

## BAB V

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Data dalam penelitian ini menggunakan teknik penyebaran Kuisisioner. Kuisisioner disebar di Kantor Bappelitbangda Kota Ternate dengan responden berjumlah 60 orang. Untuk memudahkan dalam pembahasan penulis akan menjabarkan dahulu mengenai data identitas responden terlebih dahulu di distribusikan dalam kelompok usia, jenis kelamin dan tingkat pendidikan.

#### V.1. Deskripsi Responden

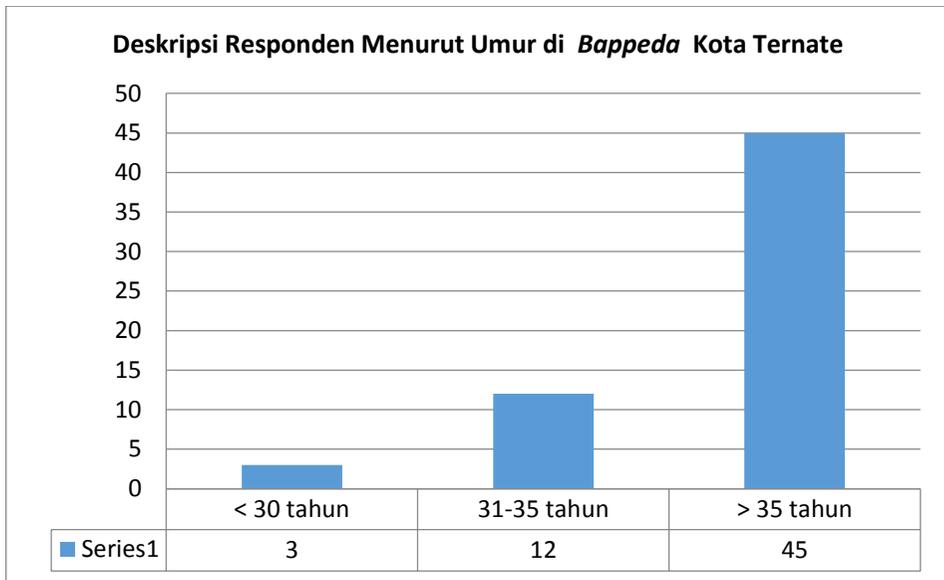
##### 1. Dekripsi responden menurut kelompok usia

Dalam tabel berikut menunjukkan distribusi responden berdasarkan usia di Bappelitbangda Kota Ternate yang secara lengkap terdapat dalam tabel berikut:

**Tabel 5. 1 Deskripsi Responden Menurut Jenis Kelamin**

No	Umur	Jumlah	(%)
1	< 30 tahun	3	5.0
2.	31-35 tahun	12	20.0
3	> 35 tahun	45	75.0
	Jumlah	60	100

Sumber: Data Primer diolah 2018



**Gambar 5. 1 Klasifikasi Responden Menurut Umur Responden**

Berdasarkan grafik pengolahan data, penulis dapat diketahui bahwa sebagian besar umur responden adalah > 35 tahun yaitu 45 (75%) responden sedangkan paling sedikit adalah < 30 tahun yaitu terdapat 3 responden (5,0%)

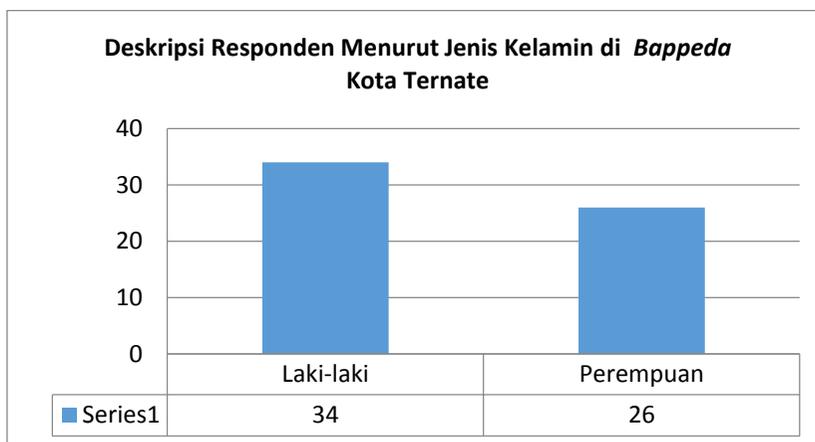
## **2. Dekripsi responden menurut jenis kelamin**

Dalam tabel berikut menunjukkan distribusi responden berdasarkan jenis kelamin di Bappelitbangda Kota Ternate yang secara lengkap terdapat dalam tabel berikut:

**Tabel 5. 2 Deskripsi Responden Menurut Jenis Kelamin**

No	Jenis Kelamin	Jumlah	(%)
1	Laki-laki	34	56.7
2.	Perempuan	26	43.3
	Jumlah	60	100

Sumber: Data Primer diolah 2018



**Gambar 5. 2 Grafik Klasifikasi Responden Menurut Jenis Kelamin**

Berdasarkan grafik pengolahan data, penulis dapat diketahui bahwa jumlah responden laki-laki lebih banyak dari pada responden laki-laki dimana di responden perempuan 34 orang (56,7%) dan responden laki-laki dengan jumlah respondennya 26 orang (43,3%).

### **3. Deskripsi responden menurut tingkat pendidikan**

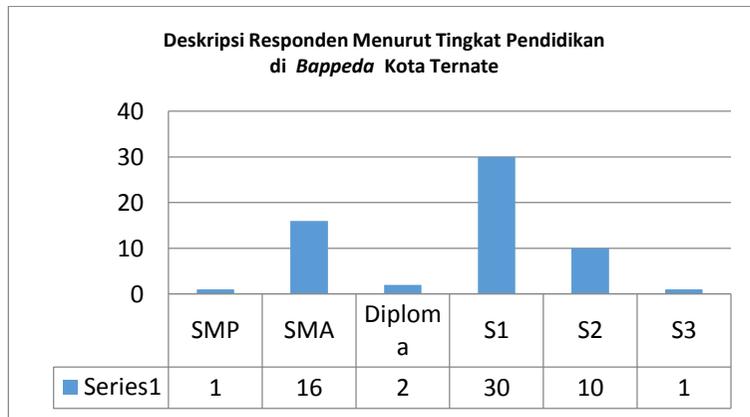
Dalam tabel berikut penulis mengelompokan pendidikan responden agar dapat menjadi barometer atau acuan pengaruh

pendidikan. Jumlah responden menurut tingkat pendidikan adalah sebagai berikut:

**Tabel 5. 3 Deskripsi Responden Menurut Tingkat Pendidikan**

No	Tingkat Pendidikan	Bappeda Kota Ternate	
		Jumlah	(%)
1.	SLTP	1	1.7
2.	SLTA	16	26.7
3.	D3	2	3.3
4.	S1	30	50.0
5	S2	10	16.7
6	S3	1	1.7
	Jumlah	60	100

Sumber: Data Primer diolah 2018



**Gambar 5. 3 Responden Menurut Tingkat Pendidikan**

Berdasarkan data yang ada didalam tabel dan grafik di atas, maka jumlah urutan responden berdasarkan tingkat pendidikan pegawai Bappelitbangda Kota Ternate yang paling banyak adalah berpendidikan S1 yaitu 30 responden atau 50%, sedangkan yang

paling sedikit adalah berpendidikan SMP yaitu 1 orang (1,7%) dan satu pegawai berpendidikan S3 yaitu 1 orang atau (1,7%)

## IV.2 Analisis Kepemimpinan Situasional

### 1. *Telling–Directing* (Instruksi)

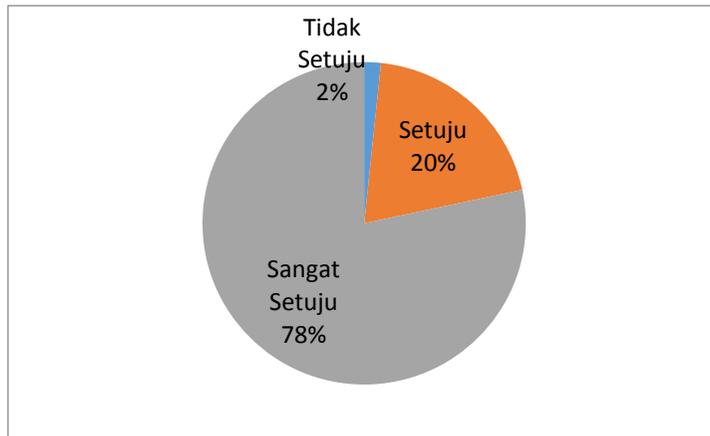
Dimensi pertama kepemimpinan situasional adalah telling (instruksi) indikatornya adalah memberitahukan, menunjukkan, memimpin, menetapkan. Selanjutnya untuk jawaban responden adalah sebagai berikut:

**Tabel 5. 4 Menberitahukan tentang Gambaran Pekerjaan**

No	Jawaban	Jumlah	(%)
1	Sangat Setuju	54	90
2	Setuju	6	10
3	Tidak Setuju	0	0
4	Sangat Tidak Setuju	0	0
	Jumlah	60	100

Sumber: Data Primer diolah 2018

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa jawaban responden terhadap kepemimpinan situasional dalam memberitahukan tentang gambaran pekerjaan sebagian besar responden menyatakan sangat setuju 56 responden (93,3%), dan sebagian kecil menyatakan tidak setuju yaitu 1 responden (1,7%). Di uji melalui korelasi sehingga hasilnya yang terdapat didalam tabel diatas tersebut.



**Gambar 5. 4 Memberitahu Gambaran Pekerjaan**

Berikut ini wawancara dengan Abubakar Assagaf SE selaku bagian Kasubag Umum dan Kepegawaian.

“beliau menjelaskan bahwa selaku pemimpin di instansi tersebut, selalu memberitahukan gambaran pekerjaan terhadap bawahanya/pegawainya. Disini terbukti dari 60 responden, 56 responden memilih sangat setuju dalam memberitahukan gambaran pekerjaan, tetapi ada beberapa pegawai yang jarang diberitahukan gambaran pekerjaan, dikarenakan pegawai tersebut jarang ke kantor (telling-instruksi)”. (wawancara tanggal 5 juli 2018).

Dari hasil wawancara di atas penilaian responden memperlihatkan bahwa sebagian besar pegawai yang berada di ruang lingkup SKPD sangat memuasakan dengan karakter kepemimpinan yang di terapkan di ruang lingkup Bappeda, pegawai setempat sangat sejutu, di sini kita dapat melihat bahwa dalam memberikan arahan terhadap pegawai tidak melahirkan

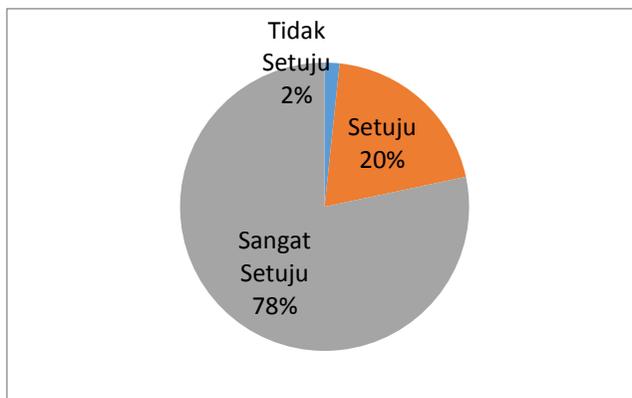
sektarian sesama pegawai setempat. Disini terbukti dari 60 responden, 56 responden memilih sangat setuju dalam memberitahukan gambaran pekerjaan.

**Tabel 5. 5 Menunjukkan Gambaran Pekerjaan**

No	Jawaban	Jumlah	(%)
1	Sangat Setuju	54	90
2	Setuju	6	10
3	Tidak Setuju	0	0
4	Sangat Tidak Setuju	0	0
	Jumlah	60	100

Sumber: Data Primer diolah 2018

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa jawaban responden terhadap kepemimpinan situasional dalam menunjukkan tentang gambaran pekerjaan yang dilaksanakan sebagian besar responden menyatakan sangat setuju 56 responden (93,3%), dan sebagian kecil menyatakan tidak setuju yaitu 1 responden (1,7%). Di uji melalui korelasi sehingga hasilnya yang terdapat didalam tabel diatas tersebut.



**Gambar 5. 5 Menunjukkan Gambaran Pekerjaan.**

Berikut ini wawancara dengan Abubakar Assagaf SE selaku bagian Kasubag umum dan kepegawaian.

“Menjelaskan bahwa selaku pemimpin di instansi tersebut, selalu memberitahukan gambaran pekerjaan terhadap bawanya/pegawainya. Disini terbukti dari 60 responden, 56 responden memilih sangat setuju dalam memberitahukan gambaran pekerjaan, tetapi ada beberapa pegawai yang jarang diberitahukan gambaran pekerjaan, dikarenakan pegawai tersebut jarang ke kantor ” telling-instruksi” (wawancara pada tanggal 5 juli 2018).

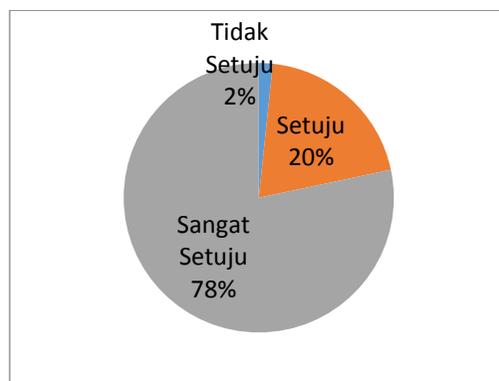
Dari hasil wawancara di atas Gambar diagram ini bisa dikatakan bahwa kepemimpinan dalam ruang lingkup SKPD dalam hal ini bagian Kepala sub bagian umum dan kepegawaian ( Kasubag), pegawai setempat sangat setuju dengan tipe kepemimpinan yang di terapkan yaitu menunjukkan gambaran pekerjaan, hal ini bisa di katakan bahwa Pemimpin di instansi tersebut membawa arah positif sehingga pegawai setempat sangat nyaman dengan situasi kepemimpinan seperti ini. Disini terbukti dari 60 responden, 56 responden memilih sangat setuju dalam Menunjukkan gambaran pekerjaan.

**Tabel 5. 6 Memimpin**

No	Jawaban	Jumlah	(%)
1	Sangat Setuju	41	68,3
2	Setuju	19	31,7
3	Tidak Setuju	0	0
4	Sangat Tidak Setuju	0	0
	Jumlah	60	100

Sumber: Data Primer diolah 2018

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa jawaban responden terhadap kepemimpinan situasional dalam memimpin sebagian besar responden menyatakan sangat setuju 41 responden (68,3%), dan sebagian kecil menyatakan setuju yaitu 19 responden (31,7%). Di uji melalui korelasi sehingga hasilnya yang terdapat didalam tabel diatas tersebut.



**Gambar 5. 6 Memimpin**

Berikut ini wawancara dengan Abubakar Assagaf SE selaku bagian Kasubag umum dan kepegawai.

“beliau menjelaskan atasannya selaku pemimpin di instansi tersebut, iya memang benar pemimpin selalu Menunjukkan jiwa kepemimpinannya terhadap bawaanya/pegawainya. Disini terbukti dari 60 responden, 41 responden memilih sangat setuju dalam cara memimpin instansi tersebut, telling-instruksi” (wawancara pada tanggal 5 juli 2018).

