



TESIS PM-147501

**ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN  
TERHADAP KINERJA  
(STUDI KASUS PADA PEGAWAI DIREKTORAT BINA  
INVESTASI INFRASTRUKTUR KEMENTERIAN  
PEKERJAAN UMUM DAN PERUMAHAN RAKYAT)**

**JEFFY ALFANNY  
NRP. 9112 202 803**

**DOSEN PEMBIMBING**

**Dr. Ir. Bambang Syairudin M.T.  
Dr. Indung Sudarso, ST, MT**

**DEPARTEMEN MANAJEMEN TEKNOLOGI  
BIDANG KEAHLIAN MANAJEMEN PROYEK  
FAKULTAS BISNIS DAN MANAJEMEN TEKNOLOGI  
INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER  
SURABAYA  
2018**

**ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA  
(STUDI KASUS PADA PEGAWAI DIREKTORAT BINA INVESTASI INFRASTRUKTUR,  
KEMENTERIAN PEKERJAAN UMUM DAN PERUMAHAN RAKYAT)**

Tesis disusun untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar  
Magister Manajemen Teknologi (M.MT)

di

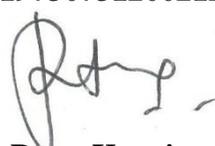
Institut Teknologi Sepuluh Nopember

oleh :

Jeffy Alfanny  
NRP : 9112 202 803

Tanggal Ujian : 5 Maret 2018  
Periode Wisuda : September 2018

Disetujui oleh:

-   
1. Dr. Ir. Bambang Svairudin, MT (Pembimbing)  
NIP. 196310081990021001
-   
2. Dr. Indung Sudarso, ST, MT (Pembimbing)  
NIDN. 0727115201
-   
3. Dr. Soedarso, SS, M.Hum (Penguji)  
NIP.197307312002121001
-   
4. Putu Dana Karningsih, ST, M.Eng.Sc, PhD (Penguji)  
NIP.197405081999032001

Dekan Fakultas Bisnis dan Manajemen Teknologi,



Prof. Dr. Ir. Udisubakti Ciptomulyono, M/Eng.Sc  
NIP.195903181987011001

**ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA  
(STUDI KASUS PADA PEGAWAI DIREKTORAT BINA INVESTASI  
INFRASTRUKTUR, KEMENTERIAN PEKERJAAN UMUM DAN  
PERUMAHAN RAKYAT)**

Nama : Jeffy Alfanny  
NRP : 9112 202 803  
Dosen Pembimbing : Dr. Ir. Bambang Syairudin M.T.  
Dr. Indung Sudarso, ST, MT

**ABSTRAKSI**

Kepemimpinan merupakan unsur utama dalam sebuah organisasi. Jiwa kepemimpinan wajib dimiliki oleh setiap pemimpin yang memiliki tugas utama memanej aktivitas dalam organisasinya. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui gaya kepemimpinan yang dikehendaki dalam lingkungan kerja di Direktorat Bina Investasi Infrastruktur (DBII), Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan menggunakan metode survey, analisis regresi dan focus group discussion (FGD).

Hasil penelitian menunjukkan setidaknya terdapat ada 3 (tiga) gaya memimpin yang lazim digunakan oleh para pemimpin yaitu, gaya otoriter, delegatif dan partisipatif. Berdasarkan hasil survey dan FGD, gaya kepemimpinan partisipatif merupakan gaya kepemimpinan yang dikehendaki dalam lingkungan kerja di Direktorat Bina Investasi Infrastruktur sedangkan hasil regresi menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif mempunyai pengaruh positif dengan kinerja. Gaya kepemimpinan partisipatif dapat diimplementasikan dalam kegiatan pembinaan kepemimpinan di lingkungan kerja Direktorat Bina Investasi Infrastruktur namun masih diperlukan koordinasi dan kesepakatan dari pihak internal dan instansi eksternal terkait yang memiliki kapasitas dan kompetensi dibidang pembinaan sumber daya manusia. Kepemimpinan dapat mengoptimalkan kinerja bawahannya dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Kata-kata kunci : Gaya Kepemimpinan Otoriter, Delegatif, dan Partisipatif, Kinerja.

**ANALYSIS OF LEADERSHIP STYLE ON PERFORMANCE  
(CASE STUDY OF DIRECTORATE OF INFRASTRUCTURE  
INVESTMENT DEVELOPMENT, MINISTRY OF PUBLIC WORKS AND  
HOUSING EMPLOYEE)**

By : Jeffy Alfanny  
NRP : 9112 202 803  
Supervisor : Dr. Ir. Bambang Syairudin M.T.  
Dr. Indung Sudarso, ST, MT

**ABSTRACT**

Leadership is a key element in an organization. The soul of leadership must be owned by every leader who has the main task of managing activities in the organization. This study aims to determine the desired leadership style in the working environment of Directorate of Infrastructure Investment Development (DBII), Ministry of Public Works and Public Housing. This research uses quantitative approach using survey method, regression analysis and focus group discussion (FGD).

The results showed that there were at least 3 (three) lead styles commonly used by leaders namely, authoritarian, delegative and participatory styles. Based on the survey and FGD results, participative leadership style is the preferred style of leadership in the work environment of the Directorate of Infrastructure Investment Development while the regression results show that the leadership style of partispatif has a positive influence with performance. Participative leadership style can be implemented in leadership development activities in the working environment of Directorate of Infrastructure Investment Development but still needed coordination and agreement from internal party and related external institution having capacity and competence in human resource development.

Keywords: Authoritarian, Delegative, and Partispatif Leadership Style, Performance.

## KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan berkah, rahmat dan karunia’Nya kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan penyusunan tesis ini dengan baik. Penyusunan tesis ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak, maka pada kesempatan ini ijin penulis untuk mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Dr. Ir, Mokhamad Suf, MSc (Eng), selaku Kepala Departemen MMT ITS
2. Bapak Christiono Utomo, ST, MT, PhD selaku dosen wali yang telah memberikan perhatian dan arahan selama masa perkuliahan,
3. Bapak Dr. Ir. Bambang Syairudin, MT selaku dosen pembimbing yang telah membimbing dan mengarahkan substansi tesis.
4. Bapak Dr. Indung Soedarso, ST, MT selaku dosen pembimbing yang telah membimbing dan mengarahkan substansi tesis,
5. Bapak Dr. Soedarso, SS, M.Hum selaku dosen penguji yang telah memberikan koreksi dan masukan tesis dari segi tata cara penulisan ilmiah.
6. Ibu Putu Dana Karningsih, ST, M.Eng.Sc, PhD selaku dosen penguji yang telah memberika koreksi dan masukan tesis dari segi tata cara penulisan ilmiah.
7. Segenap dosen pengajar dan civitas akademik MMT ITS Surabaya.
8. Ayahanda dan Ibunda tercinta, serta adik – adiku untuk segala doa dan semangatnya.
9. Istri dan anaku tercinta untuk segala doa dan dukungannya.
10. Teman – teman di lingkungan Direktorat Bina Investasi Infrastruktur, PUPR.
11. Kementerian PUPR yang telah memberikan beasiswanya kepada penulis.
12. Teman – teman program studi MMT ITS khususnya kelas kerjasama Jakarta

Penulis menyadari masih banyak kekurangan dalam penulisan tesis ini, sehingga kritik dan saran yang membangun sangat diharapkan guna proses penyempurnaan tesis ini.

Surabaya, 28 Maret 2018

Penulis

## DAFTAR ISI

### Lembar Pengesahan

<b>Abstraksi</b> .....	i
<b>Kata Pengantar</b> .....	iii
<b>Daftar Isi</b> .....	iv
<b>Daftar Gambar</b> .....	vii
<b>Daftar Tabel</b> .....	viii

### **BAB I           PENDAHULUAN**

1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	3
1.3. Tujuan Penelitian .....	3
1.4. Batasan Masalah .....	3
1.5. Manfaat Penelitian .....	4

### **BAB II           TINJAUAN PUSTAKA**

2.1. Kepemimpinan .....	5
2.1.1. Gaya Kepemimpinan .....	6
2.1.2. Gaya Otoriter .....	6
2.1.3. Gaya Delegatif .....	8
2.1.4. Gaya Partisipatif .....	9
2.2. Kinerja .....	11
2.3. Hubungan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja .....	12
2.4. Referensi Posisi Ketiga Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja.....	14
2.5. Hipotesis .....	15
2.6. Uji Instrumen Data .....	18
2.6.1. Uji Validitas .....	18
2.6.2. Uji Reliabilitas .....	19
2.7. Focus Group Discussion (FGD) .....	19
2.8. Alur Penelitian .....	20

### **BAB III METODE PENELITIAN**

3.1. Jenis Penelitian dan Lokasi penelitian .....	23
3.1.1. Jenis penelitian .....	23
3.1.2. Lokasi Penelitian .....	23
3.2. Populasi dan Sampel .....	24
3.3. Teknik Pengumpulan Data .....	24
3.4. Definisi Operasional Variabel .....	24
3.5. Perancangan Kuesioner .....	25
3.6. Kerangka Pemikiran .....	26
3.7. Metode Analisis Data .....	30
3.8. Uji Asumsi Klasik .....	30
3.8.1. Uji Multikolinieritas .....	30
3.8.2. Uji Heteroskedasitas .....	31
3.8.3. Uji Normalitas .....	31
3.8.4. Analisis Regresi Linier Berganda .....	31
3.8.5. Uji Hipotesis .....	32

### **BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

4.1. Gambaran Umum Direktorat Bina Investasi	
Infrastruktur.....	31
4.1.1. Struktur Organisasi .....	35
4.1.2. Tugas Pokok Jabatan .....	37
4.1.3. Personalia Instansi.. .....	37
4.2. Karakteristik Responden .....	40
4.3. Menentukan Gaya Kepemimpinan .....	41
4.5. Distribusi Frekwensi Jawaban Responden .....	44
4.5.1. Distribusi Frekuensi Variabel Direktif (X1) .....	45
4.5.2. Distribusi Frekuensi Variabel Supportif (X2) .....	46
4.5.3. Distribusi Frekuensi Variabel Inisiatif (X3) .....	46
4.5.4. Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja (Y) .....	47
4.6. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas .....	49

4.6.1. Uji Validitas .....	49
4.6.2. Uji Reliabilitas .....	50
4.7. Hasil Analisis Data .....	50
4.6.1. Uji Mulikolinearitas .....	51
4.6.2. Uji Heterokedastisitas .....	51
4.6.3. Uji Normalitas .....	52
4.6.4. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda .....	53
4.6.5. Uji Hipotesis .....	54
4.7. Hasil Focus Group Discussion .....	58
4.8. Pembahasan .....	61

## **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

5.1. Kesimpulan .....	64
5.2. Saran .....	65

### **Daftar Pustaka**

### **Lampiran**

## DAFTAR GAMBAR

No.	Judul Gambar	Halaman.
2.5.1.	Hipotesis I	16
2.5.2.	Hipotesis II	16
2.5.3.	Hipotesis III	17
2.7.1.	Alur Metode FGD	20
2.8.1.	Gambar Alur Penelitian	21
3.6.1.	Kerangka Pemikiran Kepemimpinan Otoriter	27
3.6.2.	Kerangka Pemikiran Kepemimpinan Delegatif	28
3.6.3.	Kerangka Pemikiran Kepemimpinan Partisipatif	29
4.1.1.	Gambar Struktur Organisasi Direktorat Bina Investasi Infrastruktur	36
4.6.3	Grafik Uji Normalitas	53

## DAFTAR TABEL

No.	Judul Tabel	Halaman.
2.3.1.	Referensi Jurnal – Jurnal Penelitian Statistik	13
2.3.2.	Referensi Jurnal – Jurnal Penelitian MSDM (Leadership)	14
2.4.1.	Tabel Posisi Gaya Kepemimpinan	15
3.4.1.	Tabel Definisi Operasional Variabel	24
3.5.1.	Tabel Perancangan Kuesioner	25
4.1.3.	Jumlah SDM Direktorat Bina Investasi Infrastruktur per Subdirektorat	39
4.2.1.	Berdasarkan Tingkat Pendidikan	40
4.2.2.	Berdasarkan Usia	40
4.2.3.	Berdasarkan Masa Kerja	41
4.3.1.	Penyingkatan Indikator	42
4.3.2.	Hasil Kuisisioner Awal	42
4.3.3.	Perkalian Jumlah Pemilih Dengan Bobot	43
4.3.4.	Rangking Indikator	44
4.4.1.	Distribusi Frekuensi Variabel Direktif (X1)	45
4.4.2.	Distribusi Frekuensi Variabel Supportif (X2)	46
4.4.3.	Distribusi Frekuensi Variabel Inisiatif (X3)	46
4.4.4.	Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja (Y)	47
4.5.1.	Hasil Uji Validitas	49
4.5.2.1.	Kriteria Indeks Koefisien Reliabilitas	50
4.5.2.2.	Hasil Uji Reliabilitas	50
4.6.1.	Hasil Uji Multikolinearitas	51
4.6.2.	Hasil Uji Asumsi Heterokedastisitas	52
4.6.4.	Hasil Analisis Regresi	54

## **LAMPIRAN**

Lampiran 1 : Kuesioner I

Lampiran 2 : Kuesioner II

Lampiran 3 : Data Mentah Variabel X dan Y

Lampiran 4 : Data Analisis Regresi Linier Berganda

Data Uji F dan T

Data Uji Reliabilitas dan Validitas

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Dalam rencana strategi Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Tahun 2014-2019 disebutkan bahwa sistem penyelenggaraan pemerintahan perlu dilakukan pembaharuan dan perubahan secara terus menerus dan bekarsinambungan yaitu pada level organisasi, tata laksana, dan sumber daya manusia aparatur negara. Reformasi birokrasi koncern pada rasionalisasi birokrasi yang mewujudkan efektifitas, efisiensi, dan kinerja melalui pembagian kerja yang bersifat hirarki dan horizontal yang seimbang.

Efektivitas, efisiensi dan kinerja ditunjukkan dengan keberhasilan pengelolaan anggaran pemerintah untuk pembangunan. Oleh sebab itu dalam reformasi birokrasi ini struktur penganggaran dilaksanakan berbasis kinerja aparatur pemerintah (*Performance Based Budget*) dimana, sistem penganggaran tersebut berorientasi pada output organisasi dan berkaitan erat terhadap visi, misi dan rencana strategis organisasi.

Direktorat Bina Investasi Infrastruktur adalah instansi pemerintah di bawah Direktorat Jenderal Bina Konstruksi Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat yang sedang melaksanakan reformasi birokrasi. Namun kurang lebih selama tiga tahun ini dari tahun 2013 – 2016, rata - rata penyerapan anggaran di DBII hanya di kisaran 89%. Hal ini menunjukkan ada kendala dalam penyerapan anggaran di mana kinerja pegawai menjadi faktor utama dalam mempengaruhi kondisi tersebut. Sebagaimana diuraikan dalam Pasal 7 ayat (2)

Peraturan Pemerintah No. 21 tahun 2004 tentang Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Negara/lembaga menyebutkan bahwa struktur anggaran berbasis kinerja itu sendiri mengacu pada tiga rumusan komponen yaitu, indikator kinerja, analisis standar biaya dan evaluasi kinerja dimana komponen yang pertama dan terakhir menunjukkan keterlibatan kinerja pegawai dalam proses realisasi anggaran. Sehingga bisa dikatakan penyerapan anggaran yang kurang maksimal dipengaruhi karena kinerja yang kurang optimal.

Kinerja seorang pegawai tidak lepas dari kepemimpinan seorang pemimpin. Posisi pemimpin dalam suatu organisasi sangatlah penting dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi. Pemimpin yang ideal harus memiliki jiwa kepemimpinan yang mampu untuk memotivasi, dan mengkoordinasi individu – individu untuk mencapai tujuan organisasi. Motivasi dipengaruhi oleh model atau gaya kepemimpinan seorang pemimpin sehingga bawahan tersebut mau dan rela untuk dipimpin.

Melihat dari problematika diatas penulis mencoba meneliti kondisi kinerja yang kurang optimal tersebut apakah memang dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan seorang atasan dalam memberikan arahan dan motivasi kepada bawahannya dalam melaksanakan tujuan organisasi. Dalam penelitian ini penulis mencoba menggunakan pendekatan tiga gaya kepemimpinan menurut Hasibuan (2002) yaitu, gaya kepemimpinan otoriter, gaya kepemimpinan delegatif dan gaya kepemimpinan partisipatif untuk menelaah problematika tersebut.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka penelitian ini berjudul “Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Direktorat Bina Investasi Infrastruktur, Kementerian Pekerjaan Umum Dan Perumahan Rakyat”

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, dapat diambil suatu rumusan permasalahan, yaitu :

- (1) Gaya kepemimpinan yang manakah yang ideal menurut pegawai DBII ?
- (2) Apakah terdapat pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja pegawai ?
- (3) Bagaimanakah rekomendasi yang tepat untuk penerapan gaya kepemimpinan dalam pembinaan kepemimpinan di DBII ?

## **1.3. Tujuan Penelitian**

- (1) Untuk mengetahui gaya kepemimpinan yang ideal digunakan oleh para pemimpin di DBII.
- (2) Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan DBII saat ini.
- (3) Untuk menelaah rekomendasi yang tepat untuk penerapan gaya kepemimpinan dalam pembinaan kepemimpinan di DBII.

## **1.4. Batasan Masalah**

Penulis membatasi analisa pada tiga gaya kepemimpinan yaitu, gaya kepemimpinan otoriter, gaya kepemimpinan delegatif dan gaya kepemimpinan partisipatif. Lokasi penelitian beradai di Direktorat Bina Investasi Infrastruktur, Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat. Periode waktu penelitian selama kurun waktu tahun 2017

### **1.5. Manfaat Penelitian**

Manfaat yang diperoleh dari penelitian ini adalah:

- (1) Bagi bidang akademik, penelitian ini dapat disajikan sebagai salah satu referensi/sebagai bahan perbandingan untuk penelitian lebih lanjut terutama masalah-masalah yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan.
- (2) Bagi instansi, dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan bagi pimpinan Direktorat Bina Investasi Infrastruktur dalam pengambilan keputusan dimasa yang akan datang.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Kepemimpinan**

Kepemimpinan merupakan aspek yang penting dalam suatu organisasi. Beberapa literatur menyebutkan bahwa kepemimpinan adalah ujung tombak dari organisasi yang mana memberikan arah tujuan dari organisasi tersebut. Menurut Koontz, O'Donnell dan Wehrich (1990:147), Kepemimpinan (*Leadership*) sebagai pengaruh, seni atau proses mempengaruhi orang – orang sehingga mereka akan berusaha mencapai tujuan kelompok dengan kemauan dan antusias. Sementara itu Edy Sutrisno (2009:213) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain dengan memimpin, membimbing, mempengaruhi orang lain, untuk melakukan sesuatu agar dicapai hasil yang diharapkan.

