakan tugas pokok, Sekretariat mempunyai fungsi: penyusunan Rencana Strategis (Renstra) dan Rencana Kerja (Renja), pelaksanaan penyusunan Rencana Kerja Anggaran (RKA), penyusunan dan pelaksanaan Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA), penyusunan Penetapan Kinerja (PK), pelaksanaan dan pembinaan ketatausahaan, ketatalaksanaan dan kearsipan, pengelolaan urusan kehumasan, keprotokolan dan kepastakaan, pelaksanaan administrasi dan pembinaan kepegawaian, pengelolaan anggaran, barang dan retribusi, pelaksanaan administrasi keuangan dan pembayaran gaji pegawai, pelaksanaan verifikasi Surat Pertanggungjawaban (SPJ) keuangan, pengelolaan urusan rumah tangga dan perlengkapan, pengkoordinasian pelaksanaan Standar Pelayanan Minimal (SPM), penyusunan dan pelaksanaan Standar Pelayanan Publik (SPP), pelaksanaan fasilitasi pengukuran Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) dan/atau pelaksanaan pengumpulan pendapat pelanggan secara periodik yang bertujuan untuk memperbaiki kualitas layanan, penyusunan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP), pengelolaan pengaduan masyarakat di bidang Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah, penyampaian data hasil pembangunan dan informasi lainnya terkait layanan publik secara berkala melalui *web site* Pemerintah Daerah, pengevaluasian dan pelaporan

pelaksanaan tugas pokok dan fungsi, pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Dinas sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Masing-masing Sub bagian dipimpin oleh Kepala Subbagian yang dalam melakukan tugas pokok dan fungsinya berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Sekretaris.

Subbagian Penyusunan Program melaksanakan tugas pokok penyusunan program, evaluasi dan pelaporan.

Untuk melaksanakan tugas pokok Subbagian Penyusunan Program mempunyai fungsi: penyusunan Rencana Strategis (Renstra) dan Rencana Kerja (Renja), penyusunan Rencana Kerja Anggaran (RKA), penyusunan dan pelaksanaan Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA), penyusunan Penetapan Kinerja (PK), penyusunan Sistem Informasi koperasi dan usaha kecil dan menengah, penyusunan laporan dan dokumentasi pelaksanaan program dan kegiatan, pelaksanaan validasi dan pengelolaan data Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah, penyusunan dan pelaksanaan Standar Pelayanan Publik (SPP), pelaksanaan fasilitasi pengukuran Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) dan/atau pelaksanaan pengumpulan pendapat pelanggan secara periodik yang bertujuan untuk memperbaiki kualitas layanan, penyusunan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP), penyampaian data hasil pembangunan dan informasi lainnya terkait layanan publik secara berkala melalui *web site* Pemerintah Daerah, pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi, pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Sekretaris sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Subbagian Keuangan melaksanakan tugas pokok pengelolaan anggaran dan administrasi keuangan. Untuk melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Subbagian Keuangan mempunyai fungsi: pelaksanaan Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA), pelaksanaan penatausahaan keuangan, pelaksanaan verifikasi Surat Pertanggungjawaban (SPJ) keuangan, penyusunan dan penyampaian laporan penggunaan anggaran, penyusunan dan penyampaian laporan keuangan semesteran dan akhir tahun, penyusunan administrasi dan pelaksanaan pembayaran gaji pegawai, penerimaan, pengadministrasian dan penyetoran retribusi dan/atau lain-lain pendapatan yang sah, pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi, pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Sekretaris sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Subbagian Umum melaksanakan tugas pokok pengelolaan administrasi umum meliputi ketatalaksanaan, ketatausahaan, kepegawaian, urusan rumah tangga, perlengkapan, kehumasan dan kepastakaan serta kearsipan.

Untuk melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Subbagian Umum mempunyai fungsi: pelaksanaan ketatausahaan, ketatalaksanaan dan kearsipan, pelaksanaan administrasi dan pembinaan kepegawaian, pelaksanaan kehumasan, keprotokolan dan kepastakaan, pelaksanaan urusan rumah tangga dan perlengkapan, pengelolaan pengaduan masyarakat di bidang Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah, pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi, pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Sekretaris sesuai dengan tugas dan fungsinya.

2. Bidang Kelembagaan Koperasi

melaksanakan tugas pokok pembinaan kelembagaan dan sumber daya koperasi. Dalam melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Bidang Kelembagaan Koperasi mempunyai fungsi: pengumpulan dan pengolahan data sebagai bahan penyusunan program pembinaan kelembagaan dan sumber daya koperasi, pelaksanaan pelayanan akte pendirian dan perubahan anggaran dasar badan hukum koperasi kepada masyarakat, pelaksanaan pengaturan, pencatatan, pendaftaran dan pengesahan badan hukum koperasi, pengembangan organisasi, penelaahan peraturan perundang-undangan, pelaksanaan bantuan advokasi terhadap permasalahan yang dihadapi koperasi, pelaksanaan pemeringkatan koperasi, pelaksanaan koordinasi dengan instansi terkait dalam rangka pembinaan kelembagaan koperasi, pelaksanaan penyuluhan dan pembinaan kader koperasi serta kewirausahaan, pelaksanaan kerja sama antar koperasi serta dengan badan usaha lain, pelaksanaan Standar Pelayanan Minimal (SPM) di bidang kelembagaan koperasi, pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi, pelaksanaan tugas yang diberikan oleh Kepala Dinas sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Masing-masing Seksi dipimpin oleh Kepala Seksi yang dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Bidang.

Seksi Organisasi, Tatalaksana dan Hukum melaksanakan tugas pokok pembinaan organisasi dan tatalaksana koperasi serta perlindungan aspek hukum koperasi. Dalam melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud pada ayat (1),

Seksi Organisasi, Tatalaksana dan Hukum mempunyai fungsi: pengumpulan dan pengolahan data sebagai bahan penyusunan program pembinaan organisasi dan tatalaksana koperasi, pelaksanaan kegiatan pembinaan organisasi dan tatalaksana koperasi, pelaksanaan pemeringkatan koperasi, pelaksanaan pembinaan dalam rangka konsultasi hukum di bidang koperasi dan Usaha Kecil Menengah (UKM), pemrosesan pengajuan permohonan akta pendirian badan hukum koperasi dan pengesahannya, pelaksanaan administrasi badan hukum koperasi, pelaksanaan administrasi perubahan anggaran dasar koperasi, pelaksanaan administrasi pembubaran, amalgamasi dan merger koperasi, penghimpunan peraturan dan perundang-undangan yang berkaitan dengan koperasi, pelaksanaan penyuluhan dan bimbingan bagi masyarakat tentang perkoperasian, pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi, pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Seksi Pengembangan melaksanakan tugas pokok pengembangan kegiatan koperasi. Dalam melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Seksi Pengembangan mempunyai fungsi: pengumpulan dan pengolahan data sebagai bahan penyusunan program pengembangan koperasi, pelaksanaan pengembangan organisasi koperasi, pelaksanaan monitoring dan evaluasi pengembangan koperasi, pelaksanaan upaya dalam rangka pengembangan koperasi, penyiapan bahan dalam rangka kerja sama antar koperasi serta dengan badan usaha lain, pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi, pelaksanaan tugas yang diberikan oleh Kepala Bidang sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Seksi Pengawasan melaksanakan tugas pokok pengawasan kegiatan perkoperasian. Dalam melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Seksi Pengawasan mempunyai fungsi: pengumpulan dan pengolahan data sebagai bahan penyusunan program pengawasan kegiatan perkoperasian, pelaksanaan pengendalian terhadap pertumbuhan dan perkembangan koperasi, pelaksanaan pengawasan terhadap penyelenggaraan kehidupan perkoperasian, pelaksanaan pengawasan dan pengendalian terhadap koperasi simpan pinjam/usaha simpan pinjam, pelaksanaan pengawasan kerja sama antar koperasi serta badan usaha lain, pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi, pelaksanaan tugas yang diberikan oleh Kepala Bidang sesuai dengan tugas dan fungsinya.

3. Bidang Usaha dan Fasilitasi Pembiayaan Koperasi

Bidang Usaha dan Fasilitasi Pembiayaan Koperasi melaksanakan tugas pokok pembinaan koperasi di bidang usaha dan jasa keuangan. Dalam melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Bidang Usaha dan Fasilitasi Pembiayaan Koperasi mempunyai fungsi: pengumpulan dan pengolahan data sebagai bahan penyusunan program pembinaan koperasi di bidang usaha dan jasa keuangan, pelaksanaan penyiapan rencana dan program, bahan perumusan dan penjabaran kebijaksanaan teknis, pelaksanaan pembinaan dan pengembangan usaha koperasi sektor industri pertanian, industri non pertanian, perdagangan dan aneka usaha, pelaksanaan penyiapan rencana dan program bahan perumusan dan penjabaran kebijaksanaan teknis serta pemberian bimbingan koperasi di bidang pembiayaan dan jasa keuangan, pelaksanaan

penyiapan rencana dan program bahan perumusan dan penjabaran kebijaksanaan teknis serta pemberian bimbingan koperasi di bidang pengendalian simpan pinjam, pelaksanaan koordinasi dengan unit kerja terkait dalam rangka pelaksanaan tugas, pelaksanaan Standar Pelayanan Minimal (SPM) di bidang pembinaan koperasi di bidang usaha dan jasa keuangan, pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi, pelaksanaan tugas yang diberikan oleh Kepala Dinas sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Masing-masing Seksi dipimpin oleh Kepala Seksi yang dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Bidang.

Seksi Usaha Koperasi melaksanakan tugas pokok pembinaan usaha koperasi. Dalam melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Seksi Usaha Koperasi mempunyai fungsi: pelaksanaan pengumpulan, pengolahan bahan perumusan dan penjabaran kebijaksanaan teknis usaha koperasi di sektor industri pertanian, industri non pertanian, perdagangan dan aneka usaha, pemberian pembinaan dan pengembangan usaha koperasi sektor industri pertanian, industri non pertanian, perdagangan dan aneka usaha, pelaksanaan koordinasi dengan instansi terkait dalam rangka pelaksanaan tugas, pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi, pelaksanaan tugas yang diberikan oleh Kepala Bidang sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Seksi Pembiayaan dan Jasa Keuangan melaksanakan tugas pokok pembiayaan dan jasa keuangan koperasi. Dalam melaksanakan tugas pokok Seksi Pembiayaan dan Jasa Keuangan mempunyai fungsi: pengumpulan dan pengolahan

data sebagai bahan penyusunan program di bidang pembiayaan dan jasa keuangan koperasi, pemberian pembinaan dan pengawasan di bidang pembiayaan dan jasa keuangan koperasi, penyelenggaraan penyertaan modal koperasi, pelaksanaan koordinasi dengan instansi terkait di bidang pembinaan pembiayaan dan jasa keuangan, pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi, pelaksanaan tugas yang diberikan oleh Kepala Bidang sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Seksi Usaha Simpan Pinjam melaksanakan tugas pokok pembinaan di bidang simpan pinjam. Dalam melaksanakan tugas pokok Seksi Usaha Simpan Pinjam mempunyai fungsi: pengumpulan dan pengolahan data sebagai bahan penyusunan program pembinaan di bidang simpan pinjam, pelaksanaan pengumpulan, pengolahan dan penyiapan bahan perumusan serta penjabaran kebijaksanaan teknis di bidang koperasi simpan pinjam, pemberian bimbingan koperasi di bidang usaha simpan pinjam, pelaksanaan kegiatan penilaian kesehatan KSP/USP Koperasi, pembinaan usaha simpan pinjam, pelaksanaan koordinasi dengan instansi terkait dalam rangka pelaksanaan, pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi, pelaksanaan tugas yang diberikan oleh Kepala Bidang sesuai dengan tugas dan fungsinya.