Dari hasil wawancara di atas, Angka kepuasan pegawai terhadap kepemimpinan di ruang lingkup SKPD bisa saja di

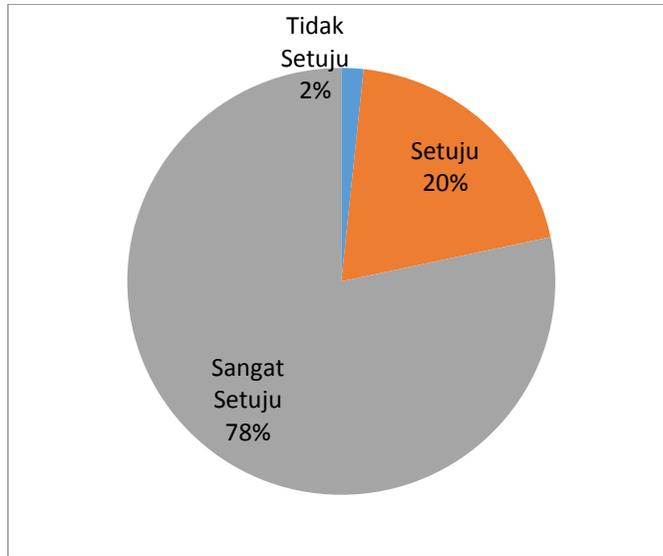
katakan cukup puas, bisa di buktikan dengan 72% responden sangat setuju dengan penerapan kepemimpinan situasional, di sini bisa dilihat bahwa dengan penilaian ini bisa dikatakan bahwa sosok kepemimpinan yang di terapkan cukup baik tujuan dari semua ini adalah bagai mana mengerakan birokrasi atau intansi setempat ke arah yang lebih baik. Disini terbukti dari 60 responden, 41 responden memilih sangat setuju dalam cara memimpin instansi tersebut.

**Tabel 5. 7 Menetapkan Sanksi yang Tegas**

No	Jawaban	Jumlah	(%)
1	Sangat Setuju	42	70
2	Setuju	18	30
3	Tidak Setuju	0	0
4	Sangat Tidak Setuju	0	0
	Jumlah	60	100

Sumber: Data Primer diolah 2018

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa jawaban responden terhadap kepemimpinan situasional dalam memberikan sanksi yang tegas sebagian besar responden menyatakan sangat setuju 42 responden (70%), dan sebagian kecil menyatakan setuju yaitu 18 responden (30%). Di uji melalui korelasi sehingga hasilnya yang terdapat didalam tabel diatas tersebut.



**Gambar 5. 7 Menetapkan Sanksi yang Tegas**

Berikut ini wawancara dengan Rino Muchsin Pesik SE.,MT.

selaku kepala bidan perencanaan infrastruktur dan pengembangan wilayah.

“beliau menjelaskan atasannya selaku pemimpin di instansi tersebut, memberikan sanksi terhadap pegawai, ada beberapa pegawai yang diberikan sanksi berupa, penahanan gaji, dikarenakan pegawai tersebut jarang ke kantor, mungkin disaat gajian baru pegawai tersebut hadir. Disini terbukti dari 60 responden, 42 responden memilih sangat setuju dalam memberitahukan gambaran pekerjaan telling-instruksi”. (wawancara pada tanggal 5 juli 2018).

Dari hasil wawancara di atas, Dalam konteks memberikan sanksi terhadap pegawai regulasi selalu saja menjadi peran penting dari pemimpin, jika terdapat kesalahan-kesalahan yang di lakukan maka sanksi yang berikan sesuai dengan aturan yang di

terapkan dan sangsi tidak pandang bulu dan itu berlaku kesemua pegawai, hal ini dapat di buktikan dengan penilaian responden terhadap kepemimpinan situasional yang di terapkan, 78% mereka sangat setuju dengan karakter dan sosok kepemimpinan yang diterapkan dalam ruang lingkup pegawai setempat.

Berdasarkan dengan dimensi pertama yaitu *Telling-Directing* (Instruksi) maka akumulasi jawaban responden pada empat indikator dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

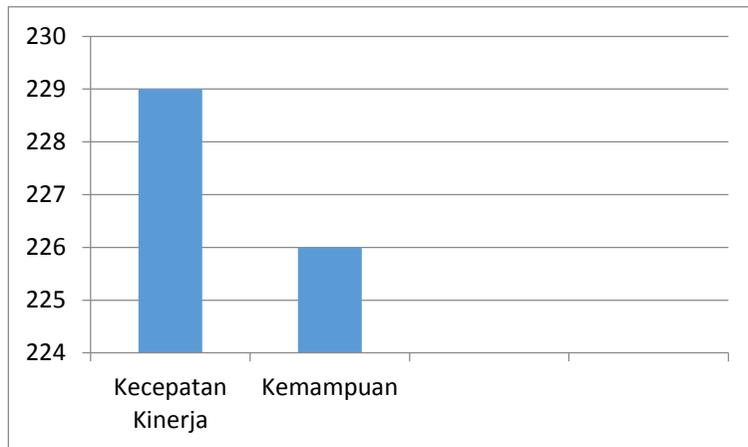
**Tabel 5. 8 Akumulasi Jawaban Responden terhadap dimensi *Telling-Directing* (Instruksi)**

No	Indikator	Frekuensi Jawaban
1	Memberitahukan	234
2	Menunjukkan	234
3	Memimpin	221
4	Menetapkan	222
	Jumlah	911
	Nilai Interval	94,9

Sumber: Data Primer diolah 2018

Berdasarkan data dari tabel tersebut, maka dapat diperoleh rata-rata interval jawaban responden terhadap dimensi *Telling-Directing* (Instruksi) inteval rata-rata pada empat indikator pada dimensi pengaruh ideal adalah  $911:240.(4) = 94,9$ . Berdasarkan tabel indek pengukuran (hal 50) dimensi pengaruh Telling (instruksi) tergolong dalam kriteria sangat setuju.

Berdasarkan nilai interval, pengaruh telling – directing instruksi dinyatakan sangat setuju hal ini disebabkan karena Kepala Dinas Bappeda mempunyai pendidikan S3 sehingga dalam memberikan instruksi kepada bawahan atau staf sudah sangat berpengalaman dalam memberikan instruksi terkait dengan tugas dan tanggung jawab di Bappeda Kota Ternate.



**Gambar 5. 8** Akumulasi Jawaban Responden terhadap Dimensi *Telling – Directing* instruksi

## **2. *Selling – Coaching* (Konsultasi)**

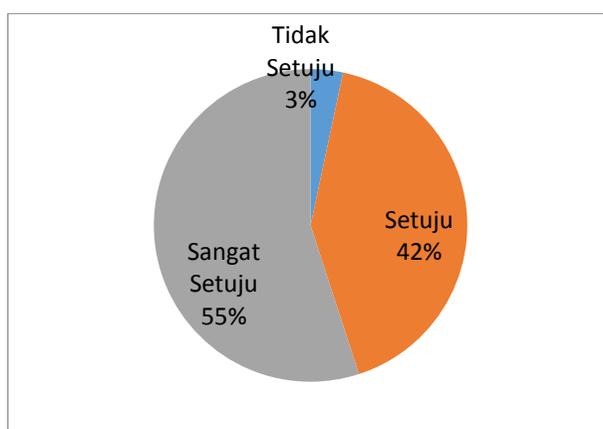
Dimensi kepemimpinan situasional yang kedua adalah konsultasi yaitu menjual, menjelaskan, memperjelas, membujuk (*selling-coaching*), dengan indikator menjual, menjelaskan, memperjelas, membujuk (*selling-coaching*). Selanjutnya untuk jawaban responden adalah sebagai berikut:

**Tabel 5. 9 Memberikan Penghargaan Pegawai yang Berprestasi**

No	Jawaban	Jumlah	(%)
1	Sangat Setuju	51	85
2	Setuju	8	13,3
3	Tidak Setuju	1	1,7
4	Sangat Tidak Setuju	0	0
	Jumlah	60	100

Sumber: Data Primer diolah 2018

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa jawaban responden terhadap kepemimpinan situasional *Selling – Coaching* (Konsultasi) dalam menjual dalam hal ini memberikan penghargaan kepada pegawai yang berprestasi, sebagian besar responden menyatakan sangat setuju 51 responden (85%), yang menyatakan setuju 8 responden (13,3%) dan sebagian kecil menyatakan tidak setuju yaitu 1 responden (1,7%). Di uji melalui korelasi sehingga hasilnya yang terdapat didalam tabel diatas tersebut.



**Gambar 5. 9 *Selling – Coaching* (Konsultasi) Memberikan Penghargaan**

Berikut ini wawancara dengan Rino Muchsin Pesik SE.,MT. selaku kepala bidan perencanaan infrastruktur dan pengembangan wilayah.

“memang di instansi sini pemimpin memberikan Penghargaan terhadap bawaanya/pegawainya yang berprestasi. Berupa bonus, biasanya jabatan atau Penghargaan. Disini terbukti dari 60 responden, 51 responden memilih sangat setuju dalam Memberikan Penghargaan *Selling – Coaching*”(Konsultasi).” (wawancara pada tanggal 5 juli 2018).

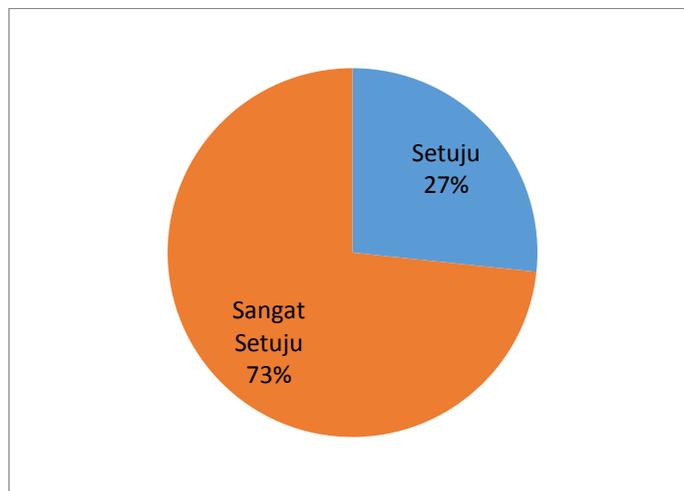
Dari hasil wawancara di atas, Kepemimpinan situasional terhadap pegawai bukan hanya di bagai proses perilaku yang di terapkan tetapi ada hal yang menarik yang kita lihat berbagai macam cara yang dilakukan untuk menambah semangat para pegawai untuk lebih bergiat dalam menjalankan tugasnya, hal ini dapat di buktikan bahwa pegawai yang berprestasi selalu sajah mendapatkan penghargaan dengan cara seperti ini maka varang tentu dapat meningkatkan proses kerja para pegawai yang lebih baik. Disini terbukti dari 60 responden, 51 responden memilih sangat setuju dalam Memberikan Penghargaan.

**Tabel 5. 10 Menjelaskan Gambaran Pekerjaan kepada Pegawai**

No	Jawaban	Jumlah	(%)
1	Sangat Setuju	44	73,3
2	Setuju	16	26,7
3	Tidak Setuju	0	0
4	Sangat Tidak Setuju	0	0
	Jumlah	60	100

Sumber: Data Primer diolah 2018

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa jawaban responden terhadap kepemimpinan situasional dalam konsultasi dalam menjelaskan gambaran pekerjaan kepada pegawai sebagian besar responden menyatakan sangat setuju 44 responden (73,3%), dan sebagian kecil menyatakan tidak setuju yaitu 16 responden (26,7%). Di uji melalui korelasi sehingga hasilnya yang terdapat didalam tabel diatas tersebut.



**Gambar 5. 10 *Selling – Coaching* (Konsultasi) Menjelaskan Gambaran Pekerjaan**

Berikut ini wawancara dengan Mubarak Garwan selaku Staf di instansi tersebut.

“iya bapak selalu menjelaskan gambaran pekerjaan kepada kami para staf, bapak juga selalu mengontrol pekerjaan yang beliau berikan kepada kami. Disini terbukti dari 60 responden, 44 responden memilih sangat setuju dalam Menjelaskan Gambaran Pekerjaan *Selling – Coaching* (Konsultasi)” (wawancara pada tanggal 5 juli 2018).

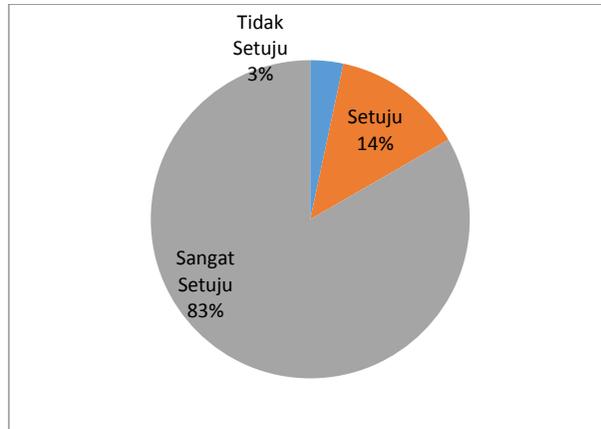
Dari hasil wawancara di atas, Disini kita bisa melihat bahwa kepemimpinan situasional yang di terapkan, pegawai setempat selalu saja mendapat membimbing dengan baik, bimbingan yang di maksud adalah menjelaskan gambaran pekerjaan dan memberikan pemahaman yang berkaitan dengan masalah pekerjaan, jika terdapat pegawai yang merasa kesulitan dalam penyelesaian tugasnya maka para pegawai di berikan penjelasan atau pemahaman, langka dan kebijakan ini para pegawai sangat setuju dengan cara pemimpin tersebut yang di terapkan dalam ruang lingkup instansi tersebut. . Disini terbukti dari 60 responden, 44 responden memilih sangat setuju dalam Menjelaskan Gambaran Pekerjaan

**Tabel 5. 11 Memperjelas Gambaran Pekerjaan Kepada Pegawai**

No	Jawaban	Jumlah	(%)
1	Sangat Setuju	26	43,3
2	Setuju	33	55,0
3	Tidak Setuju	1	1,7
4	Sangat Tidak Setuju	0	0
	Jumlah	60	100

Sumber: Data Primer diolah 2018

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa jawaban responden terhadap kepemimpinan situasional dalam hal memberikan instruksi sebagian besar responden menyatakan Setuju 33 responden (55,3%), dan sebagian kecil menyatakan tidak setuju yaitu 1 responden (1,7%). Di uji melalui korelasi sehingga hasilnya yang terdapat didalam tabel diatas tersebut.



**Gambar 5. 11 Memperjelas Gambaran Pekerjaan Kepada Pegawai**

Berikut ini wawancara dengan Mubarak Garwan selaku Staf di instansi tersebut.

“Dari hasil wawancara dengan seorang pegawai di instansi tersebut yaitu Mubarak Garwan. beliau menjelaskan atasannya selaku pemimpin di instansi tersebut, Selalu Memperjelas Gambaran Pekerjaan terhadap bawanya/pegawainya. Disini terbukti dari 60 responden, 44 responden memilih sangat setuju dalam Memperjelas Gambaran Pekerjaan *Selling – Coaching* (Konsultasi)” (wawancara pada tanggal 5 juli 2018).