Berdasarkan uraian tersebut di atas jelas sekali terlihat bahwa seseorang pemimpin harus memiliki kemampuan yang lebih daripada yang dipimpipinnya. Kemampuan memimpin itu terletak dan tergantung pada gaya dan model kepemimpinannya. Menurut Menurut Koontz, O'Donnell dan Wehrich (1990:148) Kemampuan memimpin paling sedikit terdiri dari 4 (empat) unsur utama antara lain, wewenang atau kuasa (*power*), Kemampuan memahami bahwa manusia memiliki motivasi yang berbeda – beda pada waktu yang berbeda dan dalam situasi yang tidak sama, kemampuan untuk bertindak dalam cara yang dapat menciptakan suasana yang tanggap terhadap dan menimbulkan motivasi, serta gaya pemimpin tersebut.

### **2.1.1. Gaya Kepemimpinan**

Menurut Ranupandojo (1986:24) mengemukakan bahwa : “Gaya kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai polah tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai suatu tujuan tertentu”. Tohardi (2002) mengatakan bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh gaya bersikap dan bertindak seorang pemimpin yang bersangkutan.

Setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda antara satu dengan yang lain, tidak selalu suatu gaya kepemimpinan lebih baik atau lebih jelek daripada gaya kepemimpinan lainnya karena situasi atau iklim kerja ikut bermain disini. Gaya kepemimpinan yang berbeda beda inilah yang menarik untuk diperbandingkan dan diteliti.

Setiap individu itu memiliki sifat, kebiasaan, karakter dan kepribadian yang berbeda – beda bisa dikatakan sesuatu yang unik dan khas, hal ini berpengaruh pada gaya kepemimpinan seseorang. Seorang pemimpin memiliki gaya (*style*) memimpin yang khas tidak akan sama dengan pemimpin yang lain karena sifat dan karakter adalah dasar individu untuk melakukan sesuatu aktivitas. Menurut Masayu S.P Hasibuan (2000:168) tipe atau gaya kepemimpinan itu antara lain:

### **2.1.2. Gaya Kepemimpinan Otoriter**

Menurut Rivai (2003), kepemimpinan otoriter adalah gaya kepemimpinan yang menggunakan metode pendekatan kekuasaan dalam mencapai keputusan dan pengembangan strukturnya sehingga kekuasaanlah yang paling diuntungkan dalam organisasi. Sedangkan menurut Robbins dan Coulter (2002) menyatakan

gaya kepemimpinan otoriter mendeskripsikan pemimpin yang cenderung memusatkan kekuasaan kepada dirinya sendiri, mendikte bagaimana tugas harus diselesaikan, membuat keputusan secara sepihak, dan meminimalisasi partisipasi karyawan. Jadi kepemimpinan otoriter adalah dimana saat kekuasaan atau wewenang, sebagian besar mutlak tetap berada pada pimpinan atau kalau pimpinan itu menganut sistem sentralisasi wewenang. Pengambilan keputusan dan kebijaksanaan hanya ditetapkan sendiri oleh pemimpin, bawahan tidak diikutsertakan untuk memberikan saran, ide dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.

Orientasi kepemimpinannya difokuskan hanya untuk peningkatan kinerja kerja karyawan dengan kurang memperhatikan perasaan dan kesejahteraan bawahan. Pimpinan menganut sistem manajemen tertutup (*closed management*) kurang menginformasikan keadaan instansi pada bawahannya. Pengkaderan kurang mendapat perhatian pimpinan. Ciri-ciri / indikator kepemimpinan otoriter menurut Sutikno (2007, 21):

1. Instruktif/Perintah

- Segala keputusan sendiri diambil oleh pemimpin.
- Tugas-tugas bawahan diperinci oleh pemimpin.

2. Supervisi

- Mengawasi pekerjaan bawahan dengan ketat.
- Mengendalikan bawahan

3. Pressure

- Selalu memperingatkan deadline tugas
- Selalu memperingatkan sanksi tugas jika tugas tidak selesai

Tidak semua indikator bisa digunakan dalam suatu penilaian kinerja karyawan dimana suatu pengukuran harus melihat jenis pekerjaan yang akan dinilai sehingga bisa dilakukan penyesuaian.

### **2.1.3. Gaya Kepemimpinan Delegatif**

Gaya Kepemimpinan delegatif dicirikan dengan jarangya pemimpin memberikan arahan, keputusan diserahkan kepada bawahan, dan diharapkan anggota organisasi dapat menyelesaikan permasalahannya sendiri (MacGrefor, 2004).

Pimpinan tidak akan membuat peraturan – peraturan tentang pelaksanaan pekerjaan – pekerjaan itu dan hanya melakukan sedikit kontak dengan bawahannya. Dalam hal ini bawahan dituntut untuk memiliki kematangan dalam pekerjaan (kemampuan) dan kematangan psikologis (kemauan). Kematangan pekerjaan dikaitkan dengan kemampuan untuk melakukan sesuatu yang berdasarkan pengetahuan dan keterampilan. Kematangan psikologis dikaitkan dengan kemauan atau motivasi untuk melakukan sesuatu yang erat kaitannya dengan rasa yakin dan keterikatan.

Berikut ini merupakan ciri-ciri gaya kepemimpinan delegatif:

1. Delegatif
  - Penyerahan wewenang penuh kepada bawahan atas tugasnya
  - Memberikan pengarahan bila diperlukan saja.
2. Trust
  - Memberikan kepercayaan penuh bawahan untuk melaksanakan tugasnya
  - Memberikan kesempatan bawahan untuk mengembangkan diri

### 3. Inisiatif

- Pemimpin selalu memberi peluang bawahannya untuk mempengaruhi keputusan – keputusan atasan.
- Pemimpin selalu memberikan dan meningkatkan motivasi bawahannya

Tiga indikator ini bisa digunakan sebagai pendekatan untuk mengukur suatu penilaian kinerja karyawan dimana suatu pengukuran harus melihat besar kecilnya wewenang yang diberikan oleh pimpinan kepada bawahannya.

#### **2.1.4. Gaya Kepemimpinan Partisipatif**

Mitch McCrimmon (2007) menulis bahwa menjadi pemimpin yang partisipatif berarti melibatkan anggota tim dalam pembuatan keputusan. Hal ini terutama penting manakala pemikiran kreatif diperlukan untuk memecahkan masalah yang kompleks atau membuat keputusan yang akan berdampak pada anggota tim. Pemimpin dengan gaya partisipatif akan mendorong kemampuan bawahan mengambil keputusan. Dengan demikian, pimpinan akan selalu membina bawahan untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar. Dalam Thoha (2001:42) menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif mengacu pada teori kepemimpinan *Path Goal theory* / Teori jalan tujuan yang dikembangkan oleh Martin Evans dan Robert House dijelaskan bahwa kepemimpinan partisipatif adalah gaya kepemimpinan pemimpinnya berusaha meminta dan mempergunakan saran – saran dari para bawahan. Namun pengambilan keputusan masih tetap berada padanya

Berdasarkan teori jalur tujuan seperti dijelaskan oleh Robert J House dalam Gibson, Ivancevich dan Donnely (1992:300-301) teori ini memusatkan perhatian

pada cara pemimpin mempengaruhi persepsi pengikut tentang tujuan pekerjaan, tujuan pengembangan diri, dan jalan mencapai tujuan.

Teori Jalur Tujuan (*Path Goal*) menekankan pada tiga pendekatan kepemimpinan yaitu: kepemimpinan direktif, kepemimpinan supportif, kepemimpinan inisiatif. Koontz, O'Donnell dan Wehrich (1990: 163) mengutip House dan Mitchell tentang penjelasan lebih lanjut mengenai tiga pendekatan kepemimpinan jalur tujuan, yaitu:

(1) *Directive Leadership*

- (a) Pemimpin selalu memberikan pedoman yang agak spesifik kepada bawahan
- (b) Pemimpin selalu memberikan penjelasan hal – hal yang diharapkan dari bawahannya, hal ini mencakup aspek – aspek perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian dan pengawasan oleh pemimpin

(2) *Supportive Leadership*

- (a) Pemimpin selalu mempertimbangkan kebutuhan bawahan
- (b) Pemimpin selalu menunjukan perhatian bagi kejesaheraan bawahan
- (c) Berusaha menciptakan suasana organisasi yang positif

(3) *Inisiatif Leadership*

- (a) Pemimpin selalu memberi peluang bawahannya untuk mempengaruhi keputusan – keputusan atasan.
- (b) Pemimpin selalu memberikan dan meningkatkan motivasi bawahannya

## 2.2. Kinerja

Kinerja merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh karyawan yang umumnya dipakai sebagai dasar penilaian terhadap karyawan atau organisasi. Berikut akan dijelaskan beberapa definisi kinerja antara lain Menurut Dharma (1986:32) Kinerja adalah "sesuatu yang dikerjakan atau produk/jasa yang dihasilkan atau diberikan seseorang atau sekelompok orang". Beberapa pakar mengartikan kata kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yaitu prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang. Jadi pengertian menurut Mangkunegara (2002:67) adalah "hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai atau karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya".

Dari beberapa pendapat di atas maka penulis menarik kesimpulan bahwa kinerja adalah dengan hasil pekerjaan yang dicapai oleh karyawan dalam kurun waktu tertentu. Dalam hal ini kinerja berkaitan dengan kualitas maupun kuantitas pekerjaan yang dihasilkan.

Rivanto (1991) mengemukakan bahwa kinerja tenaga kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain :

- (a) Faktor Internal yang terdiri dari : tingkat pendidikan, keterampilan, disiplin, sikap dan etika kerja, motivasi, gizi dan kesehatan.
- (b) Faktor Eksternal yang terdiri dari : tingkat penghasilan, jaminan sosial, lingkungan kerja, iklim kerja, teknologi, sarana produksi, manajemen dan prestasi.

Menurut Dharma (1991:54) mengemukakan pengukuran kinerja secara umum, setidaknya mempertimbangkan tiga indikator sebagai berikut :

- (1) Kuantitas, yaitu jumlah yang diselesaikan.
- (2) Kualitas, yaitu mutu yang dihasilkan.
- (3) Ketepatan waktu, yaitu sesuai dan tidaknya dengan waktu yang telah direncanakan.

Tidak semua indikator bisa digunakan dalam suatu penilaian kinerja karyawan dimana suatu pengukuran harus melihat jenis pekerjaan yang akan dinilai sehingga bisa dilakukan penyesuaian.

### **2.3. Hubungan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja**

Disebutkan dalam Koontz, O'Donnell dan Weihrich (1990:147) bahwa motivasi merupakan salah satu unsur kepemimpinan. Dijelaskan lebih lanjut bahwa esensi kepemimpinan adalah suatu kepengikutan (followership), dengan kata lain bahwa adanya keinginan orang – orang untuk mengikuti yang akan membuat seseorang menjadi pemimpin. Jadi gaya kepemimpinan yang efektif menimbulkan motivasi bagi bawahan untuk memaksimalkan kinerjanya.

Dibawah ini beberapa referensi tentang hubungan gaya kepemimpinan dengan kinerja terkait dengan alat ukur statistik, sebagai berikut :

**Tabel 2.3.1. Referensi Jurnal Statistik Penelitian Sebelumnya**

<b>NO</b>	<b>NAMA</b>	<b>JUDUL TERDAHULU</b>	<b>PENELITIAN TERDAHULU</b>	<b>PENELITIAN PENELITI</b>	<b>RELEVANSI</b>
-----------	-------------	----------------------------	---------------------------------	--------------------------------	------------------

1	Debi P. Mishra (USA), Junhong Min (USA) 2010	Analyzing the relationship between dependent and independent variables in marketing: a comparison of multiple regression with path analysis	Penelitian sebelumnya menggunakan teori Path Analisis dan konsentrasi pada Marketing	Hanya menggunakan teori Gaya Kepemimpinan konsentrasi pada Sumber Daya Manusia	Sama-sama menggunakan alat analisis regresi berganda.
2	Nor Mazlina Abu Bakar (Malaysia), 2009	Applying Multiple Linear Regression and Neural Network to Predict Bank Performance	Penelitian terdahulu menggunakan 7 variabel independent dalam sector perbankan	Menggunakan variabel penelitian sesuai dengan teori Gaya Kepemimpinan yang dipakai dan berkonsentrasi pada sector Sumber Daya Manusia	Sama-sama menggunakan alat analisis regresi berganda.

Sumber : diolah peneliti, 2017.

Kesimpulan dari hasil penelitian Jurnal – jurnal dengan tema Statistik untuk mencari korelasi antara variabel - variabel independent pendekatan gaya kepemimpinan dengan satu variable dependent kinerja dalam satu garis lurus (liner) lazim menggunakan regresi linear berganda. Keterkaitan hasil penelitian jurnal – jurnal tersebut dengan penelitian penulis cukup memberikan kontribusi di dalam memperkuat konsep regresi linier berganda sebagai alat olah data penelitian ini, khususnya hubungan gaya kepemimpinan yang merupakan variabel bebas dengan kinerja sebagai variabel terikat.

**Tabel 2.3.2 Referensi Jurnal – Jurnal Penelitian Gaya Kepemimpinan**

NO	NAMA	JUDUL	PENELITIAN	PENELITIAN	RELEVANSI
----	------	-------	------------	------------	-----------

		TERDAHULU	TERDAHULU	PENELITI	
1	Iqbal N, Anwar S and Haider N (KSA) 2015	Effect of Leadership Style on Employee Performance	Penelitian terdahulu menggunakan 3 gaya kepemimpinan, Autocratic, Democratic, Partisipatif terhadap Kinerja	Menggunakan teori Gaya Kepemimpinan Otoriter, Delekatif dan Partipasif	Sama-sama membahas teori gaya kepemimpinan (leadership) yang berpengaruh pada Kinerja, , tetapi berbeda locus dan teori yang digunakan.
2	Putri Rahma Hayati Kadarisman Hidayat Arief Setyawan (Ina) 2016	Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompetensi Terhadap Kinerja (Studi Pada Pegawai Seksi Pkc Di Kantor Pengawasan Dan Pelayanan Bea Dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Perak Surabaya)	Penelitian sebelumnya menggunakan gaya kepemimpinan umum, motivasi dan disiplin kerja	Menggunakan teori Gaya Kepemimpinan Otoriter, Delekatif dan Partipasif	Sama-sama meneliti tentang gaya kepemimpinan dan kinerja, tetapi berbeda variable dan teori yang digunakan. Penelitian sebelumnya

Sumber : diolah peneliti, 2017.

Kesimpulan dari hasil penelitian Jurnal – jurnal dengan tema Leadership atau Manajemen Sumberdaya Manusia adalah gaya kepemimpinan seorang pemimpin memiliki pengaruh positif pada motivasi dan kinerja. Sebagai contoh jurnal nomor dua menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai, hal ini ditunjukkan dengan nilai  $t$  hitung  $> t$  tabel ( $4,341 > 1,978$ ) dan signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Keterkaitan hasil penelitian jurnal – jurnal tersebut dengan penelitian penulis cukup memberikan latar belakang di dalam memperkuat konsep gaya kepemimpinan dengan kinerja.

#### 2.4. Posisi Ketiga Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja

Menurut Hasibuan (2000:168) mengemukakan bahwa seorang pemimpin harus bersikap sebagai pengasuh yang mendorong, menuntun dan membimbing asuhannya. Hal ini menjelaskan bahwa pemimpin harus memahami posisi atau

kedudukannya dengan bawahan saat didepan bawahan dia harus memberikan bimbingan, saat dia ditengah – tengah dia memberi semangat sedangkan saat berada dibelakang bawahan dia harus bisa memberikan dorongan. Ketiga posisi tersebut akan menjadi landasan indikator – indikator gaya kepemimpinan yang diduga mempunyai korelasi terhadap indikator kinerja.

**Tabel 2.4.1. Tabel Posisi Gaya Kepemimpinan**

Posisi	Otoriter	Delegatif	Partisipatif
Depan	Instruksi	Delegatif	Direktif
Tengah	Supervisi	Trust	Supportif
Belakang	Peringatan	Inisiatif	Inisiatif

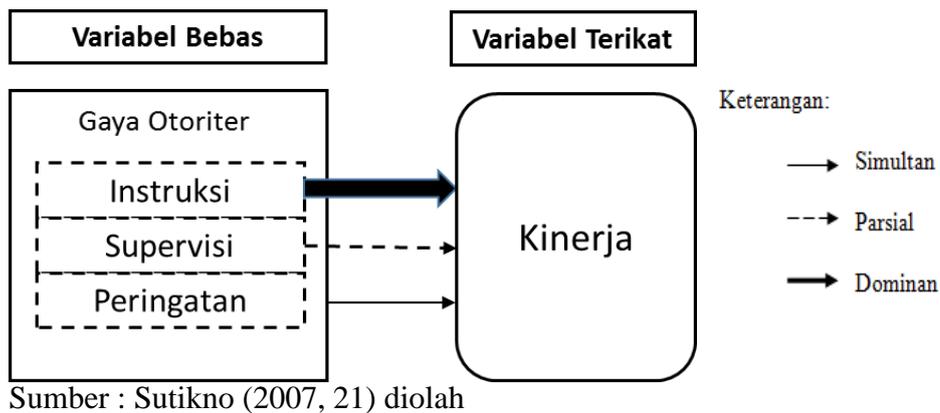
Sumber : diolah peneliti, 2017.

Disebutkan dalam tabel tersebut bahwa saat pimpinan berada di depan bawahan maka yang harus dilakukannya adalah memberi instruksi, mendelegasikan, dan memberi arahan. Kemudian saat pimpinan berada di tengah atau sejajar dengan bawahan maka yang harus dilakukannya adalah memberi supervisi, kepercayaan, dan motivasi, Sedangkan saat pimpinan berada di belakang bawahan maka yang harus dilakukannya adalah memberi peringatan dan kesempatan bawahan untuk berinisiatif.

## 2.5 Hipotesis

Menurut Sugiono (2001:70) hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta yang empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Adapun model hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

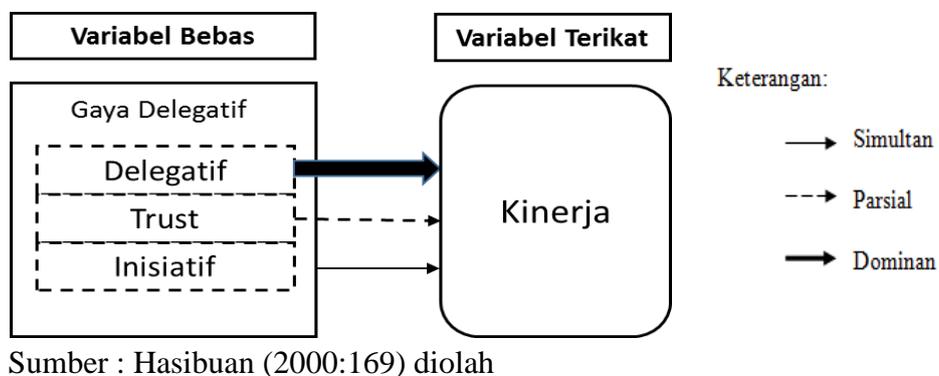
**Gambar 2.5.1 Model Hipotesis I**



Berdasarkan model hipotesis tersebut maka,

- (1) Diduga ada pengaruh signifikan antara Kepemimpinan Otoriter yang terdiri dari variabel Instruksi ( $X_1$ ), Supervisi ( $X_2$ ), Peringatan ( $X_3$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ) secara simultan.
- (2) Diduga ada pengaruh signifikan antara Kepemimpinan Otoriter yang terdiri dari variabel Instruksi ( $X_1$ ), Supervisi ( $X_2$ ), Peringatan ( $X_3$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ) secara parsial.
- (3) Diduga variabel Instruksi ( $X_1$ ) memiliki pengaruh yang paling kuat terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ) dibandingkan dengan ke dua variabel lainnya.