4. Bidang Usaha Kecil Menengah

Bidang Usaha Kecil Menengah melaksanakan tugas pokok kebijakan teknis dalam rangka pengembangan usaha, kelembagaan dan manajemen pengusaha kecil dan menengah.

Dalam melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Bidang Usaha Kecil Menengah mempunyai fungsi: Pengumpulan dan pengolahan data sebagai bahan penyusunan program pengembangan usaha, kelembagaan dan manajemen pengusaha kecil dan menengah, penyusunan kebijaksanaan teknis dalam pembangunan dan pengembangan pengusaha kecil dan menengah, pelaksanaan pembinaan dan bimbingan teknis dalam usaha dan kerja sama antara koperasi, pengusaha kecil dan menengah dengan pihak swasta, Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD), penyusunan pedoman dalam pengembangan informasi bisnis pengusaha kecil dan menengah, pengawasan terhadap pengembangan kerja sama dalam rangka pembinaan usaha dan manajemen pengusaha kecil dan menengah, pelaksanaan Standar Pelayanan Minimal (SPM) di bidang usaha kecil menengah, pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi, pelaksanaan tugas yang diberikan oleh Kepala Dinas sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Masing-masing Seksi dipimpin oleh Kepala Seksi yang dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Bidang.

Seksi Pengembangan Kerja Sama Usaha melaksanakan tugas pokok pengembangan kerja sama pengusaha kecil dan menengah. Dalam melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Seksi Pengembangan Kerja Sama Usaha mempunyai fungsi: pengumpulan dan pengolahan data sebagai bahan penyusunan program pengembangan kerja sama pengusaha kecil dan menengah, pelaksanaan bimbingan pengembangan kelembagaan pengusaha kecil dan

menengah dan fasilitasi kerja sama antara pengusaha kecil dan menengah dengan pihak swasta, BUMN dan BUMD, pelaksanaan monitoring dan evaluasi pelaksanaan kerja sama pengusaha kecil dan menengah, pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi, pelaksanaan tugas yang diberikan oleh Kepala Bidang sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Seksi Pengembangan Kewirausahaan melaksanakan tugas pokok pengembangan, pemasyarakatan dan pembudayaan kewirausahaan. Dalam melaksanakan tugas pokok Seksi Pengembangan Kewirausahaan mempunyai fungsi: pengumpulan dan pengolahan data sebagai bahan penyusunan program pengembangan kewirausahaan, pelaksanaan pengumpulan dan pengolahan data dalam rangka penyusunan pedoman dan petunjuk teknis tentang pengembangan kewirausahaan, pelaksanaan pemasyarakatan dan pembudayaan kewirausahaan, pelaksanaan upaya pengembangan wirausaha baru, pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi, pelaksanaan tugas yang diberikan oleh Kepala Bidang sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Seksi Pengembangan Informasi Bisnis melaksanakan tugas pokok pembinaan dan pengembangan sistem informasi bisnis usaha kecil dan menengah. Dalam melaksanakan tugas pokok Seksi Pengembangan Informasi Bisnis mempunyai fungsi: pengumpulan dan pengolahan data sebagai bahan penyusunan program pembinaan dan pengembangan sistem informasi bisnis usaha kecil dan menengah, pelaksanaan pengumpulan dan pengolahan data dalam rangka penyusunan pedoman dan bimbingan teknis pengembangan informasi bisnis pengusaha kecil dan menengah, pelaksanaan pembinaan untuk pengembangan

sistem informasi bisnis pengusaha kecil dan menengah, penyiapan bahan dalam rangka penyusunan pedoman dalam pengembangan informasi bisnis pengusaha kecil dan menengah, pendistribusian informasi bisnis pengusaha kecil dan menengah, pelaksanaan monitoring dan evaluasi pengembangan bisnis pengusaha kecil dan menengah, pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi; pelaksanaan tugas yang diberikan oleh Kepala Bidang sesuai dengan tugas dan fungsinya.

- **Data lain terkait pelayanan Publik**

Akta Pendirian Koperasi, Pengajuan Perubahan Anggaran Dasar Koperasi, Pengajuan Pembubaran Koperasi, Legalisir Akta Pendirian, Anggaran Dasar dll

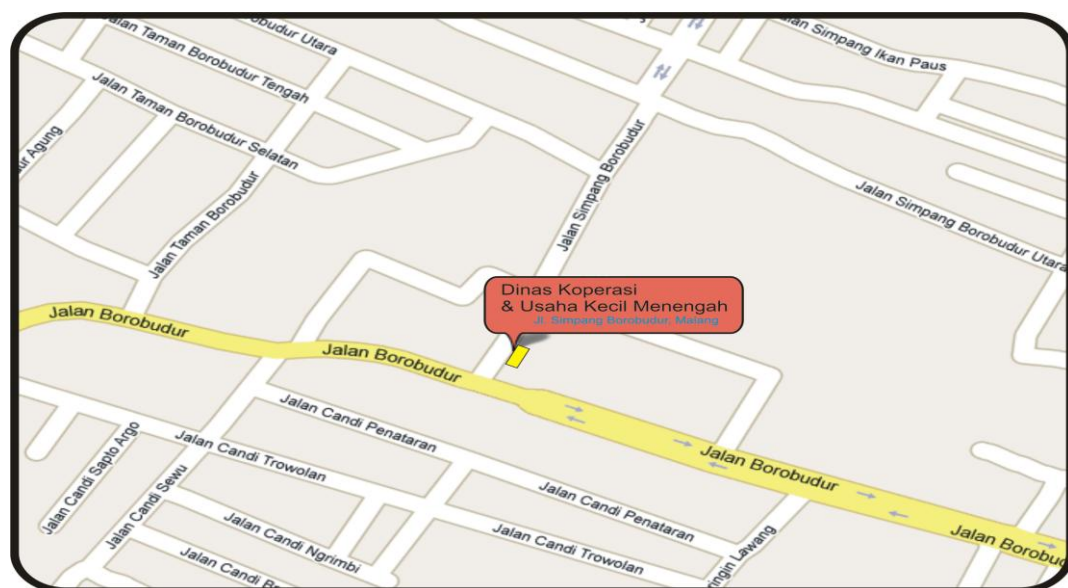
- **Agenda Dinas Koperasi dan UKM**

Pelaksanaan Rapat Anggota Tahunan (RAT) Koperasi Tahun 2008 mulai bulan Januari sampai dengan Akhir bulan Maret 2009, Pelaksanaan Bimbingan Tehnis Kewirausahaan bagi UMKM bulan April 2009, Small Medium Interprises Cooperatives (SMESCO) bagi UMKM bulan Agustus 2009, Sosialisasi dukungan informasi penyediaan permodalan bulan Mei 2009, Penyuluhan dan sosialisasi Perkoperasian bagi masyarakat bulan April dan Juni 2009, Bimbingan Tehnis Pengembangan Usaha bagi KUMKM bulan Juni 2009, Kegiatan-kegiatan lain dilaksanakan secara insidental.

4.1.5 Wilayah Kerja Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang

Wilayah kerja Dinas Koperasi dan Usaha Kecil Menengah Kota Malang terletak di jalan Raden Panji Suroso No.18 Malang dengan menempati gedung /ruang Bidang Koperasi dan UKM Dinas Perdagangan Industri dan Koperasi Kota Malang dengan luas bangunan 4,5 m² x 21 m².

Gambar 4.1.5



4.2. Hasil Analisis Data

4.2.1. Gambaran Umum Responden

Gambaran umum responden dapat dilihat melalui deskripsi responden. Deskripsi responden terdiri dari umur, jenis kelamin, dan masa kerja. Hal tersebut dimaksudkan untuk menjelaskan latar belakang responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini. Untuk mengetahui gambaran umum responden, maka dapat dijelaskan sebagai berikut:

a) Deskripsi Responden

Responden yang ikut berpartisipasi dalam penelitian ini berjumlah 32 pegawai yang ditunjukkan dalam tabel 4.1

Tabel 4.1
Klasifikasi Responden (N = 32)

Keterangan Prosentase	Jumlah	
<u>Umur</u>		
○ < 30 tahun	8	25 %
○ 30 – 40 tahun	14	43,75 %
○ > 40 tahun	<u>10</u>	<u>31,25 %</u>
	32	100 %
<u>Jenis Kelamin</u>		
○ Perempuan	13	40,63 %
○ Laki-laki	<u>19</u>	<u>59,37 %</u>
	32	100 %
<u>Masa Kerja</u>		
○ < 5 tahun	9	28,13%
○ 5 – 15 tahun	7	21,87 %
○ > 15 tahun	<u>16</u>	<u>50 %</u>
	32	100 %

Sumber: Data primer diolah, 2011

Dalam klasifikasi responden dalam tabel 4.1 diatas dapat dijelaskan bahwa apabila klasifikasi dilihat dari segi umur, maka responden didominasi pada responden yang berumur antara 30-40 tahun. Dari segi jenis kelamin, responden didominasi pada jenis kelamin laki-laki. Dari segi masa kerja, responden didominasi pada masa kerja lebih dari 15 tahun.

b) Frekuensi Pengembalian Kuesioner

Ringkasan penyebaran dan pengembalian kuesioner dalam penelitian ini ditunjukkan dalam tabel 4.2

Tabel 4.2
Rincian Penerimaan dan Pengembalian Kuesioner

Kuesioner yang disebar	38
Kuesioner yang tidak dikembalikan	4
Kuesioner yang dikembalikan	34
Kuesioner yang digugurkan (tidak lengkap)	2
Kuesioner yang digunakan	32
Tingkat pengembalian kuesioner yang digunakan	$32/ 38 \times 100\% = 84,21\%$

Sumber: Data primer diolah, 2011

Dalam tabel rindian penerimaan dan pengembalian kuesioner diatas, dapat dijelaskan bahwa kuesioner yang disebar pada Dinas Koperasi Dan UKM Kota Malang tersebut sebanyak 38 kuesioner. Seperti pada jumlah sampel yang sudah ditentukan yaitu sebanyak 38 pegawai Dinas Koperasi Dan UKM Kota Malang tersebut. Namun adapun kuesioner yang digunakan hanya 32 kuesioner. Hal ini disebabkan bahwa kuesioner yang tidak dikembalikan sebanyak 4 kuesioner. 4 kuesioner tersebut disebabkan karena adanya para pegawai yang dinas ke luar kota. Dan 2 kuesioner digugurkan, karena tidak legkapnya dalam pengisian kuesioner. Meskipun dengan menggunakan 32 kuesioner, namun tingkat pengembalian kuesioner termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini dapat ditunjukkan bahwa tingkat pengembalian kuesioner sebesar 84,21%. Dengan ini dapat dijelaskan bahwa penelitian ini dapat diuji signifikansinya.