Dari hasil wawancara di atas, Disini kita bisa melihat bahwa pemimpin selalu memperjelas apabila pegawai kurang paham dalam melakukan pekerjaan yang diberikan pemimpin. Pemimpin selalu memberikan pemahaman yang berkaitan dengan masalah pekerjaan, jika terdapat pegawai yang merasa kesulitan dalam penyelesaian tugasnya maka para pegawai di berikan penjelasan atau pemahaman, langka dan kebijakan ini para pegawai sangat setuju dengan cara pemimpin tersebut yang di terapkan dalam ruang lingkup instansi

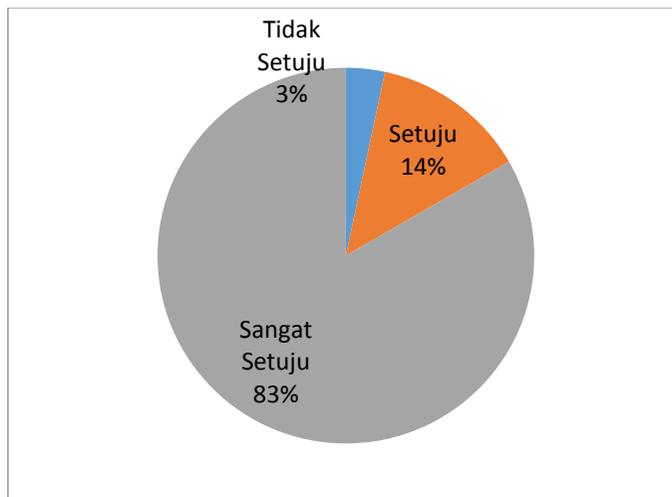
tersebut. Disini terbukti dari 60 responden, 44 responden memilih sangat setuju dalam Memperjelas Gambaran Pekerjaan.

**Tabel 5. 12 Membujuk Pegawai Agar Bekerja Maksimal**

No	Jawaban	Jumlah	(%)
1	Sangat Setuju	35	58,3
2	Setuju	22	36,7
3	Tidak Setuju	3	5,0
4	Sangat Tidak Setuju	0	0
	Jumlah	60	100

Sumber: Data Primer diolah 2018

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa jawaban responden terhadap kepemimpinan situasional dalam membujuk agar bekerja maksimal sebagian besar responden menyatakan sangat setuju 35 responden (58,3%), dan sebagian kecil menyatakan tidak setuju yaitu 3 responden (5,0%). Di uji melalui korelasi sehingga hasilnya yang terdapat didalam tabel diatas tersebut.



**Gambar 5. 12 Membujuk Pegawai**

Berikut ini wawancara dengan Mubarak Garwan selaku staf di instansi tersebut.

“iya bapak selalu Membujuk atau selalu mengingatkan kepada bawanya/pegawainya agar bekerja secara maksimal dan rajin-rajin ke kantor, Disini terbukti dari 60 responden, 35 responden memilih sangat setuju dalam Membujuk atau mengingatkan pegawainya *Selling – Coaching* (Konsultasi)”. (wawancara pada tanggal 5 juli 2018).

Dari hasil wawancara di atas, Kepemimpinan situasional terdapat berbagai macam cara yang dilakukan, tujuan dari semua ini adalah meningkatkan kinerja para pegawai di instansi tersebut, hal dapat kita lihat bahwa jika terdapat atau temuan para pegawai yang kehilangan semangat dalam mengemban tugas dan tanggung jawabnya maka pemimpin selalu saja mengupayakan berbagai cara sampai pada hal mengajak dan memberikan motivasi terhadap pegawai, cara ini adalah langka yang sangat terukur dan sistimatis sebab para pegawai sangat setuju dengan langka dan kebijakan ini. Disini terbukti dari 60 responden, 35 responden memilih sangat setuju dalam Membujuk atau mengingatkan pegawainya.

Berdasarkan dengan dimensi kedua yaitu *Selling–Directing* (Konsultasi) maka akumulasi jawaban responden pada empat indikator dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

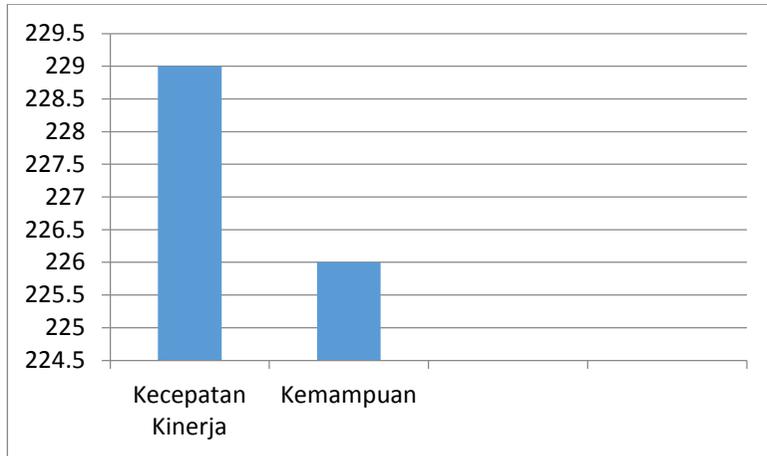
**Tabel 5. 13 Akumulasi Jawaban Responden terhadap dimensi *Selling–Directing* (konsultasi)**

No	Indikator	Frekuensi Jawaban
1	Menjual	230
2	Memperjelas	224
3	Memperjelaskan	205
4	Membujuk	212
	Jumlah	871
	Nilai Interval	90,7

Sumber: Data Primer diolah 2018

Berdasarkan data dari tabel tersebut, maka dapat diperoleh rata-rata interval jawaban responden terhadap dimensi *Selling–Directing* (Konsultasi) interval rata-rata pada empat indikator pada dimensi pengaruh ideal adalah  $871:240.(4) = 90,7$ . Berdasarkan tabel indeks pengukuran (hal 50) dimensi pengaruh *Selling–Directing* (Konsultasi) tergolong dalam kriteria sangat setuju.

Berdasarkan nilai interval, pengaruh *Selling–Directing* (Konsultasi) dinyatakan sangat setuju hal ini disebabkan karena Kepala Dinas Bappeda sudah berpengalaman dalam jabatan struktural yaitu sebagai Kepala Bagian sehingga dalam melayani pegawai sering melakukan konsultasi kepada bawahan atau staf terkait dengan tugas dan tanggungjawab di Bappeda Kota Ternate.



**Gambar 5.13 Akumulasi Jawaban Responden terhadap Dimensi *Selling-Directing* (Konsultasi)**

### 3. *Participating-Supporting* (Partisipasi)

Dimensi kepemimpinan situasional yang ketiga adalah partisipasi (*selling-coaching*), dengan indikator, mengukutsertakan, memberi semangat, kerja sama (*participating-supporting*)).

Selanjutnya untuk jawaban responden adalah sebagai berikut:

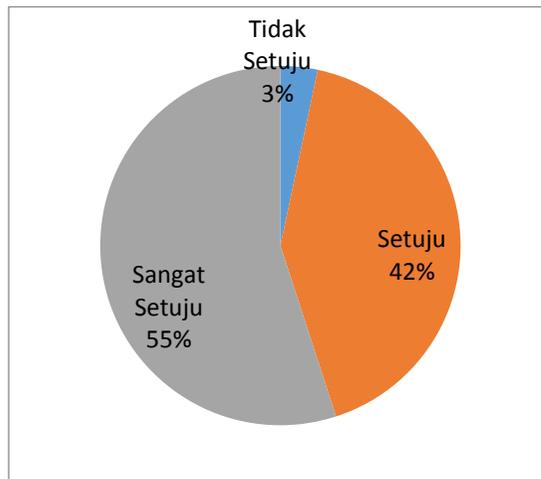
**Tabel 5.14 Mengukutsertakan Pegawai dalam Pengambilan Keputusan**

No	Jawaban	Jumlah	(%)
1	Sangat Setuju	35	58,3
2	Setuju	22	36,7
3	Tidak Setuju	3	5,0
4	Sangat Tidak Setuju	0	0
	Jumlah	60	100

Sumber: Data Primer diolah 2018

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa jawaban responden terhadap kepemimpinan situasional dalam *Participating-Supporting* (Partisipasi) dalam Mengukutsertakan Pegawai dalam

Pengambilan Keputusan sebagian besar responden menyatakan sangat setuju 35 responden (73,3%), dan sebagian kecil menyatakan tidak setuju yaitu responden (26,7%). Di uji melalui korelasi sehingga hasilnya yang terdapat didalam tabel diatas tersebut.



**Gambar 5. 14 Mengikutsertakan pegawai dalam pengambilan keputusan**

Berikut ini wawancara dengan M.Faisal Iskandar Alam, ST. selaku staf di instansi tersebut.

“Menjelaskan atasannya selaku pemimpin di instansi tersebut, Selalu mengikutsertakan dalam pengambilan keputusan kepada bawanya/pegawainya. Disini terbukti dari 60 responden, 35 responden memilih sangat setuju dalam mengikutsertakan dalam pengambilan keputusan *participating-supporting*(Partisipasi)”.(wawancara pada tanggal 10 Juli 2018).

Dari hasil wawancara di atas, Dalam pengambilan keputusan yang di terapkan dalam instansi tersebut para pegawai di ikutsertakan atau dilibatkan, maka keputusan yang dilakukan tidak bersifat sepihak hal semacam ini dapat dikatakan bahwa kepemimpinan situasional

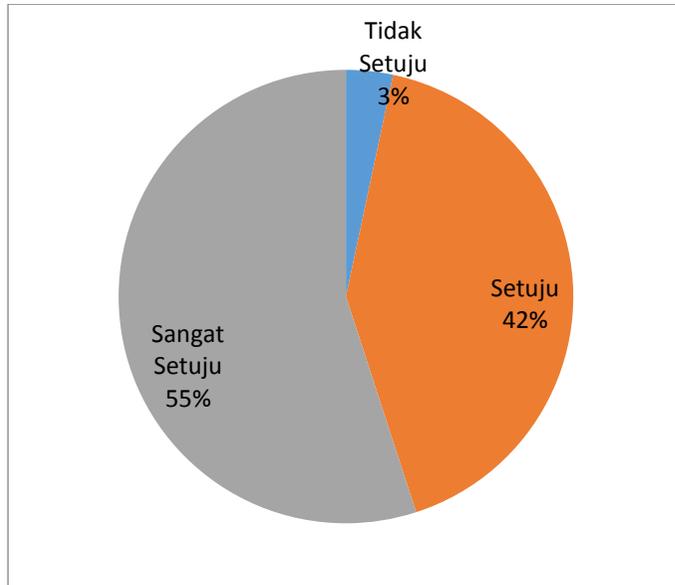
dalam pengambilan keputusan bersifat demokratis sebab semua unsur pegawai telah di libatkan oleh pemimpin dalam pembuatan kebijakan atau keputusan yang berhubungan dengan internal instansi tersebut. Disini terbukti dari 60 responden, 35 responden memilih sangat setuju dalam mengikutsertakan dalam pengambilan keputusan

**Tabel 5. 15 Memberi Semangat Pegawai dalam Melakukan Pekerjaan**

No	Jawaban	Jumlah	(%)
1	Sangat Setuju	31	51,7
2	Setuju	26	43,3
3	Tidak Setuju	3	5,0
4	Sangat Tidak Setuju	0	0
	Jumlah	60	100

Sumber: Data Primer diolah 2018

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa jawaban responden terhadap kepemimpinan situasional dalam *Participating-Supporting* (Partisipasi) dalam memberi semangat Pegawai dalam melakukan pekerjaan sebagian besar responden menyatakan sangat setuju 31 responden (51,7%), dan sebagian kecil menyatakan tidak setuju yaitu 3 responden (5,0%). Di uji melalui korelasi sehingga hasilnya yang terdapat didalam tabel diatas tersebut. Sedangkan tercermin dari hasil wawancara 31 responden memilih sangat setuju dalam Memberikan semangat kepada pegawai. (*participating-supporting*).



**Gambar 5. 15Memberi semangat Pegawai dalam Melakukan Pekerjaan**

Berikut ini wawancara dengan M.Faisal Iskandar Alam, ST. staf di instansi tersebut.

“Menjelaskan bahwa atasannya selaku pemimpin di instansi tersebut, selalu memberikan motivasi kepada pegawainya dalam melakukan pekerjaan. Disini terbukti dari 60 responden, 31 responden memilih sangat setuju dalam mensupport pegawainya dalam melakukan pekerjaan. *participating-supporting* (Partisipasi)”. (wawancara pada tanggal 10 Juli 2018).

Dari hasil wawancara di atas, para pegawai setempat selalu di beri motivasi dalam menjalankan tugas yang di kerjakan, hal ini dapat dilihat bahwa pegawai sangat setuju dengan model kepemimpinan situasional, ketika pegawai dalam kondisi terburuk maka peran dari seorang pemimpin selalu mengambil peran untuk memberikan

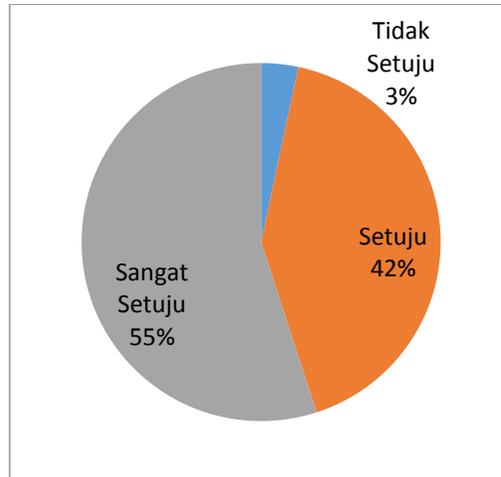
motifasi kepada para pegawai agar para pegawai yang berada di instansi tersebut dapat kembali bekerja lebih maksimal. Disini terbukti dari 60 responden, 31 responden memilih sangat setuju dalam mensupport pegawainya dalam melakukan pekerjaan.

**Tabel 5. 16 Kerjasama dalam Melaksanakan Kebijakan**

No	Jawaban	Jumlah	(%)
1	Sangat Setuju	33	55,0
2	Setuju	25	41,7
3	Tidak Setuju	2	3,3
4	Sangat Tidak Setuju	0	0
	Jumlah	60	100

Sumber: Data Primer diolah 2018

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa jawaban responden terhadap kepemimpinan situasional dalam *Participating-Supporting* (Partisipasi) dalam melakukan kerjasama sebagian besar responden menyatakan sangat setuju 33 responden (55,0%), dan sebagian kecil menyatakan tidak setuju yaitu 2 responden (3,3%). Di uji melalui korelasi sehingga hasilnya yang terdapat didalam tabel diatas tersebut.



**Gambar 5. 16 Kerjasama dalam Melaksanakan Kebijakan**

Berikut ini wawancara dengan Ahmad Hasan. Selaku staf di instansi tersebut.

“beliau menjelaskan atasannya selaku pemimpin di instansi tersebut, sering mengingatkan Selalu Bekerja sama dalam melaksanakan kebijakan. Karna dengan kekompakan pekerjaan bisa secepatnya diselesaikan. Disini terbukti dari 60 responden, 33 responden memilih sangat setuju dalam Bekerja sama dalam melaksanakan kebijakan. *participating–supporting*(Partisipasi)” (wawancara pada tanggal 13 juli 2018).

Dari hasil wawancara di atas, Demi menjaga relasi sesama pegawai, pemimpin selalu saja mengedepankan masalah kekompakan dalam melaksanakan kewajiban, tujuan dari semua ini adalah bagaimana menciptakan hubungan emosional sesama pegawai terjalin dengan baik, maka langka untuk menjaga hubungan antara pemimpin dengan pegawai adalah membentuk jiwa solidaritas sehingga terdapat nilai kekompakan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab.

Disini terbukti dari 60 responden, 33 responden memilih sangat setuju dalam Bekerja sama dalam melaksanakan kebijakan.