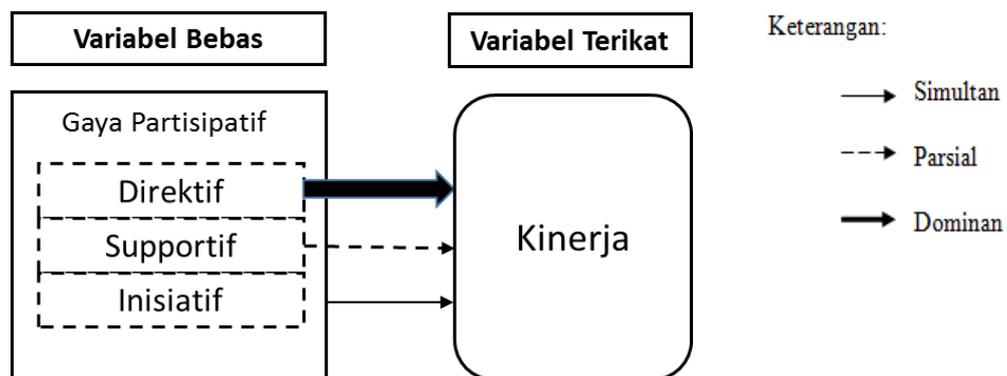
**Gambar 2.5.2 Model Hipotesis II**



Berdasarkan model hipotesis tersebut maka,

- (1) Diduga ada pengaruh signifikan antara Kepemimpinan Delegatif yang terdiri dari variabel Delegatif ( $X_1$ ), Trust ( $X_2$ ), Inisiatif ( $X_3$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ) secara simultan.
- (2) Diduga ada pengaruh signifikan antara Kepemimpinan Path Goal yang terdiri dari variabel Delegatif ( $X_1$ ), Trust ( $X_2$ ), Inisiatif ( $X_3$ ) secara parsial.
- (3) Diduga variabel Delegatif ( $X_1$ ) memiliki pengaruh yang paling kuat terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ) dibandingkan dengan ke dua variabel lainnya.

**Gambar 2.5.3 Model Hipotesis III**



Sumber : Koontz, O'Donnell dan Wehrich (1990: 163) diolah

Berdasarkan model hipotesis tersebut maka,

- (1) Diduga ada pengaruh signifikan antara Kepemimpinan Path Goal yang terdiri dari variabel Direktif ( $X_1$ ), Supportif ( $X_2$ ), Inisiatif ( $X_3$ ). terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ) secara simultan.
- (2) Diduga ada pengaruh signifikan antara Kepemimpinan Path Goal yang terdiri dari variabel Direktif ( $X_1$ ), Supportif ( $X_2$ ), Inisiatif ( $X_3$ ). terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ) secara parsial.

- (3) Diduga variabel Direktif ( $X_1$ ), memiliki pengaruh yang paling kuat terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ) dibandingkan dengan ke dua variabel lainnya.

## 2.6. Uji Instrumen Data

Untuk menentukan sejauh mana instrumen penelitian dapat dipercaya maka dilakukan uji validitas dan reliabilitas dengan program SPSS (*Statistical Product and Services Solutions*) for Windows versi 13.0.

### 2.6.1. Uji Validitas

Sebuah instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang ingin diukur atau dapat mengungkapkan data dari variabel yang diteliti secara tepat.. Untuk menguji validitas instrumen penelitian ini digunakan teknik korelasi, yaitu:

$$r = \frac{N(\sum XY) - (\sum X \sum Y)}{\sqrt{\{N\sum X^2 - (\sum X)^2\} (N\sum Y^2 - (\sum Y)^2)}}$$

Dimana:

r = koefisien korelasi, X = skor item X, Y = skor item Y,

N = banyaknya sampel dalam penelitian

Valid tidaknya suatu item instrumen dapat diketahui dengan membandingkan indeks korelasi *Product Moment Pearson* dengan level signifikansi 5%.

### 2.6.2. Uji Reabilitas

Reabilitas menunjukkan sejauh mana suatu hasil pengukuran relatif konsisten apabila pengukuran diulangi dua kali atau lebih Pengujian secara

reabilitas instrumen dilakukan dengan menguji skor antar item menggunakan perhitungan teknik *Cronbach's alpha* sehingga dapat dilihat tingkat keandalan  $r$  alpha dibandingkan dengan  $r$  tabel.

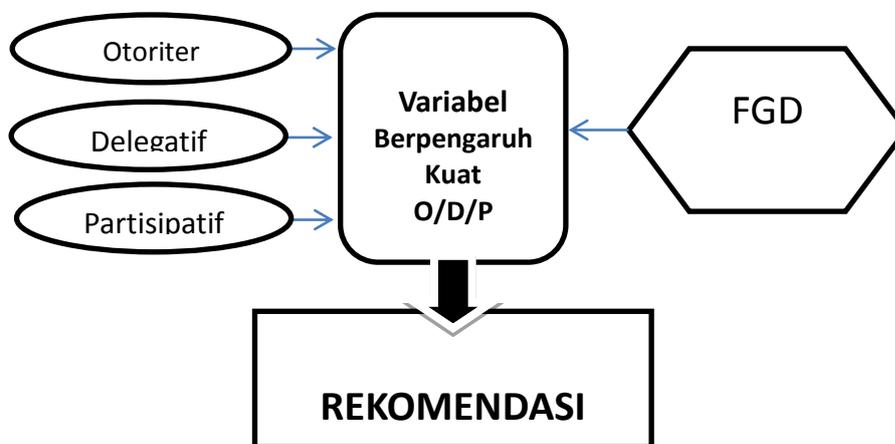
### **2.7. Focus Group Discussion (FGD)**

Henning dan Coloumbia (1990) mendefinisikan bahwa FGD adalah wawancara dari sekelompok kecil orang yang dipimpin seorang narasumber atau moderator yang secara halus mendorong peserta untuk berani berbicara terbuka dan spontan tentang hal yang dianggap penting dan berhubungan dengan topik diskusi saat itu. Lebih sederhana Irwanto (2006) mendefinisikan *Focus Group Discussion* (FGD) merupakan suatu proses pengumpulan data dan informasi yang sistematis mengenai suatu permasalahan tertentu yang sangat spesifik melalui diskusi kelompok,

Tujuan dilakukannya FGD adalah untuk memperoleh masukan maupun informasi mengenai suatu permasalahan yang bersifat spesifik (Irwanto, 2006). Adapun tujuan dilakukan FGD ini adalah guna menggali informasi lebih dalam tentang variabel gaya kepemimpinan yang memiliki pengaruh paling besar untuk mendapatkan suatu rekomendasi bagaimana gaya kepemimpinan yang efektif dapat diimplementasikan di dalam suatu institusi. Dan pesertanya yaitu, staf di lingkungan Direktorat Bina Investasi Infrastruktur dan sebagai moderator staf atau pimpinan diluar Direktorat Bina Investasi Infrastruktur namun masih dalam lingkup Direktorat Jenderal Bina Konstruksi, Kementerian Pekerjaan dan Umum dan Perumahan Rakyat. Sedangkan alasan peneliti mengambil metode pengumpulan data berupa FGD, adalah untuk memperkuat fakta dan data temuan

sebelumnya tentang pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja yang diyakini tidak diperoleh melalui pendekatan survei kuisioner.

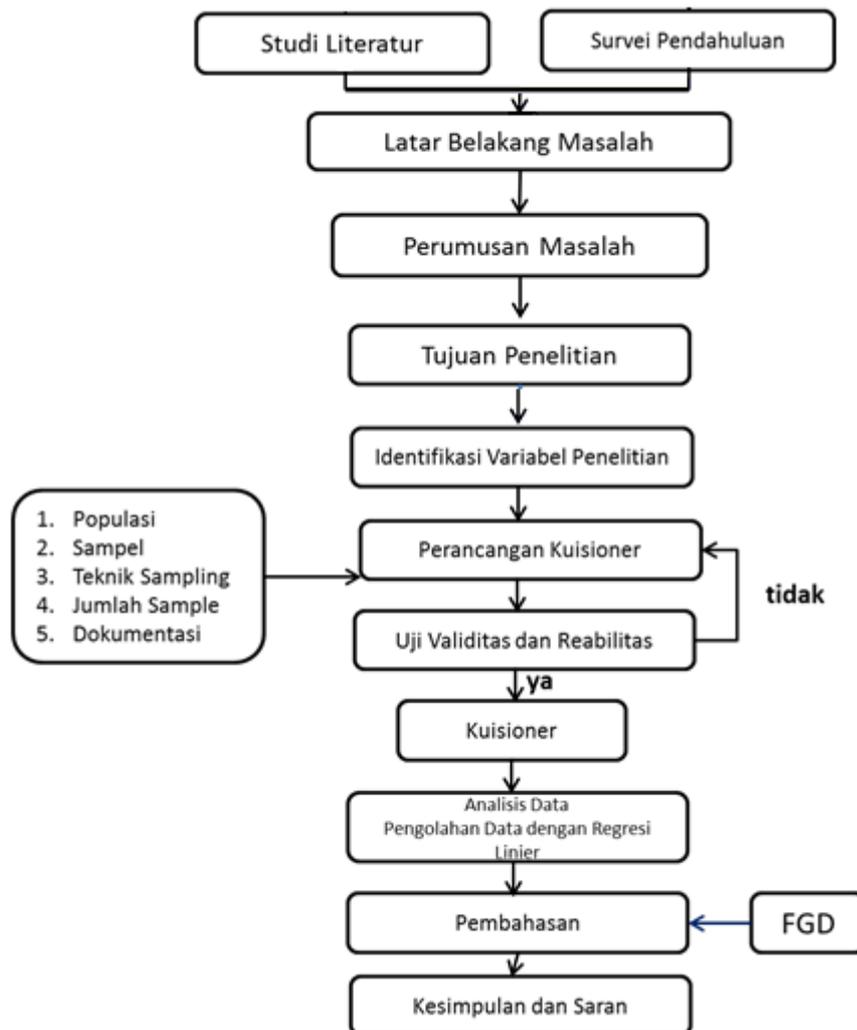
**Gambar 2.7.1. Alur Metode FGD**



Gambar di atas menjelaskan ketika sudah didapatkan gaya kepemimpinan mana yang sudah sesuai dengan yang diinginkan staf di DBII maka gaya kepemimpinan tersebut akan diolah lagi untuk dicari variabel mana yang memiliki penaaruh paling dominan setelah hasilnya diperoleh maka hasil tersebut akan di FGDkan untuk diperoleh suatu rekomendasi pada penelitian ini dan rekomendasi untuk intansi yang diteliti

## 2.8. Alur Penelitian

Menurut Wuryantoro (2013) alur penelitian merupakan kronologi procedural yang dilakukan seseorang peneliti dalam karya penelitiaannya dan bukan sekedar urutan apa yang mesti dilalui. Alur penelitian lebih merupakan struktur atau hubungan metodologik yang berkesinambungan. Adapun alur penelitian dalam penelitian ini memiliki struktur sebagai berikut :



**Gambar 2.8.1. Alur Penelitian**

Bagan Diatas menggambarkan proses penelitian dari awal (latar belakang masalah) hingga tahap kesimpulan dan saran, yaitu :

1. Studi literatur yang merupakan studi pada teori dan penelitian terdahulu terkait gaya kepemimpinan dan kinerja suatu organisasi.
2. Survei pendahuluan yang merupakan diskusi awal yang dilakukan kepada responden untuk topik dan ruang lingkup penelitian.
3. Dengan melakukan studi literatur dan survey pendahuluan didapatkan latar belakang kasus yang akan diteliti.

4. Berdasarkan identifikasi fakta pada latar belakang penelitian dirumuskan permasalahan yang akan diteliti.
5. Menetapkan tujuan penelitian untuk agar penelitian lebih focus dalam menjawab permasalahan penelitian.
6. Identifikasi variabel yang diteliti adalah menetapkan indikator – indikator kepemimpinan dan kinerja yang nantinya digunakan sebagai variabel penelitian.
7. Perancangan Kuisisioner merupakan pembuatan daftar pertanyaan yang akan diajukan kepada responden yang mengacu definisi operasional pada masing – masing indicator.
8. Uji Validasi dan Reabilitas Kuisisioner untuk menentukan bobot atau kedalaman kuisisioner penelitian. Jika teruji akan terus kepada bagian kuisisioner jika tidak akan kembali pada perencanaan kuisisioner.
9. Analisa data berdasarkan hasil kuisisioner yang telah diisi oleh responden dengan metode regresi linier berganda
10. Pembahasan hasil pengolahan data dan dilaksanakan FGD untuk memperkuat fakta dan data temuan dan untuk menggali informasi lebih dalam tentang variabel berpengaruh supaya didapat suatu rekomendasi hasil penelitian
11. Membuat kesimpulan dan saran atas hasil analisa dan pembahasan data.

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **3.1. Identifikasi Variabel Penelitian**

##### **3.1.1. Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan dalam ini adalah penelitian “*explanatory research* atau *confirmatory*”. Dimana menurut Singarimbun & Effendi (1995 : 4) *explanatory research* atau *confirmatory* digunakan untuk menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis.

Dimana dalam penelitian ini *explanatory research* atau *confirmatory* digunakan untuk menguji hipotesis tentang ada tidaknya pengaruh dari gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

Dalam pelaksanaannya penelitian *explanatory research* atau *confirmatory* menggunakan metode survey. Menurut Singarimbun & Effendi (1995 : 3) penelitian survey adalah penelitian yang mengambil sampel dari satu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data yang pokok.

##### **3.1.2. Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan di Direktorat Bina Investasi Infrastruktur (DBII) yang merupakan organisasi yang dipimpin oleh seorang Eselon II dibawah Direktorat Jenderal Bina Konstruksi, Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat yang berlokasi di Gedung Utama Kementerian PUPR Lantai 13, Jl. Pattimura No. 20, Kebayoran Baru, Jakarta Selatan.

### 3.2. Populasi dan Sampel

Populasi dari penelitian ini adalah seluruh pegawai di level staf yang masuk dalam formasi kerja Direktorat Bina Investasi Infrastruktur sejumlah 58 orang, Karena jumlah sampel penelitian ini sama dengan jumlah populasinya maka penelitian ini disebut penelitian populasi. Staf merupakan subyek yang diteliti dari perspektif preferensinya dan Direktur merupakan obyek yang diteliti dari perspektif gaya kepemimpinannya. Data penelitian diambil Bulan Juni sampai Agustus tahun 2017.

### 3.3. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi lapangan. Metode studi lapangan dilakukan dengan mengumpulkan data yang dilaksanakan di lokasi obyek penelitian secara langsung. Studi lapangan dilaksanakan dengan cara kuesioner yang disebarakan langsung pada responden di lokasi penelitian.

### 3.4. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel dalam penelitian ini diadaptasi dari deskripsi gaya kepemimpinan oleh Hasibuan (2000,170) yang diklasifikasikan dalam bentuk tabel sebagai berikut:

**Tabel 3.4.1. Tabel Definisi Pemilihan Gaya Kepemimpinan**

Gaya	INDIKATOR	PERTANYAAN
Otoriter	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deskripsi gaya kepemimpinan</li> <li>• Sifat dan ciri – ciri gaya kepemimpinan</li> <li>• Karakteristik masing – masing gaya kepemimpinan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dari ketiga gaya tersebut mana yang memiliki kontribusi positif terhadap kinerja bawahan</li> <li>• Mengapa milih gaya tersebut dan apa alasan yang mendasari pemilihan gaya tersebut</li> </ul>
Delegatif		
Partisipatif		

Sumber : Hasibuan (2000,170) diolah

### 3.5. Perancangan Kuesioner

Teknik perancangan kuesioner yang diajukan untuk responden merupakan pertanyaan tertutup (*closed questioner*), yaitu kuesioner dimana responden hanya memilih alternatif jawaban yang tersedia pada kuesioner, sehingga responden tinggal memberi tanda atau mengisi skala-skala yang sudah ditentukan. Menurut Malhotra (1995) alternatif jawaban yang akan digunakan dalam penelitian ini serta skor yang digunakan untuk setiap butir pernyataan variabel menggunakan Skala Likert adalah sebagai berikut :

a.	Sangat Setuju	dengan nilai 5	d.	Tidak Setuju	dengan nilai 2
b.	Setuju	dengan nilai 4	e.	Sangat tidak Setuju	dengan nilai 1
c.	Netral	dengan nilai 3			

Teknik perancangan kuesioner ini menggunakan indikator – indikator yang berasal dari deskripsi, sifat, ciri dan karakteristik dari masing – masing gaya kepemimpinan. Variabel bebas dan kineja diukur dengan menggunakan 20 pertanyaan yang diadaptasi dari berbagai sumber . Rencana kuesioner dijelaskan didalam tabel dibawah ini :

**Tabel 3.5.1. Tabel Perencanaan Kuesioner**

KONSEP	VARIABEL	INDIKATOR	PERTANYAAN
<b>Gaya Kepemimpinan Otoriter</b>	Instruksi (X1)	Keputusan	Pimpinan lebih mengutamakan pendapat pribadinya dalam mengambil keputusan
		Penugasan	Pimpinan merinci tugas – tugas bawahan
	Supervisi (X2)	Pengawasan	Pimpinan mengawasi tugas bawahan dengan ketat
		Pengendalian	Pimpinan mengendalikan bawahan