4.2.2. Analisis Data

A. Analisis Deskriptif Jawaban Responden

Tujuan analisis deskriptif adalah untuk memberi gambaran bagaimana keadaan variabel yang diteliti. Melalui deskripsi ini dapat dilihat pula keterikatan antar variabel satu dengan variabel yang lain (Yuswianto, 2009: 100). Adapun distribusi frekuensi jawaban responden secara ringkas dapat diilustrasikan sebagaimana berikut:

a) Frekuensi Variabel Kinerja (Y)

Rekapitulasi distribusi frekuensi jawaban responden atas variabel terikat (Kinerja) secara ringkas dapat dilihat pada tabel berikut

Tabel 4.3
Ringkasan Distribusi Frekuensi Variabel Terikat
Kinerja (Y)

Item	Total Skor (%)					Total Skor	Penilaian
	SS	S	N	TS	STS		
Indikator 1	25	68,75	6,25	-	-	132	Sesuai
Indikator 2	21,88	68,75	9,37	-	-	132	Sesuai
Indikator 3	12,5	68,75	18,75	-	-	126	Kurang Sesuai
Indikator 4	18,75	65,63	15,63	-	-	129	Kurang Sesuai
Indikator 5	12,5	71,87	15,63	-	-	127	Kurang Sesuai
Indikator 6	21,88	62,63	15,63	-	-	130	Kurang Sesuai
Indikator 7	28,13	56,25	15,63	-	-	132	Sesuai
Indikator 8	28,13	59,37	12,5	-	-	133	Sesuai
Indikator 9	28,13	68,75	3,13	-	-	136	Sangat Sesuai
Indikator 10	18,75	65,63	15,63	-	-	129	Kurang Sesuai
Total Skor Variabel						1306	
Total Skor Rata-Rat-a						131	
Nilai Min-						126	
Nilai Max-						136	

Sumber: Data primer diolah, 2011

Berdasarkan tabel 4.3 diperoleh informasi bahwa dari total item sebanyak 10 indikator yang mempresentasikan variabel terikat (Kinerja) memiliki skor total rata-rata 131. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja pada Dinas Koperasi Dan UKM Kota Malang adalah tinggi. Hal ini bisa dilihat dari kolom penilaian dimana rata-rata responden menyatakan sangat sesuai dengan pernyataan variabel kinerja tersebut, walaupun ada sebagian responden yang menyatakan kurang sesuai dengan pernyataan variabel kinerja tersebut.

b) Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan Direktif (X1)

Rekapitulasi distribusi frekuensi jawaban responden atas variabel X1 (Gaya Kepemimpinan Direktif) secara ringkas dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.4
Ringkasan Distribusi Frekuensi Variabel Terikat
Gaya Kepemimpinan Direktif (X1)

Item	Total Skor (%)					Total Skor	Penilaian
	SS	S	N	TS	STS		
Indikator 1	21,87	56,25	6,25	12,5	3,13	122	Kurang Sesuai
Indikator 2	21,87	62,5	3,13	12,5	-	126	Kurang Sesuai
Indikator 3	21,87	62,5	6,25	9,38	-	127	Sesuai
Indikator 4	25	62,5	9,38	3,13	-	131	Sangat Sesuai
Indikator 5	18,75	50	3,13	28,13	-	115	Kurang Sesuai
Indikator 6	50	43,75	3,13	3,13	-	141	Sangat Sesuai
Total Skor Variabel						762	
Total Skor Rata-Rata						127	
Nilai Min						115	
Nilai Max						141	

Sumber: Data primer diolah, 2011

Berdasarkan tabel 4.4 diperoleh informasi bahwa dari total item sebanyak 6 indikator yang mempresentasikan variabel bebas Gaya Kepemimpinan Direktif memiliki skor total rata-rata 127. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan direktif yang mempengaruhi dalam kinerja pegawai adalah tinggi. Hal ini bisa dilihat dari kolom penilaian dimana rata-rata responden menyatakan sangat sesuai dengan pernyataan variabel gaya kepemimpinan, walaupun ada sebagian responden yang menyatakan kurang sesuai dengan pernyataan variabel gaya kepemimpinan tersebut.

c) Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan Supportive (X2)

Rekapitulasi distribusi frekuensi jawaban responden atas variabel X2 (Gaya Kepemimpinan Supportive) secara ringkas dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.4
Ringkasan Distribusi Frekuensi Variabel Terikat
Gaya Kepemimpinan Supportive (X2)

Item	Total Skor (%)					Total Skor	Penilaian
	SS	S	N	TS	STS		
Indikator 1	28,13	59,37	-	12,5	-	129	Sesuai
Indikator 2	40,63	46,88	-	12,5	-	133	Sangat Sesuai
Indikator 3	15,63	71,88	-	12,5	-	125	Kurang Sesuai
Indikator 4	18,75	59,37	-	21,88	-	120	Kurang Sesuai
Indikator 5	37,5	46,88	-	15,63	-	130	Sesuai
Indikator 6	53,13	34,38	-	12,5	-	137	Sangat Sesuai
Indikator 7	59,37	28,13	-	12,5	-	139	Sangat Sesuai
Indikator 8	37,5	50	-	12,5	-	132	Sesuai
Indikator 9	9,38	40,63	21,87	21,87	6,25	104	Kurang Sesuai

Total Skor Variabel	1149
Total Skor Rata-Rata	128
Nilai Min	104
Nilai Max	139

Sumber: Data primer diolah, 2011

Berdasarkan tabel 4.4 diperoleh informasi bahwa dari total item sebanyak 9 indikator yang mempresentasikan variabel bebas Gaya Kepemimpinan Supportive memiliki skor total rata-rata 128. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan supportive yang mempengaruhi dalam kinerja pegawai adalah sangat tinggi. Hal ini bisa dilihat dari kolom penilaian dimana rata-rata responden menyatakan sangat sesuai dengan pernyataan variabel gaya kepemimpinan supportive, walaupun ada sebagian responden yang menyatakan kurang sesuai dengan pernyataan variabel gaya kepemimpinan tersebut.

d) Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X3)

Rekapitulasi distribusi frekuensi jawaban responden atas variabel X3 (Gaya Kepemimpinan Partisipatif) secara ringkas dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.4
Ringkasan Distribusi Frekuensi Variabel Terikat
Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X3)

Item	Total Skor (%)					Total Skor	Penilaian
	SS	S	N	TS	STS		
Indikator 1	34,38	65,63	-	-	-	139	Kurang Sesuai
Indikator 2	37,5	62,5	-	-	-	140	Kurang Sesuai
Indikator 3	40,63	59,37	-	-	-	141	Kurang Sesuai
Indikator 4	53,13	46,87	-	-	-	145	Sangat Sesuai
Indikator 5	40,63	59,37	-	-	-	141	Kurang Sesuai
Indikator 6	34,38	43,75	3,13	-	-	145	Sangat Sesuai
Indikator 7	46,87	50	3,13	-	-	142	Sesuai

Indikator 8	56,25	43,75	-	-	-	146	Sangat Sesuai	
Total Skor Variabel							1139	
Total Skor Rata-Rata							142	
Nilai Min							139	
Nilai Max							146	

Sumber: Data primer diolah, 2011

Berdasarkan tabel 4.4 diperoleh informasi bahwa dari total item sebanyak 8 indikator yang mempresentasikan variabel bebas Gaya Kepemimpinan Partisipatif memiliki skor total rata-rata 142 Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang mempengaruhi dalam kinerja pegawai adalah sangat tinggi. Hal ini bisa dilihat dari kolom penilaian dimana rata-rata responden menyatakan sangat sesuai dengan pernyataan variabel gaya kepemimpinan, walaupun ada sebagian responden yang menyatakan kurang sesuai dengan pernyataan variabel gaya kepemimpinan tersebut.

B. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian

Pengujian validitas sangat diperlukan dalam penelitian, khususnya yang menggunakan kuesioner dalam data pengujian validitas dimaksudkan untuk mengetahui keabsahan menyangkut pemahaman mengenai keabsahan antara konsep dengan kenyataan empiris. Menurut Umar (2003:104), validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukuran dapat mengukur apa yang ingin diukur. Valid tidaknya suatu item instrument dapat diketahui dengan membandingkan indeks korelasi *product moment* Pearson dengan level signifikansi 5% dengan nilai

kritisnya. Apabila koefisien korelasi yang diperoleh 0,3 dan signifikan maka dapat dinyatakan bahwa instrument yang digunakan valid. Dalam pengujian reliabilitas dilakukan untuk mengetahui tingkatan kemantapan atau konsistensi suatu alat ukur. Reliabilitas memberikan kesesuaian antara hasil dengan pengukuran. Suatu instrument yang reliable mengandung arti bahwa instrument tersebut cukup baik sehingga mampu mengungkap data yang dapat dipercaya. Pada program SPSS, metode ini dilakukan dengan metode *Crombach Alpha*, dimana kuesioner dikatakan reliable jika nilai *Crombach Alpha* lebih besar dari 0,50.

Adapun ringkasan hasil uji validitas dan reliabilitas ditunjukkan dalam tabel berikut:

Tabel 4.6
Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Kuesioner

Variabel	Sig.	r Kritis 5%	Keterangan	Koefisien Alpha	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Direktif (X1)					
Indikator 1	0,000	0,050	Valid	0,6741	Reliabel
Indikator 2	0,001	0,050	Valid		
Indikator 3	0,000	0,050	Valid		
Indikator 4	0,000	0,050	Valid		
Indikator 5	0,000	0,050	Valid		
Indikator 6	0,013	0,050	Valid		
Gaya Kepemimpinan Supportiv (X2)					

Indikator 1	0,014	0,050	Valid	0,6385	Reliabel
Indikator 2	0,000	0,050	Valid		
Indikator 3	0,048	0,050	Valid		
Indikator 4	0,000	0,050	Valid		
Indikator 5	0,007	0,050	Valid		
Indikator 6	0,002	0,050	Valid		
Indikator 7	0,034	0,050	Valid		
Indikator 8	0,000	0,050	Valid		
Indikator 9	0,009	0,050	Valid		
Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X3)					
Indikator 1	0,007	0,050	Valid	0,5783	Reliabel
Indikator 2	0,001	0,050	Valid		
Indikator 3	0,018	0,050	Valid		
Indikator 4	0,001	0,050	Valid		
Indikator 5	0,002	0,050	Valid		
Indikator 6	0,000	0,050	Valid		
Indikator 7	0,000	0,050	Valid		
Indikator 8	0,229	0,050	Valid		
Kinerja (Y)	Sig.	r Kritis 5%	Keterang an	Koefisien Alpha	Keterangan
Indikator 1	0,000	0,050	Valid	0,8131	Reliabel
Indikator 2	0,000	0,050	Valid		
Indikator 3	0,001	0,050	Valid		
Indikator 4	0,000	0,050	Valid		
Indikator 5	0,000	0,050	Valid		
Indikator 6	0,000	0,050	Valid		
Indikator 7	0,000	0,050	Valid		
Indikator 8	0,000	0,050	Valid		
Indikator 9	0,003	0,050	Valid		
Indikator 10	0,038	0,050	Valid		

Sumber: Data primer diolah, 2011

Berdasarkan tabel 4.6 diketahui hasil uji validitas menunjukkan bahwa semua nilai Sig. > nilai r kritis. Hal ini menunjukkan bahwa semua item pernyataan dalam kuesioner adalah valid. Dan uji reliabilitas juga

menunjukkan bahwa semua nilai koefisien alpha > 0.60, maka seluruh item pertanyaan dalam kuesioner adalah reliabel (handal).