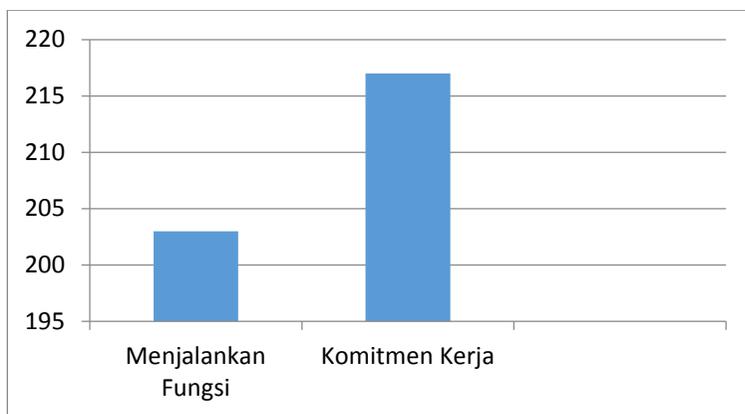
**Tabel 5. 17 Akumulasi Jawaban Responden terhadap dimensi *Participating–Supporting* (Partisipasi)**

No	Indikator	Frekuensi Jawaban
1	Mengikutsertakan	227
2	Memberi Semangat	206
3	Kerjasama	211
	Jumlah	646
	Nilai Interval	89,7

Sumber: Data Primer diolah 2018

Berdasarkan data dari tabel tersebut, maka dapat diperoleh rata-rata interval jawaban responden terhadap dimensi *Participating–Supporting* (Partisipasi) interval rata-rata pada tiga indikator pada dimensi pengaruh ideal adalah  $646:240.(3) = 89,7$ . Berdasarkan tabel indek pengukuran (hal 50) dimensi pengaruh *Selling–Directing* (Konsultasi) tergolong dalam kriteria sangat setuju.

Berdasarkan nilai interval, pengaruh *Participating–Supporting* (Partisipasi) dinyatakan sangat setuju hal ini disebabkan karena pimpinan Bappeda sudah berpengalaman dalam menkoordinasikan pembagian tugas dengan melibatkan partisipasi dari seluruh staf terkait dengan tugas dan tanggungjawab di Bappeda Kota Ternate.



**Gambar 5. 17 Akumulasi Jawaban Responden terhadap Dimensi *Participating–Supporting* (Partisipasi)**

#### 4. *Delegating* (Delegasi)

Dimensi kepemimpinan situasional yang keempat adalah delegasi (*delegating*), dengan indikator, mendelegasikan, pengamatan, penyelesaian. Selanjutnya untuk jawaban responden adalah sebagai berikut:

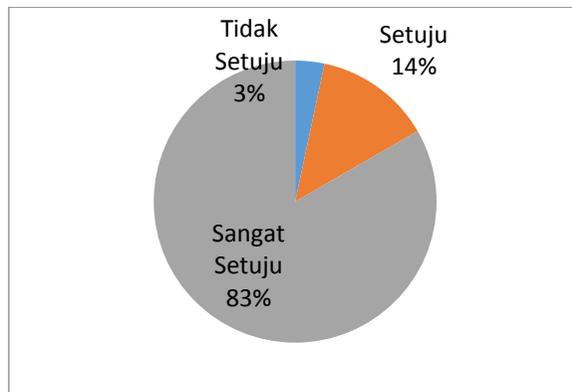
**Tabel 5. 18 Mendelegasikan Kewenangan kepada Pegawai**

No	Jawaban	Jumlah	(%)
1	Sangat Setuju	50	83,3
2	Setuju	8	13,3
3	Tidak Setuju	2	3,3
4	Sangat Tidak Setuju	0	0
	Jumlah	60	100

Sumber: Data Primer diolah 2018

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa jawaban responden terhadap kepemimpinan situasional dalam *delegating* (delegasi) dalam mendelegasikan kewenangannya kepada Pegawai

sebagian besar responden menyatakan sangat setuju 50 responden (83,3%), dan sebagian kecil menyatakan tidak setuju yaitu responden (3,3%). Di uji melalui korelasi sehingga hasilnya yang terdapat didalam tabel diatas tersebut.



**Gambar 5. 18 Mendelegasikan Kewenangannya kepada Pegawai**

Berikut ini wawancara dengan Ahmad Hasan selaku staf di instansi tersebut.

“beliau menjelaskan atasannya selaku pemimpin di instansi tersebut, Mendelegasikan Kewenangannya kepada pegawai. Pegawai juga diberikan kepercayaan sesuai dengan kemampuan dalam melaksanakan tugas yang diberikan. Disini terbukti dari 60 responden, 50 responden memilih sangat setuju dalam Mendelegasikan Kewenangannya kepada pegawai. *delegating* (delegasi)” (wawancara pada tanggal 12 juli 2018).

Dari hasil wawancara diatas, Dalam tata kelola berokrasi pemimpin selalu saja memberikan kewenangan kepada setia pegawai hal ini menandakan bahwa dalam konteks kepemimpinan tidak bersifat sentralistik atau kewenangan tidak saja sepenuhnya berada

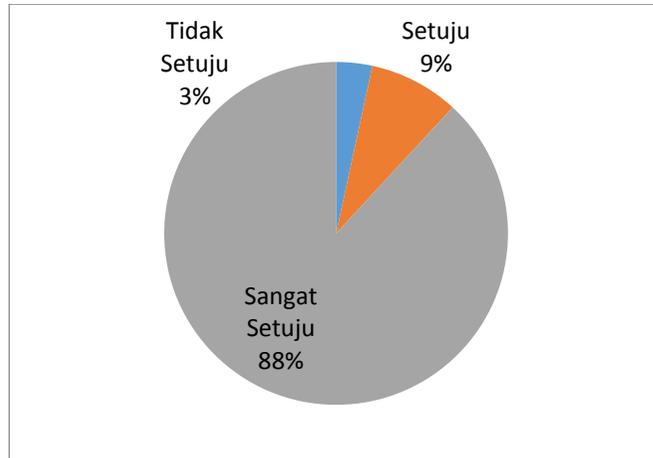
pada seorang pemimpin, tetapi masalah pelimpahan kewenangan selalu saja dilakukan sehingga para pegawai selalu saja didelegasikan untuk berada pada pada posisi yang sama, tujuan dari semua ini bahwa kedudukan dalam suatu instansi tidak bersandar pada masalah struktural birokrasi. Disini terbukti dari 60 responden, 50 responden memilih sangat setuju dalam Mendelegasikan Kewenangannya kepada pegawai

**Tabel 5. 19 Pengamatan terhadap Kinerja Pegawai**

No	Jawaban	Jumlah	(%)
1	Sangat Setuju	46	76,7
2	Setuju	12	20,0
3	Tidak Setuju	2	3,3
4	Sangat Tidak Setuju	0	0
	Jumlah	60	100

Sumber: Data Primer diolah 2018

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa jawaban responden terhadap kepemimpinan situasional dalam hal delegating (delegasi) dalam melakukan pengamatan terhadap kinerja pegawai sebagian besar responden menyatakan sangat setuju 46 responden (76,7%), dan sebagian kecil menyatakan tidak setuju yaitu 2 responden (3,3%). Di uji melalui korelasi sehingga hasilnya yang terdapat didalam tabel diatas tersebut. Sedangkan tercermin dari hasil wawancara 46 responden memilih sangat setuju dalam Pengamatan terhadap kinerja pegawai . *delegating* (delegasi)



**Gambar 5. 19 Pengamatan terhadap Kinerja Pegawai**

Berikut ini wawancara dengan Ahmad Hasan selaku staf di instansi tersebut.

“beliau menjelaskan atasannya selaku pemimpin di instansi tersebut, Pengamatan terhadap kinerja pegawai. Bapak selalu awasi atau pengamatan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab Disini terbukti dari 60 responden, 46 responden memilih sangat setuju dalam Pengamatan kinerja pegawai. *Delegating*” (delegasi) (wawancara pada tanggal 12 juli 2018).

Dari hasil wawancara di atas, Terdapat sejumlah responden sangat setuju dalam kepemimpinan situasional dimana para pegawai selalu saja di awasi atau pengamatan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab, dengan adanya pengamatan langsung dari pimpinan maka dapat pastikan bahwa kinerja yang laksanakan oleh para pegawai hasilnya harus terukur dan maksimal sehingga dengan cara ini dapat melahirkan birokrasi yang efisien dan bukan hanya pada aspek kuantitas tetapi menciptakan pegawai yang berkualitas, Disini terbukti

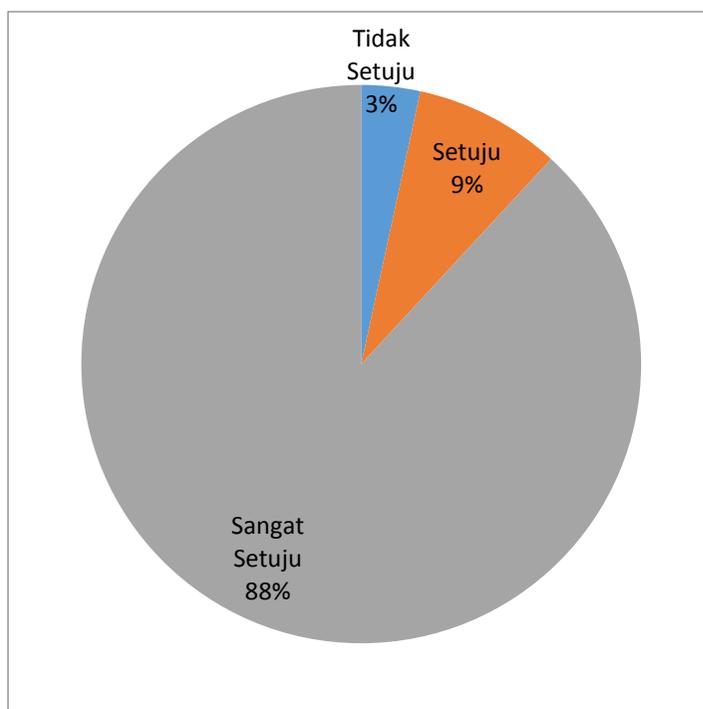
dari 60 responden, 46 responden memilih sangat setuju dalam Pengamatan kinerja pegawai.

**Tabel 5. 20 Penyelesaian Tugas Secara Mandiri**

No	Jawaban	Jumlah	(%)
1	Sangat Setuju	26	43,3
2	Setuju	29	48,3
3	Tidak Setuju	4	6,7
4	Sangat Tidak Setuju	0	0
	Jumlah	60	100

Sumber: Data Primer diolah 2018

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa jawaban responden terhadap kepemimpinan situasional dalam *delegating* (delegasi) dalam menyelesaikan tugas secara mandiri tanpa bantuan pemimpin, sebagian besar responden menyatakan Setuju 29 responden (55,0%), dan sebagian kecil menyatakan tidak setuju yaitu 4 responden (6,7%). Di uji melalui korelasi sehingga hasilnya yang terdapat didalam tabel diatas tersebut. Sedangkan tercermin dari hasil wawancara 29 responden memilih setuju dalam Penyelesaian tugas secara mandiri. *delegating* (delegasi).



**Gambar 5. 20 Penyelesaian Tugas Secara Mandiri**

Berikut wawancara dengan Fadli Ismail S.IP. selaku staf di instansi tersebut.

“agar tidak ketergantungan sama satu orang, pemimpin selalu katakan kepada kami sebagai staf mampu penyelesaian tugas secara mandiri itu kewajiban bagi seorang pegawai. Disini terbukti dari 60 responden, 29 responden memilih setuju dalam Penyelesaian tugas secara mandiri. *delegating* (delegasi) (wawancara pada tanggal 17 juli 2018).

Dari hasil wawancara di atas, Penyelesaian tugas merupakan kewajiban seorang pegawai terhadap tanggung jawab yang berikan, maka dalam aspek pengetahuan sangatlah penting yang harus dimiliki oleh setiap pegawai, tujuan dari semua ini agar para pegawai tidak

terus menerus bergantung atau memberikan tugas kepada orang lain untuk menyelesaikan, maka seorang pemimpin harus lebih tegas kepada bawahannya sehingga dalam menyelesaikan tugas harus bersifat mandiri dan tidak bergantung kepada siapapun. Disini terbukti dari 60 responden, 29 responden memilih setuju dalam Penyelesaian tugas secara mandiri.

**Tabel 5. 21 Akumulasi Jawaban Responden terhadap dimensi *delegating* (delegasi)**

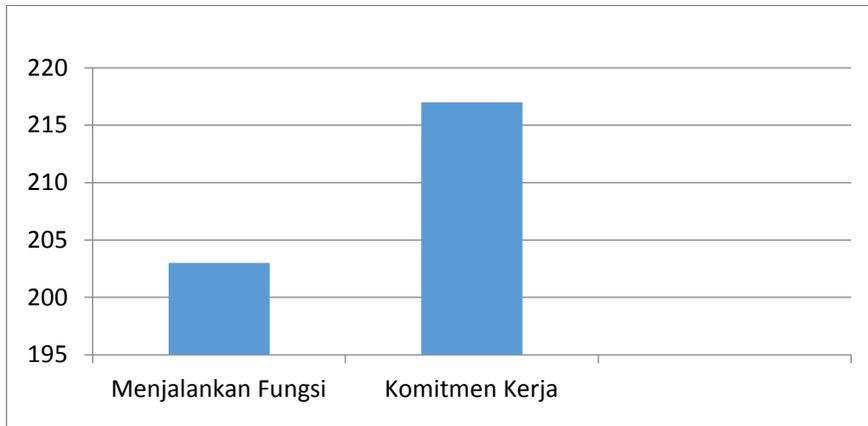
No	Indikator	Frekuensi Jawaban
1	Pendelegasian	228
2	Pengamatan	224
3	Penyelesaian	204
	Jumlah	556
	Nilai Interval	91,1

Sumber: Data Primer diolah 2018

Berdasarkan data dari tabel tersebut, maka dapat diperoleh rata-rata interval jawaban responden terhadap dimensi *delegating* (delegasi) interval rata-rata pada tiga indikator pada dimensi pengaruh ideal adalah  $556:240.(3) = 91,1$ . Berdasarkan tabel indek pengukuran (hal 50) dimensi pengaruh *delegating* (delegasi) tergolong dalam kriteria sangat setuju.

Berdasarkan nilai interval, pengaruh dimensi *delegating* dinyatakan sangat setuju hal ini disebabkan karena pimpinan Bappeda apabila dalam melakukan pekerjaan yang harus dilakukan terdapat waktu yang bersamaan atau berhalangan maka pimpinan akan

mendelegasikan tugas tersebut melalui surat keputusan yang ditandatangani oleh pimpinan Bappeda Kota Ternate sehingga tetap dalam menjalankan kebijakan sesuai dengan tugas dan fungsi yang telah ditetapkan.