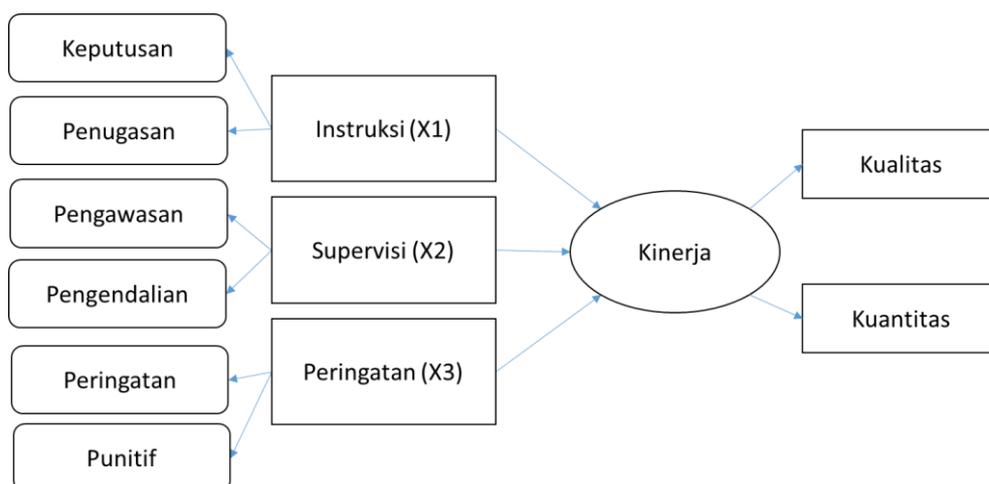
Sutikno (2007, 21)	Peringatan (X3)	Peringatan	Pimpinan memperingatkan deadline tugas
		Punitif	Pimpinan memperingatkan sanksi tugas
<b>Gaya Kepemimpinan Delegatif</b>	Delegatif (X1)	Wewenang	Pimpinan memberikan wewenang penuh kepada bawahan
		Arahan	Pimpinan memberikan pengarahan seperlunya kepada bawahan
	Trust (X2)	Kepercayaan	Pimpinan memberikan kepercayaan penuh kepada bawahan
		Kesempatan	Pimpinan memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan diri
	Inisiatif (X3)	Memperhatikan keluhan dan ide-ide karyawan.	Pimpinan memberikan kesempatan kepada bawahan untuk memberika masukan dalam mengambil suatu keputusan
		Mengizinkan karyawan menyusun pekerjaan mereka sendiri.	Pimpinan memberikan ijin kepada bawahan untuk menyusun pekerjaan mereka
Hasibuan (2000:169)			
<b>Gaya Kepemimpinan Partisipatif</b>	Direktif (X1)	Pengarahan yang jelas dan spesifik.	Pimpinan mengarahkan bawahan prosedur pekerjaan
		Penjadwalan tugas.	Pimpinan menjadwalkan tugas bawahan
	Supportif (X2)	Keterbukaan.	Pimpinan membuka diri kepada bawahan
		Menciptakan suasana kerja yang nyaman.	Pimpinan menciptakan kebersamaan kepada bawahan
	Inisiatif (X3)	Memperhatikan keluhan dan ide-ide karyawan.	Pimpinan memberikan kesempatan kepada bawahan untuk memberika masukan dalam mengambil suatu keputusan
		Mengizinkan karyawan menyusun pekerjaan mereka sendiri.	Pimpinan memberikan ijin kepada bawahan untuk menyusun pekerjaan mereka
Koontz, O'Donnell dan Weihrich (1990: 163)			
<b>Kinerja</b>  Dharma (1991:54)	Kinerja (Y)	Kualitas kerja	Kualitas yang dihasilkan oleh bawahan Optimal
		Kuantitas kerja	Kuantitas yang dihasilkan oleh bawahan sesuai target

### 3.6. Kerangka Pemikiran

Komponen utama pada kerangka pemikiran yang dikembangkan oleh Gregor Polancic (Polancic,2009) variabel bebas, variabel terikat dan indikator variabel bebas dan indikator variabel terikat yang diobservasi, Kerangka pemikiran menggambarkan alur logika penelitian dan hubungan antara konsep yang diteliti. Berdasarkan perencanaan kuesioner diatas diperoleh desain kerangka pemikiran sebagai berikut :

#### 1) Kerangka Pemikiran Gaya Otoriter

Gambar 3.6.1 Kerangka Pemikiran Kepemimpinan Otoriter



Sumber : Sutikno (2007, 21) diolah

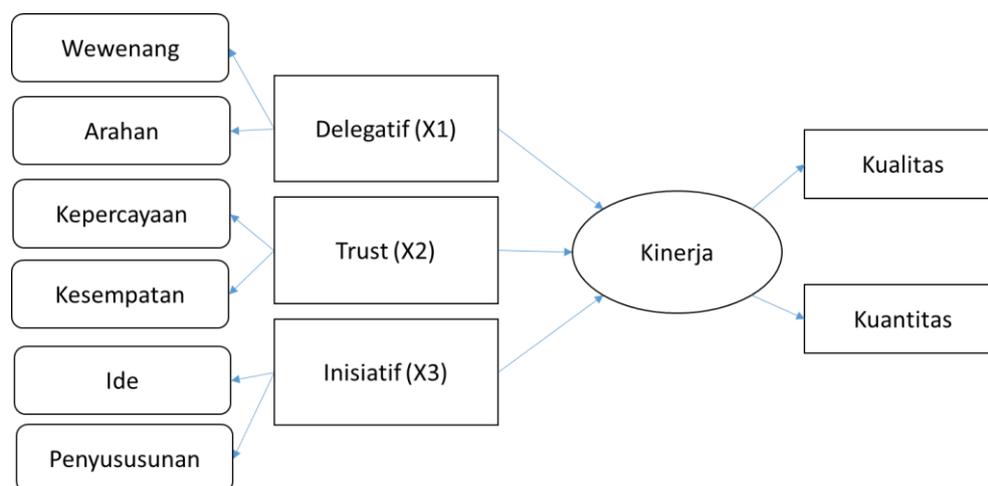
Penjelasan :

- Variabel Instruksi ( $X_1$ ) : Arahan pimpinan adalah instruksi atau perintah yang mutlak harus dilaksanakan oleh bawahan. Apa yang diputuskan pimpinan tidak bisa digugat hanya bisa ditaati saja.
- Variabel Supervisi ( $X_2$ ) : Pemimpin mengendalikan dan mengawasi bawahan dengan ketat

- Variabel Peringatan ( $X_3$ ) : Pemimpin selalu mengingatkan bawahannya untuk selalu memperhatikan deadline tugas sekaligus mengingatkan sanksi yang diberikan jika tugas gagal dilaksanakan,

## 2) Alur Pemikiran Gaya Delegatif

Gambar 3.6.2. Alur Kepemimpinan Delegatif



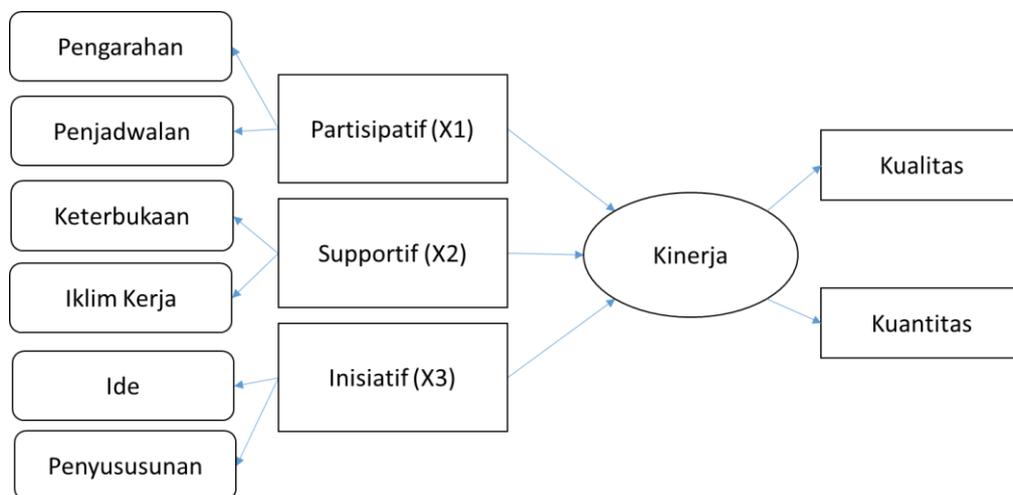
Sumber : Hasibuan (2000:169) diolah

Penjelasan :

- Delegatif ( $X_1$ ) : Pimpinan memberikan wewenang penuh penugasan kepada bawahan dengan arahan tugas seperlunya saja.
- Trust ( $X_2$ ) : Pimpinan memberikan kepercayaan penuh segala penugasan kepada bawahan dan memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan diri.
- Inisiatif ( $X_3$ ) : Pemimpin selalu berkonsultasi dengan para anggota. Memiliki indikator memperhatikan keluhan dan ide-ide karyawan dan mengizinkan karyawan menyusun pekerjaan mereka sendiri.

### 3) Alur Pemikiran Gaya Partisipatif

Gambar 3.6.3. Alur Kepemimpinan Partisipatif



Sumber : Koontz, O'Donnell dan Weihrich (1990: 163) diolah

Penjelasan :

- Variabel Direktif ( $X_1$ ) : Pemimpin yang memberitahukan bawahan apa tentang apa yang diharapkan dari mereka dalam menentukan tugas-tugas mereka. Memiliki indikator pengarahannya yang jelas dan spesifik dan Penjadwalan tugas.
- Variabel Supportif ( $X_2$ ) : Pemimpin selalu bersikap mudah didekati (approachable), ramah memperhatikan status, kesejahteraan serta kebutuhan-kebutuhan bawahan. Memiliki indikator keterbukaan, dan dukungan terhadap kegiatan dan tugas karyawan.
- Variabel Inisiatif ( $X_3$ ) : Pemimpin selalu berkonsultasi dengan para anggota. Memiliki indikator memperhatikan keluhan dan ide-ide karyawan dan mengizinkan karyawan menyusun pekerjaan mereka sendiri.

### **3.7. Metode Analisis Data**

Data yang diperoleh dari penyebaran kuesioner selanjutnya akan diolah dan dianalisis dengan metode:

#### **1. Analisis Kualitatif**

Analisis kualitatif merupakan analisis yang tidak menggunakan model matematik, statistika, atau model-model tertentu lainnya. Analisis kualitatif dalam penelitian ini adalah *Focus Group Discussion* (FGD)

#### **2. Analisis Kuantitatif**

Analisis kuantitatif merupakan analisis data yang dilakukan dengan cara mengklifikasikan, membandingkan, dan menghitung angka-angka dengan rumus-rumus yang relevan. Analisis kuantitatif digunakan untuk menguji validitas dan reliabilitas uji asumsi klasik, uji F, uji T, dan uji regresi linier berganda.

### **3.8. Uji Asumsi Klasik**

Sebelum diuji persamaan regresi berganda sesuai dengan pengujian secara simultan dan parsial, maka akan dilakukan terlebih dahulu apakah persamaan yang telah diasumsikan tidak terjadi pengaruh antar variabel atau memenuhi syarat BLUE (*Best linier Unbiased Estimated*).

#### **3.8.1. Uji Multikolinieritas**

Multikolinieritas berarti adanya hubungan yang sempurna atau pasti diantara beberapa atau semua variabel yang menjelaskan garis regresi. Metode yang digunakan untuk mendeteksi adanya Multikolinieritas, dalam penelitian ini menggunakan tolerance dan Variance Inflation Factor (VIF) yang dirumuskan sebagai berikut:

$$VIF = \frac{1}{(1-R^2_{xi})} \quad \text{Atau} \quad VIF = \frac{1}{TOLERANCE}$$

Pedoman suatu model regresi yang bebas multikolinieritas adalah jika mempunyai nilai VIF lebih besar dari 10 dan nilai tolerance sekitar angka

### 3.8.2. Uji Heteroskedastisitas

Menurut Santoso (2000:208) Heteroskedastisitas adalah kondisi di mana sebaran atau varian faktor pengganggu (*disturbance*) tidak konstan sepanjang observasi. Untuk menguji heteroskedastisitas dengan menggunakan uji LM (*Lagrange Multiplier*).

### 3.8.3. Uji Normalitas

Model regresi yang baik adalah yang mempunyai distribusi data normal atau mendekati normal. Asumsi normalitas data adalah untuk menguji apakah dalam suatu model regresi, variabel terikat, variabel bebas, atau keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak (Santoso, 2000:212). Untuk menguji normalitas dilakukan uji Kolmogorov-Smirnov Goodness of Fit terhadap masing-masing variabel.

### 3.8.4. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk menentukan pengaruh yang ditimbulkan oleh indikator variabel bebas terhadap variabel terikat dengan formulasi sebagai berikut (Djarwanto dan Subagyo, 1996 : 309) :

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

Dimana :

Y = Kinerja Karyawan     $X_3$  = variabel bebas 3    a = konstanta

$X_1$  = variabel bebas 1     $X_4$  = variabel bebas 4    b = parameter yang dicari

$X_2$  = variabel bebas 2

### 3.8.5. Uji Hipotesis

#### a. Pengujian secara simultan ( $F_{\text{test}}$ )

Untuk menguji kebenaran hipotesis yang telah dirumuskan, maka dilakukan uji F yang dilakukan untuk mengetahui hubungan secara simultan. Untuk uji  $F_{\text{hitung}}$  dapat diperoleh dengan rumus sebagai berikut :

$$F_{\text{hitung}} = \frac{R^2 / K}{(1 - R^2) / (n - k - 1)}$$

Dimana :

$R^2$  = koefisien determinasi     $K$  = jumlah parameter     $N$  = jumlah parameter

#### b. Pengujian secara parsial (t Test)

Uji t berfungsi mengetahui signifikansi antara variabel independen (X) terhadap variabel independen (Y) secara parsial.

Rumus yang digunakan untuk menguji uji t adalah sebagai berikut (Dajan,

1996 : 336) :

$$T_{\text{hitung}} = \frac{b_i}{S_{bk}}$$

Dimana :

t = nilai yang menunjukkan pengaruh

$b_i$  = koefisien regresi

$S_{bk}$  = standar error of estimate, derajat keyakinan 95%

## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1. Gambaran Umum Direktorat Bina Investasi Infrastruktur**

Berdasarkan Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 15 Tahun 2015 tentang Kementerian Pekerjaan umum dan Perumahan Rakyat yang dijabarkan kembali dalam Peraturan Menteri Pekerjaan Umum Nomor 15 tahun 2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat, Direktorat Jenderal Bina Konstruksi mempunyai tugas melaksanakan pembinaan konstruksi. Susunan organisasi Direktorat Jenderal Bina Konstruksi berdasarkan Permen PU No. 08 Tahun 2010 terdiri atas :

1. Sekretariat Direktorat Jenderal
2. Direktorat Bina Investasi Infrastruktur
3. Direktorat Bina Penyelenggaraan Jasa Konstruksi
4. Direktorat Bina Kelembagaan dan Sumber Daya Jasa Konstruksi
5. Direktorat Bina Kompetensi dan Produktivitas Konstruksi
6. Direktorat Kerja Sama dan Pemberdayaan

Direktorat Bina Investasi Infrastruktur mempunyai tugas melaksanakan penyiapan perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang penyelenggaraan investasi infrastruktur. Adapun fungsi yang harus dilaksanakan oleh Direktorat Bina Investasi Infrastruktur meliputi :

- a. Penyiapan perumusan kebijakan di bidang pembinaan pola investasi dan pembiayaan infrastruktur, penyelenggaraan investasi infrastruktur, penyelesaian permasalahan dan pengembangan mitigasi risiko investasi infrastruktur, serta pembinaan pasar infrastruktur
- b. Pelaksanaan, pengembangan, sinkronisasi dan koordinasi kebijakan dan strategi dibidang pembinaan pola investasi dan pembiayaan infrastruktur, penyelenggaraan investasi infrastruktur, serta pembinaan pasar infrastruktur;
- c. Pelaksanaan koordinasi, advokasi dan fasilitasi di bidang penyelesaian permasalahan dan pengembangan mitigasi risiko investasi infrastruktur;
- d. Penyiapan bahan penyusunan norma, standar, prosedur dan kriteria penyelenggaraan investasi infrastruktur;
- e. Pemberian bimbingan teknis dan supervise di bidang pembinaan pola investasi dan pembiayaan infrastruktur, penyelenggaraan investasi infrastruktur, penyelesaian permasalahan dan pengembangan mitigasi risiko investasi infrastruktur, serta pembinaan pasar infrastruktur;
- f. Pelaksanaan pemantauan dan evaluasi di bidang penyelenggaraan investasi infrastruktur dan pembinaan pasar infrastruktur;
- g. Pelaksanaan fasilitas pembinaan perusahaan BUMN Perum di Kementerian; dan
- h. Pelaksanaan urusan tata usaha Direktorat.

Peran Direktorat Investasi Infrastruktur adalah sebagai katalisator terpercaya dalam menyalurkan kepentingan peningkatan investasi infrastruktur pekerjaan umum dan perlindungan kepentingan industri konstruksi nasional.

Sebagai katalisator terpercaya, Direktorat Investasi Infrastruktur tidak ikut dalam “proses reaksi”, namun ikut menciptakan kondisi yang kondusif bagi terjadinya reaksi yang optimal. Dengan posisi tersebut, Direktorat Investasi Infrastruktur akan berperan aktif dalam mendukung percepatan investasi infrastruktur pekerjaan umum serta upaya menciptakan industri konstruksi nasional yang unggul dan mandiri.

Unggul :

1. Struktur rantai pasok dan pelaku sektor konstruksi kokoh, handal dan berdaya saing tinggi.
2. Siklus proses penyelenggaraan konstruksi produktif yang efisien, efektif dan cost effectiveness.
3. Keluaran dari setiap bagian rantai sektor konstruksi berstandar tinggi, sehingga hasil konstruksi berkualitas, bermanfaat dan berkelanjutan.

Mandiri :

1. Konstruksi Indonesia mampu menjadi tuan rumah di negeri sendiri.
2. Konstruksi Indonesia mampu secara mandiri melayani kebutuhan masyarakat.
3. Konstruksi Indonesia mampu menghadapi perubahan dan tuntutan global.

#### **4.1.1. Struktur Organisasi**

Struktur organisasi dalam instansi adalah suatu gambaran yang skematis tentang bagian-bagian yang ada dalam instansi, wewenang dan tanggung jawab serta hubungan antar bagian-bagian tersebut, dalam rangka mengerahkan faktor tenaga kerja dan faktor-faktor lainnya sampai tujuan instansi tercapai.

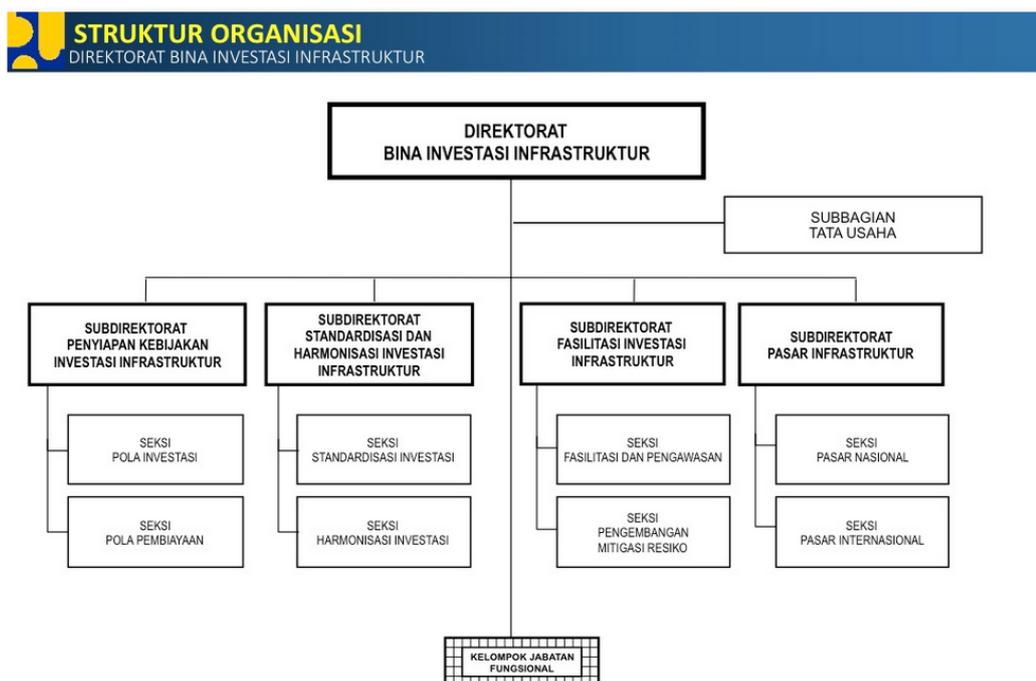
Direktorat Bina Investasi Infrastruktur mempunyai struktur organisasi yang berbentuk kombinasi antara organisasi garis dan staf, dimana wewenang dan kewajiban berjalan lurus dan vertikal melalui saluran tunggal sehingga masing-masing bagian berada di bawah pengawasan satu bagian jenjang yang setingkat di atasnya. Maksudnya wewenang pimpinan puncak membawahi langsung pimpinan dibawahnya atau pimpinan yang lebih rendah. Demikian halnya masing-masing karyawan menerima perintah atau tuganya dari pimpinan dan mempertanggungjawabkannya kepada atasan tersebut.