C. Uji Asumsi Klasik

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan model regresi linier berganda. Sebelum melakukan analisis regresi, maka harus dilakukan uji asumsi klasik, yang meliputi uji normalitas, uji multikolinearitas, uji heteroskedastisitas dan uji autokorelasi.

a). Uji Normalitas

Uji normalitas data bertujuan untuk mengetahui apakah residual dalam model regresi yang diteliti distribusi normal atau tidak.

Tabel 4.7
Uji Normalitas
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		32
Normal Parameters(a,b)	Mean	.0000000
	Std. Deviation	3.04083537
Most Extreme Differences	Absolute	.123
	Positive	.112
	Negative	-.123
Kolmogorov-Smirnov Z		.695
Asymp. Sig. (2-tailed)		.720

a Test distribution is Normal.

b Calculated from data.

Sumber: Data primer diolah, 2011

Dari tabel 4.7 diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,842 yaitu > 0,05 maka asumsi normalitas terpenuhi. Maka dalam penelitian ini tidak terjadi

gangguan asumsi normalitas, yang berarti data berdistribusi normal. Maka dalam penelitian ini tidak terjadi gangguan asumsi normalitas, yang berarti data berdistribusi normal.

b). Uji Multikolinieritas

Uji multikolinier bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat hubungan yang sempurna (pasti) antar variabel bebas.

Tabel 4.8
Uji Multikolinieritas
Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	3.357	13.865		.242	.810		
	X1	.068	.194	.063	.352	.727	.819	1.221
	X2	.151	.145	.188	1.038	.308	.792	1.263
	X3	1.043	.345	.504	3.020	.005	.935	1.069

a. Dependent Variable: Y

Sumber: Data primer diolah, 2011

Dari tabel 4.8 diperoleh *Varian Inflation Factor* (VIF) semua variabel bebas (Kepemimpinan Direktif, Kepemimpinan Supportive, Kepemimpinan Partisipatif) bernilai disekitar angka 1 dan tidak lebih melebihi angka 10. Serta mempunyai nilai *Tolerance* mendekati angka 1. Hal ini menunjukkan bahwa tidak terjadi multikolinieritas pada model regresi yang digunakan.

c). Uji Autokorelasi

Uji Autokorelasi bertujuan untuk mengetahui apakah dalam sebuah model regresi linier ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pengganggu pada periode $t-1$ (sebelumnya).

Tabel 4.9
Uji Autokorelasi

Model Summary(b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.520(a)	.270	.192	3.200	1.654

Sumber: Data primer diolah, 2011

Dari tabel 4.9 diperoleh nilai Durbin-Watson (DW) sebesar 1.654. Nilai tersebut masih berada diantara angka 2. Hal ini menunjukkan tidak ada Autokorelasi pada model regresi yang digunakan.

d). Uji Heteroskedasitas

Uji heteroskedasitas bertujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual antara satu pengamatan dengan pengamatan yang lain.

Tabel 4.10
Uji Heterokedastisitas
Correlations

			X1	X2	X3	ABS_RES
Spearman's rho	X1	Correlation	1.000	.242	-.003	.288
		Coefficient				
		Sig. (2-tailed)	.	.182	.986	.110
		N	32	32	32	32
	X2	Correlation	.242	1.000	-.291	.204
		Coefficient				
		Sig. (2-tailed)	.182	.	.107	.264
		N	32	32	32	32
	X3	Correlation	-.003	-.291	1.000	-.151
		Coefficient				
		Sig. (2-tailed)	.986	.107	.	.409
		N	32	32	32	32
ABS_RES	Correlation	.288	.204	-.151	1.000	
	Coefficient					
	Sig. (2-tailed)	.110	.264	.409	.	
	N	32	32	32	32	

Sumber: Data primer diolah, 2011

Dari tabel 4.10 diatas diperoleh nilai signifikansi hasil korelasi variabel variabel X_1 sebesar 0.110 variabel X_2 sebesar 0.264 dan variabel X_3 sebesar 0.409 yang artinya $p > 0.05$ (5%). Hal ini menunjukkan bahwa variabel yang diuji tidak mengandung heteroskedastisitas atau homoskedastisitas. Artinya, tidak ada korelasi antara besarnya data dengan residual, sehingga apabila data diperbesar maka tidak menyebabkan residual (kesalahan) semakin besar pula.

D. Analisis Regresi Linier Berganda

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda yang dihitung dengan menggunakan SPSS 11.5 *for windows* dapat disusun tabel sebagai berikut:

Tabel 4.11
Rekapitulasi Hasil Analisis Regresi Berganda

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Keputusan
		B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	3.357	13.865		242	.810	
	X1	.068	.194	.063	.352	.727	Tidak Signifikan
	X2	.151	.145	.188	1.038	.308	Tidak Signifikan
	X3	1.043	.345	.504	3.020	.005	Signifikan
R : 0,520 R Square : 0,270 Adjusted R Square : 0,192 F _{hitung} : 3.459 F _{tabel} : 3,32 Sig. F : 0.030 α : 5%							

Sumber: Data primer diolah, 2011

Berdasarkan hasil analisis regresi linier yang ditampilkan pada tabel 4.11, maka dapat dihasilkan sebagai berikut :

- a. Model persamaan regresi yang diperoleh adalah $Y = 3.357 + 068 X1 + 151 X2 + 1.043 X3$.
- b. Konstanta mempunyai nilai positif dengan nilai sebesar 3.357 Hal ini menunjukkan bahwa tingkat gaya kepemimpinan pada Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang dianggap mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai, maka besarnya variabel kinerja pegawai adalah sebesar 3.357
- c. Koefesien Variabel X_1 (Gaya Kepemimpinan Direktif)

Nilai dari koefesien regresi X_1 sebesar 0,068 menyatakan bahwa gaya kepemimpinan direktif tidak berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang, hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi gaya kepemimpinan bagi masing-masing individu maka

akan berdampak pada kinerja pegawai pada Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang, asumsi variabel-variabel independen lainnya dianggap konstan.

d. Koefisien Variabel X_2 (Gaya Kepemimpinan Supportive)

Nilai dari koefisien regresi X_2 sebesar 0,151 menyatakan bahwa gaya kepemimpinan supportive tidak berpengaruh positif terhadap pegawai, hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi gaya kepemimpinan supportive yang dimiliki seorang kepala dinas koperasi dan UKM maka akan berdampak pada semakin tinggi kinerja pegawai tersebut, dengan asumsi variabel-variabel independen lainnya dianggap konstan.

e. Koefisien Variabel X_3 (Gaya Kepemimpinan Partisipatif)

Nilai dari koefisien regresi X_3 sebesar 1,043 menyatakan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif terhadap pegawai, hal ini menunjukkan semakin tinggi gaya kepemimpinan partisipatif yang dimiliki seorang pegawai maka akan berdampak pada semakin tinggi kinerja pegawai tersebut, dengan asumsi variabel-variabel independen lainnya dianggap konstan.

E. Pengujian Hipotesis

1). Hipotesis Pertama

Pengujian hipotesis pertama dilakukan dengan menguji pengaruh variabel-variabel bebas (gaya kepemimpinan direktif, gaya kepemimpinan supportive, gaya kepemimpinan partisipatif) terhadap variabel terikat (kinerja

pegawai) secara simultan dengan menggunakan uji F (serentak). Adapun ringkasan hasil perhitungan sebagaimana tersaji dalam tabel berikut:

Tabel 4.12
Ringkasan Hasil Perhitungan Statistik Uji Hipotesis

Hipotesis	Nilai	Keputusan Terhadap Ha
1) Pengaruh gaya kepemimpinan direktif, gaya kepemimpinan supportive dan gaya kepemimpinan partisipatif secara simultan terhadap kinerja karyawan	F = 3,459 Sig F = 0.030 F _{tabel} = 3.32	Ha Diterima
2) Pengaruh gaya kepemimpinan direktif, gaya kepemimpinan supportive dan gaya kepemimpinan partisipatif secara parsial terhadap kinerja karyawan	$\alpha = 5\%$ t _{hitung} = 352 Sig t = 0,727	Ha Ditolak
▪ Pengaruh gaya kepemimpinan direktif secara parsial terhadap kinerja karyawan	t _{hitung} = 1.038 Sig t = 0,308	Ha Ditolak
▪ Pengaruh gaya kepemimpinan supportive secara parsial terhadap kinerja karyawan	t _{hitung} = 3.020 Sig t = 0.005	Ha Diterima
▪ Pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif secara parsial terhadap kinerja karyawan		
3) Variabel manakah yang paling berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan	Beta =	X3 mempunyai nilai betta tertinggi, maka Ha Dierima
▪ Gaya Kepemimpinan Direktif (X1)	0.063	
▪ Gaya Kepemimpinan Supportive (X2)	0.188	
▪ Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X3)	0.504	

Sumber: Hasil Olahan Data Primer, 2011

Dari hasil uji F pada tabel 4.12 didapat nilai F_{hitung} sebesar 3,459 sedangkan F_{tabel} yaitu $F_{(3); (28)}$ sebesar 3,32 Maka dapat diketahui bahwa nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ signifikansi pada tingkat 0,030 pada taraf 5% ($p < 0,05$). Hasil tersebut membuktikan bahwa variabel bebas (gaya kepemimpinan direktif, gaya kepemimpinan supportive, gaya kepemimpinan partisipatif) secara bersama-sama (simultan) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.

2). Hipotesis Kedua

Pengujian hipotesis kedua dilakukan dengan menguji pengaruh variabel-variabel bebas (gaya kepemimpinan direktif, gaya kepemimpinan supportive, gaya kepemimpinan partisipatif) terhadap variabel terikat (kinerja pegawai) secara parsial dengan menggunakan uji t. Dari hasil uji t pada tabel 4.12 dapat disimpulkan bahwa:

- a. Pengaruh gaya kepemimpinan direktif terhadap kinerja pegawai (X_1) secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini ditunjukkan dari nilai signifikansi gaya kepemimpinan direktif sebesar 0.727 artinya $p > 0,05$ (5%).
- b. Pengaruh gaya kepemimpinan supportive terhadap kinerja pegawai (X_2) secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini dapat dibuktikan dari nilai signifikansi gaya kepemimpinan supportive sebesar 0.308, artinya $p > 0,05$ (5%).
- c. Pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja pegawai (X_3) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini dapat dilihat dari nilai signifikansi gaya kepemimpinan partisipatif yaitu sebesar 0.005, artinya $p < 0,05$ (5%).

F. Koefisien Determinasi (R^2)

Untuk melihat hubungan pengaruh antara dua variabel yaitu variabel independent (gaya kepemimpinan direktif, gaya kepemimpinan supportive, gaya kepemimpinan partisipatif) dengan variabel dependen (kinerja), dapat dilihat hasil dari Koefisien Determinasi. Dari hasil

perhitungan regresi dapat dilihat bahwa nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,192 atau 19,2%. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan menjelaskan variabel independen yaitu gaya kepemimpinan direktif (X1), gaya kepemimpinan supportive, gaya kepemimpinan partisipatif terhadap pengambilan keputusan (Y) sebesar 19,2%. Sedangkan sisanya sebesar 80,8% merupakan varians error. Varians Error menggambarkan variasi data secara langsung. Semakin besar variasi data penelitian akan berdampak pada semakin besar varians error. Hasil *R square* hanya menunjukkan angka sebesar 19,2%, karena penelitian ini terbatas hanya pada Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang.