**Gambar 5. 21 Akumulasi Jawaban Responden terhadap *Delegating* (Delegasi)**

Berdasarkan jawaban dari responden terhadap indikator variabel-variabel bebas (kepemimpinan situasional) tersebut, maka akumulasinya yaitu sebagai berikut:

**Tabel 5. 22 Akumulasi Jawaban Responden terhadap Variabel Bebas (X) Kepemimpinan Situasional**

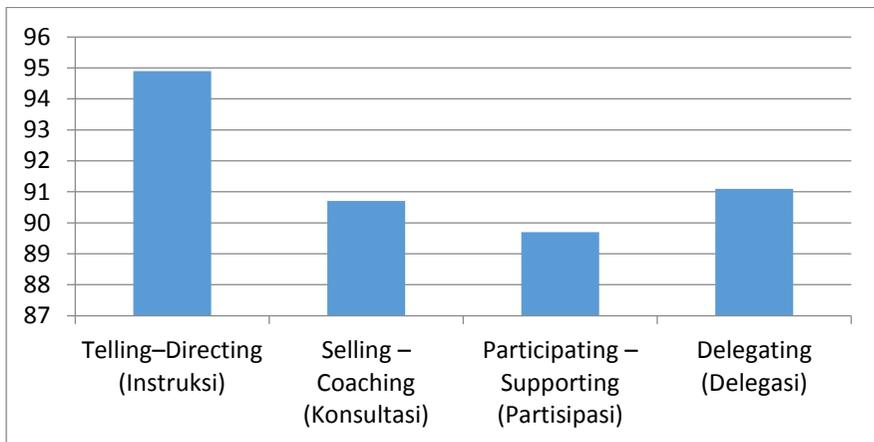
No	Dimensi Variabel (X1-X4)	Skor				F	Frekuensi Jawaban	Nilai Interval
		4	3	2	1			
1	<i>Telling– Directing</i> (Instruksi)	1 9 1	4 9	0	0	240	911	94,9
2	<i>Selling – Coaching</i>	1 5	7 9	5	0	240	871	90,7

	(Konsultasi)	6						
3	<i>Participating – Supporting</i> (Partisipasi)	9 9	7 3	8	0	180	646	89,7
4	<i>Delegating</i> (Delegasi)	1 2 2	2 9	8	0	159	656	91,1
	Jumlah					819	3084	

Berdasarkan 4 dimensi kepemimpinan situasional tersebut dibuat sebanyak 14 pertanyaan yang diberikan kepada 60 responden, kemudian diperoleh jumlah skor sebesar 3084. Selanjutnya untuk mengetahui nilai interval jawaban responden terhadap variabel bebas adalah  $3084:240.14 = 91,78$ . Berdasarkan tabel indeks pengukuran interval variabel (hal 50) maka nilai interval 91,78 termasuk dalam kriteria sangat setuju. Adapun arti kategori tinggi tersebut yaitu bahwa kepemimpinan situasional yang dijalankan oleh Kepala Bappeda Kota Ternate dinyatakan sangat setuju oleh pegawai untuk meningkatkan kinerjanya demi tercapainya hasil kerja yang maksimal.

Dari hasil data pada pengukuran nilai interval untuk variabel (X) kepemimpinan situasional kepala Bappeda dapat dianalisis bahwa variabel yang memiliki nilai paling tinggi adalah dimensi *Telling–Directing* (Instruksi) 94,9 karena Kepala Bappeda selalu memberikan instruksi secara cepat dan tepat terkait dengan tugas dan tanggungjawabnya yang harus dilakukan terkait dengan tugas dan fungsi Bappeda di Kota Ternate. Sedangkan dimensi terendah adalah

dimensi *Participating –Supporting* (Partisipasi) yaitu 89,7 namun kriteria ini masuk dalam kategori setuju, bearti yang dijalankan atau di praktikkan oleh Kepala Bappeda mendapat sambutan dari para pegawainya. Sisanya pengaruh *Selling – Coaching* (Konsultasi) dab *Delegating* (Delegasi) memiliki nilai interval berbeda tetapi masih masuk dalam kategori sangat setuju, bearti Kepala Bappeda memiliki pengaruh serta kemampuan intelektual yang mapan untuk dilakukan secara situasional keseluruhan sikap dan tingkah laku untuk menjalankan kepemimpinannya sebagai seorang pejabat publik.



**Gambar 5. 22 Akumulasi Jawaban Responden Terhadap Variabel Bebas (X) Kepemimpinan Situasional**

### V.3 Analisis Kinerja Pegawai di Bappeda Kota Ternate

#### 1. Kualitas

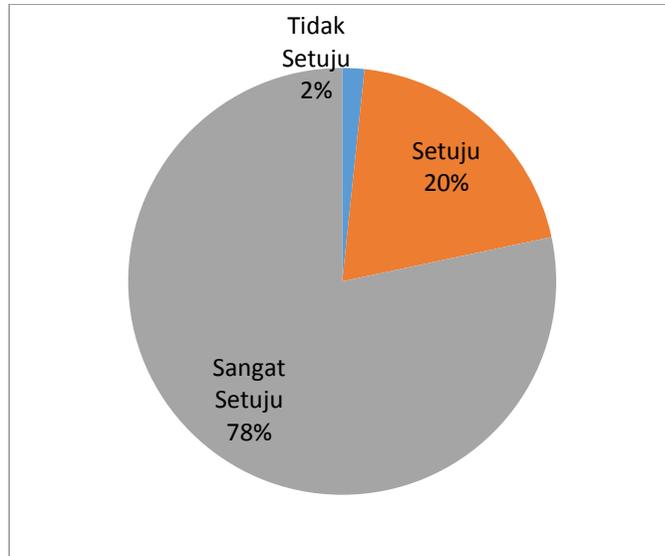
Dimensi pertama kinerja pegawai adalah kualitas dimensi ini memiliki dua indikator. Adapun indikatornya yaitu, (1) kecepatan kinerja, dan (2) kemampuan. Untuk mengetahui hasil jawaban responden terhadap indikator pertama dapat dilihat dalam tabel berikut ini.

**Tabel 5. 23 Kecepatan Kinerja**

No	Jawaban	Jumlah	(%)
1	Sangat Setuju	49	81,7
2	Setuju	11	18,3
3	Tidak Setuju	0	0
4	Sangat Tidak Setuju	0	0
	Jumlah	60	100

Sumber: Data Primer diolah 2018

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa jawaban responden sebanyak 49 responden (81,7%) menjawab sangat setuju untuk meningkatkan kualitas kerja, mereka dapat bekerja dengan kecepatan kinerja pada waktu yang telah ditentukan. Selanjutnya sebanyak 11 orang atau 18,3% menjawab setuju kalau mereka dapat bekerja dengan kecepatan kinerja pada waktu yang telah ditentukan.



**Gambar 5. 23 Kecepatan Kinerja**

Berikut ini wawancara dengan Rino Muchsin Pesik SE.,MT. selaku kepala bidan perencanaan infrastruktur dan pengembangan wilayah.

“Meningkatkan kualitas kerja, mereka dapat bekerja dengan kecepatan kinerja pada waktu yang telah ditentukan Pemimpin pegawai, tetapi ada beberapa pegawai yang belum bisa melakukan pekerjaan yang diberikan sesuai yang diinginkan atau kerjanya lambat. Disini terbukti dari 60 responden, 49 responden memilih sangat setuju dalam Kecepatan kerja (*Kualitas*)” (wawancara pada tanggal 18 juli 2018).

Dari hasil wawancara di atas, Untuk mengukur kualitas kerja pegawai, di instansi apapun terdapat aturan atau mekanisme dalam menyelesaikan tugas, maka disini yang harus dilakukan adalah menetapkan durasi waktu di setiap pegawai, maka waktu merupakan salah satu instrumen untuk mengukur

kinerja para pegawai, apakah tugas yang dilaksanakan sesuai dengan durasi yang ditetapkan atau tidak, jika terdapat kelalaian maka akan memperhampat kualitas kerja para pegawai, pemimpin harus lebih tegas kepada pegawai tersebut agar tugas yang dibuat dapat diselesaikan dengan waktu yang sudah diterapkan. Disini terbukti dari 60 responden, 49 responden memilih sangat setuju dalam Kecepatan kerja

Untuk mengetahui jawaban responden terhadap indikator kedua dapat dilihat pada tabel berikut ini:

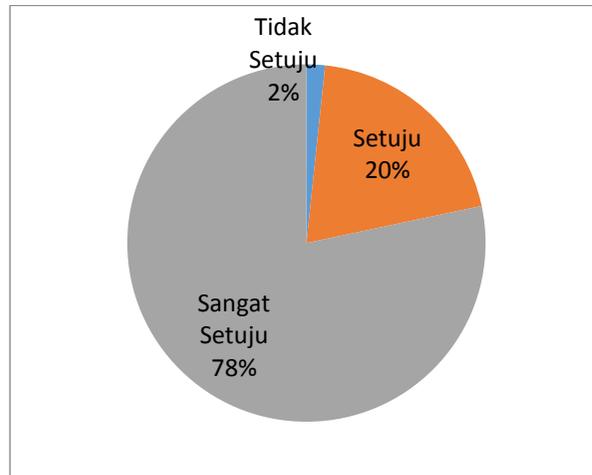
**Tabel 5. 24 Kemampuan**

<b>No</b>	<b>Jawaban</b>	<b>Jumlah</b>	<b>(%)</b>
1	Sangat Setuju	47	78,3
2	Setuju	12	20,0
3	Tidak Setuju	1	1,7
4	Sangat Tidak Setuju	0	0
	Jumlah	60	100

Sumber: Data Primer diolah 2018

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa jawaban responden sebanyak 47 responden (78,3%) menjawab sangat setuju bahwa dalam meningkatkan kualitas kerja, mereka dapat bekerja dengan kemampuan untuk meningkatkan kinerja. Selanjutnya sebanyak 12 orang atau 20,0% dan 1 orang atau

1,7% menjawab tidak setuju setuju kalau mereka dapat bekerja dengan kemampuan untuk meningkatkan kinerja.



**Gambar 5. 24 Kemampuan**

Berikut ini wawancara dengan Sahil Kamilaha SP.M.SI. selaku staf di instansi tersebut.

“beliau menjelaskan atasannya selaku pemimpin di instansi tersebut, meningkatkan kualitas kerja, mereka dapat bekerja dengan kemampuan untuk meningkatkan kinerja pegawai Disini terbukti, karna rata-rata pegawai di sini bisa melakukan pekerjaan sesuai kemampuan masing-masing. dari 60 responden, 47 responden memilih sangat setuju dalam Kemampuan kerja (*Kualitas*)”. (wawancara pada tanggal 18 juli 2018).

Dari hasil wawancara di atas, Untuk mengukur kemampuan kerja para pegawai pimpinan mengutamakan kualitas kerja para pegawai setempat, hal ini bisah di jelskan bahwa untuk memajukan suati instansi bukan hanya di lihat

pada aspek kuantitas pegawai tetapi kualitas pegawai juga sangat penting, dengan kerja yang berkualitas maka barang tentu hasilnya juga akan maksimal dan sesuai dengan tujuan yang diharapkan. dari 60 responden, 47 responden memilih sangat setuju dalam Kemampuan kerja.

**Tabel 5. 25 Akumulasi Jawaban Responden terhadap dimensi Kualitas Kinerja**

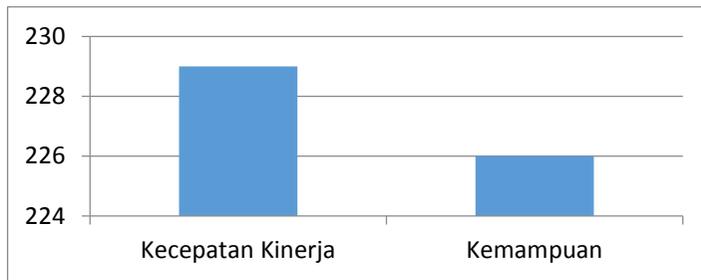
No	Indikator Variabel Y <sub>1</sub>	Frekuensi Jawaban
1	Kecepatan kerja	229
2	Kemampuan	226
Jumlah		455
Nilai Interval		94,8

Sumber: Data Primer diolah 2018

Berdasarkan data dari tabel tersebut, maka dapat diperoleh rata-rata interval jawaban responden terhadap dimensi kualitas kinerja interval rata-rata pada dua indikator pada dimensi kualitas kinerja adalah  $455:240.(2) = 94,8$ . Berdasarkan tabel indeks pengukuran (hal 50) dimensi kualitas kinerja tergolong dalam kriteria sangat setuju.

Dari data tersebut dapat dianalisis bahwa dalam meningkatkan kualitas kerja para pegawai dapat bekerja sesuai dengan waktu yang telah ditentukan sesuai dengan hari kerja yaitu hari Senin-Jum'at. Selain itu juga para pegawai dapat meningkatkan kinerjanya sesuai dengan kemampuan yang

mereka miliki. Kedua inikator tersebut termasuk dalam kriteria sangat setuju karena kualitas kerja yang baik dan tingkat pencapaian kerja yang maksimal dapat mengangkat prestasi masing-masing biro untuk menyanggah predikat yang terbaik.



**Gambar 5. 25 Grafik Akumulasi Jawaban Responden terhadap Dimensi Kualitas**

## 2. Kuantitas

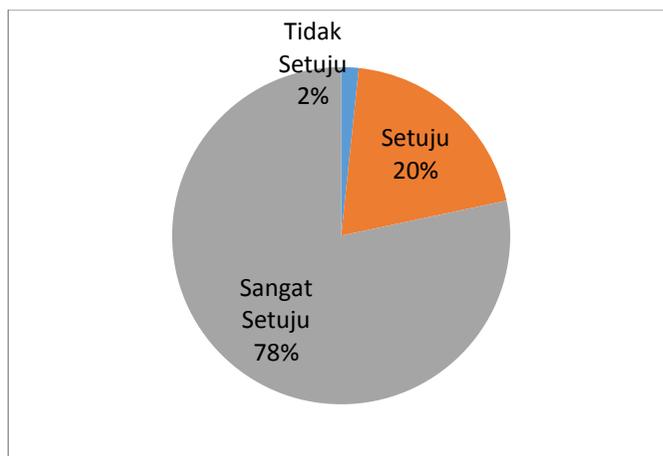
Dimensi kedua kinerja pegawai adalah kuantitas dimensi ini memiliki tiga indikator. Adapun indikatornya yaitu, (1) Kerapian, dan (2) ketelitian (3) hasil kerja, Untuk mengetahui hasil jawaban responden terhadap indikator kedua dapat dilihat dalam tabel berikut ini.

**Tabel 5. 26 Kerapihan**

No	Jawaban	Jumlah	(%)
1	Sangat Setuju	32	53,3
2	Setuju	26	43,3
3	Tidak Setuju	1	1,7
4	Sangat Tidak Setuju	1	1,7
	Jumlah	60	100

Sumber: Data Primer diolah 2018

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa jawaban responden sebanyak 32 responden (53,3%) menjawab sangat setuju bahwa dalam meningkatkan kuantitas kerja, mereka dapat menghasilkan kinerja yang rapih dan bersih. Selanjutnya sebanyak 26 orang atau 43,3% dan 1 orang atau 1,7% menjawab tidak setuju serta 1 orang atau 1,7% menjawab sangat tidak setuju kalau mereka dapat bekerja dengan kerapihan untuk meningkatkan kinerja



**Gambar 5. 26 Kerapihan**

Berikut ini wawancara dengan Sahil Kamilaha SP,M.SI. selaku kepala bidan ekonomi dan sumber daya alam.

“beliau menjelaskan atasannya selaku pemimpin di instansi tersebut, meningkatkan kualitas kerja mereka dapat menghasilkan kinerja yang rapih dan bersih ,pegawai di sini banyak kerja yang suda betul, karna pemimpin selalu memeriksa pekerjaan yang mereka buat.Disini terbukti dari

60 responden, 32 responden memilih sangat setuju dalam Kerapian kerja” (*Kuantitas*) (wawancara pada tanggal 18 juli 2018).

Dari hasil wawancara di atas, Masalah kedisiplinan kinerja para pegawai merupakan salah satu faktor yang sangat mendukung kinerja para pegawai, dalam kepemimpinan situasional bahwa untuk melihat kesuksesan atau langka kemajuan kinerja pegawai bukan hanya terletak pada aspek kualitas tetapi pada aspek kerapian juga menjadi faktor penentu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab. Disini terbukti dari 60 responden, 32 responden memilih sangat setuju dalam Kerapian kerja.