Struktur Organisasi Instansi diatur oleh Permen PU No. 08 Tahun 2010.

Susunan organisasi Direktorat Bina Investasi Infrastruktur terdiri atas:

1. Direktur (Tingkat eselon II)
2. Unsur Pembantu Direktur adalah Kepala Subdirektur (Tingkat Eselon III)
3. Unsur Pelaksana adalah Kepala Seksi/ Subbagian (Tingkat Eselon IV)
4. Unsur Pembantu Kepala Seksi yaitu, Staf

Gambar 4.1.1. Struktur Organisasi Direktorat Bina Investasi Infrastruktur



#### **4.1.2. Tugas Pokok Jabatan:**

##### 1. Direktur

- Merumuskan, Menetapkan, Mengembangkan dan Menyelenggarakan Kebijakan
- Direktur dalam menjalankan tugasnya dibantu oleh
  1. Kepala SubDirektur
  2. Kepala Seksi
  3. Staf
  4. Tenaga Ahli Perorangan

##### 2. Kepala Subdiretorat

- Menyelenggarakan dan Menetapkan Kebijakan
- Kepala SubDirektur dalam menjalankan tugasnya dibantu oleh
  1. Kepala Seksi
  2. Staf
  3. Tenaga Ahli Perorangan

##### 3. Kepala Seksi/Subbagian

- Mempreose, Merancang, Menyusun Melakukan dan Melaksanakan Kebijakan
- Kepala SubDirektur dalam menjalankan tugasnya dibantu oleh
  1. Staf
  2. Tenaga Ahli Perorangan

#### **4.1.3. Personalia Instansi**

Bagian tata usaha dan kepegawaian/personalia dalam suatu instansi mempunyai peranan yang sangat penting dalam rangka mengelola, mengatur dan

memanfaatkan sumber daya manusia yang dimiliki oleh instansi secara profesional. Sehingga pada perum ini dibutuhkan tenaga kerja yang mempunyai standart pendidikan yang sesuai dengan jabatan dan memiliki integritas yang tinggi serta memiliki tanggung jawab untuk menjalankan fungsinya, sesuai dengan bidang dan keahlian masing-masing.

#### A. Status Kepegawaian

Pegawai Direktorat Bina Investasi Infrastruktur terdiri atas:

##### 1. Pegawai Negeri Sipil (PNS)

Merupakan pegawai tetap instansi, yang pengangkatannya didasarkan pada formasi *performance* dan kemampuan anggaran negara yang diatur dalam Undang – Undang Aparatur Sipil Negara Tahun 2017 dan Peraturan Pemerintah No. 9 tahun 2003 Tentang Wewenang Pengangkatan, Pemindahan dan Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil.

##### 2. Pegawai Non PNS

Pegawai non PNS ini merupakan pegawai instansi yang hubungan kerjanya terbatas untuk suatu jangka waktu tertentu diatur juga dalam Undang – Undang Aparatur Sipil Negara Tahun 2017. Hubungan kerja tersebut diatur dengan Surat Perjanjian Kerja yang ditandatangani oleh pjabat yang berwenang. Pegawai Non PNS dibedakan menjadi dua, yaitu :

##### a. Pegawai Honorer

Merupakan pegawai instansi yang diangkat sebagai pegawai dalam jangka waktu tertentu untuk melaksanakan tugas sesuai Surat

Perjanjian Kerja yang ditandatangani oleh pegawai yang bersangkutan dan pejabat yang berwenang.

b. Pegawai Tenaga Ahli Perorangan

Merupakan pegawai instansi yang diangkat berdasarkan pertimbangan formasi dengan kemampuan dan kondisi perusahaan serta batasan dalam peraturan instansi.

Pada tahun anggaran 2017/2018 ini Direktorat Bina Investasi Infrastruktur memiliki Sumber Daya Manusia yang berjumlah 71 orang, Untuk lebih jelasnya dapat kita lihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 4.1.3. Jumlah SDM Direktorat Bina Investasi Infrastruktur per Subdirektorat**

No	Keterangan	PNS	HON	TA	Total
1.	Direktur	1	-		1
2.	Subdit I	8		4	12
3.	Subdit II	6	-	5	11
4.	Subdit III	8	-	2	10
5.	Subdit IV	7	-	5	12
6.	TU	7	15	4	26
	Jumlah	37	15	20	72

*Sumber Data : SubBagian Tata Usaha DBII, 2017*

Jumlah pimpinan dalam Direktorat Bina Infestasi Infrastruktur adalah 1 orang Direktur, 4 Kepala Subdirektur dan 9 Kepala Seksi. Karena penelitian ini adalah populasi staf atau bawahan di DBII maka pada penelitian ini ditetapkan bahwa responden yang akan diteliti berjumlah 58 orang staf Direktorat Bina Investasi Infrastruktur dari total jumlah sumber daya manusia 72 orang dikurangi 14 pimpinan.

## 4.2. Karakteristik Responden

Responden pada penelitian ini berjumlah 58 orang staf Direktorat Bina Investasi Infrastruktur. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan gambaran karakteristik responden adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.2.1**  
**Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

No	Pendidikan	Jumlah (orang)	Prosentase (%)
1.	S-2	8	14 %
2.	S-1	35	60 %
3.	D3	6	10%
4.	SLTA	9	16%
	Total	58	100

*Sumber : data primer diolah (2017)*

Berdasarkan Tabel 4.2.1 di atas, dapat diketahui bahwa responden dengan tingkat pendidikan terbanyak adalah pada tingkat pendidikan S-1 dengan jumlah responden sebesar 60% , S-2 dengan jumlah 14%, D-3 dengan jumlah 10% dan SLTA dengan jumlah 16%. Hal ini menunjukkan bahwa responden diyakini sudah memahami dan mengerti dalam pengisian kuesioner.

**Tabel 4.2.2**  
**Berdasarkan Usia**

No	Usia	Jumlah Responden	Prosentase (%)
1	Kepala 5	-	0%
2	Kepala 4	7	12%
3	Kepala 3	45	78%
4	Kepala 2	6	10%
	Total	58	100

*Sumber : data primer diolah (2017)*

Berdasarkan Tabel 4.2.2. di atas, dapat kita lihat responden terbanyak berada usia kepala 3 sebesar 78 % , kedua berada diusia kepala 4 sebesar 12% dan ketiga berada diusia kepala 2 sebesar 10%, Hal ini menunjukan bahwa responden

memiliki tingkat kematangan yang cukup untuk mempertimbangkan setiap jawaban dalam mengisi pertanyaan dalam kuesioner

**Tabel 4.2.3**  
**Berdasarkan Masa Kerja**

No	Masa Kerja	Jumlah Responden	Prosentase (%)
1	1-5 th	18	31 %
2	6-10 th	39	67 %
3	11-15 th	1	2 %
4	Lebih dari 16 th	-	0 %
	Total	58	100

*Sumber : data primer diolah (2017)*

Berdasarkan Tabel 4.2.3. di atas, dapat kita lihat responden terbanyak memiliki pengalaman kerja 6 – 10 th sebesar 67 %, pengalaman kerja 1 – 5 th sebesar 31 % dan pengalaman kerja 11 – 15 th sebesar 2 % Hal ini menunjukan bahwa responden memiliki tingkat kepekaan untuk memahami dan merngerti tentang gaya kepemimpinan sehingga diyakini cukup kritis dalam pengisian kuesioner.

#### **4.3. Menentukan Gaya Kepemimpinan**

Untuk mengetahui gaya kepemimpinan yang diinginkan olah mayoritas pegawai di Direktorat Bina Investasi Infrastruktur maka dilakukan suatu survey awal dengan pendekatan mengurutkan prioritas dari karakteristik yang dimiliki oleh ketiga gaya kepemimpinan tersebut. Kuisisioner awal disebarkan kepada 58 responden yang merupakan populasi dari staf pegawai di Direktorat Bina Investasi Infrastruktur. Hasil dari kuisisioner tersebut dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**Tabel. 4.3.1. Penyingkatan Indikator**

<b>Indikator Kepemimpinan</b>	<b>Disingkat menjadi</b>
Pengambilan keputusan diambil oleh pemimpin.mutlak	Keputusan.Mutlak
Pimpinan mengawasi pekerjaan bawahan dengan ketat	Mengawasi ketat
Pimpinan menyerahkan tanggungjawab penuh kepada bawahan untuk mengatasi dan menyelesaikan tugasnya	Menyerahkan tanggungjawab penuh
Pimpinan tidak perlu memotivasi bawahan	Tidak Perlu Memotivasi
Pemimpin perlu menciptakan suasana organisasi yang positif	Suasana organisasi yang positif
Pemimpin perlu memberikan pedoman terhadap tugas – tugas yang diberikan	Pedoman terhadap tugas
Pimpinan merinci tugas bawahan	Merinci tugas bawahan
Pemimpin perlu memberikan arahan terhadap tugas – tugas yang diberikan seperlunya saja	Arahan tugas seperlunya
Pemimpin perlu memberi kesempatan bawahan dalam pengambilan suatu keputusan	Kesempatan pengambilan keputusan

Dari tabel penyingkatan di atas dibuatkan sebuah kuesioner skala prioritas dimana dari 58 orang pegawai DBII diberikan kesempatan untuk mengurutkan indikator gaya kepemimpinan tersebut dengan skala pengurutan 1 sampai 9. Tabel dibawah ini merupakan hasil dari penghitungan pengurutan skala prioritas :

**Tabel 4.3.2 Hasil Kuisisioner Awal**

<b>Indikator Kepemimpinan</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Keputusan.Mutlak	4	4	2	4	4	7	5	8	13
Mengawasi ketat		1	2	2	10	8	14	8	6
Menyerahkan tanggungjawab penuh	1		4	8	6	2	13	14	3
Memotivasi bawahan		1		4	3	8	1	9	25
Suasana organisasi yang positif	28	7	2	4	5	1	2	2	
Pedoman terhadap tugas	7	15	9	7	3	5	3	2	

Merinci tugas bawahan	4	6	9	12	7	6	4	2	1
Arahan tugas seperlunya	4	6	5	3	10	6	9	5	1
Kesempatan pengambilan keputusan	3	11	18	7	3	8		1	2

*Sumber data: data primer yang diolah (2017)*

Dari data mentah hasil kuisioner diatas, proses selanjutnya adalah memberikan bobot pada masing urutan prioritas, yaitu dengan memberikan bobot 9 kepada prioritas pertama, dan 1 untuk prioritas terakhir (9), lalu bobot tersebut dikalikan dengan banyaknya responden pada prioritas dan item pelayanan tertentu. Berikut adalah tabel lengkapnya :

**Tabel 4.3.3. Perkalian Jumlah Pemilih Dengan Bobot**

Indikator Kepemimpinan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	total	Prosentase
Keputusan.Mutlak	36	32	14	24	20	28	15	16	13	198	8,62745098
Mengawasi ketat	0	8	14	12	50	32	42	16	6	180	7,843137255
Menyerahkan tanggungjawab penuh	9	0	28	48	30	8	39	28	3	193	8,409586057
Memotivasi bawahan	0	8	0	24	15	32	3	18	25	125	5,446623094
Suasana organisasi yang positif	252	56	14	24	25	4	6	4	0	385	16,77559913
Pedoman terhadap tugas	63	120	63	42	15	20	9	4	0	336	14,64052288
Merinci tugas bawahan	36	48	63	72	35	24	12	4	1	295	12,8540305
Arahan tugas seperlunya	36	48	35	18	50	24	27	10	1	249	10,8496732
Kesempatan pengambilan keputusan	27	88	126	42	15	32	0	2	2	334	14,55337691

*Sumber data: data primer yang diolah (2017)*

Proses selanjutnya adalah menentukan bobot untuk setiap item kepemimpinan. Bobot ini didapat dengan cara membagi jumlah hasil kali untuk setiap item pelayanan dengan skor total yang didapat dari penjumlahan jumlah hasil kali untuk semua item pelayanan lalu dikalikan 100%

$$\frac{\text{Jumlah Bobot Perindikator}}{\text{Jumlah Bobot Total}} \times 100\%$$

Setelah bobot didapat, dapat menentukan prioritas yang diurutkan berdasarkan besarnya bobot untuk setiap item pelayanan. Selengkapnya bisa dilihat dari tabel berikut ini :

**Tabel 4.3.4. Ranking Indikator**

Indikator Kepemimpinan	Prosentase	Gaya Kepemimpinan	Prosentase	Urutan
Keputusan.Mutlak	8,6	Otoriter	29,32461 874	2
Mengawasi ketat	7,8			
Merinci Tugas Bawahan	12,8			
Memotivasi bawahan	5,4	Delegatif	24,70588 235	3
Menyerahkan tanggungjawab penuh	8,4			
Arahan tugas seperlunya	10,8			
Suasana organisasi yang positif	16,7	Partisipatif	45,96949 891	1
Pedoman terhadap tugas	14,6			
Kesempatan pengambilan keputusan	14,5			

Dapat diketahui bahwa dalam pengurutan/ranking prioritas bahwa reponden yang memilih dipimpin dengan gaya kepemimpinan otoriter sebesar 29,3% sedangkan reponden yang memilih dipimpin dengan gaya kepemimpinan delegatif sebesar 24,7% kemudian reponden yang memilih dipimpin dengan gaya kepemimpinan partisipatif sebesar 45,9%. Hal ini berarti sebagian besar responden mau untuk dipimpin dengan gaya kepemimpinan partisipatif. Untuk itu akan ditindaklanjuti dengan menganalisis hubungan gaya kepemimpinan partisipatif dengan kinerja.

#### **4.4. Distribusi Frekuensi Jawaban Responden**

Berdasarkan kuesioner yang disebarkan kepada 58 responden diperoleh delapan jawaban dari delapan pertanyaan baik pertanyaan dari variabel bebas

maupun variabel terikat. Prosentase jawaban para responden dalam bentuk tabulasi terlampir sebagai berikut :

#### 4.4.1. Distribusi Frekuensi Variabel Direktif (X1)

**Tabel 4.4.1**  
**Distribusi Frekuensi Item-Item yang Berkaitan dengan Variabel Direktif (X1)**

Respon	X1.1		X1.2	
	Freq	%	Freq	%
SS	33	57	31	54
S	21	36	22	38
R	4	7	3	5
TS	0	0	2	3
STS	0	0	0	0
Total	58	100	58	100

Sumber: data Primer Diolah (2017)

Dapat diketahui bahwa item pertama dari variabel direktif yang berupa pengarahan yang jelas dan spesifik yang menyatakan sangat setuju sebesar 57%, setuju sebesar 36%, ragu-ragu sebesar 7% dan tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju. Hal ini berarti sebagian besar responden sangat setuju dengan pengarahan yang jelas dan spesifik.

Sedangkan item kedua dari variabel direktif yang berupa penjadwalan tugas yang menyatakan sangat setuju sebesar 54%, setuju sebesar 38%, ragu-ragu sebesar 5% dan tidak setuju sebesar 3%. Hal ini berarti sebagian besar responden sangat setuju dengan penjadwalan tugas.

#### 4.4.2. Distribusi Frekuensi Variabel Supportif (X2)

**Tabel 4.4.2**  
**Distribusi Frekuensi Item-Item yang Berkaitan dengan Variabel Supportif (X2)**

Respon	X2.1		X2.2	
	Freq	%	Freq	%
SS	24	42	19	33
S	28	48	31	54
R	3	5	4	7
TS	2	3	2	3
STS	1	2	2	3
Total	58	100	58	100

Sumber: data Primer Diolah (2017)

Dapat diketahui bahwa item pertama dari variabel supportif yang berupa keterbukaan yang menyatakan sangat setuju sebesar 42%, setuju sebesar 48%, ragu-ragu sebesar 5%, tidak setuju sebesar 3%, sangat tidak setuju sebesar 2%. Hal ini berarti mayoritas responden setuju dengan keterbukaan.

Sedangkan item kedua dari variabel supportif yang berupa menciptakan suasana kerja yang nyaman yang menyatakan sangat setuju sebesar 33%, setuju sebesar 54%, ragu-ragu sebesar 7% tidak setuju sebesar 3%, sangat tidak setuju sebesar 3%. Hal ini berarti sebagian besar responden setuju dengan menciptakan suasana kerja yang nyaman.

#### 4.4.3. Distribusi Frekuensi Variabel Inisiatif (X3)

**Tabel 4.4.3**  
**Distribusi Frekuensi Variabel Inisiatif (X3)**

Respon	X3.1		X3.2	
	Freq	%	Freq	%
SS	30	52	28	48
S	22	38	23	40
R	5	8	4	7
TS	1	2	3	5
STS	0	0	0	0
Total	58	100	58	100

Sumber: data Primer Diolah (2017)

Dapat diketahui bahwa item pertama dari variabel Inisiatif yang berupa memperhatikan keluhan dan ide-ide karyawan yang menyatakan sangat setuju sebesar 52%, setuju sebesar 38%, ragu-ragu sebesar 8% dan tidak setuju sebesar 2%, Hal ini berarti sebagian besar responden sangat setuju bahwa pimpinan harus memperhatikan keluhan dan ide-ide karyawan.

Sedangkan item kedua dari variabel Inisiatif yang berupa mengizinkan karyawan menyusun pekerjaan mereka sendiri yang menyatakan sangat setuju sebesar 48%, setuju sebesar 40%, ragu-ragu sebesar 7% dan tidak setuju sebesar 5%. Hal ini berarti sebagian besar responden sangat setuju dengan mengizinkan karyawan menyusun pekerjaan mereka sendiri.

#### 4.4.4. Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja (Y)

**Tabel 4.4.4**  
**Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja (Y)**

Respon	Y1		Y2	
	Freq	%	Freq	%
SS	29	50	27	47
S	25	43	28	48
R	4	7	3	5
TS	0	0	0	0
STS	0	0	0	0
Total	58	100	58	100

*Sumber: data Primer Diolah (2017)*

Dapat diketahui bahwa item pertama dari variabel kinerja yang berupa kualitas kerja yang menyatakan sangat setuju sebesar 50%, setuju sebesar 43%, ragu-ragu sebesar 7% dan tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju. Hal ini berarti sebagian

besar responden setuju bahwa kualitas kerja yang mereka berikan pada instansi sudah optimal.

Sedangkan item kedua dari variabel kinerja yaitu kuantitas kerja diketahui yang menyatakan sangat setuju sebesar 47%, setuju sebesar 48%, ragu-ragu 5%, dan tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden setuju bahwa kuantitas kerja yang mereka berikan pada instansi sudah sesuai dengan target yang ditetapkan.

#### **4.5. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas**

##### **4.5.1. Uji Validitas**

Menurut Singarimbun dan Effendi (1995) validitas adalah sejauh mana suatu alat pengukur itu mengukur apa yang ingin diukur. Pengujian validitas untuk tiap tahap butir pertanyaan dalam kuesioner digunakan analisis item dengan skor totalnya dengan rumus korelasi *product moment pearson* dalam Singarimbun dan Effendi (1995) sebagai berikut:

$$r = \frac{n \sum (xy) - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{[n \sum x^2 - (\sum x)^2][n \sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

Dimana:

x = variabel independen

y = variabel dependen

r = koefisien korelasi

n = banyaknya sampel

Apabila probabilitas signifikansi hasil korelasi lebih kecil dari 0,05 maka dinyatakan valid dan sebaliknya bila lebih besar dari 0.05 maka

dinyatakan tidak valid. Disamping itu jika diketahui bahwa perbandingan antara  $r$  hitung dengan  $r$  table menunjukkan nilai  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel artinya seluruh variabel pengukuran dinyatakan valid.

**Tabel 4.5.1.**  
**Hasil Uji Validitas**

No	Variabel	Item	$R_{hitung}$	$R_{tabel}$	Signifikan	Keterangan
1.	Direktif (X1)	X <sub>1</sub>	0,910	0,258	0,000	Valid
2.	Supportif (X2)	X <sub>2</sub>	0,884	0,258	0,000	Valid
3.	Inisiatif (X3)	X <sub>3</sub>	0,889	0,258	0,000	Valid
4.	Kinerja (Y)	Y	0,968	0,258	0,000	Valid

*Sumber data: data primer yang diolah (2017)*

Dari tabel diatas diketahui bahwa semua instrumen memiliki nilai signifikansi kurang dari 0,05 dengan demikian instrumen yang digunakan valid. Perbandingan antara  $r$  hitung dengan  $r$  table menunjukkan nilai  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel artinya seluruh variabel pengukuran dinyatakan valid.

#### **4.5.2. Uji Reliabilitas**

Reliabilitas menurut Singarimbun dan Effendi (1995) adalah menunjukkan sejauh mana alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Bila suatu alat pengukur dipakai dua kali untuk mengukur gejala yang sama dan hasil pengukuran yang diperoleh relatif konsisten maka alat pengukur tersebut reliabel.

Menurut Arikunto (1996), teknik yang digunakan untuk mengukur reliabilitas adalah dengan menggunakan *Alpha Cronbach*.

**Tabel 4.5.2.1**  
**Kriteria Indeks Koefisien Reliabilitas**

No.	Interval	Kriteria
1.	< 0,200	Sangat rendah
2.	0,200 – 0,399	Rendah
3.	0,400 – 0,599	Cukup
4.	0,600 – 0,700	Tinggi
5.	0,800 – 1,00	Sangat Tinggi

Sumber : Arikunto (1996)

Suatu instrumen dapat dikatakan reliabel bila memiliki nilai koefisien keandalan lebih besar atau sama dengan 0,6. Hasil pengujian reliabilitas terhadap semua variabel ditunjukkan pada tabel berikut:

**Tabel 4.5.2.2**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

NO	Variabel	Alpha	Kriteria	Keterangan
1.	X <sub>1</sub>	0,907	Sangat Tinggi	Reliabel
2.	X <sub>2</sub>	0,931	Sangat Tinggi	Reliabel
3.	X <sub>3</sub>	0,920	Sangat Tinggi	Reliabel
4.	Y	0,877	Sangat Tinggi	Reliabel

Sumber data: Data primer yang diolah (2017)

Dari Tabel 4.5.2.2. dapat diketahui bahwa semua item pertanyaan dari semua variabel yang terdiri atas variabel Direktif (X<sub>1</sub>), Supportif (X<sub>2</sub>), Partisipatif (X<sub>3</sub>), dan variabel Kinerja mempunyai koefisien alpha lebih dari 0,9. Dengan demikian item pertanyaan untuk semua variabel dinyatakan reliabel.

#### **4.6. Hasil Analisis Data**

Salah satu syarat untuk bisa menggunakan persamaan regresi berganda adalah terpenuhinya asumsi klasik. Untuk mendapatkan nilai pemeriksa yang tidak bias dan efisien (*Best Linear Unbias Estimator/BLUE*) dari satu persamaan regresi berganda dengan metode kuadrat terkecil (*Least Squares*) perlu dilakukan

pengujian untuk mengetahui model regresi yang dihasilkan memenuhi persyaratan asumsi klasik. Yaitu: Berdistribusi normal, tidak ada *multikolinearitas*, tidak ada *heteroskedastisitas*.

#### 4.6.1. Uji *Multikoleniaritas*

Bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas.

Untuk mendeteksi adanya *multikolinearitas* dapat dilihat dari *Variance Inflation Factor* (VIF). Apabila nilai VIF lebih besar dari 10 maka terjadi *multikolinearitas*. Dan sebaliknya apabila VIF lebih kecil dari 10 maka tidak terjadi *multikolinearitas* (Aliman, 2000:27). Dalam penelitian ini diperoleh nilai VIF seperti pada tabel 4.7.1. sebagai berikut :

**Tabel 4.6.1.**  
**Hasil Uji *Multikolinearitas***

Variabel	Nilai VIF	Keterangan
Direktif (X <sub>1</sub> )	2,941	Non <i>multikolinearitas</i>
Supportif (X <sub>2</sub> )	2,376	Non <i>multikolinearitas</i>
Inisiatif (X <sub>3</sub> )	2,255	Non <i>multikolinearitas</i>

Sumber: Data primer diolah (2017)

Berdasarkan Tabel 4.6.1. diketahui bahwa diantara variabel-variabel bebas yang digunakan mempunyai nilai VIF lebih kecil dari 10, dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa model regresi linier tersebut bebas dari *multikolinearitas* atau tidak terjadi korelasi diantara satu dengan yang lain.

#### 4.6.2. Uji *Heteroskedastisitas*

Dalam sebuah model regresi yang baik selain tidak terjadi *multikolinieritas*, maka *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain harus tetap

(*homoskedastisitas*). Jika *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain berbeda, maka model regresi telah terjadi *heteroskedastisitas*.

Heterokedastisitas diuji dengan menggunakan Uji *Glejser* yaitu dengan meregresikan nilai absolut residual analisis regresi dengan nilai variabel bebas regresi. Apabila koefisien regresi antara nilai absolut residual dengan nilai variabel bebas regresi signifikan yaitu lebih kecil dari 5% (0,05) maka persamaan regresi tersebut mengandung heterokedastisitas dan sebaliknya berarti non heterokedastisitas atau homokedastisitas.

**Tabel 4.6.2.**  
**Hasil Uji Asumsi Heterokedastisitas**

No.	Sig	Keterangan
1	0,361	Homoskedastisitas
2	0,817	Homoskedastisitas
3	0,630	Homoskedastisitas

*Sumber: Data primer diolah (2017)*

Dari hasil pengujian heterokedastisitas pada tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai signifikansi lebih besar dari 5 % (0,05) maka dapat disimpulkan bahwa regresi yang digunakan tidak terjadi heterokedastisitas.

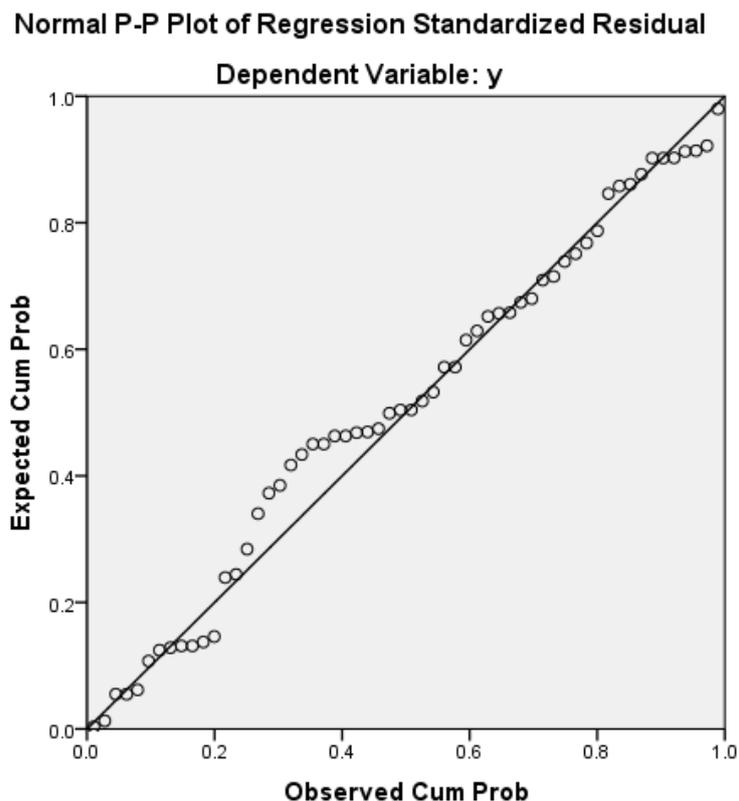
#### **4.6.3. Uji Normalitas**

Untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel dependen (terikat) dan variabel independen (bebas) keduanya mempunyai distribusi normal dapat dilihat pada grafik Histogram maupun grafik normal P-P Plot.

Distribusi data haruslah normal atau mendekati normal untuk memenuhi asumsi normalitas. Menurut Singgih Santoso (2004), dasar pengambilan keputusannya adalah sebagai berikut:

- a. Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- b. Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan atau tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

**Gambar 4.6.3**  
**Grafik Uji Normalitas**



Dari Gambar 4.7.3, dapat dilihat bahwa adanya titik-titik yang menyebar dan disekitar garis diagonal serta penyebarannyapun mengikuti arah garis diagonal. Hal tersebut membuktikan bahwa model regresinya telah memenuhi asumsi normalitas.

#### 4.6.4. Hasil Uji Regresi Linier Berganda

Perhitungan regresi linier berganda digunakan untuk memprediksi besarnya hubungan antara variabel terikat (dependen) yaitu kinerja karyawan (Y), dengan

variabel bebas (independen) yaitu variabel kepemimpinan jalur tujuan ( $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$ ). Hasil regresi linier berganda dapat dilihat dibawah ini :

**Tabel 4.6.4.**  
**Hasil Analisis Regresi**

Variabel	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t <sub>hitung</sub>	Sig.	Keterangan
	B	Se	Beta			
(Constant)	0.539	0.305		1,769	0,083	Signifikan
X <sub>1</sub>	0.305	0,070	0,319	4,349	0,000	Signifikan
X <sub>2</sub>	0,218	0,055	0,259	3,938	0,000	Signifikan
X <sub>3</sub>	0,438	0,059	0,477	7,437	0,000	Signifikan
R	= 0,949					
R Square	= 0,902					
Ajust. R Square	= 0,896					
F hitung	= 164,746					
F tabel	= 2,77					
Sign. F	= 0.000					
$\alpha$	= 0.000					

Sumber data : data primer yang diolah (2017)

Keterangan : - Jumlah data (observasi) = 58  
- Variabel dependen Y

Dari hasil pengolahan data diperoleh persamaan sebagai berikut

Dajan (1994:325):

$$Y = 0,305 X_1 + 0,218 X_2 + 0,438 X_3 + 0,539$$

Koefisien determinasi berganda ( $R^2$ ) dapat digunakan untuk mengetahui besarnya sumbangan atau kontribusi dari keseluruhan variabel bebas pengaruhnya terhadap variabel terikat (Y), sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model.

Berdasarkan tabel 4.6.4 dapat diketahui bahwa koefisien determinasi ( $R^2$ ) atau *Adjusted R Square* sebesar 0,896 atau 89,6 %. Artinya variabel Y dijelaskan

sebesar 89,6 % oleh variabel Direktif ( $X_1$ ), Supportif ( $X_2$ ), dan Inisiatif ( $X_3$ ) sedangkan sisanya sebesar 10,4 % dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Dari hasil persamaan regresi diatas maka dapat diketahui bahwa :

1.  $Y = \text{Kinerja Karyawan}$

Variabel terikat yang nilainya akan diprediksi oleh variabel bebas. Pada penelitian ini yang menjadi variabel terikat adalah Kinerja karyawan Direktorat Bina Investasi Infrastruktur nilainya akan diprediksi oleh variabel Direktif ( $X_1$ ), Supportif ( $X_2$ ), dan Inisiatif ( $X_3$ ).

2.  $b_1 = 0,305$

Koefisien regresi ( $b_1$ ) sebesar 0,305 dengan tanda positif berarti bahwa variabel direktif berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

3.  $b_2 = 0,218$

Koefisien regresi ( $b_2$ ) sebesar 0,218 dengan tanda positif berarti bahwa variabel supportif berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

4.  $b_3 = 0,438$

Koefisien regresi ( $b_3$ ) sebesar 0,438 dengan tanda positif berarti bahwa variabel inisiatif berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### **4.6.5. Hasil Pengujian Hipotesis**

##### **4.6.5.1. Uji Hipotesis 1 (Uji F)**

Pengujian hipotesis ini untuk mengetahui pengaruh antara variabel independen (bebas) dengan variabel dependen (terikat). Dalam hipotesis pertama

penelitian ini, diduga bahwa seluruh variabel kepemimpinan jalur tujuan yang terdiri dari direktif ( $X_1$ ), supportif ( $X_2$ ), dan inisiatif ( $X_3$ ), secara serempak (simultan) mempengaruhi kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil perhitungan yang dapat dilihat pada tabel 4.7.5.1. diatas, menunjukkan bahwa  $F_{hitung}$  sebesar  $164,746 > F_{tabel} 2,77$  dengan Signifikansi  $F = 0,000$ . Jadi  $F_{hitung} > F_{tabel}$  ( $164,746 > 2,77$ ) atau  $Sig F < 5 \% (0,000 < 0,05)$  , dengan demikian  $H_a$  diterima dan  $H_o$  ditolak yang berarti bahwa secara serempak variabel  $X_1, X_2, X_3$  mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel  $Y$ .

#### 4.6.5.2.Uji Hipotesis 2 (Uji t)

Pengujian hipotesis ini untuk mengetahui variabel independen (bebas) manakah yang dominan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan pada Direktorat Bina Investasi Infrastruktur

Dari hasil Uji t dari tabel 4.7.5.2. di atas menunjukkan bahwa terdapat 3 variabel independen ( $X$ ) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen ( $Y$ ). Secara rinci dapat dijelaskan sebagai berikut :

##### 1. Direktif ( $X_1$ )

Untuk variabel direktif ( $X_1$ ) memiliki  $Sig t < 5 \% (0,000 < 0,05)$ . Dengan demikian pengujian  $H_o$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Hal ini memperlihatkan bahwa direktif ( $X_1$ ) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ).

##### 2. Supportif ( $X_2$ )

Untuk variabel supportif ( $X_2$ ) memiliki  $Sig t < 5 \% (0,000 < 0,05)$ . Dengan demikian pengujian  $H_o$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Hal ini memperlihatkan

bahwa supportif ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).

### 3. Inisiatif ( $X_3$ )

Untuk variabel inisiatif ( $X_3$ ) memiliki Sig t < 5 % ( $0,000 < 0,05$ ). Dengan demikian pengujian  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Hal ini memperlihatkan bahwa inisiatif ( $X_3$ ) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).

Jadi kesimpulan yang dapat diambil berdasarkan pengujian hipotesis diatas adalah variabel-variabel kompensasi yaitu direktif, supportif, dan inisiatif berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan pada Direktorat Bina Investasi Infrastruktur.

Untuk melihat apakah inisiatif ( $X_3$ ) mempunyai pengaruh yang dominan dibandingkan dengan variabel lainnya, dapat dilihat dari koefisien regresi yang *standardized (Beta)* variabel inisiatif yang lebih besar dari seluruh variabel independen yang lainnya.

Dari koefisien regresi *standardized (Beta)* pada tabel 4.14 variabel inisiatif memiliki nilai Beta yang tertinggi yaitu dengan nilai Beta sebesar 0,438 nilai Beta tertinggi kedua yaitu variabel direktif 0,305 sedangkan untuk nilai Beta terendah yaitu variabel supportif sebesar 0,218.

Dengan melihat analisis diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa hipotesis yang diduga bahwa variabel inisiatif ( $X_3$ ) merupakan variabel yang dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan diterima karena dilihat dari nilai Beta,

ternyata variabel inisiatif merupakan variabel yang dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan Direktorat Bina Investasi Infrastruktur dengan nilai Beta tertinggi sebesar 0,438.

#### **4.7. Hasil Focus Group Discussion (FGD)**

Focus Group Discussion (FGD) dengan topik “Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja” telah dilaksanakan pada tanggal 9 Januari 2018 di Ruang Rapat Direktorat Bina Investasi Infrastruktur, FGD tersebut dimoderatori oleh Bapak Bayu Dwi Samoedra ST. MA, Kepala Seksi Penyelenggaraan dan Pengendalian Mutu, Balai Jasa Konstruksi Wilayah II dan Notulis Ilman N Siregar Staf DBII. Berdasarkan hasil pemaparan proposal tesis dan hasil pengolahan data kusioner serta kegiatan diskusi dalam FGD tersebut didapat kesimpulan sebagai berikut :

1. Gaya Kepemimpinan memang mutlak dimiliki individu sesuai dengan sifat dan karakternya, namun gaya kepemimpinan juga dapat dipelajari meskipun gaya kepemimpinan yang dipelajari tidak sesuai gaya kepemimpinan yang dimiliki individu tersebut. Sebagai contoh saat muncul pertanyaan dari panelis, “Jika anda nantinya ketika menjadi pemimpin apakah ingin memimpin sesuai dengan gaya kepemimpinan yang anda inginkan saat menjadi staf ? ”rata – rata jawaban mereka adalah tidak selalu. Lebih lanjut dijelaskan melalui pendapat seorang panelis bahwa panelis tersebut yang ingin dipimpin dengan menggunakan gaya kepemimpinan partisipatif namun jika suatu saat mendapatkan kesempatan untuk memimpin panelis tersebut akan menggunakan gaya kepemimpinan otoriter. Ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang dimiliki

seseorang tidak mutlak untuk diterapkan oleh individu tersebut karena kondisi situasional bisa mempengaruhi seseorang untuk tawar menawar dengan egonya dan dengan kelompok dimana individu tersebut menginginkan posisi yang aman dan diterima banyak pihak.

2. Berdasarkan hasil penelitian dalam studi kasus gaya kepemimpinan di DBII seorang pemimpin baik dari tingkat eselon 2 sampai eselon 4 setidaknya harus memiliki pengetahuan dan kemampuan untuk menyesuaikan gaya kepemimpinannya sesuai dengan gaya kepemimpinan yang diinginkan bawahannya yaitu, gaya kepemimpinan partisipatif yang utama, kemudian gaya kepemimpinan otoriter dan delegatif. Di samping itu hasil dari variabel – variabel gaya kepemimpinan partisipatif yang diteliti memiliki pengaruh yang kuat terhadap kinerja bawahannya sehingga saat pemimpin memiliki pengetahuan dan kemampuan untuk memimpin dengan gaya kepemimpinan yang diinginkan bawahannya maka akan memiliki dampak positif terhadap kinerja bawahannya.
3. Karena gaya kepemimpinan bisa dipelajari maka hasil penelitian ini sangat bisa untuk diimplementasikan dalam instansi, karena beberapa faktor :
  - a) Hak prerogatif kebijakan tentang sumber daya manusia di DBII dimiliki oleh Direktur (eselon II) selama penelitian ini didukung oleh pimpinan – pimpinan lain, eselon 3 dan 4 bisa menjadi bahan pertimbangan untuk diusulkan ke Direktur melalui Surat Keputusan Direktur untuk dibuat sebuah kegiatan/ program kerja dalam pembinaan gaya kepemimpinan. Pengelola sumber daya manusia/ personalia di pimpin oleh kepala subbagian yang setingkat dengan

eselon 4 sehingga tidak akan ada kesulitan jika Direktur menyetujui perlunya kegiatan pembinaan gaya kepemimpinan partisipatif.

- b) Dalam penilaian perilaku pegawai sesuai Perka BKN No.1 tahun 2013 terdapat 6 indikator penilaian yaitu ; Orientasi pelayanan, Integritas, Komitmen, Disiplin, Kerjasama dan Kepemimpinan. Aspek kepemimpinan memang sudah dimasukan menjadi indikator penilaian namun terbatas hanya menjadi satu indikator saja belum secara detail dijabarkan dalam penilaian kepemimpinan, mungkin bisa menjadi salah satu usulan di Direktorat Bina Investasi Infrastruktur bahwa perlu untuk membuat penilaian kepemimpinan pegawai tersendiri.yang dikuatkan dalam sebuah SK Direktur seperti disebutkan dalam poin sebelumnya.
  - c) Jika diperoleh kesepakatan dan terimplementasi menjadi sebuah kegiatan pembinaan di instansi ini maka akan sangat mudah untuk memasukan materi substansi gaya kepemimpinan dalam sistem pembinaan sumber daya manusia khususnya dalam konteks pendidikan dan pelatihan (diklat) kepemimpinan di DBII ini.
4. Untuk itu diperlukan kerjasama antara DBII dengan Biro Kepegawaian Sekretariat Jenderal Kementerian PUPR, BPKSDM Kementerian PUPR dan Badan Kepegawaian Negara dalam membahas pembinaan gaya kepemimpinan agar bisa menjadi penilaian dalam rekomendasi pertimbangan penempatan pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan yang sesuai dengan tempat yang akan dipimpinnya. Seperti yang disebutkan dalam paparan bahwa pemimpin yang memiliki gaya

kemepimpinan yang sesuai dengan bawahan yang dipimpinnya menimbulkan efektivitas team dalam melaksanakan suatu pekerjaan sehingga dapat mendukung kinerja yang positif.

#### 4.8. Pembahasan

Hasil analisis regresi yang dilakukan dalam penelitian ini telah memenuhi syarat pemakaian model regresi berganda. Karena sebelum dilakukan analisis regresi, terlebih dahulu dilakukan uji asumsi klasik yaitu: uji normalitas, uji *multikolinearitas*, dan uji *heteroskedastisitas*.

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal apakah tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal. Pada prinsipnya normalitas dapat dideteksi dengan melihat penyebaran data (titik), pada sumbu diagonal pada grafik atau dengan melihat histogram dari residualnya. Dari grafik hasil uji normalitas, terlihat titik-titik (data) menyebar di sekitar garis diagonal, serta penyebarannya mengikuti arah garis diagonal, dengan demikian model regresi tersebut memenuhi asumsi normalitas

Uji *multikolinearitas* bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas. Cara mendeteksi ada tidaknya gejala *multikolinearitas* dengan melihat nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) atau faktor pertambahan ragam. Jika VIF lebih besar dari 10 maka terjadi *multikolinearitas*. Berdasarkan estimasi yang telah dilakukan diperoleh nilai VIF untuk variabel direktif ( $X_1$ ) sebesar 2,941, variabel supportif ( $X_2$ )

sebesar 2,376, dan variabel inisiatif ( $X_3$ ) sebesar 2,255. Karena nilai VIF lebih kecil dari 10 maka tidak terjadi *multikolinearitas*.

Uji *heteroskedastisitas* bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi berganda terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan kepengamatan yang lain. Pada model regresi yang baik tidak terjadi *heteroskedastisitas*. Model regresi yang bebas *heteroskedastisitas* dapat dilihat melalui *charts scatterplot*. Dari *charts scatterplot* terdapat pola yang tidak jelas atau acak menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y. Ini berarti model regresi memenuhi asumsi tidak terjadi *heteroskedastisitas*.

Nilai *Ajusted R Square* (0,896) menunjukkan bahwa model regresi tersebut menunjukkan derajat yang tinggi dalam mewakili observasi. Ini berarti variabel independen direktif ( $X_1$ ), supportif ( $X_2$ ), dan inisiatif ( $X_3$ ) mampu menjelaskan perubahan variabel dependen (Y) sebesar 89,6%. Sisanya 10,4% diterangkan oleh variabel bebas di luar persamaan regresi.

Nilai signifikansi F (0.000) lebih kecil dari nilai signifikansi  $\alpha$  (0.05). Jadi secara statistik, semua variabel independen direktif ( $X_1$ ), supportif ( $X_2$ ), dan inisiatif ( $X_3$ ) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen kinerja karyawan (Y).

Hasil  $t_{hitung}$  variabel direktif ( $X_1$ )  $4,349 > 1,673 t_{tabel}$  dengan nilai signifikansi 0,000. Variabel supportif ( $X_2$ )  $3,938 > 2,004 t_{tabel}$  dengan nilai signifikansi 0,000. Variabel inisiatif ( $X_3$ )  $7,437 > 2,397 t_{tabel}$  dengan nilai signifikansi 0,000. Nilai  $t_{hitung}$  setiap variabel independen ( $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$ ) lebih besar dari nilai  $t_{tabel}$  dan nilai signifikansi setiap variabel independen lebih kecil dari nilai signifikansi  $\alpha$  (0,05).

Jadi secara statistik, variabel direktif ( $X_1$ ), supportif ( $X_2$ ), inisiatif ( $X_3$ ) secara parsial mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ).

Sedangkan, variabel inisiatif ( $X_3$ ) mempunyai nilai *standardized coefficient beta* tertinggi (0,477). Ini berarti variabel inisiatif ( $X_3$ ) mempunyai pengaruh paling dominan terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ).

Seluruh variabel independen memiliki arah hubungan positif atau sifat hubungan yang searah sehingga dapat dijelaskan bila semakin tinggi inisiatif ( $X_3$ ) maka semakin tinggi kinerja karyawan ( $Y$ ), semakin tinggi supportif ( $X_2$ ) maka semakin tinggi kinerja karyawan ( $Y$ ), semakin tinggi direktif ( $X_1$ ) maka semakin tinggi kinerja karyawan ( $Y$ ) dengan asumsi variabel lain yang mempengaruhi dianggap tetap (*ceterisparibus*).

Dalam mengusulkan implementasi pembinaan gaya kepemimpinan partisipatif dan kinerja dalam sebuah instansi diperlukan koordinasi dan kesepakatan dari internal yang kemudian berkoordinasi dengan eksternal atau instansi terkait yang memiliki kapasitas dan kompetensi dibidang sumber daya manusia terutama substansi kepemimpinan agar hasil penelitian ini benar – benar efektif tepat sasaran.

Gaya kepemimpinan itu bisa dipelajari dan dikuasai sehingga gaya kepemimpinan yang dimiliki seseorang tidak mutlak untuk diterapkan oleh individu tersebut karena kondisi situasional bisa mempengaruhi seseorang untuk menyesuaikan gaya kepemimpinannya baik saat dia memimpin maupun saat dipimpin karena setiap individu menginginkan posisi yang aman dari konflik dan diterima di organisasi tersebut.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1. Kesimpulan

Gaya kepemimpinan yang ideal oleh para pemimpin di Direktorat Bina Investasi Infrastruktur adalah condong ke Gaya Kepemimpinan Partisipatif dan terbukti dari hasil survey kuesioner indikator gaya kepemimpinan yang menunjukkan pilihan responden 45,97% untuk gaya kepemimpinan partisipatif, 29,32% untuk gaya kepemimpinan otoriter dan gaya kepemimpinan delegatif sebesar 24,71%.

Dalam penelitian lebih lanjut tentang pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja karyawan pada Direktorat Bina Investasi Infrastruktur. Didapatkan kesimpulan sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan Jalur Tujuan (direktif, supportif dan inisiatif) memiliki koefisien regresi dengan tanda positif yang berarti bahwa ketiga variable tersebut secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

$$Y = 0,438 X_1 + 0,218 X_2 + 0,438 X_3 + 0,539$$

2. Variabel inisiatif mempunyai pengaruh dominan diantara variable direktif dan supportif terhadap kinerja karyawan karena memiliki koefisien regresi yang terbesar daripada dua variable lainnya.
3. Variabel independen (direktif, supportif dan inisiatif) mempunyai kemampuan menjelaskan perubahan variabel dependen (kinerja karyawan) yang tinggi dibandingkan dengan faktor lainnya.

Gaya kepemimpinan adalah substansi yang bisa dipelajari dan dikuasai oleh setiap individu sehingga gaya kepemimpinan yang dimiliki seseorang tidak mutlak untuk diterapkan oleh individu tersebut karena kondisi situasional bisa mempengaruhi seseorang untuk menyesuaikan gaya kepemimpinannya baik saat dia memimpin maupun saat dipimpin.

Berdasarkan hasil penelitian dalam studi kasus gaya kepemimpinan di DBII seorang pemimpin baik dari tingkat eselon 2 sampai eselon 4 setidaknya memiliki menyesuaikan gaya kepemimpinannya sesuai dengan gaya kepemimpinan yang diinginkan bawahannya khususnya gaya kepemimpinan partisipatif dan umumnya adalah gaya kepemimpinan otoriter dan delegatif. Dengan menggunakan gaya kepemimpinan sesuai bawahannya maka menimbulkan efektivitas team dalam melaksanakan suatu pekerjaan sehingga dapat mendukung kinerja yang positif.

Pembinaan gaya kepemimpinan partisipatif, otoriter dan delegatif sangat mungkin untuk diterapkan dalam sistem pembinaan sumber daya manusia di lingkungan DBII. Namun diperlukan kerjasama antara DBII dengan Biro Kepegawaian Sekretariat Jenderal Kementerian PUPR, BPKSDM Kementerian PUPR dan Badan Kepegawaian Negara dalam menyusun kegiatan pembinaan gaya kepemimpinan ini.

## **5.2. Saran dan Rekomendasi**

Berdasarkan hasil penelitian terhadap pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja pegawai pada Direktorat Bina Investasi Infrastruktur, maka saran yang dapat diberikan pada Direktorat Bina Investasi Infrastruktur sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan kebijakan dan keputusan bagi perusahaan baik dimasa sekarang maupun dimasa yang akan datang, maka strategi yang dapat

diterapkan Direktorat Bina Investasi Infrastruktur berdasarkan analisis yang telah dilakukan adalah :

1. Direktorat Bina Investasi Infrastruktur perlu dipimpin oleh pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan partisipatif. Bila perlu diberikan diklat atau pelatihan kepemimpinan gaya partisipatif.

2. Dalam gaya kepemimpinan partisipatif terdapat tiga variabel penunjangnya yaitu :

- Variabel Inisiatif ( $X_3$ )

Variabel inisiatif ( $X_3$ ) merupakan variabel yang dominan, hal ini sesuai dengan hipotesis yang telah dikemukakan sebelumnya. Variabel yang terdiri dari perhatian keluhan dan ide-ide karyawan, dan pemberian izin kepada karyawan menyusun pekerjaan mereka sendiri, perlu dipertahankan dan ditingkatkan sehingga kebijakan mengenai kesempatan karyawan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang telah diterapkan bisa dilaksanakan dengan baik agar dapat meningkatkan kinerja karyawan.

- Variabel Direktif ( $X_1$ )

Variabel imbalan Direktif ( $X_1$ ) merupakan variabel dominan kedua. Variabel ini terdiri dari pengarahan yang jelas dan spesifik, dan penjadwalan tugas yang diterapkan instansi perlu ditingkatkan. Pihak Direktorat Bina Investasi Infrastruktur harus mampu membangun keyakinan karyawan dengan cara memperlihatkan bahwa suatu pengarahan yang spesifik dan penjadwalan tugas yang tersusun akan lebih memperkecil tingkat kesalahan karyawan sehingga akan mampu meningkatkan kualitas serta kuantitas kerja karyawan.

- Variabel Supportif ( $X_2$ )

variabel Supportif ( $X_2$ ) merupakan variabel dominan ketiga. Variabel yang terdiri dari keterbukaan pemimpin terhadap karyawan, dan Dukungan terhadap kegiatan dan tugas pada para karyawan perlu dipertahankan dan ditingkatkan. Upaya yang dapat dilakukan oleh pihak instansi dengan cara mengevaluasi bentuk dukungan yang diterapkan sehingga pihak instansi bisa mengerti apa kekurangan dari kebijakan dukungan yang telah diterapkan dan memperbaikinya agar kebijakan mengenai dukungan lebih baik dimasa yang akan datang.

3. Untuk mengimplementasikan pembinaan gaya kepemimpinan partisipatif dan kinerja perlu kesepakatan dari internal Direktorat Bina Investasi Infrastruktur kemudia berkoordinasi dengan Badan Pembinaan Sumber Daya Manusia dan Biro Kepegawaian Kementerian PUPR (koordinasi internal Kementerian) dan kemudian berkoordinasi dengan Badan Kepegawaian Negara, Dimana agar ada kesinambungan dan perkuatan pembinaan gaya kepemimpinan dan kinerja dari institusi – intitusi yang memang berkompeten dalam bidang sumber daya manusia sehingga implementasi hasil penelitian ini benar – benar efektif tepat sasaran.
4. Dari Implementasi pembinaan gaya kepemimpinan dan kinerja diharapkan Direktorat Bina Investasi Infrastruktur mampu menyusun kebijakan strategi mengenai gaya kepemimpinan partisipatif yang lebih terperinci serta lebih efektif untuk mendongkrak kinerja pegawai di institusinya

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 1996. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Edisi Kedua. Rineka Cipta. Jakarta.
- Dajan, Anto. 1994. *Pengantar Metode Statistik*. jilid II. LP3S. Jakarta.
- Djarwanto dan Subagyo Pangestu. 1996. *Statistik Induktif II*. BPFE. Yogyakarta.
- Flippo, Edwin B. 1995. *Manajemen Personalia*. jilid II. Penerbit Erlangga. Jakarta
- Gaspersz, Vincent. 1998. *Manajemen Produktivitas Total*, Cetakan Pertama, Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Gao – Razak, Malaysia.(2013). “A Multiple Regression Analysis on Influencing Factors of Urban Services Growth in China”. *Scientific Research*, 4,1-5
- Gibson, Invancevich dan Donnelly. 1992. *Organisasi dan Manajemen, Perilaku Struktur Proses*. Penerbit Erlangga. Jakarta
- Gopal – Chowdhury, India. (2014). “Leadership Styles And Employee Motivation: An Empirical Investigation In A Leading Oil Company In India” *IMPACT: International Journal of Research in Business Management*, 2 (5), 1-10.
- Handoko, T Hani. 2000. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE. Yogyakarta.
- Hasan, Iqbal, 2002. *Pokok-Pokok Materi Metodologi Penelitian*. Ghalia. Jakarta.
- Hasibuan, Malayu. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Iqbal - Anwar – Haider, KSA, (2015). “Effect of Leadership Style on Employee Performance”. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 5 (5).
- Jackson, John H, Mathis, Robert L. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat. Jakarta.
- Jaroslav, Belás, Slovakia, (2013). “The Leadership Style and the Productiveness of Employees in the Banking Sector in Slovakia”. *Journal of Competitiveness*, 5 (1), 39-52.
- Kartono, Kartini, 1994. *Pemimpin Dan Kepemimpinan*, Edisi Baru, Penerbit PT. Raja Grafindo Perkasa. Jakarta.
- Koontz, O'Donnell, Weihrich. 1990. *Manajemen Jilid 1*. Edisi Kedelapan, Penerbit Erlangga. Jakarta

- Koontz, O'Donnell, Weihrich. 1990. *Manajemen Jilid 2*. Edisi Kedelapan, Penerbit Erlangga. Jakarta
- Mangkuriprawira, Sjafrfi. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Mangkunegara, Anwar, P. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya Offset. Bandung.
- Mazlina – Tahir, Malaysia. (2009). “Applying Multiple Linear Regression and Neural Network to Predict Bank Performance”. *International Business Research*, 2(4)
- Mishra – Min, USA. (2010). “Analyzing The Relationship Between Dependent And Independent Variables In Marketing: A Comparison Of Multiple Regression With Path Analysis”. *Inovative Marketing*, 6.
- Mulyadi, Deddy. 2015. *Perilaku Organisasi dan Kepemimpinan Pelayanan*. PT Alfabeta. Bandung.
- Nazir, Moh. 1983. *Metode Penelitian*. Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Noor, Juliansyah. 2014. *Analisis Data Penelitian Ekonomi & Manajemen*. PT. Gramedia Widiasaranan. Jakarta.
- Pedro -. Isabel. RDS, Portugal. (2008). “Using Subsystem Linear Regression Metamodels In Stochastic Simulation” *European Journal of Operational Research*.
- Robbins, Stephen P. 2006. *Perilaku Organisasi*. PT. INDEKS Kelompok Gramedia. Jakarta.
- Siagian, Sondang P. 1999 *Teori Dan Praktek Kepemimpinan*, Cetakan Keempat, Penerbit PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- Soeprihanto, J. 2000. *Manajemen Personalia*. BPFE. Yogyakarta.
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi ketiga. STIE YKPN. Yogyakarta.
- Singarimbun, Masri dan Effendi Sofian (ed). 1995. *Metodologi Penelitian Survei*. LP3ES. Jakarta.
- Sugiyono. 2001. *Statistika Untuk Penelitian*. Cetakan Pertama Kencana Prenada Media Grup. Jakarta.
- Sutrisno, Edy, 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Pertama, Penerbit CV. Rajawali, Jakarta

- Sutarto, 2001. *Dasar-dasar kepemimpinan Administrasi*. Cetakan Keenam, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
- Thoha, Miftah, 1983. *Perilaku Organisasi; Konsep Dasar Dan Aplikasinya*, Cetakan Pertama, Penerbit CV. Rajawali, Jakarta.
- Thoha, Miftah, 2003. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, PT. Rajagrafindo Persada, Jakarta.
- Umar, Husein. 2003. *Strategic Management in Action*. Jakarta: PT. Gramedian Pustaka Utama
- Walpole, Ronald, 1993. *Pengantar Statistika, Edisi Ketiga*, PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Yukil, Gary, 1998. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, Edisi Kelima, Prenhallindo, Jakarta.

## LAMPIRAN I

### KUESIONER I

Responden Yth,

Kami mohon untuk dapat meluangkan waktu sejenak kepada bapak/ibu karyawan di instansi ini untuk mengisi kuesioner yang kami ajukan kepada anda sebagai responden kami dalam penelitian ini. Kuesioner ini berkaitan dengan **Gaya Kepemimpinan dan Kinerja** yang terdapat pada instansi bapak/ibu saat ini. Jawaban yang anda berikan tidak berkaitan langsung dengan kebijakan perusahaan yang ada saat ini. Kami akan menjamin kerahasiaan sesuai dengan kode etik penelitian ilmiah.