4.3. Pembahasan Hasil Penelitian

1). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Secara Simultan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang dimiliki kepala Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang yang meliputi gaya kepemimpinan direktif, gaya kepemimpinan supportive dan gaya kepemimpinan partisipatif secara simultan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini bisa dilihat dari nilai $F_{hitung} = 3,459$ dan $F_{tabel} = F_{(3,28); (0,05)}$ sebesar 3,32. Maka dapat diketahui bahwa nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ dengan signifikansi pada tingkat 0,030 pada taraf 5% ($p < 0,05$). Hasil tersebut membuktikan bahwa variabel bebas (gaya kepemimpinan direktif, gaya kepemimpinan supportive dan gaya kepemimpinan partisipatif) secara bersama-sama gaya kepemimpinan ke tiganya berpengaruh signifikan terhadap kinerja

pegawai. Jadi semakin tinggi gaya kepemimpinan tersebut maka akan semakin tinggi kinerjanya.

Hal ini mendukung teori Panji dan Nanik (1993: 136) menyatakan bahwa pemimpin yang efektif merupakan orang yang bermotivasi tinggi. Seorang pemimpin mempunyai sebuah misi atau tujuan yang ingin dicapainya, dan akan berusaha menarik para pengikutnya sehingga mencapai tingkat prestasi yang cukup memuaskan.

Hasil tersebut juga mendukung penelitian Siregar (2009) yang menunjukkan bahwa (1993: 136) menyatakan bahwa pemimpin yang efektif merupakan orang yang bermotivasi tinggi. Seorang pemimpin mempunyai sebuah misi atau tujuan yang ingin dicapainya, dan akan berusaha menarik para pengikutnya sehingga mencapai tingkat prestasi yang cukup memuaskan.

Gaya kepemimpinan adalah cara bekerja dan bertingkah laku pemimpin dalam membimbing para bawahannya untuk berbuat sesuatu. Kemampuan berkomunikasi menunjukkan bagaimana seseorang dapat menyampaikan menerima informasi dengan efektif.

Gaya kepemimpinan menunjukkan kemampuan dari seorang pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya untuk meningkatkan motivasi kerja. Sebagai seorang pemimpin, akan terus berhubungan dengan bawahan dalam memberikan instruksi, meminta pertanggung jawaban kerja dan hubungan interpersonal. Dalam hal inilah seorang pemimpin harus memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik, sehingga dapat membina hubungan harmonis dengan bawahannya, tetapi dalam konteks pekerjaan.

Hal ini juga tertera pada Al-Qur'an Surat Al-Baqarah Ayat 30, yaitu:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً ۗ قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَن يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ
الْدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ ﴿٣٠﴾

"ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada Para Malaikat: "Sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi." mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, Padahal Kami Senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui."

Yang dimaksudkan pemimpin menurut pandangan Islam itu adalah seorang laki-laki yang karena jabatannya baik fungsional maupun formal, seperti kepala rumah tangga, tokoh informal dalam masyarakat ataupun pejabat formal dalam pemerintahan, kepadanya diberikan tugas, wewenang, dan tanggung jawab. Mengapa ditekankan harus laki-laki, karena ketiga ayat tersebut jelas-jelas memberikan isyarat yang harus dipahami secara eksplisit bahwa yang dimaksud khalifah itu adalah Nabi Adam.

Dengan demikian jelas bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh kemampuan seorang pemimpin, khususnya dalam membangun kerja tim sebagai satu kesatuan untuk mencapai tujuan.

2). Pengaruh gaya kepemimpinan direktif, gaya kepemimpinan supportive dan gaya kepemimpinan partisipatif Terhadap Kinerja Pegawai Secara Parsial

a. Pengaruh kepemimpinan direktif Terhadap Kinerja pegawai Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, menunjukkan bahwa untuk variabel X_1 (kepemimpinan direktif) yang dimiliki oleh kepala Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang secara parsial mempunyai pengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini ditunjukkan dari nilai sig. sebesar 0.727, dimana $p > 0,05$ (5%). Jadi semakin tinggi kepemimpinan direktif yang dimiliki pegawai, maka tidak mempengaruhi kinerja pegawai tersebut pada Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang.

Adapun faktor lain yang menyebabkan gaya kepemimpinan direktif yang dimiliki oleh kepala Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang secara parsial tidak signifikan terhadap kinerja pegawai dikarenakan: kepala Dinas Koperasi belum begitu lama menjabat sebagai pemimpin jadi masih menyesuaikan dengan lingkungan dan para pegawai Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang. Sehingga gaya kepemimpinan direktif yang dimiliki kepala Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang belum bisa mengena pada para pegawai. menurut persepsi pegawai Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang kepemimpinan direktif tidak mempengaruhi kinerja pegawai.

Kepemimpinan direktif, yaitu gaya kepemimpinan yang mempunyai hubungan yang positif dengan kepuasan dan harapan bawahan. Atasan

sering memberikan perintah atau tugas khusus (otokrasi). Jadi bawahan mengetahui apa yang diharapkan bagi mereka, dan pemimpin memberikan pengarahan yang spesifik dalam menyelesaikan tugas.

Penilaian prestasi kerja (performance appraisal) adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja pegawai. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para pegawai tentang pelaksanaan kerja mereka. Kegunaan-kegunaan penilaian prestasi kerja dapat dirinci sebagai berikut, perbaikan prestasi kerja, penyesuaian-penyesuaian kompensasi, keputusan-keputusan penempatan, kebutuhan latihan dan pengembangan, perencanaan dan pengembangan karier, penyimpangan-penyimpangan proses staffing, ketidakakuratan informasional, kesalahan desain pekerjaan, kesempatan kerja yang adil dan tantangan-tantangan eksternal (Handoko,1997).

Penelitian ini tidak mendukung penelitian Pratiguna, Marchaban, dan Nugroho yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang paling mempengaruhi kinerja karyawan adalah kepemimpinan direktif. Dalam penelitian ini, kepemimpinan direktif tidak berpengaruh pada kinerja pegawai pada Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang.

b. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Supportif Terhadap Kinerja Pegawai

Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, menunjukkan bahwa untuk variabel X₂ (kepemimpinan supportif) yang dimiliki kepala Dinas Koperasi

dan UKM Kota Malang secara parsial tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini dapat dibuktikan dari nilai sig. sebesar 0.308, dimana $p > 0,05$ (5%). Artinya, semakin tinggi kepemimpinan supportif yang dimiliki pegawai, maka tidak mempengaruhi kinerja pegawai pada Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang.

Adapun faktor lain yang menyebabkan gaya kepemimpinan supportive yang dimiliki oleh kepala Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang secara parsial tidak signifikan terhadap kinerja pegawai dikarenakan: sama halnya yang sudah dijelaskan pada halaman sebelumnya, kepala Dinas Koperasi belum begitu lama menjabat sebagai pemimpin jadi masih menyesuaikan dengan lingkungan dan para pegawai Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang. Sehingga gaya kepemimpinan supportive yang dimiliki kepala Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang belum bisa mengena pada para pegawai. Karena masih baru dalam menjabat, jadi masih kurang dalam mendekati para pegawai. Disisi lain kepala Dinas Koperasi dan UKM terlalu sibuk dengan berbagai macam kegiatan diluar sehingga waktu untuk mendekati bawahannya kurang. menurut persepsi pegawai Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang kepemimpinan supportive tidak mempengaruhi kinerja pegawai.

Kepemimpinan suportif, yaitu kepemimpinan yang selalu bersedia menjelaskan segala permasalahan pada bawahan (perhatian), mudah didekati dan memuaskan hati para karyawan. Pemimpin dengan sikap ramah dan menunjukkan perhatian yang besar pada bawahannya. (Bangun, 2008:144).

c. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, menunjukkan bahwa untuk variabel X3 (kepemimpinan partisipatif) yang kepala Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini dapat dilihat dari nilai Sig. yaitu sebesar 0.005, dimana $p < 0,05$ (5%). Artinya, semakin tinggi kepemimpinan partisipatif yang dimiliki pegawai, maka akan berdampak pada semakin tinggi kinerja pegawai pada Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang.

Penilaian prestasi kerja (performance appraisal) adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja pegawai. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para pegawai tentang pelaksanaan kerja mereka. Kegunaan-kegunaan penilaian prestasi kerja dapat dirinci sebagai berikut, perbaikan prestasi kerja, penyesuaian-penyesuaian kompensasi, keputusan-keputusan penempatan, kebutuhan latihan dan pengembangan, perencanaan dan pengembangan karier, penyimpangan-penyimpangan proses staffing, ketidakakuratan informasional, kesalahan desain pekerjaan, kesempatan kerja yang adil dan tantangan-tantangan eksternal (Handoko,1997).

Penelitian ini mendukung teori Hasibuan (1990: 156) yang menyatakan bahwa memotivasi kerja karyawan atau pegawai adalah mempersoalkan bagaimana caranya mendorong gairah kerja karyawan agar mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilannya untuk mewujudkan

tujuan perusahaan. Pada dasarnya perusahaan bukan saja mengharapkan karyawan atau pegawai yang mampu, cakap, dan terampil, tetapi yang terpenting mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal, kemampuan, kecakapan, dan keterampilan pegawai atau karyawan tidak ada artinya bagi perusahaan jika mereka tidak mau bekerja keras dengan mempergunakan kemampuan, kecakapan, dan keterampilan yang dimilikinya. Kemampuan bekerja keras dan antusias untuk mencapai semangat kerja yang tinggi.

Diperkuat lagi oleh Kajanto (2003), Kepemimpinan partisipatif dapat meningkatkan motivasi kerja bawahan. Pemimpin partisipatif berkonsultasi dengan bawahan dan menggunakan saran-saran dan ide mereka sebelum mengambil suatu keputusan.

3). Variabel Yang Paling Berpengaruh Dominan Terhadap Kinerja Pegawai Adalah Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Hasil analisis juga membuktikan bahwa variabel yang paling berpengaruh dominan adalah variabel X_3 (kepemimpinan partisipatif). Hal ini dapat dilihat dari uji regresi nilai Sig. sebesar 0,005, yang mempunyai nilai Sig. lebih kecil dari pada variabel kepemimpinan direktif dan kepemimpinan supportif.

Pada Hardhani (2011) dijelaskan bahwa tipe kepemimpinan partisipatif sangat menghargai hubungan kerjanya dengan bawahan mereka. Kepemimpinan

partisipatif dapat menempatkan kesejahteraan bawahan sebagai prioritas pegawai.

Hal ini mendukung teori Panji dan Nanik (1993: 136) menyatakan bahwa pemimpin yang efektif merupakan orang yang bermotivasi tinggi. Seorang pemimpin mempunyai sebuah misi atau tujuan yang ingin dicapainya, dan akan berusaha menarik para pengikutnya sehingga mencapai tingkat prestasi yang cukup memuaskan.