Untuk mengetahui indikator kuantitas yang kedua adalah ketelitian dengan hasil sebagai berikut:

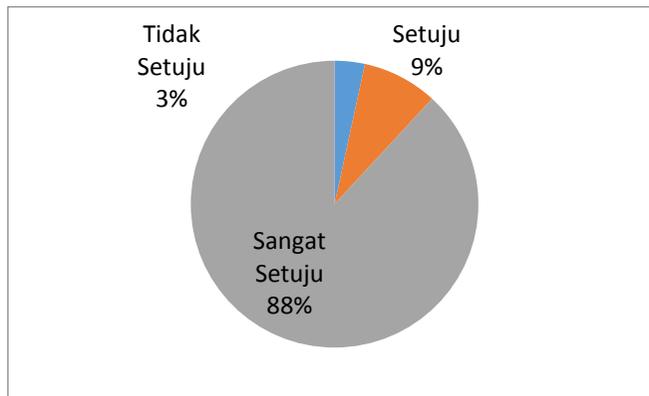
**Tabel 5. 27 Ketelitian**

No	Jawaban	Jumlah	(%)
1	Sangat Setuju	42	70,0
2	Setuju	13	21,7
3	Tidak Setuju	5	8,3
4	Sangat Tidak Setuju	0	0
	Jumlah	60	100

Sumber: Data Primer diolah 2018

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa jawaban responden sebanyak 42 responden (70,0%) menjawab sangat setuju bahwa dalam meningkatkan kuantitas kerja, mereka dapat

bekerja dengan teliti untuk meningkatkan kinerja. Selanjutnya sebanyak 13 orang atau 21,7% dan 5 orang atau 8,3% menjawab tidak setuju kalau mereka dapat bekerja dengan ketelitian untuk meningkatkan kinerja.



**Gambar 5. 27 Ketelitian**

Berikut Ini wawancara dengan Sahil Kamilaha SP,M.SI. selaku kepala bidan ekonomi dan sumber daya alam..

“beliau menjelaskan atasannya selaku pemimpin di instansi tersebut, mereka dapat bekerja dengan teliti untuk meningkatkan kinerja sesuai dengan arahan pemimpin, Disini terbukti dari 60 responden, 42 responden memilih sangat setuju dalam Ketelitianankerja (*Kuantitas*)” (wawancara pada tanggal 18 juli 2018).

Dari hasil wawancara di atas, Masalah ketelitian merupakan salah satu faktor penting untuk bagai mana para pegawai atau pemimpin instansi menyelesaikan tugas dan tanggungjawab dengan baik, maka dalam kepemimpinan situasional seprang pemimpin harus lebih mengfokuskan dan meningkatkan kinerja

para pegawai agar lebih teliti sehingga kinerja yang dilaksanakan dapat terselesaikan dengan baik. Disini terbukti dari 60 responden, 42 responden memilih sangat setuju dalam Ketelitiankerja

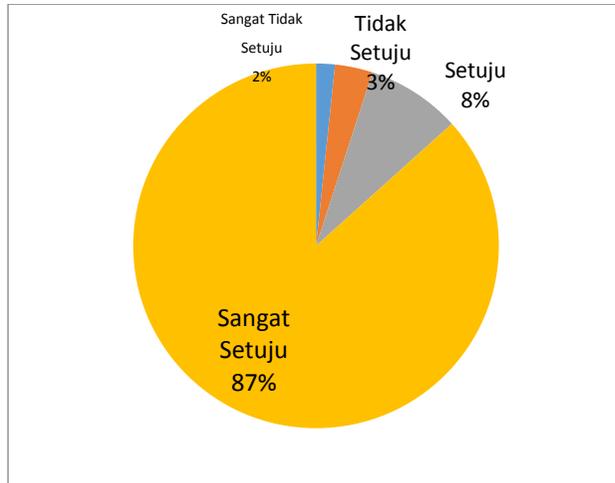
Untuk mengetahui kuantitas kinerja dengan indikator ketiga yaitu hasil kerja dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 5. 28 Hasil Kerja**

No	Jawaban	Jumlah	(%)
1	Sangat Setuju	52	86,7
2	Setuju	5	8,3
3	Tidak Setuju	2	3,3
4	Sangat Tidak Setuju	1	1,7
	Jumlah	60	100

Sumber: Data Primer diolah 2018

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa jawaban responden sebanyak 52 responden (86,7%) menjawab sangat setuju bahwa dalam meningkatkan kuantitas kerja, mereka dapat menghasilkan pekerjaan yang maksimal dan baik. Selanjutnya sebanyak 5 orang atau 8,3% menyatakan setuju dan 2 orang atau 3,3% menjawab tidak setuju serta 1 orang 1,7% menyatakan sangat tidak setuju kalau mereka dapat menghasilkan kuantitas kerja yang baik.



**Gambar 5. 28 Hasil Kerja**

Berikut ini wawancara dengan Sahil Kamilaha SP.M.SI. selaku kepala bidan ekonomi dan sumber daya alam, Di instansi tersebut.

“Pegawai dapat menghasilkan pekerjaan yang maksimal dan baik sesuai dengan arahan pemimpin, tetapi ada beberapa pekerjaan fisik yang bisa dikatakan belum terealisasi dalam perencanaan pembangunan, dikarenakan tidak mencukupi dana pembangunan, Disini terbukti dari 60 responden, 52 responden memilih sangat setuju dalam Hasil Kerja (*Kuantitas*)”. (wawancara pada tanggal 18 juli 2018).

Dari hasil wawancara di atas, Di instansi apapun seorang pemimpin sangat mengharapkan hasil kerja yang maksimal di mana para pegawai sebagai menjalankan tugas atau arahan dari pimpinan harus di buat dan diselesaikan sesuai dengan perintah langsung pimpinan tersebut, maka para pegawai harus lebih teliti untuk mengerjakan tugas dan tanggungjawab agar hasil dari

pekerjaan lebih maksimal demi menjaga marwa instansi tersebut, maka peran pemimpin sangat di butukan bagai mana seorang pemimpin harus berperang sehingga hasil dari kerja pegawai dapat memuaskan. Disini terbukti dari 60 responden, 52 responden memilih sangat setuju dalam Hasil Kerja.

Berdasarkan dengan dimensi kedua, kuantitas maka akumulasi jawaban responden pada tiga indikator dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 5. 29 Akumulasi Jawaban Responden terhadap dimensi Kuantitas Kinerja**

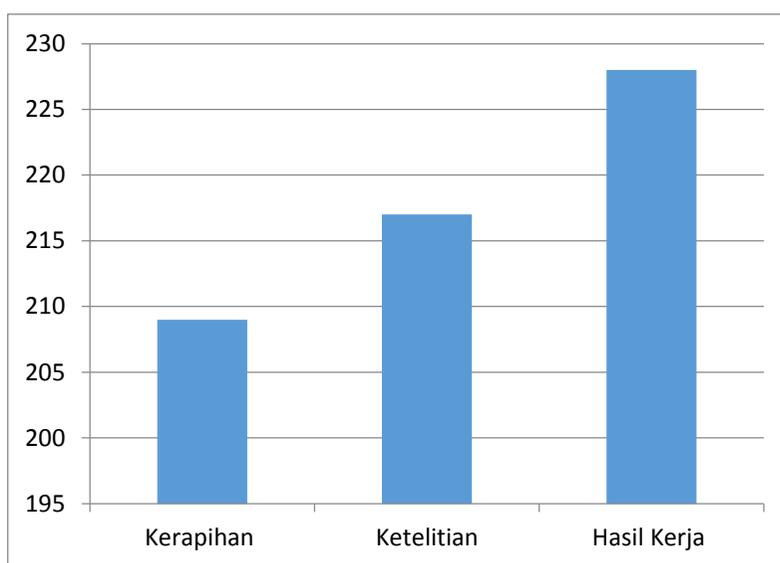
No	Indikator Variabel Y <sub>2</sub>	Frekuensi Jawaban
1	Kerapihan	209
2	Ketelitian	217
3	Hasil Kerja	228
Jumlah		654
Nilai Interval		90,8

Sumber: Data Primer diolah 2018

Berdasarkan data dari tabel tersebut, maka dapat diperoleh rata-rata interval jawaban responden terhadap dimensi kuantitas kinerja inteval rata-rata pada tiga indikator pada dimensi kuantitas kinerja adalah  $654:240.(3) = 90,8$ . Berdasarkan tabel indek pengukuran (hal 50) dimensi kuantitas kinerja tergolong dalam kriteria sangat setuju.

Dari data tersebut dapat dianalisis bahwa dalam meningkatkan kuantitas kerja para pegawai dapat menghasilkan

pekerjaan yang rapih, dengan cara membuat laporan sesuai dengan ketentuan dalam program kerja, selain itu juga para pegawai menyatakan kalau mereka selalu memeriksa pekerjaan mereka sebelum pekerjaan di periksa oleh pimpinan. Untuk meningkatkan hasil kerja para pegawai menyatakan mereka dapat bekerja dengan maksimal. Dari pernyataan yang disampaikan oleh para pegawai tersebut maka pantaslah kriteria sangat setuju mereka pilih, karena sesuai dengan kondisi yang ada.



**Gambar 5. 29 Grafik Akumulasi Jawaban Responden terhadap Dimensi Kuantitas**

### 3. Ketepatan waktu

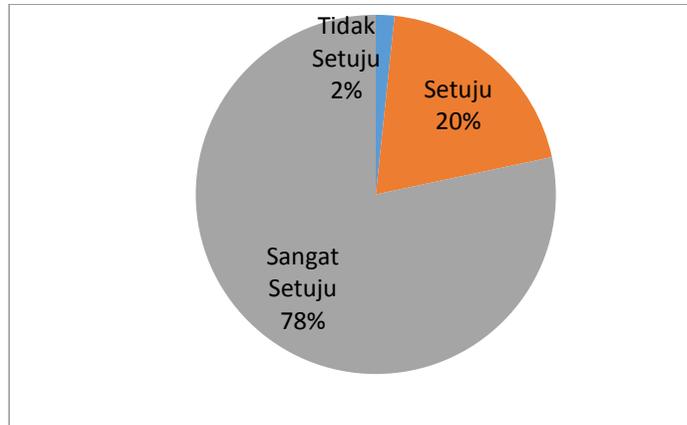
Dimensi ketiga kinerja pegawai adalah ketepatan waktu, dimensi ini memiliki dua indikator. Adapun indikatornya yaitu: (1) memaksimalkan waktu, dan (2) mengerjakan aktifitas yang lain.

**Tabel 5. 30 Memaksimalkan Waktu**

No	Jawaban	Jumlah	(%)
1	Sangat Setuju	43	71,7
2	Setuju	12	20,0
3	Tidak Setuju	5	8,3
4	Sangat Tidak Setuju	0	0
	Jumlah	60	100

Sumber: Data Primer diolah 2018

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa jawaban responden sebanyak 43 responden (71,7%) menjawab sangat setuju bahwa dalam meningkatkan kinerja mereka dapat bekerja maksimal dan selesai tepat waktu. Selanjutnya sebanyak 12 orang atau 20,0% menyatakan setuju dan 5 orang atau 8,3% menjawab tidak setuju kalau mereka dapat meningkatkan kinerjanya dengan memaksimalkan waktu.



**Gambar 5. 30 Memaksimalkan Waktu**

Berikut ini wawancara dengan Sahil Kamilaha SP.M.SI selaku kepala bidan ekonomi dan sumber daya alam, Di instansi tersebut.

“beliau mengemukakan bahwa waktu menjadi domain penting untuk melaksanakan tugas, maka para pegawai harus benar-benar taat pada peraturan yang sudah di terapkan dalam intansi terkait dalam meningkatkan kinerja mereka dapat bekerja maksimal dan selesai tepat waktu, Disini terbukti dari 60 responden, 43 responden memilih sangat setuju dalam Maksimalkan Waktu (*Ketepatan waktu*)”. (wawancara pada tanggal 18 juli 2018).

Dari hasil wawancara di atas, Dari pemaparan ini mengemukakan bahwa waktu menjadi domain penting untuk melaksanakan tugas, maka para pegawai harus benar-benar taat pada peraturan yang sudah di terapkan dalam intansi terkait, untuk mewujudkan semua ini maka peran dari pemimpin sangatlah penting, sebab arahan serta ketegasan yang buat oleh pimpinan, tujuan dari semua ini adalah bagai mana menghasilkan kinerja yang

memuaskan. Disini terbukti dari 60 responden, 43 responden memilih sangat setuju dalam Maksimalkan Waktu

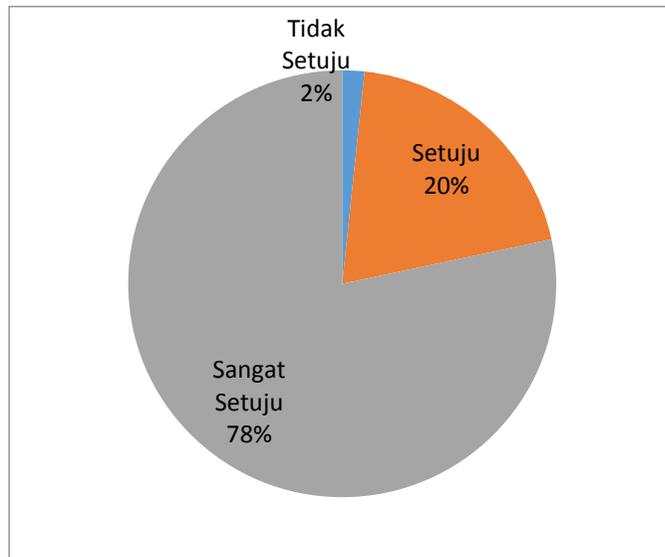
Untuk mengetahui hasil jawaban responden terhadap indikator kedua dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel 5. 31 Mengerjakan Aktivitas yang lain**

No	Jawaban	Jumlah	(%)
1	Sangat Setuju	20	33.3
2	Setuju	33	55.0
3	Tidak Setuju	7	11,7
4	Sangat Tidak Setuju	0	0
	Jumlah	60	100

Sumber: Data Primer diolah 2018

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa jawaban responden sebanyak 33 responden (55,0%) menjawab setuju bahwa dalam meningkatkan kinerja, mereka dapat bekerja maksimal dan juga dapat menyelesaikan aktivitas lain. Selanjutnya sebanyak 20 orang atau 33,3% menyatakan sangat setuju dan 7 orang atau 11,7% menjawab tidak setuju kalau dalam melaksanakan tugasnya mereka dapat melaksanakan aktivitas lain.



**Gambar 5. 31 Mengerjakan Aktivitas Lain**

Berikut ini wawancara dengan seorang pegawai di instansi tersebut yaitu Sahil Kamilaha SP.,Msi. selaku kepala bidan ekonomi dan sumber daya alam, Di instansi tersebut.

“Beliau menjelaskan atasannya selaku pemimpin di instansi tersebut, dalam meningkatkan kinerja, mereka dapat bekerja juga dalam menyelesaikan aktivitas lain. Disini terbukti dari 60 responden, 33 responden memilih setuju dalam Mengerjakan aktivitas lain (*Ketepatan waktu*)”. (wawancara pada tanggal 18 juli 2018).