Tanggapan anda akan di gunakan untuk menyelesaikan Tugas Akhir / Tesis untuk syarat kelulusan di Magister Manajemen Teknologi ITS. Untuk itu jawaban jujur yang anda berikan di kuesioner ini sangat berguna. Akhir kata, saya ucapkan terima kasih atas bantuan bapak/ibu dalam mengisi kuesioner ini.

Hormat kami,

Jeffy Alfanny

## **Bagian I : KARAKTERISTIK RESPONDEN**

1. Pendidikan Terakhir

- a. SMU
- b. Diploma
- c. Sarjana

2. Usia ..... Tahun

3. Masa Kerja .....Tahun..... Bulan

## **BAGIAN II : Kepemimpinan**

### Petunjuk Pengisian

Pada kuesioner ini Anda diminta untuk menilai urutan kepentingan indicator kepemimpinan yang dimiliki oleh tiap pemimpin, Caranya adalah dengan memberikan angka 1 (satu) untuk indicator kepemimpinan yang terpenting. 2 (dua) untuk indicator penting berikutnya dan seterusnya dengan berurutan sampai semua urutan prioritas kepentingan terisi.

<b>Indikator Kepemimpinan</b>	<b>Urutan Prioritas Kepentingan</b>
Pengambilan keputusan diambil oleh pemimpin.mutlak	
Pimpinan mengawasi pekerjaan bawahan dengan ketat	
Pimpinan menyerahkan tanggungjawab penuh kepada bawahan untuk mengatasi dan menyelesaikan tugasnya	
Pimpinan tidak perlu memotivasi bawahan	
Pemimpin perlu menciptakan suasana organisasi yang positif	
Pemimpin perlu memberikan pedoman terhadap tugas – tugas yang diberikan	
Pimpinan merinci tugas bawahan	
Pemimpin perlu memberikan arahan terhadap tugas – tugas yang diberikan seperlunya saja	
Pemimpin perlu memberi kesempatan bawahan dalam pengambilan suatu keputusan	



## **LAMPIRAN II**

### **KUESIONER II**

Responden Yth,

Menindaklanjuti kusioner I yang kami sampikan sebelumnya dan telah Bapak/Ibu. Kami mohon untuk dapatnya meluangkan waktu sejenak kepada bapak/ibu karyawan di instansi ini untuk mengisi kusioner II yang kami ajukan kepada anda sebagai responden kami dalam penelitian ini. Kusioner ini lebih membahas lebih dalam tentang **Gaya Kepemimpinan Partisipatif dan Kinerja** yang telah Bapak/Ibu pilih di kuisisioner sebelumnya.

Tanggapan anda akan di gunakan untuk menyelesaikan Tugas Akhir / Tesis yang berjudul “**Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Untuk Rekomendasi Peningkatan Kinerja Pegawai Direktorat Bina Investasi Infrastruktur Kementerian Pekerjaan Umum Dan Perumahan Rakyat**“ untuk syarat kelulusan di Magister Manajemen Teknologi ITS. Untuk itu jawaban jujur yang anda berikan di kusioner ini sangat berguna. Akhir kata, saya ucapkan terima kasih atas bantuan bapak/ibu dalam mengisi kusioner ini.

Hormat kami,

Jeffy Alfanny

## **Bagian I : KARAKTERISTIK RESPONDEN**

1. Pendidikan Terakhir
  - a. SMU
  - b. Diploma
  - c. Sarjana
2. Usia ..... Tahun
3. Masa Kerja .....Tahun..... Bulan

### **Petunjuk :**

Jawablah pertanyaan dibawah ini dengan memberikan tanda silang (X) pada salah satu jawaban yang saudara anggap benar.

#### **I. Kepemimpinan Direktif (X<sub>1</sub>)**

1. Apakah pimpinan bapak/ibu mengarahkan para pegawai tentang cara mengerjakan suatu pekerjaan?
  - a. Selalu
  - b. Sering
  - c. Kadang-kadang
  - d. Hampir tidak pernah
  - e. Tidak pernah

2. Apakah pimpinan bapak/ibu menjadwalkan tugas-tugas yang harus anda kerjakan?
  - a. Selalu
  - b. Sering
  - c. Kadang-kadang
  - d. Hampir tidak pernah
  - e. Tidak pernah

## **II. Kepemimpinan Supportif (X<sub>2</sub>)**

1. Apakah pimpinan bapak/ibu membuka diri kepada karyawan untuk konsultasi pribadi?
  - a. Selalu
  - b. Sering
  - c. Kadang-kadang
  - d. Hampir tidak pernah
  - e. Tidak pernah
2. Apakah pimpinan bapak/ibu menciptakan suasana yang bersahabat dalam unit kerja karyawan?
  - a. Selalu
  - b. Sering
  - c. Kadang-kadang
  - d. Hampir tidak pernah
  - e. Tidak pernah

### **III. Kepemimpinan Inisiatif (X<sub>3</sub>)**

1. Dalam pengambilan suatu keputusan, apakah pimpinan bapak/ibu meminta masukan dari anda?
  - a. Selalu
  - b. Sering
  - c. Kadang-kadang
  - d. Hampir tidak pernah
  - e. Tidak pernah
  
2. Apakah pimpinan bapak/ibu mengizinkan anda untuk menyusun pekerjaan anda sendiri?
  - a. Selalu
  - b. Sering
  - c. Kadang-kadang
  - d. Hampir tidak pernah
  - e. Tidak pernah

### **IV. Kinerja (Y)**

1. Apakah menurut anda hasil kualitas pekerjaan yang anda berikan pada perusahaan sudah optimal?
  - a. Sangat Setuju
  - b. Setuju
  - c. Ragu-ragu
  - d. Tidak Setuju
  - e. Sangat Tidak Setuju

2. Apakah menurut anda hasil pekerjaan (kuantitas) yang anda berikan pada perusahaan sudah sesuai dengan target yang diberikan oleh perusahaan?
  - a. Sangat Setuju
  - b. Setuju
  - c. Ragu-ragu
  - d. Tidak Setuju
  - e. Sangat Tidak Setuju

### LAMPIRAN III

No	x1	x2	x3	y	Total	Kesimpulan		
1	6	6	3	5	20	x1 < y	x2 < y	x3 < y
2	7	9	7	6	29	x1 > y	x2 < y	x3 < y
3	6	6	10	8	30	x1 > y	x2 < y	x3 < y
4	5	3	2	4	14	x1 > y	x2 < y	x3 < y
5	8	9	8	8	33	x1 > y	x2 < y	x3 < y
6	7	7	7	8	29	x1 > y	x2 < y	x3 < y
7	7	9	8	9	33	x1 > y	x2 < y	x3 < y
8	6	8	6	7	27	x1 > y	x2 < y	x3 < y
9	8	9	7	7	31	x1 > y	x2 < y	x3 < y
10	4	8	6	6	24	x1 > y	x2 < y	x3 < y
11	6	6	8	8	28	x1 > y	x2 < y	x3 < y
12	6	8	7	8	29	x1 > y	x2 < y	x3 < y
13	7	9	7	8	31	x1 > y	x2 < y	x3 < y
14	4	4	6	5	19	x1 > y	x2 < y	x3 < y
15	8	5	7	8	28	x1 > y	x2 < y	x3 < y
16	9	9	7	9	34	x1 > y	x2 < y	x3 < y
17	7	5	9	7	28	x1 > y	x2 < y	x3 < y
18	9	10	8	9	36	x1 > y	x2 < y	x3 < y
19	10	8	10	9	37	x1 > y	x2 < y	x3 < y
20	9	8	10	8	35	x1 > y	x2 < y	x3 < y
21	8	8	10	10	36	x1 > y	x2 < y	x3 < y
22	4	5	5	5	19	x1 > y	x2 < y	x3 < y
23	9	8	9	8	34	x1 > y	x2 < y	x3 < y
24	5	5	6	5	21	x1 > y	x2 < y	x3 < y
25	6	5	5	6	22	x1 > y	x2 < y	x3 < y
26	3	4	4	4	15	x1 > y	x2 < y	x3 < y
27	3	2	3	3	11	x1 > y	x2 < y	x3 < y
28	5	4	4	4	17	x1 > y	x2 < y	x3 < y
29	9	9	8	9	35	x1 > y	x2 < y	x3 < y
30	3	4	4	4	15	x1 > y	x2 < y	x3 < y
31	7	10	8	8	33	x1 > y	x2 < y	x3 < y
32	8	8	7	8	31	x1 > y	x2 < y	x3 < y
33	10	9	8	9	36	x1 > y	x2 < y	x3 < y
34	7	8	6	7	28	x1 > y	x2 < y	x3 < y
35	8	9	7	7	31	x1 > y	x2 < y	x3 < y
36	5	8	6	6	25	x1 > y	x2 < y	x3 < y
37	6	6	8	8	28	x1 > y	x2 < y	x3 < y
38	6	4	9	7	26	x1 > y	x2 < y	x3 < y
39	8	10	8	8	34	x1 > y	x2 < y	x3 < y
40	8	6	7	8	29	x1 > y	x2 < y	x3 < y

41	4	6	8	7	25	$x1 > y$	$x2 < y$	$x3 < y$
42	7	9	7	9	32	$x1 > y$	$x2 < y$	$x3 < y$
43	7	5	9	7	28	$x1 > y$	$x2 < y$	$x3 < y$
44	7	6	7	7	27	$x1 > y$	$x2 < y$	$x3 < y$
45	8	8	10	9	35	$x1 > y$	$x2 < y$	$x3 < y$
46	2	3	5	4	14	$x1 > y$	$x2 < y$	$x3 < y$
47	8	9	10	10	37	$x1 < y$	$x2 < y$	$x3 < y$
48	9	6	9	9	33	$x1 > y$	$x2 < y$	$x3 < y$
49	8	9	9	9	35	$x1 > y$	$x2 < y$	$x3 < y$
50	10	9	9	10	38	$x1 > y$	$x2 < y$	$x3 < y$
51	8	9	9	9	35	$x1 > y$	$x2 < y$	$x3 < y$
52	10	10	9	10	39	$x1 > y$	$x2 < y$	$x3 < y$
53	5	6	6	6	23	$x1 > y$	$x2 < y$	$x3 < y$
54	4	2	4	4	14	$x1 > y$	$x2 < y$	$x3 < y$
55	3	4	3	4	14	$x1 > y$	$x2 < y$	$x3 < y$
56	4	3	3	3	13	$x1 > y$	$x2 < y$	$x3 < y$
57	5	2	3	4	14	$x1 > y$	$x2 < y$	$x3 < y$
58	6	6	7	7	26	$x1 > y$	$x2 < y$	$x3 < y$

## Regression

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	x3, x2, x1 <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: y

b. All requested variables entered.

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.949 <sup>a</sup>	.902	.896	.632	1.924

a. Predictors: (Constant), x3, x2, x1

b. Dependent Variable: y

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	197.289	3	65.763	164.746	.000 <sup>b</sup>
	Residual	21.556	54	.399		
	Total	218.845	57			

a. Dependent Variable: y

b. Predictors: (Constant), x3, x2, x1

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	.539	.305		1.769	.083		
	x1	.305	.070	.319	4.349	.000	.340	2.941
	x2	.218	.055	.259	3.938	.000	.421	2.376
	x3	.438	.059	.477	7.437	.000	.443	2.255

a. Dependent Variable: y

**Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>**

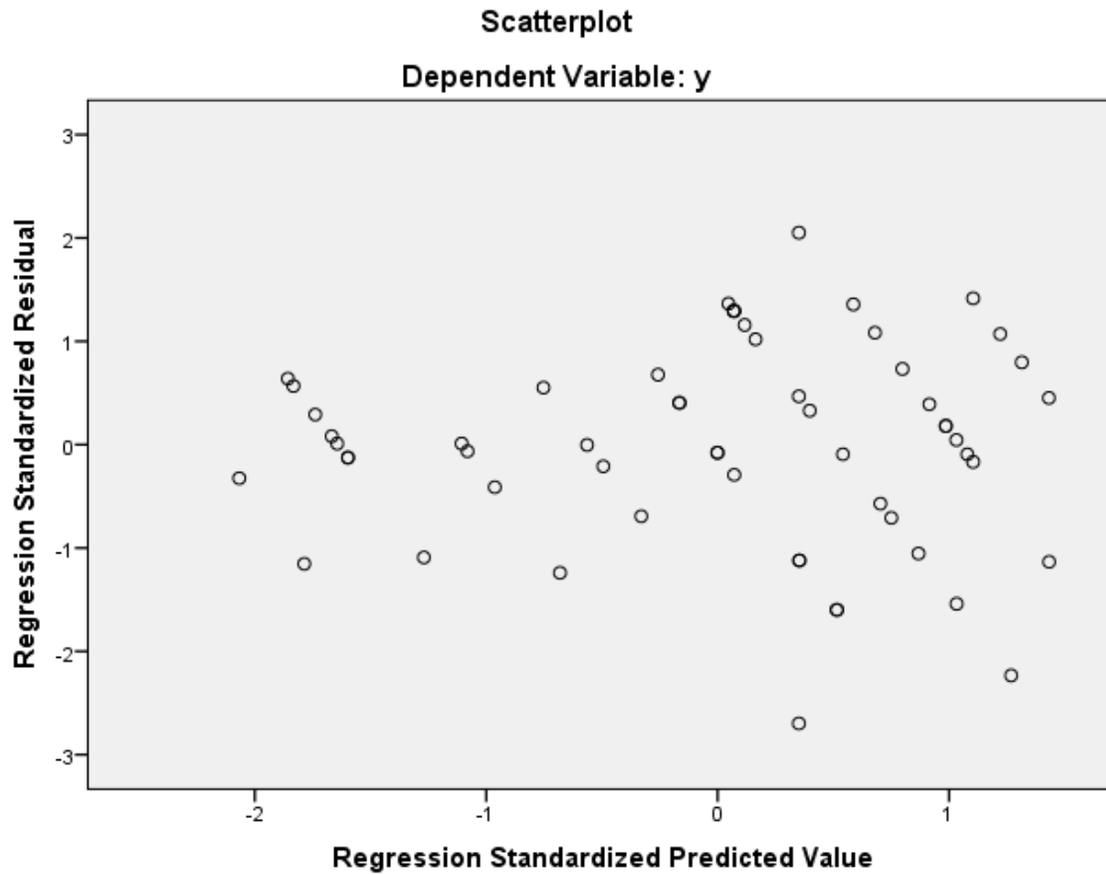
Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions			
				(Constant)	x1	x2	x3
1	1	3.888	1.000	.00	.00	.00	.00
	2	.059	8.127	.89	.03	.16	.01
	3	.032	10.951	.10	.01	.56	.62
	4	.021	13.718	.00	.95	.28	.36

a. Dependent Variable: y

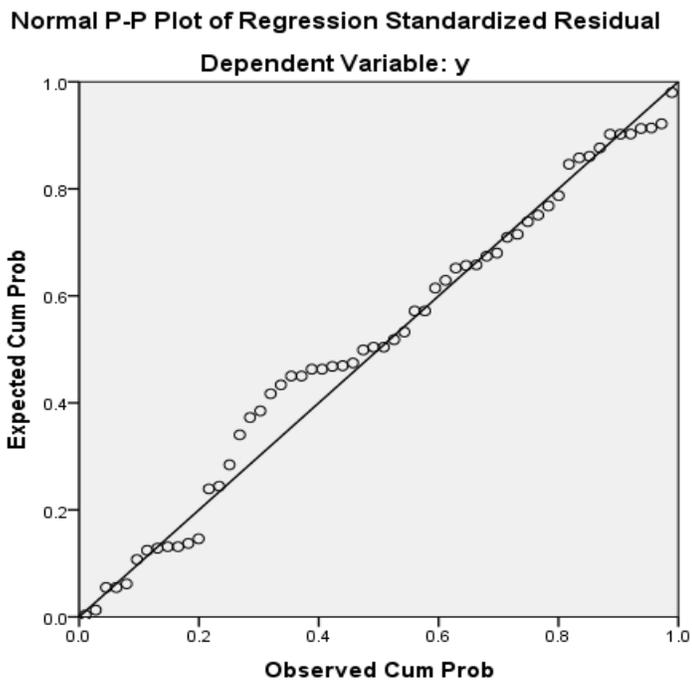
**Residuals Statistics<sup>a</sup>**

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	3.21	9.72	7.05	1.860	58
Residual	-1.704	1.296	.000	.615	58
Std. Predicted Value	-2.068	1.432	.000	1.000	58
Std. Residual	-2.698	2.051	.000	.973	58

a. Dependent Variable: y



ts



## Correlations

		x1	x3	x2	y	Total
x1	Pearson Correlation	1	.729**	.745**	.860**	.910**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	58	58	58	58	58
x3	Pearson Correlation	.729**	1	.649**	.878**	.889**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	58	58	58	58	58
x2	Pearson Correlation	.745**	.649**	1	.806**	.884**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	58	58	58	58	58
y	Pearson Correlation	.860**	.878**	.806**	1	.968**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	58	58	58	58	58
Total	Pearson Correlation	.910**	.889**	.884**	.968**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	58	58	58	58	58

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

## Reliability

### Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	58	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	58	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.930	4

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x1	20.71	34.983	.842	.907
x2	20.57	33.162	.779	.931
x3	20.36	34.796	.800	.920
y	20.24	34.081	.944	.877

**ANALISIS PENGARUH GAYA TERHADAP KINERJA  
(STUDI KASUS PADA PEGAWAI DIREKTORAT BINA INVESTASI INFRASTRUKTUR,  
KEMENTERIAN PEKERJAAN UMUM DAN PERUMAHAN RAKYAT)**

Tesis disusun untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar  
Magister Manajemen Teknologi (M.MT)

di

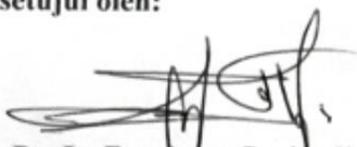
Institut Teknologi Sepuluh Nopember

oleh :

Jeffy Alfanny  
NRP : 9112 202 803

Tanggal Ujian : 5 Maret 2018  
Periode Wisuda : September 2018

Disetujui oleh:

1.   
Dr. Ir. Bambang Syainudin, MT  
NIP. 196310081990021001

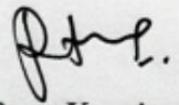
(Pembimbing)

2.   
Dr. Indung Sudarso, ST, MT  
NIDN. 0727115201

(Pembimbing)

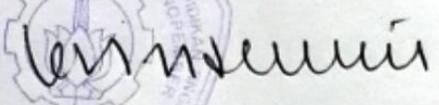
3.   
Dr. Soedarso, SS, M.Hum  
NIP.197307312002121001

(Penguji)

4.   
Putu Dana Karningsih, ST, M.Eng.Sc, PhD  
NIP.197405081999032001

(Penguji)

Dekan Fakultas Bisnis dan Manajemen Teknologi,

  
Prof. Dr. Ir. Udisubakti Ciptomulyono, M.Eng.Sc  
NIP.195903181987011001