Hal tersebut diperkuat oleh Hasibuan (1990: 156) yang menyatakan bahwa memotivasi kerja karyawan atau pegawai adalah mempersoalkan bagaimana caranya mendorong gairah kerja karyawan agar mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilannya untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Pada dasarnya perusahaan bukan saja mengharapkan karyawan atau pegawai yang mampu, cakap, dan terampil, tetapi yang terpenting mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal, kemampuan, kecakapan, dan keterampilan pegawai atau karyawan tidak ada artinya bagi perusahaan jika mereka tidak mau bekerja keras dengan mempergunakan kemampuan, kecakapan, dan keterampilan yang dimilikinya. Kemampuan bekerja keras dan antusias untuk mencapai semangat kerja yang tinggi.

4.4. Keterbatasan Penelitian

Penulis menyadari banyak keterbatasan dalam penelitian ini. Lokasi yang dijadikan penelitian hanya pada satu tempat, sehingga tidak ada perbandingan dengan lokasi lain.

Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini tidak mencakup keseluruhan responden, padahal jumlah populasi relatif kecil. Penambahan jumlah sampel akan sangat berpengaruh terhadap hasil penelitian, karena semakin banyak sampel yang digunakan maka hasil penelitian akan semakin valid.

Jumlah variabel independen (bebas) yang digunakan dalam penelitian ini hanya menggunakan tiga variabel, yaitu kepemimpinan direktif, kepemimpinan supportif, kepemimpinan partisipatif. Penambahan variabel lain yang diduga dapat mempengaruhi tingkat kinerja pegawai juga perlu diteliti, seperti model kepemimpinan yang lain.

Referensi yang digunakan dalam penelitian ini masih sangat terbatas. Jumlah referensi akan sangat mendukung kelancaran dalam proses penelitian dan mendukung kebaikan dari hasil penelitian.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. secara simultan gaya kepemimpinan yang dimiliki kepala Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang yang meliputi gaya kepemimpinan direktif, gaya kepemimpinan supportive dan gaya kepemimpinan partisipatif mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini bisa dilihat dari nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$. Dan nilai Sig. < taraf nyata (5%). Hasil tersebut juga mendukung penelitian Siregar (2009) yang menunjukkan bahwa (1993: 136) menyatakan bahwa pemimpin yang efektif merupakan orang yang bermotivasi tinggi. Seorang pemimpin mempunyai sebuah misi atau tujuan yang ingin dicapainya, dan akan berusaha menarik para pengikutnya sehingga mencapai tingkat prestasi yang cukup memuaskan.
2. Secara Parsial hanya kepemimpinan partisipatif yang mempengaruhi kinerja pegawai Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang. Sedangkan gaya kepemimpinan direktif dan gaya kepemimpinan supportive tidak berpengaruh pada kinerja pegawai Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang. Hal ini dapat dilihat dari nilai Sig. < taraf nyata (5%).

3. Variabel kepemimpinan yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang adalah kepemimpinan partisipatif.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, saran yang dapat diberikan penulis antara lain sebagai berikut :

- 1). Bagi Pihak Perusahaan

Memberikan informasi kepada pihak Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang bahwa gaya kepemimpinan yang baik sangat dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja pegawai.

- 2). Bagi penelitian selanjutnya

- a. Disarankan melakukan penelitian pada objek yang berbeda.
- b. Hendaknya mempertimbangkan untuk penambahan jumlah sampel, karena jumlah sampel akan sangat berpengaruh terhadap hasil penelitian,
- c. Disarankan untuk mempertimbangkan penambahan jumlah variabel yang diduga dapat mempengaruhi tingkat kinerja pegawai, seperti model kepemimpinan yang lainnya.
- d. Hendaknya mempertimbangkan untuk penambahan jumlah referensi, karena jumlah referensi akan sangat mendukung kelancaran dalam proses penelitian dan mendukung kebaikan dari hasil penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian (Suatu Pendekatan Praktik)*. Jakarta: PT: Rineka Cipta.
- Asahi. 2001. *Manajemen Perusahaan Pendekatan Operasional*. Jakarta: BPFE.
- Azwar, Saifuddin. 1999. *Metodologi Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar Offset.
- Bangun, Wilson. 2008. *Intisari Manajemen*. Bandung: PT. Retika Aditama.
- Effendy Mochtar, Drs. Ek. 1996. *Manajemen Suatu Pendekatan Berdasarkan Ajaran Islam Pada Majelis Taklim*. Jakarta.
- Gitosudarmo, Indriyo. 1997. *Perlaku Keorganisasian*. Yogyakarta: BPFE.
- Handoko Hani T, 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE,
- Hasibuan, Malayu, 2001. *Manajemen Dasar, Ppengertian, dan Masalah, Edisi Revisi*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Hasibuan S.P, Malayu, 1990. *Manajemen Sumber Daya Manusia Dasar dan Kunci Keberhasila*. Jakarta: Gunung Agung.
- Harahap, Sopyan Syufri, 1996. *Manajemen Kontemporer. Cetakan Pertama*. Jakarta: Penerbit PT. Raja Grafindo Persada.
- Indriantoro, Nur,dkk. 1999. *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.

- Kajanto, 2003. *Teori Path Goal*. [http:// mumanajemen.com](http://mumanajemen.com). Diakses tanggal 01 Agustus 2011.
- Kartono Kartini, 1988. *Pemimpin Dan Kepemimpinan*. Jakarta: CV Rajawali.
- Kayo P Khatib. 2005. *Kepemimpinan Islam dan Dakwah*. Jakarta: Amzah.
- Koontz, H., O'Donnell, C., & Weihrich, H. 1984. *Manajemen*. Jilid II. *Terjemahan dari Management*. Alih Bahasa: Antarikso., Firman., Agus Dharma., Hendaridi. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Robbins, S.P. 1996. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Terjemahan dari Organizational Behavior. Alih Bahasa: Hadyana Pujaatmaka. Jakarta: Prenhallindo.
- Sani Supriyanto, Achmad dan Machfudz, Masyhuri. 2010. *Metodologi Riset Manajemen Sumberdaya Manusia*. Malang: UIN-Maliki Press
- Siagian, Sondang P. 1999. *Teori Dan Praktek Kepemimpinan*. Cetakan keempat, Jakarta: Penerbit PT. Rineka Cipta.
- Siregar, Syahrial. 2009. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kemampuan Berkomunikasi Kepala Bidang Terhadap Kinerja Pegawai Pelayanan Keperawatan Jiwa Di Rumah Sakit Jiwa Daerah Provinsi Sumatera Utara*. Tesis. Medan: Sekolah Pasca Sarjana Universitas Sumatera Utara.
- Soewarno Handyaningrat, Drs. 1993. *Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen*. Cetakan ke-12. CV Haji Mas Agung.
- Sukamdiyo, ign. 1996. *Manajemen Loperasi Pasca UU No.25 Tahun 1992*. jakarta: Erlangga.

Widyanti Ninik, Anorogo Panji. 1993. *Psikologi dalam Perusahaan*. Jakarta: Rineka cipta.

Winarso, Djoko, 1993. *Bunga Rampai Kepemimpinan*. Cetakan kedua, Pasuruan: Penerbit Garuda Buana Indah.

Yuswianto. 2009. *Metodologi Penelitian*. Malang: UIN Maliki.

<http://cpmcnet.columbia.edu/dept/pi/ppf/Bass.pdf>

Lampiran 1

KUESIONER PENELITIAN

Assalamualaikum Wr. Wb

Bapak/Ibu/Sdr/i yang saya hormati, saya mahasiswa Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang sedang melakukan penelitian di Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang. Penelitian yang saya lakukan berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang”. Penelitian ini merupakan rancangan dalam pembuatan skripsi.

Saya sangat mengharapkan bantuan Bapak/Ibu/Sdr/i untuk mengisi kuesioner yang saya ajukan ini sesuai dengan kondisi yang ada. Setiap jawaban yang Bapak/Ibu/Sdr/i berikan sangat berarti dalam penelitian ini. Bapak/Ibu/Sdr/i tidak perlu ragu-ragu untuk menjawab semua pertanyaan yang disediakan dengan sejujur-jujurnya dan apa adanya, karena data ini akan kami jadikan sebagai informasi yang bersifat rahasia. Setiap jawaban yang Bapak/Ibu/Sdr/i berikan tidak akan mempengaruhi penilaian perusahaan terhadap anda.

Atas perhatian dan kerjasama Bapak/Ibu/Sdr/i saya ucapkan terima kasih.

Selamat bekerja dan semoga sukses !

S e l a m a t M e n g e r j a k a n !!!

Petunjuk Pengisian

Sesuai dengan yang Bapak/Ibu/Sdr/i ketahui, berilah penilaian terhadap diri anda sendiri dengan jujur dan apa adanya berdasarkan pertanyaan dibawah ini dengan cara memberi tanda *checklist* (√) salah satu dari lima kolom, dengan keterangan sebagai berikut:

SS	S	N	TS	STS
Sangat Setuju	Setuju	Netral	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju

Identitas Responden

Jenis Kelamin : a (Lk) b. (Pr)
Umur :
Pendidikan :
Masa Kerja :
Lama menjadi pegawai:.....

1) **Variabel Kinerja (Y)**

No	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
Variabel Kualitas						
1	Saya selalu mengerjakan pekerjaan dengan teliti					
2	Saya sangat disiplin dalam bekerja					
Variabel Kuantitas						
3	Saya selalu mampu mengerjakan pekerjaan sesuai target yang ditentukan					
4	Saya selalu menetapkan target dalam bekerja					
Variabel Jangka Waktu						
5	Saya selalu tepat waktu dalam penyelesaian pekerjaan					
6	Saya tidak pernah menunda-nunda pekerjaan					
Variabel Kehadiran Ditempat Kerja						
7	Saya selalu masuk dan pulang kerja tepat pada waktunya					
8	Saya tidak pernah meninggalkan tempat kerja tanpa izin					
Variabel Kerja Sama (Sikap Kooperatif)						
9	Saya mampu bekerjasama dengan rekan kerja saya					
10	Saya selalu terbuka pada pendapat orang lain					

2) **Variabel Gaya Kepemimpinan (X)**

No	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
	Variabel Gaya Kepemimpinan Direktif (X1)					
1	Pemimpin selalu memberikan perintah / pekerjaan kepada bawahan.					
2	Pimpinan selalu memberitahukan dengan jelas apa yang harus dikerjakan, dan bagaimana mengerjakannya.					
3	Pimpinan menetapkan hubungan kerja yang jelas antara satu orang dengan yang lain					
4	Pimpinan melakukan instruksi yang jelas kepada pegawai					
5	Pimpinan mengatakan kepada para pegawai bagaimana mendapatkan hadiah					
6	Pimpinan menggunakan hadiah untuk mengontrol para pegawai					
	Variabel Gaya Kepemimpinan Suportif (X2)					
7	Pimpinan selalu melakukan evaluasi dua arah antara pimpinan dan bawahan.					
8	Pimpinan selalu melakukan hubungan baik dengan karyawan/pegawai					
9	Pimpinan selalu memperhatikan konflik yang terjadi pada anggota					
10	Pimpinan selalu melakukan kontrol timbale balik antara pimpinan dan anggota.					
11	Pimpinan menunjukkan hal-hal yang dapat menarik minat kerja pegawai					
12	Pimpinan berupaya mengembangkan suasana baru					
13	Pimpinan memberi kesempatan kepada para					

	pegawai untuk menyampaikan perasaan dan perhatiannya					
14	Pimpinan memberi hadiah kepada para pegawai agar mereka selalu bersemangat kerja					
15	Pimpinann menekankan hubunga antar pribadi kepada para pegawai					
	Variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X3)					
16	Pimpinan selalu bersama-sama dalam membuat keputusan.					
17	Pimpinan melibatkan partipasi anggota dalam setiap kegiatan.					
18	Pimpinan berbuat sesuatu yang membuat anggota menjadi senang bekerja.					
19	Pimpinan menggunakan partisipasi dari anggota kelompok untuk melancarkan komunikasi antar pegawai					
20	Pimpinan lebih memperhatikan kerja kelompok dari pada kompetensi individu					
21	Pimpinan memberikan kesempatan kepada para pegawai untuk mendiskusikan masalah-masalah dengan pemimpin					
22	Pimpinan memberikan perhatian pada kelompok yang tidak sukses dalam bekerja					
23	Pimpinan bekerjasama dengan anggota kelompok untuk menyusun tugasnya masing-masing					

***** Terima Kasih *****

Lampiran 2

Responden	Data Variabel					
	X1 (Gaya Kepemimpinan Direktif)					
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6
1	1	4	3	4	2	5
2	4	4	4	4	2	4
3	3	4	4	5	4	5
4	4	2	5	5	4	5
5	5	5	4	5	5	5
6	4	4	4	4	4	5
7	5	5	4	3	2	2
8	4	4	4	4	4	4
9	4	4	2	4	4	5
10	4	4	4	5	4	4
11	4	2	2	4	4	4
12	2	4	4	4	2	4
13	4	5	5	4	4	4
14	5	5	5	5	5	5
15	5	5	5	5	5	5
16	2	2	4	4	4	4
17	2	3	4	4	2	4
18	4	2	4	4	4	5
19	2	4	4	4	2	5
20	4	4	4	4	2	5
No	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6
21	4	4	4	4	2	4
22	4	4	2	3	3	4
23	4	4	4	4	4	5
24	4	4	4	4	4	4
25	4	4	4	3	4	5
26	3	4	5	2	4	5
27	5	5	5	5	5	5
28	5	5	5	5	5	5
29	4	4	3	4	4	3
30	4	4	4	4	2	4

31	4	4	4	4	4	4
32	5	4	4	4	5	4

Responden	Data Variabel								
	X2 (Gaya Kepemimpinan Supportive)								
	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9
1	4	5	4	4	5	5	5	5	1
2	2	2	4	2	4	2	4	2	2
3	4	5	2	4	2	4	4	4	4
4	4	5	4	4	4	4	2	5	4
5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
6	4	4	4	2	5	5	5	4	4
7	5	5	2	4	2	5	4	5	2
8	5	4	4	4	4	4	5	4	2
9	4	2	4	4	4	4	4	4	2
10	5	4	4	2	4	2	4	2	4
11	4	5	2	4	4	5	5	4	4
12	4	4	4	4	2	4	4	2	4
13	2	4	4	2	5	5	5	5	1
14	5	5	5	5	5	5	5	5	5
15	5	5	5	5	5	5	5	5	5
16	4	4	4	4	4	5	4	4	2
17	5	5	5	4	5	4	2	4	2
18	4	4	4	2	4	4	2	2	3
19	4	2	4	4	5	5	5	5	2
20	4	5	5	5	5	5	5	5	4
21	2	4	4	5	5	5	5	4	3
22	5	5	5	4	4	2	4	4	4
No	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9
23	4	5	4	4	5	5	5	5	3
24	4	4	4	4	4	5	5	4	3
25	4	2	4	2	2	5	5	4	4
26	5	4	4	4	4	4	2	4	4
27	4	4	4	4	4	2	5	4	3

28	4	4	4	2	5	5	5	5	3
29	4	4	4	4	2	5	5	4	4
30	2	4	2	4	4	4	5	5	3
31	4	4	4	4	4	4	4	4	4
32	4	5	4	5	4	4	5	4	4

Responden	Data Variabel							
	X3 (Gaya Kepemimpinan Partisipatif)							
	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X3.7	X3.8
1	5	5	5	5	4	5	4	5
2	4	5	4	5	5	5	5	5
3	5	5	5	4	5	5	5	5
4	5	4	4	5	5	3	5	4
5	4	4	4	5	4	5	5	5
6	4	4	4	5	5	5	3	5
7	4	5	5	5	4	5	5	4
8	4	5	4	5	4	4	5	4
9	4	4	4	5	4	4	5	4
10	5	5	5	5	4	4	5	4
11	4	4	4	5	4	4	4	5
12	5	4	5	4	5	4	5	5
13	4	4	5	5	5	4	4	4
14	4	4	5	4	5	4	4	5
15	5	5	5	4	5	5	5	5
16	4	5	4	5	4	4	4	4
17	4	5	5	4	5	5	4	5
18	4	5	4	5	4	5	4	5
19	4	5	4	5	4	5	4	5
20	5	4	4	4	5	4	4	5
21	5	4	4	5	5	4	4	4
22	5	4	4	5	4	4	4	4
No	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X3.7	X3.8
23	4	4	5	5	4	4	4	4
24	4	4	4	4	4	5	4	5

25	4	4	4	4	4	5	5	5
26	4	4	4	4	5	5	5	5
27	5	4	5	4	5	5	5	5
28	4	4	5	4	4	5	4	5
29	4	4	4	4	4	5	5	4
30	5	5	5	4	4	5	5	4
31	4	4	4	4	4	4	4	4
32	4	4	4	4	4	5	4	4

Responden	Data Variabel									
	Y (Kinerja Pegawai)									
	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10
1	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4
2	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
6	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3
7	4	4	3	3	4	5	5	5	5	3
8	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4
9	3	4	4	3	4	3	3	4	4	5
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
11	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4
12	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
13	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4
14	4	4	3	4	3	5	5	5	5	5
15	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
16	4	3	4	5	5	4	5	4	4	4
17	4	4	4	4	3	4	3	4	5	4
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
21	5	5	4	4	4	5	5	5	4	3
22	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4

No	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y46	Y7	Y8	Y9	Y10
23	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
25	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
26	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4
27	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4
28	4	4	4	3	3	3	3	3	5	4
29	3	3	4	5	4	3	4	4	4	4
30	4	4	4	4	4	3	5	4	5	5
31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

Lampiran 3: Validitas

Gaya Kepemimpinan Direktif (X1)

Correlations

		x1.1	x1.2	x1.3	x1.4	x1.5	x1.6	X1
x1.1	Pearson Correlation	1	.415*	.221	.253	.556**	-.069	.706**
	Sig. (2-tailed)	.	.018	.223	.163	.001	.709	.000
	N	32	32	32	32	32	32	32
x1.2	Pearson Correlation	.415*	1	.310	.117	.140	-.010	.545**
	Sig. (2-tailed)	.018	.	.084	.525	.446	.958	.001
	N	32	32	32	32	32	32	32
x1.3	Pearson Correlation	.221	.310	1	.290	.270	.243	.608**
	Sig. (2-tailed)	.223	.084	.	.107	.135	.181	.000
	N	32	32	32	32	32	32	32
x1.4	Pearson Correlation	.253	.117	.290	1	.391*	.314	.594**
	Sig. (2-tailed)	.163	.525	.107	.	.027	.080	.000
	N	32	32	32	32	32	32	32
x1.5	Pearson Correlation	.556**	.140	.270	.391*	1	.340	.773**
	Sig. (2-tailed)	.001	.446	.135	.027	.	.057	.000
	N	32	32	32	32	32	32	32
x1.6	Pearson Correlation	-.069	-.010	.243	.314	.340	1	.435*
	Sig. (2-tailed)	.709	.958	.181	.080	.057	.	.013
	N	32	32	32	32	32	32	32
X1	Pearson Correlation	.706**	.545**	.608**	.594**	.773**	.435*	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.000	.000	.013	.
	N	32	32	32	32	32	32	32

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

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

Gaya Kepemimpinan Supportive (X2)

Correlations

		x2.1	x2.2	x2.3	x2.4	x2.5	x2.6	x2.7	x2.8	x2.9	X2
x2.1	Pearson Correlation	1	.371*	.268	.256	-.073	-.010	-.227	.072	.381*	.429*
	Sig. (2-tailed)	.	.037	.138	.156	.691	.956	.211	.697	.031	.014
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
x2.2	Pearson Correlation	.371*	1	-.022	.474**	.156	.157	-.058	.337	.328	.604**
	Sig. (2-tailed)	.037	.	.905	.006	.393	.392	.753	.060	.067	.000
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
x2.3	Pearson Correlation	.268	-.022	1	.087	.474**	-.086	-.077	-.026	.134	.353*
	Sig. (2-tailed)	.138	.905	.	.634	.006	.640	.674	.887	.466	.048
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
x2.4	Pearson Correlation	.256	.474**	.087	1	.110	.232	.150	.438*	.287	.673**
	Sig. (2-tailed)	.156	.006	.634	.	.550	.201	.412	.012	.112	.000
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
x2.5	Pearson Correlation	-.073	.156	.474**	.110	1	.142	.137	.363*	-.129	.466**
	Sig. (2-tailed)	.691	.393	.006	.550	.	.437	.456	.041	.481	.007
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
x2.6	Pearson Correlation	-.010	.157	-.086	.232	.142	1	.321	.583**	-.007	.518**
	Sig. (2-tailed)	.956	.392	.640	.201	.437	.	.073	.000	.968	.002
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
x2.7	Pearson Correlation	-.227	-.058	-.077	.150	.137	.321	1	.363*	.036	.376*
	Sig. (2-tailed)	.211	.753	.674	.412	.456	.073	.	.041	.844	.034
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
x2.8	Pearson Correlation	.072	.337	-.026	.438*	.363*	.583**	.363*	1	-.031	.681**
	Sig. (2-tailed)	.697	.060	.887	.012	.041	.000	.041	.	.867	.000
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
x2.9	Pearson Correlation	.381*	.328	.134	.287	-.129	-.007	.036	-.031	1	.457**
	Sig. (2-tailed)	.031	.067	.466	.112	.481	.968	.844	.867	.	.009
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
X2	Pearson Correlation	.429*	.604**	.353*	.673**	.466**	.518**	.376*	.681**	.457**	1
	Sig. (2-tailed)	.014	.000	.048	.000	.007	.002	.034	.000	.009	.
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32

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

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

Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X3)

Correlations

	x3.1	x3.2	x3.3	x3.4	x3.5	x3.6	x3.7	x3.8	X3
x3.1 Pearson Correlation	1	.045	.853**	.040	.058	.144	.279	-.180	.470**
Sig. (2-tailed)	.	.806	.000	.828	.751	.432	.122	.325	.007
N	32	32	32	32	32	32	32	32	32
x3.2 Pearson Correlation	.045	1	.205	.287	.130	.350*	.062	.101	.543**
Sig. (2-tailed)	.806	.	.259	.111	.477	.050	.737	.583	.001
N	32	32	32	32	32	32	32	32	32
x3.3 Pearson Correlation	.853**	.205	1	-.021	-.114	.201	.182	-.247	.417*
Sig. (2-tailed)	.000	.259	.	.908	.535	.271	.320	.174	.018
N	32	32	32	32	32	32	32	32	32
x3.4 Pearson Correlation	.040	.287	-.021	1	.498**	.249	.085	-.004	.562**
Sig. (2-tailed)	.828	.111	.908	.	.004	.170	.645	.981	.001
N	32	32	32	32	32	32	32	32	32
x3.5 Pearson Correlation	.058	.130	-.114	.498**	1	-.023	.417*	-.105	.520**
Sig. (2-tailed)	.751	.477	.535	.004	.	.901	.018	.568	.002
N	32	32	32	32	32	32	32	32	32
x3.6 Pearson Correlation	.144	.350*	.201	.249	-.023	1	.366*	.267	.648**
Sig. (2-tailed)	.432	.050	.271	.170	.901	.	.040	.139	.000
N	32	32	32	32	32	32	32	32	32
x3.7 Pearson Correlation	.279	.062	.182	.085	.417*	.366*	1	-.026	.618**
Sig. (2-tailed)	.122	.737	.320	.645	.018	.040	.	.887	.000
N	32	32	32	32	32	32	32	32	32
x3.8 Pearson Correlation	-.180	.101	-.247	-.004	-.105	.267	-.026	1	.219
Sig. (2-tailed)	.325	.583	.174	.981	.568	.139	.887	.	.229
N	32	32	32	32	32	32	32	32	32
X3 Pearson Correlation	.470**	.543**	.417*	.562**	.520**	.648**	.618**	.219	1
Sig. (2-tailed)	.007	.001	.018	.001	.002	.000	.000	.229	.
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).

Kinerja (Y)

Correlations

		y1	y2	y3	y4	y5	y6	y7	y8	y9	y10	Y
y1	Pearson Correlation	1	.684**	.439*	.380*	.339	.541**	.309	.499**	.344	.086	.749**
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.012	.032	.058	.001	.085	.004	.054	.641	.000
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
y2	Pearson Correlation	.684**	1	.232	-.012	.339	.541**	.221	.406*	.229	.086	.602**
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.201	.947	.058	.001	.225	.021	.207	.641	.000
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
y3	Pearson Correlation	.439*	.232	1	.679**	.418*	.012	.108	.211	.169	.294	.572**
	Sig. (2-tailed)	.012	.201	.	.000	.017	.950	.555	.247	.356	.102	.001
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
y4	Pearson Correlation	.380*	-.012	.679**	1	.406*	.170	.318	.332	.080	.271	.597**
	Sig. (2-tailed)	.032	.947	.000	.	.021	.353	.076	.063	.663	.134	.000
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
y5	Pearson Correlation	.339	.339	.418*	.406*	1	.394*	.466**	.397*	.030	.104	.637**
	Sig. (2-tailed)	.058	.058	.017	.021	.	.026	.007	.024	.873	.571	.000
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
y6	Pearson Correlation	.541**	.541**	.012	.170	.394*	1	.454**	.638**	.256	-.093	.650**
	Sig. (2-tailed)	.001	.001	.950	.353	.026	.	.009	.000	.156	.612	.000
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
y7	Pearson Correlation	.309	.221	.108	.318	.466**	.454**	1	.652**	.192	-.010	.628**
	Sig. (2-tailed)	.085	.225	.555	.076	.007	.009	.	.000	.291	.956	.000
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
y8	Pearson Correlation	.499**	.406*	.211	.332	.397*	.638**	.652**	1	.480**	.159	.793**
	Sig. (2-tailed)	.004	.021	.247	.063	.024	.000	.000	.	.005	.384	.000
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
y9	Pearson Correlation	.344	.229	.169	.080	.030	.256	.192	.480**	1	.400*	.508**
	Sig. (2-tailed)	.054	.207	.356	.663	.873	.156	.291	.005	.	.023	.003
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
y10	Pearson Correlation	.086	.086	.294	.271	.104	-.093	-.010	.159	.400*	1	.368*
	Sig. (2-tailed)	.641	.641	.102	.134	.571	.612	.956	.384	.023	.	.038
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
Y	Pearson Correlation	.749**	.602**	.572**	.597**	.637**	.650**	.628**	.793**	.508**	.368*	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.003	.038	.
	N	32	32	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).

Lampiran 4

Uji Reliabilitas

Gaya Kepemimpinan Direktif (X1)

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

—

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	23.8125	10.7379	3.2769	6

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
X1.1	20.0000	7.0323	.4843	.6021
X1.2	19.8750	8.3710	.3144	.6623
X1.3	19.8438	8.1361	.4104	.6310
X1.4	19.7188	8.5313	.4302	.6301
X1.5	20.2188	6.3700	.5660	.5654
X1.6	19.4063	9.2167	.2346	.6806

Reliability Coefficients

N of Cases = 32.0

N of Items = 6

Alpha = .6741

Gaya Kepemimpinan (X2)

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

—

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	35.9063	19.7651	4.4458	9

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
X2.1	31.8750	17.1452	.2441	.6268
X2.2	31.7500	15.5484	.4394	.5815
X2.3	32.0000	17.8710	.1773	.6390
X2.4	32.1563	14.7167	.5152	.5593
X2.5	31.8438	16.5877	.2602	.6248
X2.6	31.6250	16.1774	.3266	.6085
X2.7	31.5625	17.4153	.1603	.6480
X2.8	31.7813	14.9506	.5392	.5573
X2.9	32.6563	16.4909	.2278	.6355

Reliability Coefficients

N of Cases = 32.0

N of Items = 9

Alpha = .6385

Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X3)

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

—

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	32.5625	11.3508	3.3691	8

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
X3.1	27.8750	9.7258	.3009	.5439
X3.2	29.1875	8.9960	.3325	.5295
X3.3	27.9375	9.9315	.2365	.5592
X3.4	28.5938	8.8296	.3480	.5237
X3.5	28.7500	8.9032	.2632	.5540
X3.6	28.5000	8.1935	.4441	.4872
X3.7	28.4375	8.3185	.3948	.5047
X3.8	28.6563	10.8135	-.0244	.6339

Reliability Coefficients

N of Cases = 32.0

N of Items = 8

Alpha = .5783

Kinerja (Y)

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

—

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	40.8125	12.6734	3.5600	10

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
Y1	36.6875	10.0282	.6670	.7780
Y2	36.6875	10.6089	.4875	.7970
Y3	36.8750	10.6935	.4501	.8009
Y4	36.7813	10.4990	.4723	.7987
Y5	36.8438	10.5232	.5333	.7925
Y6	36.7500	10.1935	.5305	.7921
Y7	36.6875	10.1573	.4946	.7967
Y8	36.6563	9.5232	.7113	.7700
Y9	36.5625	11.0927	.3908	.8064
Y10	36.7813	11.4667	.2117	.8262

Reliability Coefficients

N of Cases = 32.0

N of Items = 10

Alpha = .8131

Lampiran 5

Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		32
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	3.04083537
Most Extreme Differences	Absolute	.123
	Positive	.112
	Negative	-.123
Kolmogorov-Smirnov Z		.695
Asymp. Sig. (2-tailed)		.720

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Lampiran 6

Uji Multikolinieritas

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics		
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF	
1	(Constant)	-3.357	13.865		.242	.810		
	X1	.068	.194	.063	.352	.727	.819	1.221
	X2	.151	.145	.188	1.038	.308	.792	1.263
	X3	1.043	.345	.504	3.020	.005	.935	1.069

a. Dependent Variable: Y

Lampiran 7

Uji Autokorelasi

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X3, X1, X2 ^a	.	Enter

- a. All requested variables entered.
- b. Dependent Variable: Y

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.520 ^a	.270	.192	3.200	1.654

- a. Predictors: (Constant), X3, X1, X2
- b. Dependent Variable: Y

Lampiran 8

Uji Heteroekdastisitas

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions			
				(Constant)	X1	X2	X3
1	1	3.977	1.000	.00	.00	.00	.00
	2	.013	17.797	.03	.48	.10	.05
	3	.010	20.113	.00	.51	.74	.01
	4	.001	64.522	.97	.01	.16	.94

a. Dependent Variable: Y

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	37.09	46.16	40.81	1.851	32
Residual	-6.44	5.99	.00	3.041	32
Std. Predicted Value	-2.011	2.888	.000	1.000	32
Std. Residual	-2.012	1.873	.000	.950	32

a. Dependent Variable: Y

Correlations

			X1	X2	X3	ABS_RES
Spearman's rho	X1	Correlation Coefficient	1.000	.242	-.003	.288
		Sig. (2-tailed)	.	.182	.986	.110
		N	32	32	32	32
	X2	Correlation Coefficient	.242	1.000	-.291	.204
		Sig. (2-tailed)	.182	.	.107	.264
		N	32	32	32	32
	X3	Correlation Coefficient	-.003	-.291	1.000	-.151
		Sig. (2-tailed)	.986	.107	.	.409
		N	32	32	32	32
	ABS_RES	Correlation Coefficient	.288	.204	-.151	1.000
		Sig. (2-tailed)	.110	.264	.409	.
		N	32	32	32	32

Lampiran 9

Uji F (Simultan) Regresi Berganda

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Y	40.81	3.560	32
X1	23.81	3.277	32
X2	35.91	4.446	32
X3	35.59	1.720	32

Correlations

		Y	X1	X2	X3
Pearson Correlation	Y	1.000	.174	.115	.472
	X1	.174	1.000	.397	.072
	X2	.115	.397	1.000	-.195
	X3	.472	.072	-.195	1.000
Sig. (1-tailed)	Y	.	.171	.265	.003
	X1	.171	.	.012	.348
	X2	.265	.012	.	.142
	X3	.003	.348	.142	.
N	Y	32	32	32	32
	X1	32	32	32	32
	X2	32	32	32	32
	X3	32	32	32	32

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X3, X1, X2 ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.520 ^a	.270	.192	3.200

a. Predictors: (Constant), X3, X1, X2

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	106.228	3	35.409	3.459	.030 ^a
	Residual	286.647	28	10.237		
	Total	392.875	31			

a. Predictors: (Constant), X3, X1, X2

b. Dependent Variable: Y

Lampiran 10

Uji t (Parsial) Regresi Berganda

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	3.357	13.865		242	.810			
	X1	.068	.194	.063	.352	.727	.174	.066	.057
	X2	.151	.145	.188	1.038	.308	.115	.193	.168
	X3	1.043	.345	.504	3.020	.005	.472	.496	.487

a. Dependent Variable: Y

BIODATA PENELITI

I. Data Pribadi

Nama : Cafila Ficalista

Jenis kelamin : Perempuan

Tempat, tanggal lahir : Lamongan, 21 Februari 1988

Agama : ISLAM

Alamat Asal : Jl. Semangu Kantor Desa Blimbing-Paciran-
Lamongan

Alamat Sekarang : Jl. Sumber Sari Gg IIIb No.154 Malang

No. telepon : 085731475917

Email : ficalista_21@yahoo.com

II. Riwayat Pendidikan

- a. MIM 04 Blimbing-Lamongan , lulus tahun 2000
- b. SLTP M 12 Al- ISLAH Sendang Paciran lulus tahun 2003
- c. SMA Al-Yakin Rembang, lulus tahun 2006
- d. S1 Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negri
(UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.

III. Pengalaman Organisasi

- Ikatan Mahasiswa Muhammadiyah (IMM)
- Koperasi Mahasiswa (KOPMA)

Demikian Daftar Riwayat Hidup ini dibuat dengan benar dan dapat dipertanggungjawabkan.