Dari hasil wawancara di atas, Dalam menjalankan tugas, maka setiap pegawai memiliki peran dan tugas yang berbeda, untuk menghasilkan tugas yang berkualitas maka pemimpin harus lebih memhami psikologi para pegawai, sebab tidak semuanya pegawai memiliki kemampuan dalam penyelesaian tugas, jika tugas yang

begitu banyak di berikan maka akan berpengaruh pada kualitas atau hasil dari tugas yang di laksanakan, peran pemimpin atau para pegawai sangat di butukan di mana kerja sama harus menjadi faktor pendukung sehingga dengan kerja sama ini tugas-tugas yang di emban para pegawai dapat diselesaikan secara bersama. Disini terbukti dari 60 responden, 33 responden memilih setuju dalam Mengerjakan aktivitas lain

Berdasarkan dengan dimensi ketiga, Ketepatan Waktu, maka akumulasi jawaban responden pada dua indikator dapat dilihat pada tabel berikut ini:

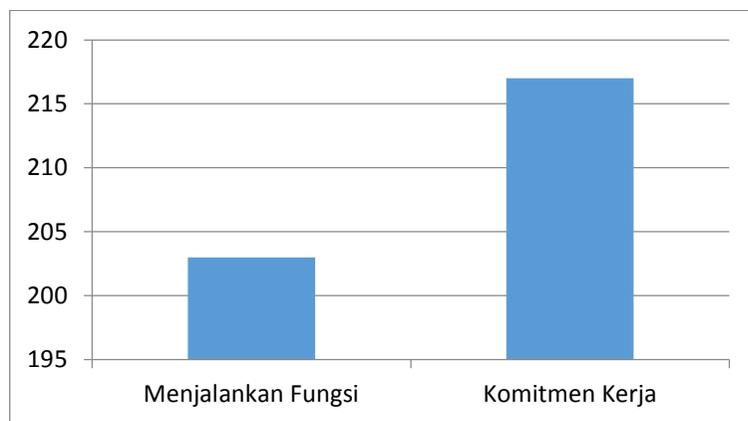
**Tabel 5. 32 Akumulasi Jawaban Responden terhadap dimensi Ketepatan Waktu**

No	Indikator Variabel Y <sub>3</sub>	Frekuensi Jawaban
1	Memaksimalkan Waktu	218
2	Mengerjakan Aktivitas Lain	193
Jumlah		411
Nilai Interval		85,6

Sumber: Data Primer diolah 2018

Berdasarkan data dari tabel tersebut, maka dapat diperoleh rata-rata interval jawaban responden terhadap dimensi Ketepatan Waktu dengan inteval rata-rata pada dua indikator pada dimensi ketepatan waktu adalah  $411:240.(2) = 85,6$ . Berdasarkan tabel indek pengukuran (hal 50) dimensi Ketepatan Waktu tergolong dalam kriteria sangat setuju.

Dari data tersebut dapat di analisis bahwa dalam meningkatkan kinerja para pegawai berusaha sesuai dengan ketepatan waktu yang telah direncanakan. Para pegawai menyatakan selalu melaksanakan tugas yang diberikan pemimpin tepat pada waktunya. Dalam melaksanakan kewajiban sebagai pegawai para pegawai juga menyatakan kalau mereka dapat melaksanakan aktivitas lain.



**Gambar 5. 32 Grafik Akumulasi Jawaban Responden terhadap Dimensi Ketepatan Waktu**

#### **4. Efektifitas**

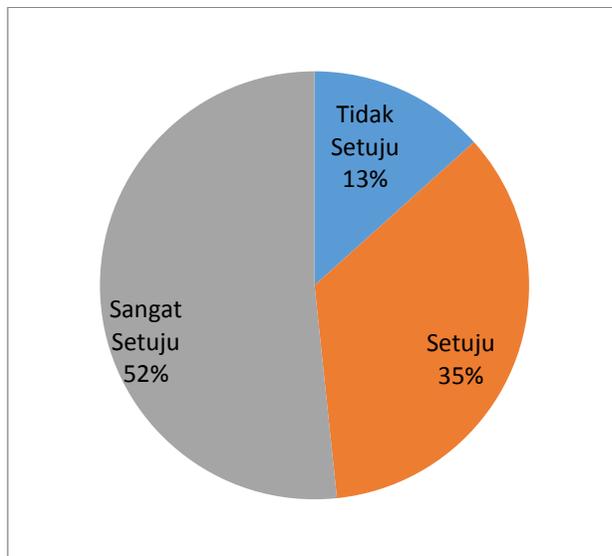
Dimensi keempat kinerja pegawai adalah efektifitas, dimensi ini memiliki dua indikator yaitu indikator (1) menaikan hasil dan (2) penggunaan sumber daya. Untuk mengetahui hasil jawaban responden terhadap indikator pertama dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 5. 33 Menaikan Hasil**

No	Jawaban	Jumlah	(%)
1	Sangat Setuju	15	25,0
2	Setuju	23	38,3
3	Tidak Setuju	22	36,7
4	Sangat Tidak Setuju	0	0
	Jumlah	60	100

Sumber: Data Primer diolah 2018

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa jawaban responden sebanyak 23 responden (38,3%) menjawab setuju bahwa dalam meningkatkan kinerja, pegawai dapat menaikan hasil kerja. Selanjutnya sebanyak 22 orang atau 36,7% menyatakan tidak setuju dan 15 orang atau 25,0% menjawab sangat setuju kalau dalam melaksanakan tugasnya mereka dapat menaikan hasil kerja dengan baik.



**Gambar 5. 33 Menaikan Hasil**

Berikut ini wawancara dengan seorang pegawai di instansi tersebut yaitu Sahil Kamilaha SP.,Msi. selaku kepala bidan ekonomi dan sumber daya alam, Di instansi tersebut.

“beliau menjelaskan atasannya selaku pemimpin di instansi tersebut, pegawai dapat menaikan hasil kerja. Disini terbukti dari 60 responden, 23 responden memilih setuju dalam Mengerjakan menaikan hasil kerja (*Efektifitas*).” (wawancara pada tanggal 8 juli 2018).

Dalam mejalankan tugas, peran pemimpin juga sangat vital dalam menaikan hasil kerja yang dilakukan pegawai. maka setiap pegawai memiliki peran dan tugas yang berbeda, jika tugas yang begitu banyak di berikan maka akan berpengaruh pada kualitas atau hasil dari tugas yang di laksanakan,. sehingga dengan menaikan hasil kerja kiranya pegawai mampu bekerja secara baik. Disini terbukti dari 60 responden, 23 responden memilih setuju dalam Mengerjakan menaikan hasil kerja.

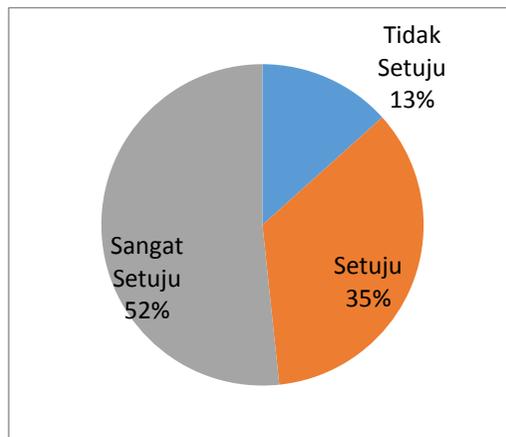
Untuk mengetahui hasil jawaban responden terhadap indikator kedua dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel 5. 34 Penggunaan Sumber Daya**

No	Jawaban	Jumlah	(%)
1	Sangat Setuju	32	53,3
2	Setuju	22	36,7
3	Tidak Setuju	6	10,0
4	Sangat Tidak Setuju	0	0
	Jumlah	60	100

Sumber: Data Primer diolah 2018

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa jawaban responden sebanyak 32 responden (53,3%) menjawab sangat setuju bahwa dalam meningkatkan kinerja, pegawai dapat menggunakan sumber daya terutama sumber daya manusia karena mereka merasa ditempatkan pada budaya sesuai dengan spesialisasi keilmuan. Selanjutnya sebanyak 22 orang atau 36,7% menyatakan setuju dan 6 orang atau 10,0% menjawab tidak setuju kalau dalam melaksanakan tugasnya mereka dapat menaikkan menggunakan sumber daya dan dapat menghasilkan kinerja yang baik.



**Gambar 5. 34 Penggunaan Sumber Daya**

Berikut ini wawancara dengan seorang pegawai di instansi tersebut yaitu Sahil Kamilaha SP.,Msi. selaku kepala bidan ekonomi dan sumber daya alam, Di instansi tersebut.

“beliau menjelaskan atasannya selaku pemimpin di instansi tersebut, pegawai dapat menggunakan sumber daya terutama

sumber daya manusia karena mereka merasa ditempatkan pada budaya sesuai dengan spesialisasi keilmuan. Disini terbukti dari 60 responden, 32 responden memilih sangat setuju dalam Penggunaan sumber daya manusia. (*Efektifitas*)". (wawancara pada tanggal 18 juli 2018).

Dari hasil wawancara di atas, Untuk menempatkan posisi para pegawai, pimpinan harus melihat spesifikasi atau kemampuan pegawai sesuai dengan besik keilmuaan, jika terdapat penempatan jabatan pegawai yang tidak sesuai dengan kemampuannya maka akan berpebgaru pada kualitas kerja, sebab tingkat pemahaman pegawai sangat minim maka masih membutuhkan waktu yang cukup banyak untuk memahami tugas yang mereka kerjakan, Disini terbukti dari 60 responden, 32 responden memilih sangat setuju dalam Penggunaan sumber daya manusia.

Berdasarkan dengan dimensi keempat, efektivitas maka akumulasi jawaban responden pada dua indikator dapat dilihat pada tabel berikut ini:

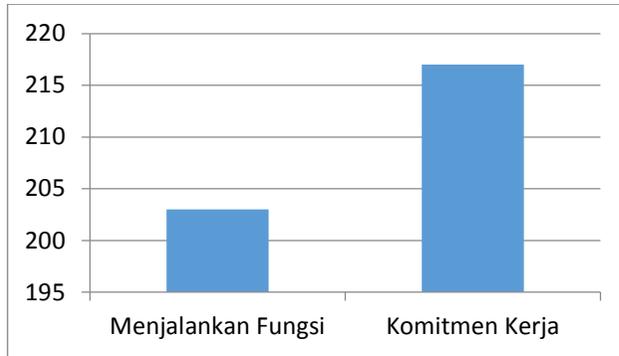
**Tabel 5. 35 Akumulasi Jawaban Responden terhadap dimensi Efektivitas**

No	Indikator Variabel Y <sub>4</sub>	Frekuensi Jawaban
1	Menaikan hasil	173
2	Penggunaan sumber daya	206
Jumlah		379
Nilai Interval		78,9

Sumber: Data Primer diolah 2018

Berdasarkan data dari tabel tersebut, maka dapat diperoleh rata-rata interval jawaban responden terhadap dimensi efektivitas dengan interval rata-rata pada dua indikator pada dimensi efektivitas adalah  $379:240 \cdot (2) = 78,9$ . Berdasarkan tabel indeks pengukuran (hal 50) dimensi Efektivitas tergolong dalam kriteria sangat setuju.

Dari data tersebut dapat di analisis bahwa dalam meningkatkan kinerja para pegawai berusaha meningkatkan efektivitas dengan menaikkan hasil kerja dan penggunaan sumber daya yang ada baik sumberdaya manusia maupun sumber daya yang lain. Para pegawai menyatakan selalu berusaha meningkatkan efektivitas dalam melaksanakan tugas yang diberikan pemimpin. Dalam melaksanakan kewajiban sebagai pegawai para pegawai juga menyatakan kalau mereka dapat meningkatkan hasil kerja dengan penggunaan sumber daya khususnya sumber daya manusia secara maksimal. Sehingga efektivitas dari pekerjaan yang mereka kerjakan dapat berjalan dengan lancar.



**Gambar 5.35 Grafik Akumulasi Jawaban Responden terhadap Dimensi Efektivitas**

## 5. Kemandirian

Dimensi kelima kinerja pegawai adalah kemandirian dimensi ini memiliki dua indikator. Adapun indikatornya yaitu (1) menjalankan fungsi dan (2) komitmen kerja.

Untuk mengetahui hasil jawaban responden terhadap indikator pertama dapat dilihat pada tabel berikut ini.

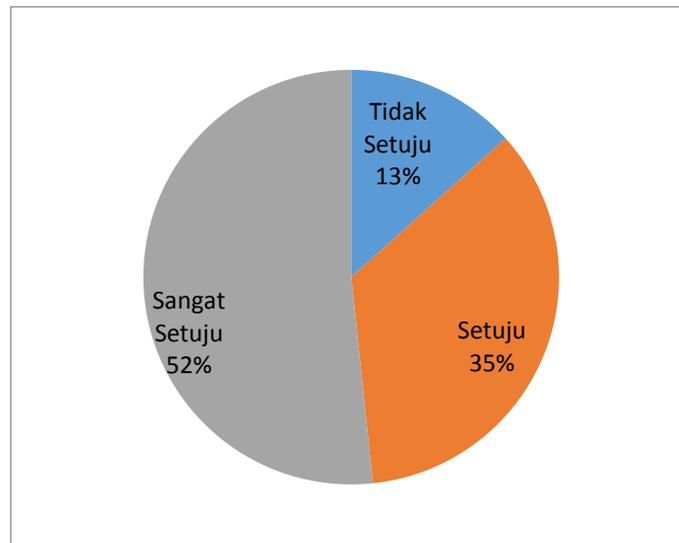
**Tabel 5.36 Menjalankan Fungsi**

No	Jawaban	Jumlah	(%)
1	Sangat Setuju	31	51,7
2	Setuju	21	35,0
3	Tidak Setuju	8	13,1
4	Sangat Tidak Setuju	0	0
	Jumlah	60	100

Sumber: Data Primer diolah 2018

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa jawaban responden sebanyak 31 responden (51,7%) menjawab sangat setuju bahwa dalam meningkatkan kinerja, pegawai dapat menjalankan

fungsi dengan baik. Selanjutnya sebanyak 21 orang atau 35,0% menyatakan setuju dan 8 orang atau 13,1% menjawab tidak setuju kalau dalam melaksanakan tugasnya mereka dapat dapat menjalankan fungsi dengan baik .



**Gambar 5. 36 Menjalankan Fungsi**

Berikut ini wawancara dengan seorang pegawai di instansi tersebut yaitu Sahil Kamilaha SP.,Msi. selaku kepala bidan ekonomi dan sumber daya alam, Di instansi tersebut.

“beliau menjelaskan atasannya selaku pemimpin di instansi tersebut, pegawai dapat menjalankan fungsi dengan baik. Terkadang ada pegawai juga yang melanggar aturan,yang dimaksud yaitu pegawai ada yang datang terlambat ada juga yang ke kantor sesuka hati. Disini terbukti dari 60 responden, 31 responden memilih sangat setuju dalam Menjalankan fungsi (*Kemandirian*).” (wawancara pada tanggal 18 juli 2018).

Hasil wawancara di atas, Untuk menjalankan fungsi dengan baik, maka pegawai harus di tuntutan untuk mentaati aturan yang suda di buat, maka dalam satuan birokrasi di dalamnya memiliki aturan main, tujuan dari semua ini adalah bagai mana suatu birokrasi dapat berjalan dengan baik, maka peran seorang pemimpin sangat dibutuhkan untuk memberikan sosialisasi atau arahan disetiap pegawai yang berada dalam ruang lingkup tersebut, supaya tingkat pemahaman pegawai dapat terbentuk sehingga menjalankan fungsi atau topoksinya sesuai dengan aturan yang berlaku. Disini terbukti dari 60 responden, 31 responden memilih sangat setuju dalam Menjalankan fungsi

Untuk mengetahui hasil jawaban responden terhadap indikator kedua dapat dilihat pada tabel berikut ini.

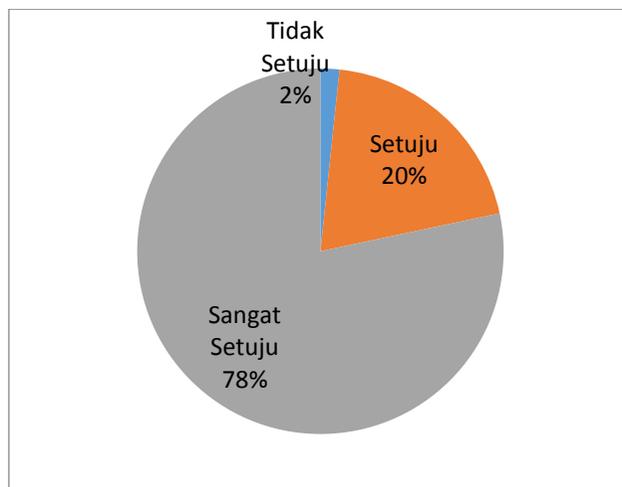
**Tabel 5. 37 Komitmen Kerja**

No	Jawaban	Jumlah	(%)
1	Sangat Setuju	43	71,7
2	Setuju	11	18,3
3	Tidak Setuju	6	10,0
4	Sangat Tidak Setuju	0	0
	Jumlah	60	100

Sumber: Data Primer diolah 2018

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa jawaban responden sebanyak 43 responden (71,7%) menjawab sangat setuju

bahwa dalam meningkatkan kinerja, pegawai mempunyai komitmen kerja. Selanjutnya sebanyak 11 orang atau 18,3% menyatakan setuju dan 6 orang atau 10,0% menjawab tidak setuju kalau dalam melaksanakan tugasnya mereka mempunyai komitmen kerja yang baik.



**Gambar 5. 37 Komitmen Kerja**

Berikut ini wawancara dengan seorang pegawai di instansi tersebut yaitu Sahil Kamilaha SP.,Msi. selaku kepala bidan ekonomi dan sumber daya alam, Di instansi tersebut.

“Dari hasil wawancara dengan seorang pegawai di instansi tersebut yaitu Sahil Kamilaha SP.,MSi beliau menjelaskan pegawai mempunyai komitmen kerja. Karna itu memang suda di perintahkan oleh pemimpin kami. Disini terbukti dari 60 responden,43 responden memilih sangat setuju dalam Komitmen kerja (*Kemandirian*). “(wawancara pada tanggal 18 juli 2018).

Dari hasil wawancara di atas ini bahwa pegawai harus memiliki komitmen dalam melaksanakan tugasnya, kerana dengan adanya komimen maka para pegawai lebih maksimal dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab, kepemimpinan situasional sangat di harapkan oleh instansi dimana peran pemimping sangat di butukan untuk memajukan atau lebih medorong semangat para pegawai agar lebih berkomitmen atas tugas yang diberikan oleh pemimpin tersebut. Disini terbukti dari 60 responden,43 responden memilih sangat setuju dalam Komitmen kerja.

Berdasarkan dengan dimensi kelima, maka akumulasi jawaban responden pada dua indikator dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 5. 38 Akumulasi Jawaban Responden terhadap dimensi Kemandirian**

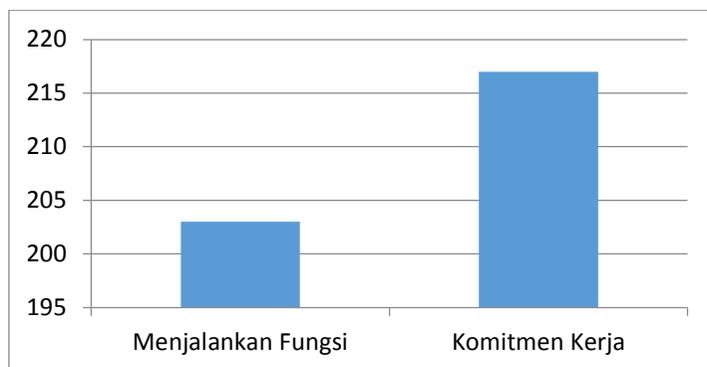
No	Indikator Variabel Y <sub>5</sub>	Frekuensi Jawaban
1	Menjalankan Fungsi	203
2	Komitmen Kerja	217
Jumlah		420
Nilai Interval		87,5

Sumber: Data Primer diolah 2018

Berdasarkan data dari tabel tersebut, maka dapat diperoleh rata-rata interval jawaban responden terhadap dimensi kemandirian dengan inteval rata-rata pada dua indikator pada dimensi kemandirian adalah  $420:240.(2) = 87,5$ . Berdasarkan tabel indek

pengukuran (hal 50) dimensi kemandirian tergolong dalam kriteria sangat setuju.

Dari nilai interval yang diperoleh dalam dimensi kemandirian dapat dianalisis bahwa, dalam menjalankan fungsinya pegawai dapat melaksanakan fungsi mereka dengan baik, para pegawai menyatakan dalam mewujudkan kemandirian pegawai mereka melandasi diri dengan komitmen kerja yang kuat.



**Gambar 5. 38 Grafik Akumulasi Jawaban Responden terhadap Dimensi Efektivitas**

Berdasarkan jawaban dari responden terhadap indikator variabel-variabel kinerja tersebut, maka akumulasinya yaitu sebagai berikut:

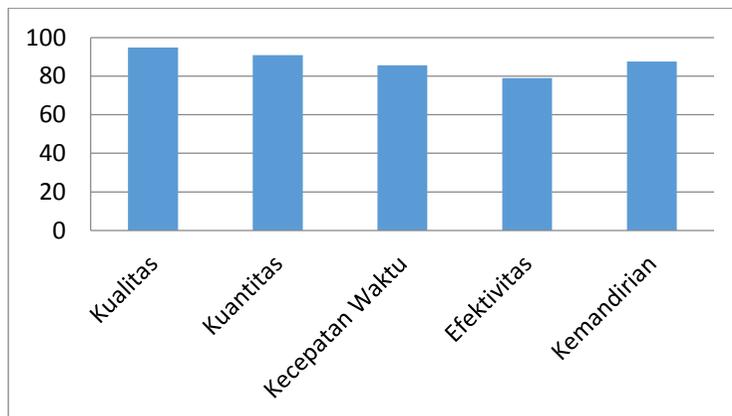
**Tabel 5. 39 Akumulasi Jawaban Responden terhadap Variabel Terikat (Y) Kinerja**

No	Dimensi Variabel (Y <sub>1</sub> -Y <sub>5</sub> )	Skor				F	Frekuensi Jawaban	Nilai Interval
		4	3	2	1			
1	Kualitas	96	23	1	0	120	455	94,8
2	Kuantitas	94	18	7	1	120	654	90,8
3	Kecepatan Waktu	63	45	12	0	120	411	85,6
4	Efektivitas	47	45	28	0	120	379	78,9
5	Kemandirian	78	66	36	0	180	420	87,5
Jumlah						660	2319	87,8

Berdasarkan 5 dimensi kinerja pegawai tersebut, dibuat sebanyak 11 pertanyaan yang diberikan kepada 60 responden, kemudian diperoleh jumlah skor sebesar 2319. Selanjutnya untuk mengetahui nilai interval jawaban responden terhadap variabel terikat adalah  $2319:240.11 = 87,8$ . Berdasarkan tabel indeks pengukuran interval variabel (hal 50) maka nilai interval 87,8 termasuk dalam kriteria sangat setuju. Adapun arti kategori tinggi tersebut yaitu kinerja pegawai di Bapeda Kota Ternate dinilai sangat baik.

Dari data di atas dapat dianalisis bahwa jumlah nilai pada lima interval termasuk pada kriteria sangat setuju walaupun frekuensi berbeda. Bisa dilihat pada tabel, bahwa nilai tertinggi adalah dimensi kualitas 94,8, dilihat dari latar belakang pendidikan sebagian besar adalah S1 30 orang 50% sedangkan S2 10 orang atau

16,7% dengan latar belakang pendidikan yang tinggi, hal tersebut sangat berpengaruh terhadap kualitas kinerja pegawai. Nilai interval terendah adalah efektivitas yaitu 78,9 hal ini disebabkan karena kurangnya pelatihan terkait dengan tugas pokok dan fungsi dari instansi tersebut. Sementara tiga dimensi lainnya perlu ditingkatkan lagi walaupun nilai intervalnya tinggi dalam kriteria sangat setuju. Disini dapat dilihat bahwa dalam kepemimpinan sangat mempengaruhi kinerja pegawai, karena kebijakan-kebijakan yang diambil adalah bentuk daripada pemimpin yang peduli pada pegawainya.



**Gambar 5. 39 Akumulasi Jawaban Responden Terhadap Variabel Terikat (Y) Kinerja Pegawai**

#### **V.4 Pengaruh Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Ternante**

Setelah variabel bebas (X) dan variabel terikat (Y) diuraikan secara terpisah langkah selanjutnya ialah mencari pengaruh sekaligus mencari kuat pengaruh variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y).

Dalam pembahasan mengenai pengaruh variabel bebas yaitu kepemimpinan transformasional terhadap variabel terikat yaitu kinerja pegawai di Bappeda Kota Ternate, digunakan analisis statistik. Analisis statistik yang digunakan antara lain: analisa koefisien korelasi person product moment dan uji signifikansi, analisis koefisien determinasi dan analisis liner sederhana (least squares methode).

Analisa koefisien korelasi digunakan untuk mengetahui keterhubungan antara kepemimpinan situasional dengan kinerja pegawai. Keterhubungan kepemimpinan situasional dengan kinerja pegawai ditunjukkan oleh nilai koefisien korelasi tersebut.

Hasil Pengujian Hipotesis:

##### **1. Pengujian Hipotesis 1**

Artinya, secara simultan, variabel  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$  dan  $X_4$  tidak ada pengaruh yang signifikan terhadap variabel Y.

$$H_0 : b_1 \neq b_2 \neq b_3 \neq b_4 \neq 0$$

Artinya, secara simultan variabel  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$  dan  $X_4$  ada pengaruh yang signifikan terhadap variabel Y.

Dasar pengambilan keputusan adalah dengan membandingkan  $F_h$  dengan  $F_t$  atau membandingkan nilai probabilitas dengan nilai  $\alpha$  yaitu : jika  $F_h > F_t$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Jika  $F_h < F_t$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak.

**Tabel 5. 40 Regresi Linier Berganda (Uji F)**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.155	4	.539	9.132	.000 <sup>a</sup>
	Residual	3.245	55	.059		
	Total	5.400	59			

a. Predictors: (Constant), Delegating (Delegasi), Selling – Coaching (Konsultasi), Telling–Directing (Instruksi), Participating –Supporting (Partisipasi)  
b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Sumber: Data diolah.

Pengujian pada tabel 36 di atas diperoleh nilai probabilitas sebesar 0.000 lebih kecil dari 0,05 sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima sehingga terbukti bahwa kepemimpinan situasional instruksi (*telling –directing*), partisipasi (*participating-supporting*), konsultasi (*selling-coaching*), dan delegasi (*delegating*) secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hipotesis diterima ada pengaruh yang signifikan antara variabel  $X_i$  terhadap variabel Y secara parsial.

Selanjutnya untuk mengetahui besarnya kontribusi ketiga variabel bebas secara bersama-sama yaitu instruksi (*telling-directing*), partisipasi (*participating-supporting*), konsultasi (*selling-coaching*), dan delegasi (*delegating*) terhadap kinerja karyawan dapat diketahui dari nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,207 dan nilai F hitung (19,122) > F tabel (2,60) menunjukkan kontribusi variabel instruksi (*telling –directing*), partisipasi (*participating-supporting*), konsultasi (*selling-coaching*), dan delegasi (*delegating*) secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai dengan kontribusi sebesar 45,5% sedangkan 54,5% disebabkan oleh perubahan variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini, seperti iklim organisasi, motivasi, dan budaya organisasi.

Dari penjelasan tanggapan responden mengenai pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja pegawai di Bappeda Kota Ternate, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa sebagian besar pegawai Bappeda memberikan tanggapan yang baik, karena dengan pengaruh gaya kepemimpinan situasional yang terkait dengan kepemimpinan terhadap pegawai dapat diterima baik oleh pegawai. Gaya kepemimpinan situasional baik *selling*, *telling*, *participating*, *delegating* dapat dikatakan sesuai untuk diterapkan di

Bappeda Kota Ternate, karena dengan melihat tingkat kematangan dari karyawannya, pemimpin dapat menerapkan gaya kepemimpinan sesuai dengan situasi tersebut. Hal ini sesuai dengan pendapat Thoha dalam Ulya (2014), tingkat kematangan dalam gaya kepemimpinan situasional sebagai kemampuan dan kemauan karyawannya yang dapat bertanggung jawab dalam menjalankan tugasnya. Sedangkan dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Kasmiruddin & Ardelia (2015), menyatakan terdapat pengaruh gaya kepemimpinan situasional yang meliputi empat komponen *telling*, *selling*, *participating*, *delegating*, di mana dalam komponen tersebut saling berkaitan dan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

## 2. Pengujian Hipotesis 2

Untuk mengetahui variabel yang paling dominan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai, maka perlu dilakukan uji t terhadap masing-masing variabel bebas, hasilnya dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 5. 41 Regresi Linier Berganda (Uji t)**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2.198	.379		5.803	.000
Telling–Directing (Instruksi)	.284	.111	.313	2.565	.013
Selling – Coaching (Konsultasi)	.184	.056	.375	3.294	.002
Participating – Supporting (Partisipasi)	.144	.069	.302	2.107	.040
Delegating (Delegasi)	.164	.071	.328	2.319	.024

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Pengujian koefisien regresi masing-masing variabel sebagai berikut:

a. Instruksi (*Telling-Directing*) (X1)

Koefisien regresi Instruksi (X1) sebesar 0,284 dengan nilai probabilitas sebesar 0,013 lebih kecil dari 0,05 dan t hitung (2,565) > t tabel (1,645), jadi  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Berarti secara parsial Instruksi (*Telling-Directing*) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

b. Konsultasi (*selling-coaching*) (X2)

Koefisien regresi perilaku hubungan (X2) sebesar 0,184 dengan nilai probabilitas sebesar 0,002 (lebih kecil dari 0,05) dan t hitung (3,294) > t tabel (1,645) , jadi  $H_a$  diterima. Berarti

secara parsial Konsultasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

c. Partisipasi (*participating-Supporting*) (X3)

Koefisien regresi Partisipasi (*participating-Supporting*) (X3) sebesar 0,144 dengan nilai probabilitas sebesar 0,040 (lebih kecil dari 0,05) dan t hitung

(2,107) > t tabel (1,645), jadi  $H_a$  diterima. Berarti secara parsial Partisipasi (*participating-Supporting*) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

d. Delegasi (*delegating*) (X4)

Koefisien regresi Delegasi-*delegating* (X4) sebesar 0,164 dengan nilai probabilitas sebesar 0,040 (lebih kecil dari 0,05 dan t hitung (2,319) > t tabel (1,645), jadi  $H_a$  diterima. Berarti secara parsial Delegasi (*delegating*) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

Setelah diketahui bahwa masing-masing variabel bebas berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai, maka untuk mengetahui variabel yang paling dominan terhadap kinerja pegawai dengan melihat nilai koefisien regresi paling besar, dalam hal ini variabel *Telling-Directing* (Instruksi) merupakan variabel yang mempunyai nilai koefisien regresi

paling besar yaitu sebesar 0,284 dari pada koefisien variabel *Telling-Directing* (Instruksi), *Selling – Coaching* (Konsultasi) dan *Delegating* (*Delegasi*).

Dari perolehan nilai uji t yang sudah dijelaskan di atas, pengaruh yang paling dominan adalah variabel *telling-directing* (instruksi). Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan situasional *telling-directing* atau instruksi lebih dominan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan.