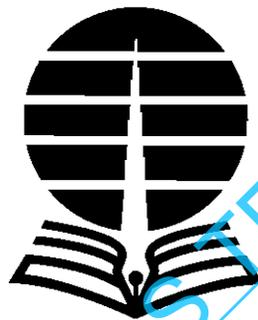


TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN PARTISIPASI
PEGAWAI TERHADAP EFEKTIVITAS PENGELOLAAN
BADAN DAN DINAS DI INSTANSI LINGKUP
PEMERINTAH DAERAH KOTA BIMA**



**TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Manajemen**

Disusun Oleh :

MUHAMMAD RASYIDIN

NIM. 016753184

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA**

2013

Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Partisipasi Pegawai Terhadap Efektivitas Pengelolaan pada Badan dan Dinas di Instansi Lingkup Pemerintah Kota Bima

Muhammad Rasyidin
ipung_mpc@yahoo.com
Program Pascasarjana Universitas Terbuka

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan partisipasi pegawai terhadap efektivitas pengelolaan Badan dan Dinas di Instansi lingkup Pemerintah Daerah Kota Bima. Jenis penelitian ini adalah penelitian asosiatif, menggunakan metode analisa regresi berganda. Metode sampling menggunakan sampling sensus. Responden dalam penelitian ini sebanyak 82 orang dan keseluruhan responden adalah Kepala Bidang dan Dinas di Instansi lingkup Pemerintah Kota Bima. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap efektivitas pengelolaan, partisipasi pegawai berpengaruh signifikan terhadap efektivitas pengelolaan, serta gaya kepemimpinan dan partisipasi pegawai berpengaruh signifikan terhadap efektivitas pengelolaan pada Badan dan Dinas di lingkup Pemerintahan Kota Bima.

Kata kunci : gaya kepemimpinan, partisipasi pegawai, efektivitas pengelolaa

**The Effect of Leadership Style and Employees Participation to Effectiveness
of Board and Office Management at Instance of Bima City Local
Government Scope**

**Muhammad Rasyidin
ipung_mpc@yahoo.com
Postgraduate Program of UT University**

Abstract

This study aimed to know the effect of leadership style and employee participation to effectiveness of Board and Office management at instance of Bima City Government Scope. Type of the study is associative research, using double regression analysis method. The research sampling is census sampling research. There are 82 people as respondent in this study. And the whole of the respondents are the Heads of Board and official at instance of Bima City local government scope.

These results of this study shows that there is a significant effect of the leadership style and employees participation to effectiveness of Board and Office management at instance of Bima City local government scope.

Keywords : leadership style, employees participation, management effectiveness

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER MANAJEMEN**

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Partisipasi Pegawai Terhadap Efektivitas Pengelolaan Badan dan Dinas di Instansi Lingkup Pemerintah Kota Bima adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar. apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Mataram, Juni 2013
Yang Menyatakan



(MUHAMMAD RASYIDIN)
NIM. 016753184

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER MANAJEMEN**

PENGESAHAN

Nama : MUHAMMAD RASYIDIN
 NIM : 016753184
 Program Studi : Magister Manajemen
 Judul Tesis : Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Partisipasi Pegawai Terhadap Efektivitas Pengelolaan Badan dan Dinas di Instansi Lingkup Pemerintah Daerah Kota Bima

Telah dipertahankan di hadapan Sidang Panitia Penguji Tesis Program Pascasarjana, Program Studi Magister Manajemen, Universitas Terbuka pada :

Hari/Tanggal : Senin, 8 Juli 2013
 Waktu : 07.00 – 09.00 Wita

Dan telah dinyatakan **LULUS**

PANITIA PENGUJI TESIS

Ketua Komisi Penguji : Dr. Sofjan Aripin, M.Si

Penguji Ahli : Prof. Dr. Martani Huseini

Pembimbing I : Agusdin, SE, MBA, DBA

Pembimbing II : Dr. Tita Rosita, M.Pd

Handwritten signatures of the thesis committee members, including the Chairman, Expert, and Supervisors I and II.

KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan penulisan TAPM (Tesis) ini. Penulisan TAPM ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Terbuka. Saya menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari mulai perkuliahan sampai pada penulisan TAPM ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan TAPM ini. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada :

- (1) Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka;
- (2) Kepala UPBJJ-UT Mataram selaku penyelenggara Program Pascasarjana;
- (3) Agusdin, SE, MBA, DBA (Pembimbing I) dan Dr. Tita Rosita, M.Pd. (Pembimbing II) yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan TAPM ini;
- (4) Kabid Program Magister Manajemen selaku penanggungjawab program Magister Manajemen Universitas Terbuka;
- (5) Orang tua dan keluarga saya yang telah memberikan bantuan dukungan materil dan moral;
- (6) Sahabat yang telah banyak membantu saya dalam menyelesaikan penulisan TAPM ini.

Akhir kata, saya berharap Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga TAPM ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu.

Mataram, Juni 2013

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
Abstrak.....	i
Lembar Persetujuan	ii
Lembar Pengesahan	iii
Kata Pengantar	iv
Daftar Isi	v
Daftar Gambar	vii
Daftar Tabel	viii
Daftar Lampiran	ix
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan Masalah	7
C. Tujuan Penelitian	8
D. Kegunaan Penelitian	8
E. Keterbatasan Penelitian	9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	10
A. Kajian Teori	10
B. Kerangka Berpikir	68
C. Definisi Operasional	73
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	79
A. Desain Penelitian	79
B. Populasi dan Responden	80
C. Instrumen Penelitian	80
D. Prosedur Pengumpulan Data	81
E. Uji Validitas dan Reliabilitas.....	84
F. Metode Analisis Data	85

BAB IV	TEMUAN DAN PEMBAHASAN	90
A.	Deskripsi Data.....	90
B.	Uji Validitas dan ReLiabilitas	110
C.	Analisis Data	112
BAB V	KESIMPULAN, IMPLIKASI, DAN SARAN	133
A.	Kesimpulan	133
B.	Implikasi	134
C.	Saran	139
DAFTAR PUSTAKA		143

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar II.1. Kerangka Berfikir	72
Gambar II.2. Bagan Uji Pengaruh Variabel Penelitian	78
Gambar III.1. Skor Skala Likert	82

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR TABEL

		Halaman
Tabel II.1.	Ringkasan Penelitian Terdahulu	22
Tabel III.1.	Pedoman Untuk Memberikan Interpretasi	83
Tabel IV.1.	Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	91
Tabel IV.2.	Responden Berdasarkan Usia	91
Tabel IV.3.	Responden Berdasarkan Jabatan Kepegawaian	92
Tabel IV.4.	Tanggapan Responden Tentang Gaya Kepemimpinan ..	94
Tabel IV.5.	Rekapitulasi Tanggapan Responden Tentang Gaya Kepemimpinan	100
Tabel IV.6.	Pedoman Interpretasi Tanggapan Responden Tentang Gaya Kepemimpinan	101
Tabel IV.7.	Tanggapan Responden Tentang Partisipasi Pegawai	102
Tabel IV.8.	Rekapitulasi Tanggapan Responden Tentang Partisipasi Pegawai.....	105
Tabel IV.9.	Pedoman Interpretasi Tanggapan Responden Tentang Partisipasi Pegawai	105
Tabel IV.10.	Tanggapan Responden Tentang Efektivitas Pengelolaan Dinas dan Badan	106
Tabel IV.11.	Rekapitulasi Tanggapan Responden Tentang Efektivitas Pengelolaan Dinas dan Badan	109
Tabel IV.12.	Pedoman Interpretasi Tanggapan Responden Tentang Efektivitas Pengelolaan Dinas dan Badan	110
Tabel IV.13.	Hasil Pengujian Validitas	111
Tabel IV.14.	Hasil Pengujian Reliabilitas	112

DAFTAR LAMPIRAN

		Halaman
Lampiran 1	Kuisisioner Penelitian	x
Lampiran 2	Tabulasi Tanggapan Responden Variabel Gaya Kepemimpinan	xiv
Lampiran 3	Tabulasi Tanggapan Responden Variabel Partisipasi Pegawai.....	xvi
Lampiran 4	Tabulasi Tanggapan Responden Variabel Efektivitas Pengelolaan	xviii
Lampiran 5	Rekapitulasi dan Interpretasi Tanggapan Responden...	xx
Lampiran 6	Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan	xxiii
Lampiran 7	Frekuensi Variabel Partisipasi Pegawai	
Lampiran 8	Frekuensi Variabel Efektifitas Pengelolaan pada Badan dan Dinas Di Lingkup Pemerintah Kota Bima	xxviii
Lampiran 9	Hasil Uji Validitas	xxx
Lampiran 10	Hasil Uji Reliabilitas	xxxiii
Lampiran 11	Uji Persyaratan Analisa	xxxv
Lampiran 12	Analisa Regresi Berganda	xxxvi
Lampiran 13	Nilai-nilai dalam distribusi t	xxxvii

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Organisasi merupakan kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, bekerja secara terus menerus untuk mencapai tujuan (Robbins, 2006). Akibat terjadinya interaksi dengan karakteristik masing-masing serta banyak kepentingan yang membentuk gaya hidup, pola perilaku, dan etika kerja, yang kesemuanya akan mencirikan kondisi suatu organisasi. Sehingga setiap individu dalam organisasi tidak lepas dari hakekat nilai-nilai budaya yang dianutnya, yang akhirnya akan bersinergi dengan perangkat organisasi, teknologi, sistem, strategi dan gaya hidup kepemimpinan. Sehingga pola interaksi sumber daya manusia dalam organisasi harus diseimbangkan dan diselaraskan agar organisasi dapat tetap eksis.

Organisasi yang berhasil dalam mencapai tujuan serta mampu memenuhi tanggung jawab sosialnya akan sangat tergantung pada para manajernya (pimpinan). Bila pimpinan mampu melaksanakan dengan baik, sangat mungkin organisasi tersebut akan mencapai sasarannya. Suatu organisasi membutuhkan pemimpin yang efektif, yang mempunyai kemampuan mempengaruhi perilaku anggotanya atau anak buah. Jadi, seorang pemimpin atau kepala suatu organisasi akan diakui sebagai seorang pemimpin apabila ia dapat mempunyai pengaruh dan mampu mengarahkan bawahannya kearah pencapaian tujuan organisasi.

Kualitas dari pemimpin seringkali dianggap sebagai faktor terpenting dari keberhasilan atau kegagalan organisasi (Menon, 2002). Demikian juga keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi baik yang berorientasi bisnis maupun publik, biasanya dipersepsikan sebagai keberhasilan atau kegagalan pemimpin. Begitu pentingnya peran pemimpin sehingga isu mengenai pemimpin menjadi faktor yang menarik perhatian para peneliti bidang perilaku keorganisasian. Hal ini akan membawa konsistensi bahwa setiap pemimpin berkewajiban memberikan perhatian yang sungguh-sungguh untuk membina, menggerakkan, mengarahkan semua potensi karyawan dilingkungannya agar terwujud volume dan beban kerja yang terarah pada tujuan. Pimpinan perlu melakukan pembinaan yang sungguh-sungguh terhadap karyawan agar dapat meningkatkan kinerja dan menimbulkan kepuasan kerja yang tinggi. Ketika pemimpin menunjukkan kepemimpinan yang baik, para karyawan akan berkesempatan untuk mempelajari perilaku yang tepat untuk berhadapan dengan pekerjaan mereka. Demikian pula halnya dengan birokrasi publik, pemimpin memegang peranan yang sangat strategis. Berhasil atau tidaknya birokrasi publik menjalankan tugas-tugasnya sangat ditentukan oleh kualitas gaya kepemimpinannya.

Menurut Rivai (2004), gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika sedang mempengaruhi bawahannya. Reddin (1970), menyatakan bahwa gaya kepemimpinan untuk mengkaji efektivitas kepemimpinan dalam mempengaruhi bawahannya menggunakan pendekatan tiga dimensi dengan alasan antara lain: gaya

kepemimpinan yang menyebabkan keberhasilan pemimpin bukan hanya karena dapat mencapai tujuan yang telah ditentukan, tetapi juga karena dapat memberikan suatu kontribusi kepada bawahan/pengikut. Para pengikut merasa bahwa keberhasilan pemimpin dalam mencapai tujuan karena memang konsisten dengan tujuan mereka. Reddin (1970) dalam konsep gaya kepemimpinan efektif mengemukakan empat unsur pokok yang harus dilakukan oleh seorang pemimpin, yakni : (1) gaya eksekutif ; (2) gaya otokrat bijak ; (3) gaya pembina ; dan (4) gaya birokrat.

Gaya kepemimpinan dapat dikatakan sebagai cara dari seorang pemimpin (*leader*) dalam mengarahkan, mendorong dan mengatur seluruh unsur- unsur di dalam kelompok atau organisasinya untuk mencapai suatu tujuan organisasi. Pemimpin yang mampu mengarahkan bawahannya sehingga bawahannya mau dan mampu untuk berpartisipasi aktif dalam setiap pelaksanaan tugasnya. Seorang pemimpin harus dapat mempertahankan gaya kepemimpinannya dan konsisten dalam semua aktifitasnya. ia harus bersifat sefleksibel mungkin dan menyesuaikan gayanya dengan situasi spesifik dan individu-individu yang bersangkutan. Setiap pemimpin mempunyai sifat, kebiasaan, watak, dan kepribadian sendiri yang membuat gaya kepemimpinan berbeda dengan pemimpin lainnya. Dalam perannya sebagai seorang pemimpin untuk mewujudkan efektifitas pengelolaan organisasi, hal lain yang ikut mempengaruhinya adalah partisipasi pegawai.

Partisipasi menurut Simandjutak (1992) merupakan sikap kerohanian hidup bermasyarakat dan berperan warga dalam kehidupan kelompok.

Dengan kata lain ikut serta dalam interaksi”. Sementara Stephenson dalam Zulkifli (1992), di kemukakan: “partisipasi adalah mencakup kerja sama dari yang terkait ; merupakan suatu arena di mana terjadi negosiasi. Harapan-harapan, persepsi-persepsi serta sistem komunikasi akan mempengaruhi perilaku dan cara orang mengintepretasikan apa yang di kehendaki oleh pemimpin”.

Umumnya para pegawai merasa bahwa partisipasi adalah melaksanakan tugas semata, padahal lebih dari itu partisipasi sesungguhnya adalah keterlibatan dalam pengambil keputusan, memunculkan ide-ide baru dan kreativitas, sumbangan pemikiran serta rasa bertanggungjawab atas tugas yang diembannya. Demikian halnya yang terjadi pada umumnya dengan para pegawai pada dinas dan badan di Pemerintah Kota Bima, sehingga tingkat partisipasi masih belum optimal, seperti halnya inisiatif dalam bekerja yang masih menunggu perintah dari atasan, kreativitas dalam mencari peluang pengembangan diri yang cenderung pasif. Partisipasi juga ikut meningkatkan perasaan memiliki terhadap organisasi. Setiap organisasi yang mempunyai anggota yang aktif berpartisipasi akan menyebabkan terjadi pertukaran pendapat, komunikasi yang lebih erat, dan adu argumen yang lebih menonjol, yang pada gilirannya akan membawa serta pengembangan organisasi itu sendiri dan lebih jauh akan memberikan dampak pada efektivitas pengelolaan organisasi.

Efektivitas merupakan unsur pokok aktivitas organisasi dalam mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditentukan sebelumnya. Bila dilihat dari aspek segi keberhasilan pencapaian tujuan, maka efektivitas adalah

memfokuskan pada tingkat pencapaian terhadap tujuan organisasi. Selanjutnya ditinjau dari aspek ketepatan waktu, maka efektivitas adalah tercapainya berbagai sasaran yang telah ditentukan tepat pada waktunya dengan menggunakan sumber-sumber tertentu yang telah dialokasikan untuk melakukan berbagai kegiatan.

Efektivitas pengelolaan sebagaimana disimpulkan Nayono (2000) merupakan proses kegiatan dari pada seorang pimpinan (*Manager*) dan anggota atau pegawai yang dilakukan dengan cara - cara yang baik dan tepat. Pendapat lain Boediharjo (2002) “ Efektivitas adalah suatu yang berhubungan dengan hasil-hasil yang dicapai misalnya pemain bola yang efektif adalah angka rata-rata pukulan bolanya terbaik pada masa akhir pertandingan, begitu juga pejabat pimpinan yang efektif adalah seseorang yang mencapai angka tertinggi bila dinilai dari hasil-hasil yang dicapai”. Suatu pekerjaan dapat dilaksanakan secara tepat, efektif, efisien apabila pekerjaan tersebut dilaksanakan dengan tepat sesuai dengan yang telah direncanakan

Pengelolaan organisasi yang efektif tanpa didukung oleh gaya kepemimpinan yang efektif dan partisipasi aktif dari seluruh pegawainya maka akan memberikan dampak pada pengelolaan organisasi yang kurang efektif. Untuk mengelola dan mengendalikan berbagai fungsi subsistem dalam organisasi agar tetap konsisten dengan tujuan organisasi dibutuhkan seorang pemimpin karena pemimpin merupakan bagian penting dalam peningkatan kinerja para pekerja (Bass, 1994 dalam Cahyono, 2005). Perilaku pemimpin mempunyai dampak signifikan terhadap sikap, perilaku

dan kinerja pegawai. Efektifitas pemimpin dipengaruhi oleh karakteristik bawahannya dan terkait dengan proses komunikasi yang terjadi antara pemimpin dan bawahan. Ketidakberhasilan pemimpin dikarenakan pemimpin tidak mampu menggerakkan dan memuaskan karyawan pada suatu pekerjaan dan lingkungan tertentu sehingga berdampak pada efektivitas pengelolaan organisasi. Ketidakefektifan dari sebuah organisasi akan terlihat pada hasil pelaksanaan tugas dari sebuah organisasi yang belum sesuai dengan tujuan dan harapan. Hal ini pun dialami oleh lembaga pemerintahan seperti menurunnya produktivitas/kinerja, ketepatan waktu pelaksanaan dan penyelesaian pekerjaan yang tidak sesuai, serta lambannya kemampuan untuk mengikuti pola atau tata cara yang berkembang sesuai dengan tuntutan dari organisasi.

Berdasarkan pengamatan awal serta pengalaman peneliti sendiri, gaya kepemimpinan yang diterapkan pada Badan maupun Dinas di instansi Pemerintah Kota Bima sangat beragam. Gaya kepemimpinan yang diterapkan di masing-masing Badan dan Dinas di Instansi Pemerintah Kota Bima lebih bersifat kondisional artinya gaya kepemimpinan yang diterapkan bergantung pada pengalaman pimpinan, latar belakang pendidikan serta hubungan emosional antara pimpinan dengan bawahan. Umumnya gaya kepemimpinan yang diterapkan belum mengacu pada sebuah konsep teori manajemen. Sedangkan partisipasi pegawai umumnya pada dinas dan badan di Pemerintah Kota Bima, masih belum optimal, seperti halnya inisiatif dalam bekerja yang masih menunggu perintah dari atasan, kreativitas dalam mencari peluang pengembangan diri yang cenderung pasif. Efektivitas

pengelolaan pada badan dan dinas yang belum efektif seperti produktivitas atau kinerja yang menurun, ketepatan waktu pelaksanaan dan penyelesaian pekerjaan yang tidak sesuai, serta lambannya kemampuan untuk mengikuti pola atau tata cara yang berkembang sesuai dengan tuntutan dari organisasi. Berdasarkan hal tersebut, perlu dilakukan kajian yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan yang efektif menurut William J. Reddin yang terdiri dari (1) gaya eksekutif ; (2) gaya otokrat bijak ; (3) gaya pembina ; dan (4) gaya birokrat serta partisipasi pegawai dalam mencapai efektifitas pengelolaan pada Badan dan Dinas di Instansi Lingkup Pemerintah Kota Bima.

B. Perumusan Masalah

Pokok-pokok masalah dalam penelitian ini adalah : “Bagaimana gaya kepemimpinan dan partisipasi pegawai berpengaruh terhadap efektivitas pengelolaan Badan dan Dinas di Instansi lingkup Pemerintah Kota Bima”

Pokok masalah tersebut dijabarkan dalam bentuk perumusan masalah sebagai berikut :

- 1) Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap efektivitas pengelolaan pada Badan dan Dinas di Instansi lingkup Pemerintah Kota Bima ?
- 2) Apakah partisipasi pegawai berpengaruh terhadap efektivitas pengelolaan pada Badan dan Dinas di Instansi lingkup Pemerintah Kota Bima ?

- 3) Apakah gaya kepemimpinan dan partisipasi pegawai berpengaruh terhadap efektivitas pengelolaan pada Badan dan Dinas di Instansi lingkup Pemerintah Kota Bima ?

C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui pelaksanaan kepemimpinan dalam menggerakkan bawahannya untuk mencapai efektivitas pengelolaan pada badan dan dinas di Instansi lingkup Pemerintah Kota Bima.

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah :

- 1) Mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap efektivitas pengelolaan pada Badan dan Dinas di Instansi lingkup Pemerintah Kota Bima.
- 2) Mengetahui pengaruh partisipasi pegawai terhadap efektivitas pengelolaan pada Badan dan Dinas di Instansi lingkup Pemerintah Kota Bima.
- 3) Mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan partisipasi pegawai terhadap efektivitas pengelolaan pada Badan dan Dinas di Instansi lingkup Pemerintah Kota Bima.

D. Kegunaan Penelitian

1. Kegunaan ilmiah dari penelitian ini adalah mengkaji kemungkinan penerapan teori kepemimpinan “Tiga Dimensi” yang diketengahkan oleh William. J. Reddin (1970) melalui pendekatan “*Social Learning*” yang digunakan khususnya dalam kaitan implementasi program-

program pada Badan dan Dinas di Instansi lingkup Pemerintah Kota Bima.

2. Penelitian ini diharapkan mempunyai kegunaan sebagai sumbangan pemikiran bagi Pengelola Dinas-dinas dan Lembaga Taknis Daerah dalam menggerakkan bawahannya dalam proses pengelolaannya.

E. Keterbatasan Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti masih menemukan berbagai keterbatasan peneliti, diantaranya :

1. Dalam penelitian ini memiliki keterbatasan yaitu pada pengisian kuesioner mencantumkan nama, sehingga jawaban responden bersifat subjektif yang berdampak pada keterbukaan dan kejujuran dari responden tidak bisa dijamin sepenuhnya sehingga bisa mempengaruhi hasil penelitian.
2. Status Peneliti yang saat ini menjabat sebagai pejabat pada Satuan Kerja Perangkat Daerah yang mempunyai tugas dan fungsi yaitu mengelola urusan kepegawaian dikhawatirkan responden memiliki implikasi lain terhadap jawaban yang diberikan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Penelitian Terdahulu

Beberapa hasil penelitian terdahulu tentang kepemimpinan dapat dikemukakan sebagai berikut :

Nurhaida dan Sugiarto (2002), penelitiannya dilakukan pada Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Lampung Selatan mulai Nopember sampai Desember 2002 dengan tujuan untuk mengetahui korelasi kanonik antara : (1) Penerapan human relations terhadap semangat kerja dan kinerja pegawai dan (2) lebih lanjut untuk mengetahui korelasi antara 3 sub variabel dari human relations (a) komunikasi secara terbuka, (b) penghargaan pimpinan dan (c) partisipasi pegawai dalam kegiatan terhadap 3 sub variabel kinerja pegawai yaitu: (i) disiplin kerja, (ii) sikap kerja sama dan (iii) produktivitas dari pegawai. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuisisioner kepada 43 staf kantor dinas ini. Setiap sub variabel dituangkan kedalam 3 pertanyaan dengan 3 pilihan jawaban yang berskala ordinal. Skoring data dilakukan dengan cara: jawaban yang sangat sesuai dengan harapan diberi skor 3, sesuai dengan harapan 2, dan tidak sesuai dengan harapan diberi skor 1. Analisis korelasi yang digunakan adalah analisis korelasi kanonik (*canonical correlation analysis*) dengan menggunakan piranti lunak SAS

(*Statistical Analysis System*) Program Version 6.12 dengan Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

menggunakan uji *likelihoodratio* pada taraf nyata = 0,05 dan 0,10. Kesimpulan yang dapat dibuat dari penelitian ini adalah : (1) ada hubungan nyata antara human relations dengan kinerja pegawai dan lebih lanjut (2) ada hubungan nyata antara sub variabel dari *human relations* yaitu komunikasi secara terbuka, penghargaan pimpinan dan partisipasi pegawai dalam kegiatan lembaga terhadap disiplin kerja, tetapi tidak nyata terhadap sikap kerjasama pegawai, dan hanya penghargaan pimpinan yang mempunyai korelasi nyata terhadap produktivitas pegawai. Persamaan dengan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan kuisioner, sub indikator yang sama. Perbedaanya pada analisis data, dimana penelitian terdahulu menggunakan analisis korelasi kanonik, sedangkan penelitian ini menggunakan regresi berganda.

Triani (2002) melakukan penelitian yang bertujuan untuk menjelaskan gaya kepemimpinan yang diinginkan oleh masyarakat desa, menjelaskan gaya kepemimpinan yang ada pada kepala desa, menjelaskan pengaruh gaya kepemimpinan kepala desa yang dapat meningkatkan partisipasi masyarakat baik dari perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan/evaluasi dalam pembangunan desa, dan menjelaskan gaya kepemimpinan yang efektif yang dapat meningkatkan partisipasi masyarakat desa. Penelitian ini menggunakan metode yang korelasi dan deskriptif. Permasalahan diteliti secara komprehensif, mendalam dan menelaah variabel-variabel yang ada. Dari populasi yang ada ditetapkan 99 sampel yang

diambil secara *purposive sampling*. Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan analisa kualitatif dan mempergunakan pengujian statistik dengan rumus Rank Spearman. Adapun hasil perhitungan untuk hipotesa tentang pengaruh gaya kepemimpinan kepala desa terhadap partisipasi masyarakat desa adalah menunjukkan angka korelasi 0,266. Makna yang diambil dari penelitian ini adalah Gaya Kepimpinan Kepala Desa yaitu Gaya Kepemimpinan Demokratis mempunyai pengaruh terhadap Partisipasi Masyarakat Desa walaupun tingkat korelasinya (hubungannya) tidak tinggi atau rendah tapi tetapi hubungannya signifikan (berarti). Persamaan dengan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan kuisisioner, dua variabel yang sama yaitu gaya kepemimpinan dan partisipasi. Perbedaanya pada pemnagmbilan sampel dan pada analisis data, dimana penelitian terdahulu menggunakan pengujian Rank Spearman, sedangkan penelitian ini menggunakan regresi berganda.

Alimuddin (2002) melakukan penelitian untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan (instruksi, konsultasi, partisipasi dan delegasi) terhadap kinerja pegawai. Hipotesis yang diajukan ialah: ada pengaruh gaya kepemimpinan (instruksi, konsultasi, partisipasi, dan delegasi) terhadap kinerja pegawai; Hasil analisis data menunjukkan: terdapat pengaruh gaya kepemimpinan (instruksi, konsultasi, partisipasi dan delegasi) terhadap kinerja pegawai. Persamaan dengan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan kuisisioner, variabel yang sama yaitu gaya kepemimpinan. Perbedaanya pada indikator dari

variabel gaya kepemimpinan, analisa data menggunakan teknik regresi linier sederhana, sedangkan penelitian ini menggunakan regresi berganda.

Agnina (2011), melakukan penelitian pada PT. Sinar Ciomas Raya Utama Serang. Tujuan dari dilakukanya penelitian ini adalah untuk mengetahui Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komunikasi terhadap Efektivitas Kerja pada PT. Sinar Ciomas Raya Utama Serang. Metode penelitian ini adalah metode deskriptif yaitu dengan cara pengumpulan bukti-bukti keterangan dan lain-lain yang diperlukan untuk kemudian diolah dan dianalisis hingga pada satu kesimpulan. Selanjutnya digunakan metode kausal dan metode pengolahan data SPSS V.16 dengan menggunakan rumus - rumus statistik guna mengetahui besar pengaruh diantara variabel X1 (Gaya Kepemimpinan), X2 (Komunikasi), dan Y (Efektivitas Kerja). Hasil analisis regresi menghasilkan persamaan regresi $Y = 2,511 + 0,493X_1 + 0,296X_2$. Nilai F hitung > F tabel ($41,321 > 3,18$) maka dapat dinyatakan H_0 ditolak dan H_a diterima, yang berarti memang terdapat pengaruh antara Gaya Kepemimpinan dan Komunikasi terhadap Efektivitas Kerja pada PT. Sinar Ciomas Raya Utama Serang. Jadi hipotesis yang penulis cantumkan dapat diterima. Persamaan dengan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan kuisisioner, variabel yang sama yaitu gaya kepemimpinan dan efektifitas, analisa menggunakan korelasi berganda bantuan SPSS. Perbedaanya pada indikator dari variabel gaya kepemimpinan dan efektifitas.

Melvani (2012), melakukan penelitian pada Badan Promosi dan Perizinan Penanaman Modal Daerah (BP3MD) Provinsi Sumatera Selatan. Tujuan Penelitian ini adalah untuk mengetahui seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan dan efektivitas komunikasi terhadap kinerja pegawai Badan Promosi dan Perizinan Penanaman Modal Daerah (BP3MD) Provinsi Sumatera Selatan. Jumlah anggota populasi adalah 60 orang. Oleh karena itu penelitian ini menggunakan metode sensus atau *complete enumeration*. Data yang diambil dalam penelitian ini yaitu, menggunakan jenis data kualitatif dan kuantitatif. Instrumen penelitian dalam penelitian ini adalah kuesioner yang dibagikan kepada responden untuk mencari data yang berhubungan dengan penelitian ini. Metode analisis data yang digunakan adalah sebagai berikut : Analisis Kuantitatif dan Analisis Kualitatif. Analisis Kuantitatif menggunakan metode analisis "Regresi Berganda" untuk mengukur pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel terikat yaitu kinerja pegawai sebagai variabel dependent (Y) dan gaya kepemimpinan dan efektivitas komunikasi sebagai variabel independent (X). Hipotesis pertama penelitian ini yang menyatakan bahwa Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan dan positif secara parsial terhadap kinerja BP3MD Provinsi Sumatera Selatan dapat diterima. Berdasarkan hasil pengujian empiris variabel gaya kepemimpinan memiliki nilai koefisien sebesar 0.658 dengan nilai t hitung 2.206 serta nilai signifikansi 0.031. Hipotesis kedua penelitian ini yang menyatakan bahwa efektivitas komunikasi tidak berpengaruh

signifikan dan positif secara parsial terhadap kinerja BP3MD tidak dapat diterima. Berdasarkan hasil pengujian empiris variabel efektivitas komunikasi memiliki nilai koefisien sebesar 0.048 dengan nilai t hitung 0.286 serta nilai signifikansi 0.776. Sedangkan variabel yang dominan mempengaruhi kinerja BP3MD adalah variabel gaya kepemimpinan dengan nilai signifikansi tertinggi dari nilai koefisien regresi lainnya. Persamaan dengan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan kuisioner, variabel yang sama yaitu gaya kepemimpinan dan efektifitas, analisa menggunakan korelasi berganda bantuan SPSS. Perbedaanya pada indikator dari variabel gaya kepemimpinan dan efektifitas.

Mahdi (2002) melakukan penelitian pada Kantor Penerangan Jalan Umum (PJU) Kota Bekasi. Penelitian ini dilakukan pada Kantor PJU Pemerintah Kota Bekasi. Adapun yang menjadi responden dalam penelitian ini adalah pegawai pada kantor PJU yang berjumlah 48 orang yang ditetapkan jumlahnya berdasarkan metode sensus. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui seberapa besar hubungan dan pengaruh dari Gaya Kepemimpinan Kepala Kantor PJU terhadap partisipasi pegawai sehingga tercapai efektivitas pengelolaan Kantor PJU Kota Bekasi. Variabel Gaya Kepemimpinan dilihat dari indikator-indikator gaya eksekutif, gaya pembina, gaya otokrat bijak, dan gaya birokrat yang diterapkan oleh Kepala Kantor PJU; Variabel partisipasi pegawai dilihat dari partisipasi pegawai dilihat dari produktivitas pegawai di dalam pembuatan rencana/program,

pelaksanaan program, pemanfaatan hasil program dan evaluasi program dari Kantor PJU; dan Variabel efektivitas pengelolaan Kantor PJU dilihat dari indikator semakin kecilnya tingkat komplain dari masyarakat dan adanya peningkatan PAD dari Kantor PJU yang menjadi tanggungjawabnya. Dalam analisa data dilakukan dengan tiga cara : *Pertama*, analisis deskriptif satu variabel (analisis univariat) untuk melihat kecenderungan prosentasi pada masing-masing variabel penelitian; *Kedua*, analisis hubungan variabel (korelasi) dengan menggunakan rumus korelasi *product moment*; dan *Ketiga*, analisis hubungan pengaruh antara variabel bebas dan variabel terikat dengan menggunakan rumus persamaan sederhana. Pengolahan data penelitian ini dilakukan dengan menggunakan program micro statistik (microstat) dengan menggunakan bantuan program komputer. Hasil analisis dan interpretasi data terhadap hipotesis yang diajukan dalam penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan dan pengaruh yang signifikan antara : variabel gaya kepemimpinan Kepala Kantor PJU dengan partisipasi pegawai; antara variabel partisipasi pegawai dengan efektivitas pengelolaan kantor PJU dan antara variabel gaya kepemimpinan dengan efektivitas pengelolaan Kantor PJU, pada taraf signifikansi 5% atau pada tingkat $P= 0,05$. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini telah teruji secara empirik di lapangan. Persamaan dengan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan kuisisioner, variabel yang sama yaitu gaya kepemimpinan, partisipasi dan efektivitas, analisa menggunakan

korelasi berganda bantuan SPSS. Perbedaanya pada indikator dari variabel gaya kepemimpinan dan partisipasi efektifitas pengelolaan.

Utami (2009) melakukan Penelitian dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja karyawan PT. Trade Servistama Indonesia. Variabel yang menjadi fokus dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja karyawan. Metode yang digunakan adalah metode kuantitatif dan hasil penelitian diolah dengan menggunakan program SPSS Versi 15.0. Dari hasil uji statistic tersebut dengan menggunakan program SPSS Versi 15.0 melalui uji korelasi *Product Moment* dan *Alpha Cronbach* terhadap 26 responden diperoleh hasil uji validitas untuk variabel gaya kepemimpinan transformasional sebesar 0,822 dan motivasi kerja karyawan sebesar 0,806, nilai tersebut diatas 0,60 sehingga semua instrumen dapat dikatakan handal/reliable. Hasil uji korelasi menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional secara langsung memiliki hubungan yang sangat kuat terhadap motivasi kerja karyawan sebesar 54,2 % dengan taraf signifikansi sebesar *0,002, selain itu hasil uji ANOVA diperoleh nilai F hitung sebesar 26,168 dengan tingkat signifikansi *0,000. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional secara parsial dan simultan berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan PT. Trade Servistama Indonesia. Persamaan dengan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan kuisioner,

variabel yang sama yaitu gaya kepemimpinan, analisa menggunakan korelasi berganda bantuan SPSS. Perbedaanya pada indikator dari variabel gaya kepemimpinan.

Santosa (2012) melakukan penelitian dengan rumusan masalah penelitian : (1) Apakah gaya kepemimpinan yang terdiri dari direktif, suportif, partisipatif dan delegatif berpengaruh terhadap prestasi kerja pegawai; dan (2) Gaya kepemimpinan manakah yang pengaruhnya paling besar terhadap prestasi kerja pegawai. Subyek penelitian ini adalah seluruh pegawai pada Kantor Badan Kesatuan Bangsa, Politik dan Perlindungan Masyarakat (Bakesbangpollinmas) Kabupaten Kediri, kecuali kepala kantor, yaitu berjumlah 35 orang. Teknik analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda dengan pengumpulan data melalui kuesioner yang diedarkan kepada seluruh reponden. Hasil analisis penelitian menunjukkan : 1. Gaya kepemimpinan yang terdiri dari gaya kepemimpinan direktif (X1), gaya kepemimpinan suportif (X2), gaya kepemimpinan partisipatif (X3) dan gaya kepemimpinan delegatif (X4) secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap Prestasi Kerja Pegawai (Y). Hal ini ditunjukkan dengan nilai R² (koefisien determinan) = 0,991 yang berarti bahwa pengaruh variabel X1, X2, X3 dan X4 terhadap variabel Y adalah sebesar 99,1%, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian ini. Serta dengan uji hipotesis ditunjukkan dengan nilai F hitung sebesar 811,661 lebih besar apabila dibandingkan dengan F tabel dengan taraf signifikan 5%

derajat bebas 4 dan 30 adalah sebesar 2,76 atau dengan cara lain probabilitas (Sig) yang dihasilkan oleh analisa variansi yaitu sebesar 0,000 lebih kecil daripada α sebesar 0,05. 2. Gaya kepemimpinan direktif (X1) memiliki pengaruh yang paling dominan terhadap Prestasi Pegawai (Y), yaitu ditunjukkan dengan nilai beta (β) sebesar 0,332 lebih besar bila dibandingkan dengan ketiga faktor yang lain yaitu $X2 = 0,275$, $X3 = 0,238$ dan $X4 = 0,243$. 3. Memperhatikan uji statistik sebagaimana dikemukakan di atas, nampaknya pegawai di Badan Kesatuan Bangsa, Politik dan Perlindungan Masyarakat Kabupaten Kediri mengharapkan gaya kepemimpinan direktif. Persamaan dengan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan kuisioner, variabel yang sama yaitu gaya kepemimpinan. Perbedaannya pada indikator dari variabel gaya kepemimpinan, dan analisa menggunakan korelasi linier sederhana.

Darwito (2008) melakukan penelitian tentang pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan. Obyek penelitian ini adalah RSUD Kota Semarang. Permasalahan penelitian merujuk pada fenomena data pada RSUD Kota Semarang, yang ditunjukkan tingkat absensi atau kemangkiran rata – rata yang mencapai 4 – 5 persen. Permasalahan yang muncul adalah : bagaimana meningkatkan kinerja karyawan. Sebuah permodelan telah dibangun dan lima hipotesis penelitian telah dirumuskan. Metode sampel menggunakan Stratified Proportional Random Sampling. Penelitian ini mempergunakan 120

responden dan keseluruhan responden adalah karyawan dari RSUD Kota Semarang. Analisis data mempergunakan Structural Equation Model dengan program komputer Amos 4.01. Hasil penelitian ini menunjukkan diantaranya bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Persamaan dengan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan kuesioner, variabel yang sama yaitu gaya kepemimpinan, analisa menggunakan korelasi berganda bantuan SPSS. Perbedaanya pada indikator dari variabel gaya kepemimpinan.

Widjayanto (2012) melakukan penelitian dengan tujuan adalah menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada Koperasi RSPP. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif dan uji regresi. Data diperoleh dari penilaian karyawan terhadap pimpinannya dengan mengisi kuesioner yang telah disediakan dengan menggunakan skala likert yang berguna untuk mengetahui derajat ketidaksetujuan dan kesetujuan karyawan terhadap pertanyaan yang ada pada kuesioner. Hasil yang dicapai dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan yang dijalankan oleh pemimpin Koperasi RSPP adalah gaya kepemimpinan demokratis dan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya faktor gaya

kepemimpinan dan disiplin memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan Koperasi RSPP. Dengan ini diharapkan gaya kepemimpinan dan disiplin kerja dapat dijadikan faktor utama untuk meningkatkan kinerja karyawan Koperasi RSPP untuk lebih meningkatkan aktualisasi diri karyawan. Persamaan dengan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan kuisioner, variabel yang sama yaitu gaya kepemimpinan, analisa menggunakan korelasi berganda bantuan SPSS. Perbedaanya pada indikator dari variabel gaya kepemimpinan.

UNIVERSITAS TERBUKA

Tabel. II.1
Ringkasan Penelitian Terdahulu

NO.	PENELITI	JUDUL PENELITIAN	ALAT ANALISIS	HASIL PENELITIAN
1.	Ida Nurhaida & Cahyono Eko Sugiarto (2002)	Komunikasi Secara Terbuka, Penghargaan Pimpinan dan Partisipasi Pegawai: Penerapan <i>Human Relations</i> Dalam Kaitannya Dengan Kinerja Pegawai.	Statistik Deskriptif (Analisis kuantitatif)	1) ada hubungan nyata antara human relations dengan kinerja pegawai dan lebih lanjut (2) ada hubungan nyata antara sub variabel dari <i>human relations</i>
2.	Emi Triani (2002)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Desa Terhadap Partisipasi Masyarakat Dalam Pembangunan Desa Di Kecamatan Labuhan Deli Kabupaten Deli Serdang	Analisa kualitatif dan mempergunakan pengujian statistik dengan rumus Rank Spearman	Gaya Kepimpinan Kepala Desa yaitu Gaya Kepemimpinan Demokratis mempunyai pengaruh terhadap Partisipasi Masyarakat Desa walaupun tingkat korelasinya (hubungannya) tidak tinggi atau rendah tapi tetapi hubungannya signifikan (berarti)
3.	Alimuddin (2002)	Pengaruh gaya kepemimpinan (instruksi, konsultasi, partisipasi dan delegasi) terhadap kinerja pegawai	Statistik Deskriptif (Analisis kuantitatif)	Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan (instruksi, konsultasi, partisipasi dan delegasi) terhadap kinerja pegawai
4.	Yayu Agnina (2011)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komunikasi terhadap Efektivitas Kerja pada PT. Sinar Ciomas Raya Utama Serang.	Statistik Deskriptif (Analisis kuantitatif)	Terdapat pengaruh antara Gaya Kepemimpinan dan Komunikasi terhadap Efektivitas Kerja pada PT. Sinar Ciomas Raya Utama Serang
5.	Frecilia Nanda Melvani (2012)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Efektifitas Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai Badan Promosi dan Perijinan Penanaman Modal Daerah (BP3MD) Provinsi Sumatera Selatan.	Analisis Kuantitatif dan Analisis Kualitatif	Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan dan positif secara parsial terhadap kinerja BP3MD Provinsi Sumatera Selatan dapat diterima
6.	Mahdi (2001)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Terhadap Partisipasi Pegawai Dalam Mencapai Efektivitas Pengelolaan Kantor Penerangan Jalan Umum Kota Bekasi	Statistik Deskriptif (Analisis kuantitatif)	Penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan dan pengaruh yang signifikan antara : variabel gaya kepemimpinan Kepala Kantor PJU dengan partisipasi pegawai; antara variabel partisipasi pegawai dengan efektivitas pengelolaan kantor PJU dan antara variabel gaya kepemimpinan dengan efektivitas pengelolaan Kantor PJU
7.	Iis Torisa Utami (2009)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada PT. Trade Servicetama Indonesia Tangerang.	Statistik Deskriptif (Analisis kuantitatif)	Gaya kepemimpinan transformasional secara parsial dan simultan berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan PT. Trade Servistama Indonesia

8.	Budi Santosa (2012)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Di Lingkungan Badan Kesatuan Bangsa, Politik, dan Perlindungan Masyarakat (Bakesbangpolinmas) Kabupaten Kediri.	Statistik Deskriptif (Analisis kuantitatif)	<p>Gaya kepemimpinan yang terdiri dari gaya kepemimpinan direktif (X1), gaya kepemimpinan suportif (X2), gaya kepemimpinan partisipatif (X3) dan gaya kepemimpinan delegatif (X4) secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap Prestasi Kerja Pegawai (Y).</p> <p>Gaya kepemimpinan direktif (X1) memiliki pengaruh yang paling dominan terhadap Prestasi Pegawai (Y), yaitu ditunjukkan dengan nilai beta (β) sebesar 0,332 lebih besar bila dibandingkan dengan ketiga faktor yang lain yaitu X2 = 0,275, X3 = 0,238 dan X4 = 0,243.</p> <p>Memperhatikan uji statistik sebagaimana dikemukakan di atas, nampaknya pegawai di Badan Kesatuan Bangsa, Politik dan Perlindungan Masyarakat Kabupaten Kediri mengharapkan gaya kepemimpinan direktif.</p>
9.	Darwito (2008)	Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan.	Statistik Deskriptif (Analisis kuantitatif)	<p>Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.</p>
10.	Wahyu Wijayanto (2012)	Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Koperasi RSPP	Statistik Deskriptif (Analisis kuantitatif)	<p>Gaya kepemimpinan yang dijalankan oleh pemimpin Koperasi RSPP adalah gaya kepemimpinan demokratis dan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya faktor gaya kepemimpinan dan disiplin memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan Koperasi RSPP. Dengan ini diharapkan gaya kepemimpinan dan disiplin kerja dapat dijadikan faktor utama untuk meningkatkan kinerja karyawan Koperasi RSPP untuk lebih meningkatkan aktualisasi diri karyawan.</p>

2. Landasan Teori

a. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya suatu tujuan. Kepemimpinan adalah pribadi yang dijalankan dalam situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi kearah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu. Fiedler dalam Cahyono (2005) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah pola hubungan antar individu yang menggunakan wewenang dan pengaruh terhadap orang lain atau sekelompok orang agar terbentuk kerja sama untuk menyelesaikan suatu tugas. Kepemimpinan menyangkut proses pengaruh sosial yang disengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas dan pengaruh didalam kelompok atau organisasi (Robbins, 2006).

Siagian dalam Waridin & Masrukhin (2006) berpendapat bahwa peranan para pimpinan dalam organisasi sangat sentral dalam pencapaian tujuan dari berbagai sasaran yang ditetapkan sebelumnya. Kepemimpinan mempunyai fungsi sebagai penentu arah dalam pencapaian tujuan, wakil dan juru bicara organisasi, komunikator, mediator, dan integrator.

Selanjutnya Siagian (2001) mengatakan perilaku pemimpin memiliki kecenderungan pada dua hal yaitu konsiderasi atau hubungan dengan bawahan dan struktur inisiasi atau hasil yang dicapai. Kecenderungan kepemimpinan menggambarkan hubungan

yang akrab dengan bawahan misalnya bersikap ramah, membantu dan membela kepentingan bawahan, bersedia menerima konsultasi bawahan, dan memberikan kesejahteraan. Kecenderungan seorang pemimpin memberikan batasan antara peranan pemimpin dan bawahan dalam mencapai tujuan, memberikan instruksi pelaksanaan tugas (kapan, bagaimana, dan hasil apa yang akan dicapai).

Menurut Rivai (2004), gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika sedang mempengaruhi bawahannya.

Reddin (1970), menyatakan bahwa gaya kepemimpinan untuk mengkaji efektivitas kepemimpinan dalam mempengaruhi bawahannya menggunakan pendekatan tiga dimensi dengan alasan antara lain :

Pertama. Gaya kepemimpinan yang menyebabkan keberhasilan pemimpin bukan hanya karena dapat mencapai tujuan yang telah ditentukan, tetapi juga karena dapat memberikan suatu kontribusi kepada bawahan/pengikut. Para pengikut merasa bahwa keberhasilan pemimpin dalam mencapai tujuan karena memang konsisten dengan tujuan mereka. Reddin (1970) dalam konsep gaya kepemimpinan efektif mengemukakan empat unsur pokok yang harus dilakukan oleh seorang pemimpin, yakni : (1) gaya eksekutif ; (2) gaya otokrat bijak ; (3) gaya pembina ; dan (4) gaya birokrat.

Kedua. Gaya kepemimpinan model tiga dimensi memberikan gambaran yang lebih lengkap dalam penerapan, bukan hanya gaya kepemimpinan efektif dan tidak efektif saja yang dapat dianalisis secara holistik, tapi juga memberi gambaran tertentu gaya kepemimpinan yang berada diantara kedua gaya tersebut, yaitu gaya dasar yang menetapkan cara bagaimana seorang pemimpin berperilaku yang diukur dari berapa banyak *Task Orientation* (Orientasi Tugas) dan *Relationship Orientation* (Orientasi Hubungan) yang digunakan dalam melaksanakan tugasnya (Reddin, 1970), atau stimulus tertentu yang diterima oleh

pimpinan, dan tanggapan terhadap stimulus itulah yang dapat dipandang efektif atau tidak efektifnya pemimpin (Hersey dan Blanchard, 1992).

Pendekatan tiga dimensi model Reddin diharapkan dapat menjelaskan gaya kepemimpinan pada Badan dan Dinas di lingkup Pemerintah Kota Bima. Untuk lebih jelasnya efektivitas gaya kepemimpinan dengan pendekatan tiga dimensi model Reddin (1970), dapat dikembangkan kedalam delapan gaya sebagai berikut :

Gaya yang efektif yang merupakan pengembangan dari gaya dasar meliputi :

- 1) Gaya eksekutif (*executive*), yakni gaya yang cenderung menggunakan gaya integrasi pada situasi yang menghendaki demikian. Seorang pemimpin yang menerapkan gaya ini disebut sebagai motivator yang baik, menggunakan partisipasi secara tepat, melakukan koordinasi secara efektif dan mempergunakan kerja tim dalam pengambilan keputusan.
- 2) Gaya otokrat bijak (*benevolent autocrat*), yakni gaya kepemimpinan yang cenderung menggunakan gaya dedikasi pada situasi yang menghendaki perilaku demikian, dimana kepemimpinan memperhatikan kualitas dan kuantitas pekerjaannya, berprakarsa, dan enerjik, komitmen yang kuat pada hasil, memperhatikan pentingnya biaya.
- 3) Gaya pembina (*developer*), yakni gaya yang cenderung menggunakan gaya relasi pada situasi yang menghendaki

perilaku demikian, dimana pemimpin memelihara komunikasi dengan baik, memahami bawahan, memberi dukungan dan kerjasama yang baik dalam pekerjaan, mempercayai bawahan.

- 4) Gaya birokrat (*burevorat*), yakni gaya kepemimpinan yang cenderung menggunakan gaya terpisah pada situasi yang menghendaki demikian, dimana pemimpin mentaati peraturan-peraturan yang ada, memelihara sistem kerja yang telah ada, rasional dan pengendalian diri serta memperlakukan bawahan secara adil.

Gaya yang tidak efektif dalam kepemimpinan adalah :

- 1) Gaya kompromis (*compromiser*), yakni gaya yang cenderung menggunakan gaya integrasi, pada saat situasi yang tidak menghendaki perilaku demikian, dimana pemimpin menggunakan partisipasi secara berlebihan, kepemimpinan yang lemah, ragu-ragu dalam mengambil keputusan dan mendua, serta tidak dapat dipercaya.
- 2) Gaya otokrat (*autocrat*), yakni gaya yang cenderung menggunakan gaya dedikasi pada situasi yang tidak menghendaki perilaku demikian, dimana pemimpin suka mengkritik dan mengancam, menuntut ketaatan pada bawahan, komunikasi satu arah dan ditakuti tetapi tidak disenangi oleh bawahan.
- 3) Gaya misionaris (*missionary*), yakni gaya kepemimpinan yang cenderung menggunakan gaya relasi pada situasi yang tidak

menghendaki perilaku demikian, dimana pemimpin menghindari konflik, menyenangkan, tergantung kepada bawahan dan kurang memperhatikan hasil kerja.

- 4) Gaya pelarian (*deserter*), yakni gaya kepemimpinan yang cenderung menggunakan gaya terpisah pada situasi yang tidak menghendaki perilaku demikian, dimana pemimpin bekerja dengan hasil minimal dan putus asa, menghindari keterlibatan langsung, berpandangan sempit dan tidak komunikatif.

Reddin (1970) (dalam Suramijaya, 2003) menambahkan dimensi kepemimpinan yang lainnya, yaitu efektifitas artinya kepemimpinan yang efektif hanya akan dapat difahami dalam konteks situasi kepemimpinan. Ia mengemukakan 4 gaya kepemimpinan dasar yaitu, *separated* (perhatian yang rendah terhadap orang dan tugas), *relade* (perhatian rendah terhadap tugas dan tinggi terhadap hubungan) dan *dedicated* (perhatian tinggi terhadap tugas dan rendah terhadap hubungan) dan *integrated* (perhatian tinggi terhadap orang dan tugas). Dari empat gaya dasar kepemimpinan yang merupakan perpaduan antara gaya perhatian terhadap orang dan tugas tersebut, selanjutnya dihubungkan sebagai berikut :

- 1) Gaya *integrated* akan menjadi eksekutif jika diekspresikan dalam situasi yang efektif. Dalam gaya ini, pemimpin menjadi motivator yang baik, menetapkan standar yang tinggi, mengakui perbedaan individu dan menggunakan tim

manajemen. Jika tidak efektif, akan menjadi gaya kompromiser yang ditandai dengan selalu memecahkan masalah dengan mengadakan kompromi antara tugas dan hubungan sehingga tidak berorientasi pada pencapaian tujuan.

- 2) Gaya *separated*, jika efektif akan menjadi gaya *bureaucrat*, yakni mendelegasikan wewenang kepada bawahan untuk mengambil keputusan tentang apa yang harus dikerjakan. Apabila tidak efektif akan menjadi gaya *deserter* yaitu tidak memberikan struktur yang jelas dan dukungan moral pada saat diperlukan.
- 3) Gaya *related*, pada situasi yang efektif menjadi gaya *developer* dimana pemimpin memberikan kepercayaan pada bawahan dan memperhatikan pengembangan individual. Bila tidak efektif, maka akan menjadi gaya *missionary*, yaitu hanya tertarik pada adanya harmoni dan kadang-kadang tidak bersedia mengorbankan walaupun tujuan tidak tercapai.
- 4) Gaya *dedicated*, jika efektif akan menjadi gaya *benevolent autocrat* yakni mengetahui apa yang diperlukan dan bagaimana mencapainya tanpa menyebabkan kebencian/kemarahan. Ia mempunyai tata kerja yang terstruktur, tetapi jelas tugas untuk bawahan. Jika tidak efektif akan menjadi *autocrat* dimana semua kebijakan ditentukan sendiri.

Menurut House (dalam Thoha, 2006) dengan teori *path-goal* berusaha menjelaskan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi, kepuasan dan pelaksanaan pekerjaan bawahannya. Teori House memasukkan empat gaya kepemimpinan yaitu :

- 1) Gaya kepemimpinan direktif, gaya ini sama dengan gaya kepemimpinan otokratif dari Lippit dan White. Bawahan tahu apa yang diharapkan darinya dan pengarahannya yang khusus diberikan oleh pimpinan. Dalam model ini tidak ada partisipasi bawahan.
- 2) Gaya kepemimpinan yang mendukung (*supportive leadership*) kepemimpinan ini mempunyai kesediaan untuk menjelaskan sendiri, bersahabat, mudah didekati, dan mempunyai perhatian kemanusiaan yang murni terhadap para bawahannya.
- 3) Gaya kepemimpinan partisipatif, pemimpin berusaha meminta dan menggunakan saran-saran dari bawahannya. Namun pengambilan keputusan masih tetap berada padanya.
- 4) Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi, kepemimpinan yang menetapkan serangkaian tujuan yang menantang para bawahannya untuk berpartisipasi, mencari perbaikan kinerja, menekankan kinerja yang luar biasa, dan memperlihatkan keyakinan bahwa bawahan akan mencapai standar yang tinggi.

Dari beberapa pengertian tentang kepemimpinan diatas dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan kepemimpinan dalam penelitian ini adalah lebih difokuskan pada gaya kepemimpinan eksekutif, otokrat bijak, pembina, dan gaya birokrat.

b. Manajemen Pemerintahan

Manajemen pemerintahan sebagai “suatu kegiatan atau usaha untuk mencapai tujuan negara dengan menggunakan berbagai sumber yang dikuasai oleh negara. ini manajemen pemerintahan, terletak pada proses pergerakan untuk mencapai tujuan negara, dimana terkait erat apa yang kita kenal dengan fungsi kepamongprajaan” (Suryadinata, 1998).

Manajemen pemerintahan adalah suatu metode ataupun cara bagaimana mengelola dan menjalankan suatu pemerintahan dengan baik agar tercapai suatu tujuan. Dalam hal ini manajemen pemerintahan adalah suatu pengetahuan orang tentang mengelola pemerintahan yang memiliki pola dan susunan dimana suatu pola tersebut saling berkaitan dan berhubungan.

Manajemen pemerintahan adalah salah satu cabang ilmu pengetahuan dan berfungsi sebagai alat atau perangkat lunak (*software*) yang berada dalam mind atau pikiran manusia dan dapat digunakan untuk memperlancar aktivitas pemerintah. Aktivitas pemerintah dalam suatu negara meliputi, (1) *Technical activities*, (2) *Commercial activities*, (3) *Financial activities*, (4) *Security activities*, (5) *Accounting activities*, (6) *managerial activities*.

Sedangkan untuk penyelenggaraan negara yang dilakukan oleh pemerintah perlu ditambah dua jenis aktivitas lagi yaitu, (1) pertanggung jawaban (*accountability*) dan (2) pelayanan (*service*) kepada masyarakat secara adil dan merata.

<http://www.mendrawijaya.com/2010/03/manajemen-pemerintahan.html>

diunduh tanggal 18 Nopember 2012.

Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan manajemen pemerintahan dalam penelitian ini adalah kegiatan atau usaha untuk mencapai tujuan negara dengan menggunakan berbagai sumber yang dikuasai oleh negara dengan proses pergerakan untuk mencapai tujuan negara.

c. Partisipasi

Menurut Simandjatak (1992), mengemukakan pengertian partisipasi sebagai berikut : “partisipasi merupakan sikap kerohanian hidup bermasyarakat dan berperan warga dalam kehidupan kelompok. Dengan kata lain ikut serta dalam interaksi”.

Sementara Stephenson dalam Zulkifli (1992), di kemukakan: “partisipasi adalah mencakup kerja sama dari yang terkait ; merupakan suatu arena di mana terjadi negosiasi. Harapan-harapan, persepsi-persepsi serta sistem komunikasi akan mempengaruhi perilaku dan cara orang menginterpretasikan apa yang di kehendaki oleh pemimpin”.

Selanjutnya Ndraha (1990) mengatakan partisipasi diartikan sebagai keterlibatan aktif dan bermakna dari massa penduduk pada tingkatan-tingkatan yang berbeda dan partisipasi masyarakat menurut Soemarto (2003) adalah proses ketika warga sebagai individu maupun kelompok sosial dan organisasi, mengambil peran serta ikut mempengaruhi proses perencanaan, pelaksanaan, dan pemantauan kebijakan-kebijakan yang langsung mempengaruhi kehidupan mereka serta menurut Verhangen (1979) dalam Mardikanto (2003) menyatakan bahwa, partisipasi merupakan suatu bentuk khusus dari interaksi dan komunikasi yang berkaitan dengan pembagian: kewenangan, tanggung jawab, dan manfaat.

<http://turindraatp.blogspot.com/2009/06/pengertianpartisipasi.html>
diunduh tanggal 12 Nopember 2012.

Kaitanya dengan manfaat partisipasi, Rodhiyah dalam Zulkifli mengemukakan sebagai berikut :

“partisipasi tersebut di perlukan dalam pembangunan karena mempunyai nilai-nilai, yaitu: *pertama*, melalui partisipasi akan memperkuat kemampuan masyarakat untuk mengadakan “*self sustaining development*”; *kedua*, melalui partisipasi mereka merasa memiliki handarbeni apa yang di kerjakan; *ketiga*, melalui partisipasi ini di harapkan ketergantungan mereka pada pemerintah semakin berkurang; *keempat*, melalui partisipasi ini akan memobilisir diri mereka untuk merencanakan apa yang mereka perlukan; dan *kelima*, partisipasi masyarakat merupakan petunjuk seberapa jauh martabat kemanusiaan anggota masyarakat di akui sebagai obyek pembangunan, kalau memang pembangunan memang untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat”. (Bryan dan White, 1982).

Kemudian Conyers (1994) mengemukakan tiga alasan utama mengapa partisipasi masyarakat mempunyai sifat sangat penting. Ketiga alasan yang di maksud Conyers (1994) sebagai berikut :

“*pertama*, partisipasi masyarakat merupakan suatu alat guna memperoleh informasi mengenai kondisi, kebutuhan dan masyarakat setempat, yang tanpa kehadirannya program pembangunan akan gagal. Alasan *kedua*, masyarakat akan lebih mempercayai program pembangunan jika merasa di libatkan dalam proses persiapan dan perencanaannya, karena mereka akan lebih mengetahui seluk beluk program tersebut dan akan mempunyai rasa memiliki program pembangunan tersebut. Alasan *ketiga*, yang mendorong adanya partisipasi umum di banyak negara karena timbul anggapan bahwa merupakan suatu hak demokrasi bila masyarakat di libatkan dalam pembangunan masyarakat mereka sendiri”.

Kemudian Bryant dan White (1982) lebih lengkap menjelaskan pentingnya partisipasi sebagai berikut, yaitu :

1. dengan partisipasi lebih banyak hasil kerja yang dapat di capai.
2. dengan partisipasi pelayanan atau *service* dapat di berikan dengan biaya yang murah.
3. partisipasi memiliki nilai dasar yang sangat berarti untuk peserta, karena menyangkut kepada harga dirinya.
4. partisipasi merupakan katalisator untuk pembangunan selanjutnya.
5. partisipasi menjamin, bahwa pekerjaan di laksanakan dengan arah yang benar.
6. partisipasi mendorong timbulnya rasa tanggung jawab.
7. partisipasi menjamin suatu kebutuhan yang di rasakan oleh partisipan yang telah di libatkan.
8. partisipasi penghimpun dan memanfaatkan berbagai pengetahuan, sehingga terjadi perpaduan berbagai keahlian.
9. partisipasi membebaskan orang dari ketergantungan kepada keahlian yang lain. Dan
10. partisipasi lebih menyadarkan manusia terhadap penyebab dari kemiskinan, sehingga menimbulkan kesadaran terhadap usaha untuk mengatasinya.

Mengenai bentuk-bentuk partisipasi ini, Rondinelli *dalam* Zulkifli (1997) mengidentifikasi bagaimana partisipasi itu terjadi di gambarkan sebagai berikut :

1. Bentuk inisiatif yang di gunakan untuk mendorong partisipasi (dimobilisir atau inisiatif);
2. Dorongan berpartisipasi (sukarela atau paksaan);
3. Stuktur dan saluran (individual atau kolektif, formal atau informal,
4. Lama berpartisipasi (sempit atau luas); dan
5. Hasil partisipasi apakah menyebabkan empowerment atau tidak, yaitu apakah dapat meningkatkankasitas masyarakat untuk mencapai sasaran atau memenuhi kebutuhan mereka melalui partisipasi itu? atau tidak?" (Rondinelli *dalam* Zulkifli, 1997).

Dalam hubungan dengan wujud partisipasi, Cartillo *dalam* Zulkifli (1997) juga mengidentifikasi lima tipe partisipasi yang umum di jumpai di pedesaan, yaitu : "(1) keanggotaan dalam organisasi kemasyarakatan,(2) kontribusi tenaga, material dan uang untuk infrastruktur, (3) patron dari lembaga-lembaga koperasi, (4) menghadiri pertemuan atau rapat untuk menyampaikan atau menerima informasi, dan (5) partisipasi kognitif".

Dengan demikian, partisipasi masyarakat di tujukan pada turut memikul sebagian atau seluruh dana yang di butuhkan oleh sebuah kegiatan, meningkatkan efisien kegiatan, meningkatkan efektifitas kegiatan, meningkatkan kemampuan dari masyarakat sendiri, dan *empowerment* (pemberdayaan), pengangkatan rasa kemampuan dan kekuatan dari masyarakat.

Berdasarkan banyaknya yang terlibat, partisipasi di bagi menjadi beberapa jenis, yaitu: *pertama*, partisipasi individu, yaitu keterlibatan individu dalam kegiatan kelompok, *kedua*, partisipasi dalam memperhatikan menyerap dan memberikan tanggapan

terhadap informasi. *Ketiga*, partisipasi dalam perencanaan pembangunan. *Keempat*, partisipasi dalam pelaksanaan operasional pembangunan. *Kelima*, partisipasi dalam menerima, memelihara dan mengembangkan hasil pembangunan, dan *keenam*, partisipasi dalam menilai pembangunan.

Penilaian kinerja birokrasi publik tidak cukup hanya dilakukan dengan menggunakan indikator-indikator yang melekat pada birokrasi itu seperti efisiensi dan efektivitas, tetapi harus dilihat juga dari indikator-indikator yang melekat pada pengguna jasa, seperti kepuasan, akuntabilitas dan responsivitas. Dwiyanto (2005) mengemukakan beberapa indikator yang dapat digunakan dalam mengukur kinerja birokrasi publik, yaitu :

1) Produktivitas

Konsep produktivitas tidak hanya mengukur tingkat efisiensi, tetapi juga efektivitas pelayanan. Produktivitas pada umumnya dipahami sebagai rasio antara input dengan output. Pada tataran ini, konsep produktivitas dirasa terlalu sempit sehingga *General Accounting Office (GAO)* mencoba mengembangkan satu ukuran produktivitas yang lebih luas dengan memasukkan seberapa besar pelayanan publik itu memiliki hasil yang diharapkan sebagai salah satu indikator kinerja yang penting.

2) Kualitas Layanan

Isu mengenai kualitas layanan cenderung menjadi semakin penting dalam menjelaskan kinerja organisasi publik. Banyak pandangan negatif mengenai organisasi publik muncul karena ketidakpuasan masyarakat terhadap kualitas layanan yang diterima dari organisasi publik. Dengan demikian, kepuasan masyarakat terhadap layanan dapat dijadikan indikator kinerja organisasi publik, sebab akses untuk mendapatkan informasi mengenai kualitas layanan relative sangat mudah dan murah.

3) Responsivitas

Responsivitas adalah kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan serta mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Dalam konteks ini, responsivitas mengacu pada keselarasan antara program dan kegiatan pelayanan dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Responsivitas dimasukkan sebagai salah satu indikator kinerja karena responsivitas secara langsung menggambarkan kemampuan organisasi publik dalam menjalankan misi dan tujuannya, terutama untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Responsivitas yang rendah ditunjukkan dengan ketidakselarasan antara pelayanan dengan kebutuhan masyarakat

yang secara otomatis kinerja organisasi tersebut jelek. Hal tersebut jelas menunjukkan kegagalan organisasi dalam mewujudkan misi dan tujuan organisasi.

4) **Responsibilitas**

Responsibilitas menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan organisasi publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijakan organisasi, baik yang eksplisit maupun implisit (Lenvine, 1990). Oleh sebab itu, responsibilitas bisa saja pada suatu ketika berbenturan dengan responsivitas.

5) **Akuntabilitas**

Akuntabilitas publik menunjuk pada seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik tunduk pada para pejabat politik yang dipilih oleh rakyat. Asumsinya adalah bahwa para pejabat politik tersebut dipilih oleh rakyat, sehingga dengan sendirinya akan selalu merepresentasikan kepentingan rakyat. Dalam konteks ini, konsep akuntabilitas publik dapat digunakan untuk melihat seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik itu konsisten dengan kehendak masyarakat banyak. Kinerja organisasi publik tidak hanya bisa dilihat dari ukuran internal yang dikembangkan oleh organisasi publik atau pemerintah, seperti pencapaian target, akan tetapi kinerja sebaiknya harus dinilai dari ukuran eksternal, seperti nilai-nilai dan norma yang

berlaku dalam masyarakat. Suatu kegiatan organisasi publik memiliki akuntabilitas yang tinggi kalau kegiatan itu dianggap benar dan sesuai dengan nilai dan norma yang berkembang dalam masyarakat.

Disamping itu juga penilaian kinerja juga dapat di katakan sebagai evaluasi yang diartikan sebagai suatu proses pengukuran dan penilaian hasil (*outcomes*) suatu kegiatan/program yang telah dilaksanakan, dengan menggunakan kriteria tertentu, untuk menghasilkan rekomendasi bagi pelaksanaan kegiatan selanjutnya atau pelaksanaan kegiatan lain yang sejenis. Indikator *input*, *proses*, *output*, *outcomes*, *benefit* dan *impacts* merupakan kriteria yang biasa digunakan dalam metode evaluasi. Evaluasi memberi informasi untuk mengetahui apakah *output*, *effects* dan *impacts*, baik yang diharapkan dapat dicapai, evaluasi menilai keseluruhan efek, baik yang diharapkan atau tidak, baik yang positif maupun negatif (Casley and Lury, 1982).

Kumorotomo (2001) menggunakan beberapa kriteria untuk dijadikan pedoman dalam menilai kinerja organisasi pelayanan publik, antara lain adalah sebagai berikut :

1) Efisiensi

Efisiensi menyangkut pertimbangan tentang keberhasilan organisasi pelayanan publik mendapatkan laba, memanfaatkan faktor-faktor produksi serta pertimbangan yang bersifat dari rasionalitas ekonomis. Apabila diterapkan

secara objektif, kriteria seperti likuiditas, solvabilitas, dan rentabilitas merupakan kriteria efisiensi yang sangat relevan.

2) Efektivitas

Apakah tujuan dari didirikannya organisasi pelayanan publik tersebut tercapai ? Hal tersebut erat kaitannya dengan rasionalitas teknis, nilai, misi, tujuan organisasi serta fungsi agen pembangunan.

3) Keadilan

Keadilan mempertanyakan distribusi dan alokasi layanan yang diselenggarakan oleh organisasi pelayanan publik. Kriteria ini erat kaitannya dengan konsep ketercakupannya atau keadilan. Keduanya mempersoalkan apakah tingkat efektivitas tertentu, kebutuhan dan nilai-nilai dalam masyarakat dapat terpenuhi.

4) Daya Tanggap

Organisasi pelayanan publik merupakan bagian dari daya tanggap negara atau pemerintah akan kebutuhan vital masyarakat. Oleh karena itu organisasi secara keseluruhan harus dapat dipertanggungjawabkan secara transparan demi memenuhi kriteria daya tanggap ini.

Dengan demikian, dari berbagai pendapat diatas maka kinerja dapat dipahami sebagai tingkat pencapaian tujuan organisasi atau tingkat pencapaian hasil dalam kaitannya dengan tugas dan fungsinya yang dibebankan kepada organisasi tersebut,

atau dapat pula disimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu tingkatan sejauhmana proses kegiatan organisasi itu memberikan hasil atau mencapai tujuan, dengan kata lain penilaian terhadap suatu kinerja merupakan hal yang penting untuk dilakukan guna dapat mengetahui sejauhmana tujuan organisasi berhasil diwujudkan dalam jangka waktu tertentu.

Dari beberapa pengertian tentang partisipasi yang dikemukakan oleh para ahli diatas dapat disimpulkan, yang dimaksud dengan partisipasi dalam penelitian ini adalah :

1) Keterlibatan mental dan emosional/inisiatif

Pertama dan yang paling utama, partisipasi berarti keterlibatan mental dan emosional daripada hanya berupa aktivitas fisik. Diri orang itu sendiri yang terlibat, bukan hanya keterampilannya. Keterlibatan ini bersifat psikologis daripada fisik. Seseorang berpartisipasi berarti terlibat egonya daripada hanya terlibat tugas. Sebagian manajer keliru memandang keterlibatan dalam pelaksanaan tugas sebagai partisipasi yang sesungguhnya. Mereka mengadakan pertemuan, meminta pendapat, dan sebagainya (Davis, 1996).

2) Motivasi kontribusi

Gagasan kedua yang penting dalam partisipasi adalah memotivasi orang-orang yang memberikan kontribusi. Mereka diberi kesempatan untuk menyalurkan sumber inisiatif dan kreativitasnya untuk mencapai tujuan organisasi.

Dengan demikian, partisipasi berbeda dari “kesepakatan”. Partisipasi lebih dari sekadar upaya untuk memperoleh kesepakatan atas sesuatu yang telah diputuskan. Partisipasi sangat bernilai karena dapat meningkatkan motivasi dan membantu pegawai untuk memahami dan menjelaskan mereka mencapai tujuan.

3) Tanggung jawab

Gagasan ketiga adalah partisipasi mendorong orang-orang untuk menerima tanggung jawab dalam aktivitas kelompok. Ini juga merupakan proses sosial yang melaluinya orang-orang menjadi terlibat sendiri dalam organisasi dan mau mewujudkan keberhasilannya.

Pada saat orang-orang mau menerima tanggung jawab aktivitas kelompok, mereka melihat adanya peluang untuk melakukan hal-hal yang mereka inginkan, yaitu merasa bertanggung jawab menyelesaikan pekerjaannya. Gagasan tentang upaya menimbulkan kerja tim dalam kelompok ini merupakan langkah utama mengembangkan kelompok untuk menjadi unit kerja yang berhasil. Jika orang mau melakukan sesuatu, mereka akan menemukan cara melakukannya (Davis,1996).

d. Efektivitas

1) Pengertian Efektivitas

Efektivitas adalah suatu kegiatan yang diukur besar kecilnya penyesuaian antara tujuan dan harapan yang ingin dicapai dalam kerja dengan hasil yang baik. Jelasnya jika sasaran atau tujuan telah tercapai sesuai dengan yang telah direncanakan sebelumnya dapat disebut efektif.

Efektivitas diartikan sebagai sesuatu yang ada efeknya (akibatnya, pengaruhnya), dapat membawa hasil, berhasil guna (tindakan) serta dapat pula berarti mulai berlaku (tentang undang-undang/ peraturan).

Efektivitas pengelolaan sebagaimana disimpulkan Nayono (2000) merupakan proses kegiatan dari pada seorang pimpinan (*Manager*) dan anggota atau pegawai yang dilakukan dengan cara - cara yang baik dan tepat. Efektivitas kerja merupakan salah satu sarana penyampaian informasi secara efektif dan memiliki muatan penyampaian langsung maupun pelayanan secara kelompok. Sedangkan Siagian (2001) memberikan definisi sebagai berikut : Efektivitas adalah pemanfaatan sumber daya, sarana dan prasarana dalam jumlah tertentu yang secara sadar ditetapkan sebelumnya untuk menghasilkan sejumlah barang atau jasa kegiatan yang dijalankannya.

Pendapat lain Boediharjo (2002) “ Efektivitas adalah suatu yang berhubungan dengan hasil-hasil yang dicapai misalnya pemain bola yang efektif adalah angka rata-rata pukulan bolanya terbaik pada masa akhir pertandingan, begitu juga pejabat pimpinan yang efektif adalah seseorang yang mencapai angka tertinggi bila dinilai dari hasil-hasil yang dicapai”. Efektivitas kerja menunjukkan keberhasilan dari segi tercapai tidaknya sasaran yang telah ditetapkan. Jika hasil kegiatan semakin mendekati sasaran, berarti makin tinggi efektivitasnya.

Dari beberapa pendapat para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa suatu pekerjaan dapat dilaksanakan secara tepat, efektif, efisien apabila pekerjaan tersebut dilaksanakan dengan tepat sesuai dengan yang telah direncanakan.

Efektivitas merupakan unsur pokok aktivitas organisasi dalam mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditentukan sebelumnya. Bila dilihat dari aspek segi keberhasilan pencapaian tujuan, maka efektivitas adalah memfokuskan pada tingkat pencapaian terhadap tujuan organisasi. Selanjutnya ditinjau dari aspek ketepatan waktu, maka efektivitas adalah tercapainya berbagai sasaran yang telah ditentukan tepat pada waktunya dengan menggunakan sumber-sumber tertentu yang telah dialokasikan untuk melakukan berbagai kegiatan.

2) Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Efektivitas Kerja

Efektivitas yang diartikan sebagai keberhasilan melakukan program dipengaruhi oleh berbagai faktor-faktor yang dapat menentukan efektivitas kerja pegawai berhasil dilakukan dengan baik atau tidak dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Tugas bawahan dapat berjalan dengan baik apabila dilakukan pemberitahuan (komunikasi) tentang pendelegasian tugas/tanggung jawab serta adanya evaluasi kerja dari pimpinan.

Menurut Siagian (2001), ada empat faktor yang mempengaruhi efektivitas kerja, yaitu :

a) Karakteristik Organisasi

Karakteristik organisasi terdiri dari struktur dan teknologi yang dapat digunakan didalamnya. Efektivitas sebuah organisasi dipengaruhi oleh tingkat kompleksitas dan formalitas struktur serta sistem kewenangan dalam pengambilan keputusan. Teknologi yang digunakan berkaitan erat dengan stuktur sehingga mempengaruhi efektivitas sebuah organisasi.

b) Karakteristik Lingkungan

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan, dipengaruhi oleh kemampuan dalam berinteraksi dengan lingkungannya. Dimensi-dimensi lingkungan yang mempengaruhi efektivitas sebuah organisasi meliputi :

- (1) Tingkat keterpaduan keadaan lingkungan
- (2) Ketepatan persepsi atas keadaan lingkungan
- (3) Tingkat rasionalitas organisasi

Ketiga faktor ini mempengaruhi ketepatan tanggapan organisasi terhadap perubahan lingkungan.

c) Karakteristik Pekerja

Faktor manusia merupakan faktor yang paling besar pengaruhnya terhadap efektivitas sebuah organisasi. Tingkah laku manusia merupakan dukungan yang sangat berarti, tetapi dapat pula merupakan hambatan yang dapat menggagalkan efektivitas.

d) Karakteristik Kebijakan dan Praktek Manajemen

Kebijakan dan praktek manajemen dapat mempengaruhi pencapaian tujuan. Dalam hal ini mencakup kebijakan dan praktek pimpinan dalam tanggung jawabnya terhadap para pekerja dan organisasinya Siagian, (2001).

Sedangkan pendapat lain Steers dalam Gayatri (2005) menyebutkan faktor-faktor yang mempengaruhi efektifitas kerja adalah :

a) Waktu

Ketepatan waktu dalam menyelesaikan suatu pekerjaan merupakan faktor utama. Semakin lama tugas yang dibebankan itu dikerjakan, maka semakin banyak tugas

lain menyusul dan hal ini akan memperkecil tingkat efektivitas kerja karena memakan waktu yang tidak sedikit.

b) Tugas

Bawahan harus diberitahukan maksud dan pentingnya tugas-tugas yang didelegasikan kepada karyawan.

c) Produktivitas

Seorang karyawan mempunyai produktivitas kerja yang tinggi dalam bekerja tentunya akan dapat menghasilkan efektivitas kerja yang baik demikian pula sebaliknya.

d) Motivasi

Manajer dapat mendorong bawahan melalui perhatian pada kebutuhan dan tujuan mereka yang sensitif. Semakin termotivasi karyawan untuk bekerja secara positif semakin baik pula kinerja yang dihasilkan.

e) Evaluasi Kerja

Manajer memberikan dorongan, bantuan dan informasi kepada bawahan, sebaliknya bawahan harus melaksanakan tugas dengan baik dan menyelesaikan untuk dievaluasi tugas terlaksana dengan baik atau tidak.

f) Pengawasan

Dengan adanya pengawasan maka kinerja karyawan dapat terus terpantau dan hal ini dapat memperkecil resiko kesalahan dalam pelaksanaan tugas.

g) Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah menyangkut tata ruang, cahaya alam dan pengaruh suara yang mempengaruhi konsentrasi seseorang karyawan sewaktu bekerja.

h) Perlengkapan dan Fasilitas

Adalah suatu sarana dan peralatan yang disediakan oleh pimpinan dalam bekerja. Fasilitas yang kurang lengkap akan mempengaruhi kelancaran karyawan dalam bekerja. Semakin baik sarana yang disediakan oleh perusahaan akan mempengaruhi semakin baiknya kerja seorang dalam mencapai tujuan atau hasil yang diharapkan.

Dari seluruh penjelasan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa efektivitas kerja adalah suatu bentuk usaha yang dilaksanakan oleh para pegawai yang dilaksanakan secara bersama terhadap pencapaian dan pemenuhan beberapa ketentuan yang dicapai sesuai dengan standart yang berlaku dengan organisasi tersebut. Jadi, apabila kepemimpinan mampu meningkatkan efektivitas kerja para pegawainya maka, organisasi tersebut akan mendapatkan keuntungan terhadap pencapaian tujuan dengan waktu yang singkat dalam bekerja dan perolehan hasil kerja yang singkat. Apabila usaha-usaha positif tersebut untuk meningkatkan efektivitas kerja pegawai telah dilakukan, maka hal itu akan memberikan nilai tambah terhadap kepemimpinan kepala badan itu sendiri.

3) Alat Ukur Efektivitas Kerja

Cara pengukuran efektivitas menurut Steers dalam Gayatri. (2005) menggunakan tiga unsur yakni :

- a) Produktivitas, merupakan efisiensi dalam arti ekonomi
- b) Tekanan atau stress, yang dibuktikan dengan tingkat ketegangan dan konflik yang terjadi
- c) Fleksibilitas atau kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan ekstern dan intern. Variabel-variabel yang ada diantaranya :

- (1) Kemampuan

Kemampuan diartikan sebagai sesuatu yang ingin dicapai atau prestasi yang ingin diperlihatkan / kinerja.

- (2) Kepuasan kerja

Kepuasan kerja adalah suasana psikologis tentang perasaan menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap pekerjaan mereka Hasibuan, (2005).

- (3) Prestasi Kerja

Prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan waktu. Hasibuan, (2005).

Sedangkan menurut Boediharjo (2002) disebutkan bahwa indikator untuk mengukur efektivitas organisasi adalah :

a) Produksi (*Production*)

Produksi menggambarkan kemampuan organisasi untuk memproduksi jumlah dan mutu output yang sesuai dengan permintaan lingkungan. Dalam kaitannya dengan pengukuran efektifitas sebuah instansi pemerintah, tentunya parameter yang digunakan adalah seberapa optimal pelaksanaan tugas atau pelayanan kepada masyarakat serta seberapa besar tingkat kepuasan masyarakat yang dilayani.

b) Efisiensi (*Efficiency*)

Konsep ini didefinisikan sebagai angka perbandingan (*ratio*) antara output dan input, Kriteria ini memusatkan perhatian pada seluruh siklus input-proses-output, namun demikian kriteria ini menekankan unsur input dan proses. Ukuran efisiensi meliputi penggunaan waktu dengan sebaik-baiknya, periode waktu mesin tidak aktif dan lain sebagainya. Jelaslah bahwa ukuran efisiensi harus dinyatakan dalam perbandingan; perbandingan antara biaya yang telah dikeluarkan dengan output atau dengan waktu merupakan bentuk umum dari ukuran ini.

c) *Kepuasan (Satisfaction)*

Penyusunan konsep organisasi sebagai suatu sistem sosial mengharuskan kita memperhatikan keuntungan yang diterima oleh para pengurusnya maupun pelanggannya. Kepuasan dan semangat kerja adalah istilah yang serupa, yang menunjukkan sampai seberapa jauh organisasi memenuhi kebutuhan para pegawai atau pengurusnya. Ukuran kepuasan meliputi sikap pegawai, pergantian pegawai (*turnover*), kemangkiran (*absenteeism*), keterlambatan, dan keluhan.

d) *Adaptasi (Adaptiveness)*

Kemampuan adaptasi adalah sampai seberapa jauh organisasi dapat menanggapi perubahan intern dan ekstern. Kriteria ini berhubungan dengan kemampuan manajemen untuk menduga adanya perubahan dalam lingkungan maupun dalam organisasi itu sendiri. Jika organisasi tidak dapat menyesuaikan diri, maka kelangsungan hidupnya akan terancam.

e. Kepemimpinan dengan Manajemen Pemerintahan

Manajemen dapat dirumuskan sebagai suatu kemampuan yang berhubungan dengan usaha-usaha untuk mencapai tujuan tertentu dengan jalan menggunakan manusia dan berbagai sumber yang tersedia dalam organisasi dengan cara seefisien mungkin,

Soetedjo (2008).

Manajemen pemerintahan (*Public Manajemen*) dikemukakan oleh Kristiadi dalam Waluyo, (2007) adalah faktor utama dalam suatu administrasi publik (*Public Administration*) untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan sarana dan prasarana yang ada termasuk organisasi serta sumber dana dan sumber daya yang tersedia.

Jika demikian halnya, maka manajemen pemerintahan, tidak lain adalah faktor upaya dalam organisasi. Kristiadi dalam Waluyo, (2007). Lebih lanjut Kristiadi dalam Waluyo, (2007) menyebutkan bahwa, tugas pemerintahan yang paling dominan adalah menyediakan barang-barang publik (*public utility*) dan memberikan pelayanan (*public service*) misalnya dalam bidang-bidang pendidikan, pertanian, keamanan dan sebagainya.

Sebagaimana juga diuraikan diatas, Soetedjo (2008) mengemukakan bahwa manajemen pemerintahan merupakan proses pemberian bimbingan kepemimpinan, pengaturan dan pengendalian yang berhubungan dengan proses penyelenggaraan pemerintahan melalui kegiatan orang lain untuk mencapai tujuan pemerintah. Upaya tersebut diwujudkan dalam berbagai kegiatan pemerintahan yang mencakup berbagai aspek kehidupan dan dan penghidupan warga negara dan masyarakatnya.

Adapun prinsip umum manajemen pemerintahan mencakup beberapa kegiatan antara lain :

- 1) Adanya pembagian tugas pada anggota dalam unit-unit kerja organisasi pemerintah.
- 2) Perlunya disiplin, kepatuhan, ketaatan aturan, tanggung jawab, dan kewenangan sehingga proses pengendalian sesuai dengan pedoman untuk mencapai tujuan.
- 3) Penghargaan yang wajar dan sanksi sesuai kebutuhan
- 4) Melaksanakan pekerjaan sesuai prioritas
- 5) Inovasi, kebersamaan dan keamanan dalam bekerja
- 6) Proses pengendalian kegiatan pemerintah oleh aparatur pemerintah bersama masyarakat. Soetedjo (2008).

Terminologi manajemen, sangat erat hubungannya dengan usaha untuk mencapai tujuan tertentu dengan jalan menggunakan sumber-sumber yang tersedia dalam organisasi dengan cara yang seefisien mungkin. Istilah pemerintahan seperti dijelaskan oleh dapat diartikan sebagai kegiatan lembaga-lembaga dalam mencapai tujuan negara.

Secara konseptual dari dua istilah di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen pemerintahan mengandung arti sebagai suatu kegiatan atau usaha untuk mencapai tujuan-tujuan negara dengan menggunakan sumber-sumber yang dikuasai oleh negara. Diskusi mengenai manajemen pemerintahan, ternyata tidak saja menyangkut masalah kelembagaan, tetapi secara lebih luas

berkenaan dengan penyelenggaraan pemerintahan secara keseluruhan, termasuk di dalamnya usaha-usaha menjalankan kekuasaan pemerintah dalam negara.

Lynn (dalam Waluyo : 2007) menjelaskan bahwa, manajemen pemerintahan yang baik dapat dilihat dari dua sisi, yaitu proses dan dari hasilnya. Manajemen pemerintahan sebagai proses, harus lebih mengutamakan proses yang demokrasi di atas segala rencana dan tujuan yang telah ditentukan, sedangkan manajemen pemerintahan sebagai hasil akan menggambarkan kesungguhan hati, pemakaian secara efisien akan sumber-sumber yang terbatas dengan menggunakan administrasi yang baik atau proses yang ada. Lebih lanjut dapat dikatakan bahwa manajemen pemerintahan yang baik tercermin dari proses pengambilan keputusan yang demokratis. Kaitannya dengan pengambilan keputusan yang dilakukan dalam manajemen pemerintahan, maka hal tersebut tidak terlepas dari kepemimpinan dari orang-orang yang menjadi pengendali dalam organisasi pemerintah tersebut. hal tersebut menurut Ramto (1997) akan mampu mewujudkan manajemen yang baik yang tercermin dari keterkaitan dan komitmen yang berwenang kepada kepentingan masyarakat.

Gore (1995 dalam Charles, 2008) mengemukakan bahwa untuk mengelola pemerintahan secara baik dan dapat memperkecil biaya operasional pemerintah (*Cost of Government*) maka ada

beberapa hal yang perlu diperbaiki oleh seorang pemimpin pemerintahan yaitu :

- 1) Mereduksi ukuran dan jumlah lembaga pemerintahan, program dan staf (*down sizing*).
- 2) Mempermudah prosedur (*streamlining*).
- 3) Memformasi lembaga secara struktural agar dapat menjalankan misinya dengan baik (*re-structuring*).
- 4) Melimpahkan fungsi kepada sektor swasta yang lebih piawai (*privatizing*).

Lebih lanjut dikatakan bahwa dalam kepemimpinannya, suatu pemerintahan yang menginginkan organisasinya tertata baik maka salah satu cara yang dapat dilakukan adalah melakukan tindakan “*enterprizing*” sebagaimana layaknya perusahaan manapun, jika ingin misinya berjalan lancar, pemerintah perlu mengukur kemajuan yang tercapai. Bila pendekatan tersebut digunakan dalam praktek pengelolaan pemerintahan, maka efisiensi pembiayaan akan tercapai dan produktivitas birokrasi pemerintahan akan semakin teratur. Tetapi terdapat hal-hal yang perlu mendapat perhatian dalam manajemen pemerintahan sehubungan dengan perubahan paradigma peran pemerintahan tersebut, yaitu :

- 1) Sifat pendekatan tugas lebih baik ke arah pengayoman dan pelayanan masyarakat sehingga terkesan pada pendekatan kekuasaan dan kewenangan.
- 2) Persepsi baru tersebut harus diimbangi dengan penyempurnaan organisasi, sehingga berciri organisasi modern yang ramping, efektif dan efisien serta mampu membedakan tugas mana yang perlu ditangani birokrasi serta tugas mana yang sudah dapat diserahkan kepada masyarakat, dengan demikian produksi barang-barang publik (*public goods*) bukan menjadi monopoli pemerintah saja.
- 3) Sistem dan produksi kerja harus sesuai dengan ciri organisasi modern, yakni cepat, tepat dan akurat dengan mempertahankan kualitas (*quality*), biaya (*cost*) dan ketepatan waktu dalam menghasilkan produk-produk pelayannya (*delivery*).

Dalam kaitan ini, Ramto (1997) menjelaskan bahwa, suatu pemerintahan yang baik, dimana mekanisme pengambilan keputusan dilakukan secara demokratis, transparan dan berkeadilan, serta mendahulukan kepentingan umum di atas kepentingan pribadi atau golongan. Konsep lain (Osborne dan Paltrik, 1997, dalam Farida, 2005) bahwa manajemen pemerintahan yang baik melakukan berbagai upaya *reinvensi* atau reformasi birokrasi dalam upaya mewujudkan sistem pemerintahan manajemen pemerintahan yang mampu menghasilkan layanan publik yang berkualitas (*high quality public goods and services*).

Munculnya fenomena yang baru mengenai perubahan peran pemerintah dari pelaksana menjadi motivator, dinamisator dan fasilitator pembangunan (Kristiadi,1997) menumbuhkan pemikiran dikalangan aparatur dalam mengelola pemerintahan dengan memperhatikan :

- 1) Pemerintah sudah waktunya meninggalkan peranan tradisionalnya sebagai pemungut pajak dan mediator antar sektor publik dan sektor swasta atau sesama sektor swasta.
- 2) Menciptakan organisasi pemerintahan yang ramping tetapi kuat dan efisien.
- 3) Pemisahan yang lebih luas antara fungsi pengarah dan fungsi penyelenggaraan.
- 4) Menciptakan organisasi yang berfungsi menggerakkan.
- 5) Dalam pelayanan kepada masyarakat, lebih memberikan peranan yang lebih besar kepada organisasi non profit dibanding sektor pemerintah atau swasta yang berorientasi bisnis.
- 6) Swastanisasi sebagai salah satu alternatif tetapi bukan satu satunya keputusan.

Rasjid (1997) memberikan penjelasan bahwa, pemerintah yang baik akan terus memperkuat legitimasinya dengan cara memberi inspirasi kepada rakyat tentang bagaimana mengejar kemajuan, memberikan pelayanan yang adil dan menyelesaikan konflik-konflik kepentingan yang besar, serta memberi arahan tentang cara-cara terbaik untuk mempercepat terwujudnya cita –

cita kemasyarakatan yang sejahtera lahir dan batin. Hal ini senada dikemukakan Ramto (1997) bahwa, manajemen pemerintahan yang baik itu dapat tercermin dari proses pengambilan keputusan yang demokratis, pemberdayaan masyarakat umum untuk berpartisipasi dalam pertimbangan pendapat umum demi kualitas kebijakan publik.

Manajemen pemerintahan yang baik dikemukakan oleh (Ramto,1997), tercermin dari keterkaitan dan komitmen yang berwenang kepada kepentingan rakyat serta kesungguhan hati dan konsentrasi dari pihak eksekutif dengan penuh rasa tanggung jawab (*resfonsibility*) dan tanggung urai (*accountability*).

Djumara, (1997) Adanya pergeseran dalam pelaksanaan fungsi pemerintahan yang berorientasi kepada kualitas pelayanan kepada masyarakat, adalah merupakan tantangan bagi pemerintah. Proses pergeseran manajemen pemerintah yang bercirikan kepekaan, prestatif, tidak lamban serta efisien, dan memiliki semangat untuk mengabdikan kepada kepentingan rakyat serta responsif akan berbagai perubahan dan profesional.

Ciri -- ciri dari manajemen pemerintahan yang dikemukakan di atas sejalan dengan pendapat Rasjid (1997) bahwa mekanisme penyelenggaraan pemerintahan modern selalu mengorientasikan tindakan-tindakannya pada pencapaian suatu hasil yang nyata (*Result Oriented*) pengertian dimaksud mengandung pengertian bahwa manajemen pemerintah (pemimpin pemerintahan) diarahkan

agar terlebih dahulu mendefinisikan “hasil apa” yang ingin dicapai dengan modal (uang, peralatan, keahlian dan tenaga kerja) yang dikerahkan.

Berkaitan dengan adanya kebutuhan pelaksanaan manajemen pemerintahan, maka kepemimpinan adalah merupakan salah satu faktor yang dibutuhkan Rasyid (1997) berdasarkan prinsip-prinsip manajemen modern, dalam hubungannya kedalam, kepemimpinan pemerintahan bertanggung jawab dalam mengembangkan kemampuan staf yang serba bisa / membangun hubungan kerja vertikal dan horizontal yang saling mendukung, serta menciptakan suasana kerja yang bergairah, sehingga kreatifitas pemerintah dalam lembaga pemerintahan dapat dipacu. Pada gilirannya hal tersebut akan menjamin berlangsungnya inovasi yang terus menerus. Dalam hubungannya keluar, maka kepemimpinan pemerintahan bertanggung jawab terhadap pembinaan kemampuan yang disiplin aparat yang ada untuk menyelenggarakan fungsi – fungsi utama pemerintah melalui pekerjaan yang diemban masing – masing.

Untuk melihat keberhasilan kepemimpinan dalam pelaksanaan manajemen pemerintahan, Rasyid (1997) mengemukakan bahwa terdapat dua faktor untuk mengukur keberhasilan kepemimpinan penyelenggaraan pemerintah di daerah adalah :

Pertama, kemampuan pemimpin dan para pendukungnya mengidentifikasi kebutuhan berbagai kebutuhan dan peluang yang terbuka bagi pencapaian tujuan. Ini mencakup kualitas motivasi dari seluruh sumber daya manusia yang dimiliki organisasi.

Kedua, tingkat efektifitas dan efisiensi yang dicapai dalam gerak organisasi membawakan peranan-peranan yang sudah disepakati. Ini berkenaan dengan cara pengorganisasian, kebijakan-kebijakan yang telah dilaksanakan, jaringan sistem yang terbangun (baik dalam artian manajerial maupun operasional) melalui mana perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian berlangsung.

f. Kepemimpinan dan Partisipasi

Partisipasi anggota dari suatu kelompok atau organisasi merupakan salah satu faktor yang cukup penting dalam upaya mencapai keberhasilan organisasi untuk mewujudkan partisipasi maka diperlukan adanya kepemimpinan.

Kepemimpinan dari seorang Kepala Dinas akan meningkatkan partisipasi para pegawai di dalam dinas daerah agar dapat mencapai produktivitas dari pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya. Menurut Wang (1981) mengemukakan bahwa partisipasi adalah suatu proses kegiatan yang dilakukan oleh seseorang atau kelompok – kelompok untuk mengembangkan tenaga dan sumber daya lainnya kepada instansi atau sistem yang mengatur kehidupan mereka.

Davis (1981) memberikan uraian yang lebih jelas mengenai partisipasi bahwa "*Participation can be defined as mental and emotional involvement of a person in a group situation which encourages him to contribute to group goals and share responsibility in them*" hal tersebut berarti partisipasi adalah suatu

keterlibatan mental dan emosi seseorang dalam situasi kelompok yang mendorongnya untuk memberikan sumbangan kepada tujuan-tujuan kelompok dan berbagi tanggung jawab dalam usaha yang bersangkutan. Pandangan yang sama dikemukakan oleh Gordon W-Allporto (dalam Sastropetro, (1998) mengemukakan :

Seseorang yang berpartisipasi sebenarnya mengalami keterlibatan dirinya / egonya yang sifatnya lebih daripada keterlibatan dalam pekerjaan atau tugasnya saja. Dengan keterlibatan dirinya berarti keterlibatan pikiran dan perasaannya. Atau anda misalnya berpartisipasi (dapat anda rasakan sendiri), maka anda melakukan kegiatan itu karena menurut pikiran anda perlu dan bahwa perasaan anda pun menyetujui / berkenan untuk melakukan.

Pendapat yang hampir sama dikemukakan oleh Sastropetro (1998) partisipasi adalah keterlibatan yang bersifat spontan yang disertai kesadaran dan tanggung jawab terhadap kepentingan kelompok untuk mencapai tujuan bersama.

Batasan pengertian tentang partisipasi dari pendapat di atas, memberikan gambaran tentang adanya beberapa hal pokok yang terkandung dalam partisipasi, yaitu :

- 1) Partisipasi berarti berarti keterlibatan mental dan emosi yang lebih banyak daripada fisik. Partisipasi yang didorong oleh mental dan emosi akan menimbulkan kesadaran yang menumbuhkan partisipasi sukarela, bukan ikut ikutan atau tertekan dan terpaksa untuk keikutsertaan karena paksaan bukan partisipasi, tapi “mobilisasi”.
- 2) Partisipasi mendorong orang untuk menyumbang atau mendukung (*to Contribute*) kepada kehidupan kelompok atau

institusi “kehidupan bersama” bukan menyumbang (hadiah) kepada seseorang, sehingga adanya sumbangan (dukungan) kepada kehidupan kelompok dari anggota kelompok, jelas akan memberikan pengaruh yang sangat menentukan kepada kelangsungan kehidupan kelompok.

- 3) Partisipasi mendorong orang untuk ikut bertanggungjawab dalam suatu kegiatan untuk kepentingan bersama. Karena apa yang disumbangkan itu adalah berdasarkan sukarela, sehingga menimbulkan rasa “*self involved*” kepada organisasi.

g. Kepemimpinan dan Efektivitas Kepemimpinan

Mengenai dimensi kepemimpinan (Reddin, 1970) dikemukakan adalah :

Oriented Tugas (*Task Oriented*) menunjukkan sejauhmana seseorang pemimpin memperhatikan hubungan tugas yang ada dalam organisasinya dengan bawahan dirinya sendiri, dengan upaya upaya yang dilakukan , seperti mengorganisasi dan memberi petunjuk.

Orientasi Hubungan (*Managerial Orientation*), menunjukkan sejauhmana seseorang pemimpin dapat memperhatikan hubungan kerja antara dirinya dengan para bawahannya yang ada di dalam organisasi, upaya-upaya yang dilakukan antara lain seperti : memberikan kepercayaan membangkitkan semangat. Efektif

(*Managerial Efektivenes*), menunjukkan sejauhmana seorang pemimpin dapat mempengaruhi bawahan sehingga keberhasilan

dari pencapaian hasil dalam organisasi, merupakan keberhasilan bersama sesuai dengan persyaratan jabatannya. Reddin memberikan perhatian khusus terhadap dimensi efektivitas, karena dimensi ini paling menentukan dalam gaya kepemimpinan dari suatu organisasi. Reddin (1970) membedakan kedalam tiga kategori : efektivitas manajemen (*Manajemen Effektiveness*), Efektivitas semu (*Apparent Effektiveness*), dan efektivitas pribadi (*Personal Effektiveness*). Efektivitas manajemen adalah merupakan sejauhmana seorang pemimpin dapat mempengaruhi bawahannya sehingga dapat mencapai keberhasilan dari organisasi, adalah merupakan keberhasilan bersama.

Efektivitas semu adalah merupakan penilaian yang diberikan kepada pemimpin yang hanya didasarkan atas pengamatan terhadap perilakunya saja, tanpa menilai hasilnya, misalnya : cepat mengambil keputusan, tepat waktu, segera menjawab pertanyaan yang ada. Efektivitas pribadi merupakan upaya pemimpin dalam pencapaian sasaran yang memenuhi kebutuhan pribadi dari pada untuk memenuhi kepentingan organisasi. Kemungkinan-kemungkinan semacam ini banyak terjadi pada seseorang pemimpin yang mempunyai ambisi yang sangat besar .

Memperhatikan tentang konsep kepemimpinan yang efektif yang dikemukakan oleh Reddin, maka efektif merupakan salah satu ukuran untuk menentukan tingkat keberhasilan kepemimpinan

dalam organisasi. Pengertian efektifitas, banyak dikemukakan oleh para ahli. Antara lain *The Liang Gie* (1989) mengemukakan, bahwa :

“efektivitas adalah suatu keadaan yang mengandung pengertian mengenai terjadinya suatu efek atau akibat yang dikehendaki. Kalau seseorang melakukan suatu perbuatan dengan maksud tertentu yang mungkin dikehendaki, maka orang itu dikatakan efektif kalau menimbulkan akibat sebagaimana yang dikehendaki”.

Dengan demikian dikatakan bahwa pengertian efektifitas adalah terjadinya suatu efek atau akibat yang dikehendaki dari suatu perbuatan.

Campbell (dalam *Steers*, 1984) mengemukakan bahwa :

“mengenai berbagai ukuran yang digunakan untuk menentukan efektifitas organisasi menghasilkan pengenalan sembilan belas variabel yang digunakan secara luas yang paling menonjol diantaranya adalah : (1) keseluruhan prestasi ; (2) produktivitas ; (3) kepuasan kerja pegawai ; (4) laba atau tingkat penanaman modal ; (5) keluarnya karyawan.

Berkaitan dengan pendapat Campbell tentang efektifitas organisasi Rensis *Likert* dalam (*Hersey dan Blanchard*, 1992), mengidentifikasi tiga variabel yang menentukan efektifitas organisasi, yakni :

Pertama, Variabel Awal (*Casual Variabel*) yang merupakan faktor - faktor yang mempengaruhi arah perkembangan organisasi dan hasilnya.

Kedua, Variabel Antara (*Intervening Variabel*).yang merupakan strategi kepemimpinan yang mempengaruhi perilaku sumber daya manusia dalam organisasi.

Ketiga, Variabel keluaran atau Hasil (*Output or Order Result Variabel*) yakni variabel tergantung yang mencerminkan keberhasilan variabel organisasi.

Steers (1984), menyimpulkan bahwa kriteria yang paling banyak dipergunakan sebagai latar pengukur efektivitas, meliputi :

- 1) Kemampuan penyesuaian diri keluwesan
- 2) Produktivitas
- 3) Kepuasan kerja
- 4) Kemampuan laba
- 5) Pencarian sumber daya

Berdasarkan keseluruhan penjelasan di atas, (Siagian, 2003) memberikan gambaran tentang efektivitas kepemimpinan, yaitu :

Pertama, adanya penerimaan orang terhadap kepemimpinan yang baik karena pengalaman, pendidikan, prestasi atau karena faktor genetik.

Kedua, menuntut adanya kemahiran “membaca” situasi seperti yang berkaitan dengan iklim kerja yang ada dalam organisasi.

Ketiga, adanya kemauan setiap anggota organisasi untuk bertindak yang tidak melakukan perilaku yang egois.

Efektivitas organisasi mempunyai kaitan yang tidak dapat dipisahkan dengan efektivitas gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pemimpin dalam suatu organisasi. Bass (dalam Blanchard, 1992) mengemukakan bahwa dalam suatu organisasi dapat dibedakan secara jelas antara kepemimpinan yang berhasil dan kepemimpinan yang efektif. Seorang pemimpin dikatakan mempunyai gaya kepemimpinan yang berhasil apabila dia dapat mempengaruhi orang-orang yang ada dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Hasil yang dicapai belum dapat dikatakan efektif secara keseluruhan, apabila gaya kepemimpinan tidak sesuai dengan harapan bawahan. Bawahan hanya melakukan

Apabila gaya kepemimpinan seorang pemimpin dapat mempengaruhi bawahan melakukan pekerjaan karena ia ingin melakukan dan merasa ada hasil yang diperolehnya, merasa konsisten dengan tujuan pribadinya, inilah yang dikatakan dengan gaya kepemimpinan yang efektif.

Setelah memperhatikan keseluruhan uraian di atas, maka dapat dikatakan bahwa efektivitas kepemimpinan dalam suatu organisasi menunjuk kemampuan seseorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya, sehingga terjalin rasa kebersamaan antar pemimpin dan yang dipimpin dalam mencapai tujuan organisasi.

h. Efektivitas Kepemimpinan pada Dinas dan Lembaga Teknis Daerah

Sebelum membahas lebih lanjut tentang Dinas dan Lembaga Teknis Daerah sebagai organisasi, maka dapat dilihat definisi organisasi secara umum. Frochoch (dalam Kaho, 1991) menjelaskan bahwa ditinjau dari tujuannya organisasi dapat dirumuskan sebagai sistem kerjasama sekelompok orang untuk mencapai tujuan bersama, selanjutnya Sutarto (1984) secara proses organisasi adalah sistem kerjasama yang saling mempengaruhi antar orang dalam kelompok yang bekerjasama untuk mencapai tujuan tertentu.

Berdasarkan pendapat tersebut dapat dikatakan bahwa unsur – unsur di dalam organisasi meliputi :

- 1) Adanya sekelompok orang.
- 2) Adanya tujuan bersama yang hanya dapat diselenggarakan.
- 3) Adanya kerjasama atau usaha bersama antar anggota-anggota.
- 4) Adanya pembagian kerja.
- 5) Adanya pemimpin.

Struktur organisasi Dinas-Dinas atau Lembaga Teknis Daerah adalah merupakan struktur kerjasama antar hubungan satuan-satuan kerja yang didalamnya terdapat pejabat, tugas, serta wewenang yang masing-masing mempunyai peranan tertentu dalam kesatuan yang utuh. Untuk mewujudkan suatu organisasi Dinas atau Lembaga Teknis Daerah yang baik dan efektif dan agar struktur organisasi Dinas dan Lembaga Teknis Daerah yang dapat sehat dan efisien, maka harus diterapkan asas-asas organisasi. Dengan demikian asas organisasi merupakan sarana untuk dapat menciptakan kondisi yang baik guna mewujudkan tujuan organisasi dinas. Oleh karena itu, maka penugasan dan penerapan asas-asas organisasi dalam dinas daerah merupakan suatu syarat mutlak yang harus benar-benar difahami dan dihayati oleh pejabat dan pegawai dinas tersebut.

Sebagai sebuah lembaga yang identik dengan organisasi, dinas-dinas daerah sudah harus melaksanakan sistem manajemen modern seperti organisasi swasta lainnya. Rasyid (1997),

manajemen pemerintah dalam Dinas Daerah harus menganut prinsip-prinsip : efektivitas, efisiensi, dan inovasi dalam proses menghimpun dan menggerakkan orang, memperoleh dan menggunakan uang. Mengadakan, menggunakan dan memelihara peralatan dan berbagai sumber daya demi terciptanya tujuan organisasi Dinas Daerah.

Berkaitan dengan adanya kebutuhan pelaksanaan manajemen modern dalam manajemen pemerintahan pada Dinas dan Lembaga Teknis Daerah, maka kepemimpinan adalah merupakan salah satu faktor yang dibutuhkan. Rasyid (1997) berdasarkan prinsip-prinsip manajemen modern, dalam hubungannya ke dalam, kepemimpinan pemerintahan bertanggungjawab dalam mengembangkan kemampuan staf yang serba bisa, membangun hubungan kerja vertikal dan horisontal yang saling mendukung, serta menciptakan suasana kerja yang bergairah, sehingga kreativitas setiap aparat dalam lembaga pemerintahan dinas daerah dapat dipacu. Pada gilirannya hal tersebut akan menjamin berlangsungnya inovasi yang terus menerus.

B. Kerangka Berpikir

Pelaksanaan pembangunan daerah yang di dalamnya termasuk proses pengelolaan Dinas Daerah dan Lembaga Teknis yang menetapkan sasarannya adalah sumber daya sangatlah penting, karena kesadaran dari

akan dapat tumbuh dan berkembang serta sanggup mencurahkan kemampuan yang dimilikinya dalam pengelolaan dinas daerah sehingga bisa berjalan dengan efektif. Efektivitas dari pengelolaan dinas daerah dalam mekanisme pemerintahan modern seperti dikemukakan oleh Rasyid (1997) selalu mengorientasikan tindakan-tindakannya pada pencapaian suatu hasil yang nyata (*Result Oriented Government*) artinya dalam hal ini manajemen pemerintahan diarahkan agar terlebih dahulu mampu mendefinisikan “hasil apa” yang ingin dicapai dengan uang, peralatan keahlian dan tenaga kerja yang dikerahkan.

Kaitannya dengan pencapaian efektivitas pengelolaan Dinas Daerah atau Lembaga Teknis Daerah, maka dapat dilihat penjelasan dari hasil nyata seperti diuraikan oleh Rasyid (1997) sebagai berikut :

“Hasil apa yang ingin dicapai ia berhubungan dengan target yang ingin dicapai oleh setiap unit (dinas atau lembaga teknis daerah) dalam suatu periode tertentu. Misalnya berapa jumlah aparatur yang ingin mengikuti diklatpim dalam satu tahun yang telah memenuhi syarat oleh Badan Kepegawain Daerah. Atau berapa persen target pencapai kinerja keuangan yang ingin dicapai dalam satu tahun. Setelah itu dibuat rencana kebijakan yang kemudian dilaksanakan. Hasilnya akan dievaluasi untuk menentukan target itu tercapai atau tidak”.

Pendekatan gaya kepemimpinan tiga dimensi model Reddin dipergunakan untuk mengkaji efektivitas kepemimpinan Kepala Dinas / Badan / Kantor dalam mempengaruhi bawahannya untuk mencapai efektivitas pengelolaan Dinas-Dinas dan Lembaga Teknis Daerah.

Pendekatan tiga dimensi ini dipergunakan dengan alasan antara lain :

Pertama. Gaya kepemimpinan yang menyebabkan keberhasilan pemimpin bukan hanya karena dapat mencapai tujuan yang telah ditentukan, tetapi juga karena dapat memberikan suatu kontribusi kepada bawahan/pengikut. Para pengikut merasa bahwa keberhasilan pemimpin dalam mencapai tujuan karena memang konsisten dengan tujuan mereka. Reddin dalam konsep

gaya kepemimpinan efektif mengemukakan empat unsur pokok yang harus dilakukan oleh seorang pemimpin, yakni : (1) gaya eksekutif ; (2) gaya otokrat bijak ; (3) gaya pembina ; dan (4) gaya birokrat.

Kedua. Gaya kepemimpinan model tiga dimensi memberikan gambaran yang lebih lengkap dalam penerapan, bukan hanya gaya kepemimpinan efektif dan tidak efektif saja yang dapat dianalisis secara holistik, tapi juga memberi gambaran tertentu gaya kepemimpinan yang berada diantara kedua gaya tersebut, yaitu gaya dasar yang menetapkan cara bagaimana seorang pimpinan berperilaku yang diukur dari berapa banyak *Task Orientation* (Orientasi Tugas) dan *Relationship Orientation* (Orientasi Hubungan) yang digunakan dalam melaksanakan tugasnya (Reddin, 1970), atau stimulus tertentu yang diterima oleh pimpinan, dan tanggapan terhadap stimulus itulah yang dapat dipandang efektif atau tidak efektifnya pemimpin (Hersey dan Blanchard, 1992).

Pendekatan tiga dimensi model Reddin diharapkan dapat menjelaskan gaya kepemimpinan dalam pengelolaan pada Badan dan Dinas di lingkup Pemerintah Kota Bima. Untuk lebih jelasnya efektivitas gaya kepemimpinan dengan pendekatan tiga dimensi model Reddin, dapat dikembangkan kedalam empat gaya sebagai berikut :

Gaya yang efektif yang merupakan pengembangan dari gaya dasar meliputi :

1. Gaya eksekutif (*executive*), yakni gaya yang cenderung menggunakan gaya integrasi pada situasi yang menghendaki demikian. Seorang pemimpin yang menerapkan gaya ini disebut sebagai motivator yang baik, menggunakan partisipasi secara tepat, melakukan koordinasi secara efektif dan mempergunakan kerja tim dalam pengambilan keputusan.
2. Gaya otokrat bijak (*benevolent autocrat*), yakni gaya kepemimpinan yang cenderung menggunakan gaya dedikasi pada situasi yang menghendaki perilaku demikian, dimana kepemimpinan

enerjik, komitmen yang kuat pada hasil, memperhatikan pentingnya biaya.

3. Gaya pembina (*developer*), yakni gaya yang cenderung menggunakan gaya relasi pada situasi yang menghendaki perilaku demikian, dimana pemimpin memelihara komunikasi dengan baik, memahami bawahan, memberi dukungan dan kerjasama yang baik dalam pekerjaan, mempercayai bawahan.
4. Gaya birokrat (*burevorat*), yakni gaya kepemimpinan yang cenderung menggunakan gaya terpisah pada situasi yang menghendaki demikian, dimana pemimpin mentaati peraturan-peraturan yang ada, memelihara sistem kerja yang telah ada, rasional dan pengendalian diri serta memperlakukan bawahan secara adil.

Dalam perannya sebagai seorang pemimpin untuk mewujudkan efektifitas pengelolaan organisasi, hal lain yang ikut mempengaruhinya adalah partisipasi pegawai. Partisipasi menurut Simandjatak (1992) merupakan sikap kerohanian hidup bermasyarakat dan berperan warga dalam kehidupan kelompok. Dengan kata lain ikut serta dalam interaksi". Sementara Stephenson dalam Zulkifli (1992), di kemukakan: "partisipasi adalah mencakup kerja sama dari yang terkait ; merupakan suatu arena di mana terjadi negosiasi. Harapan-harapan, persepsi-persepsi serta sistem komunikasi akan mempengaruhi perilaku dan cara orang mengintepretasikan apa yang di kehendaki oleh pemimpin". Pengelolaan organisasi yang efektif tanpa didukung oleh gaya kepemimpinan yang efektif dan partisipasi aktif dari seluruh pegawainya maka akan memberikan dampak pada pengelolaan organisasi yang kurang efektif.

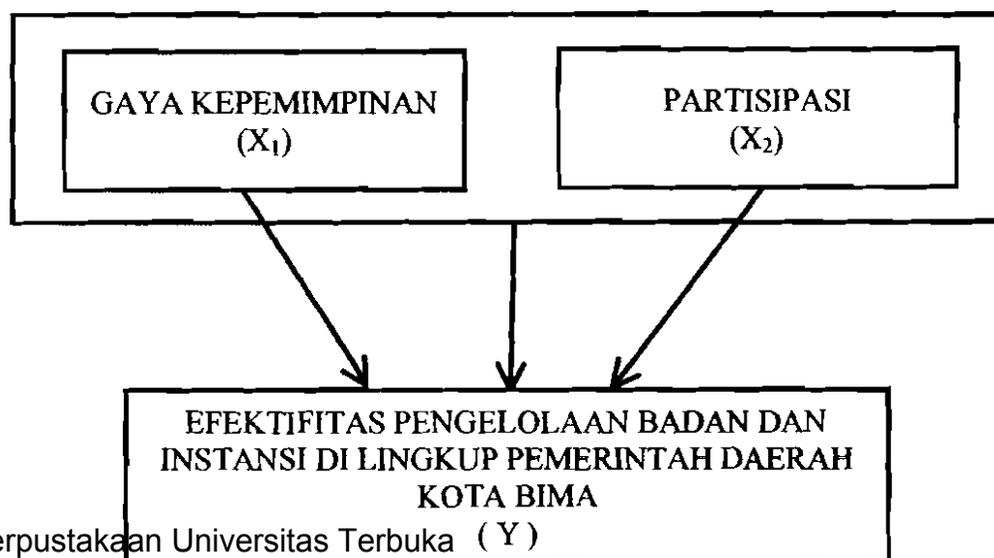
Memperhatikan kerangka berpikir diatas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah : “Efektivitas Pengelolaan pada Badan dan Instansi di lingkup Pemerintah Kota Bima, dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dan partisipasi pegawai”.

Hipotesis tersebut dapat dijabarkan kedalam sub hipotesis sebagai berikut :

1. Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap efektivitas pengelolaan pada Badan dan Instansi di lingkup Pemerintah Kota Bima.
2. Partisipasi Pegawai berpengaruh signifikan terhadap efektivitas pengelolaan pada Badan dan Instansi di lingkup Pemerintah Kota Bima.
3. Gaya Kepemimpinan dan Partisipasi Pegawai berpengaruh signifikan terhadap efektivitas pengelolaan pada Badan dan Instansi di lingkup Pemerintah Kota Bima.

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat secara skematis sebagai berikut :

Gambar II.1 . : KERANGKA BERFIKIR



C. Definisi Operasional

Berdasarkan kerangka pemikiran dan hipotesis yang dikemukakan terdapat tiga variabel dalam penelitian ini yaitu : Variabel bebas (X1) gaya kepemimpinan, variabel (X2) partisipasi pegawai dan variabel terikat (Y) efektivitas pengelolaan Badan dan Instansi di Lingkup Pemerintah Kota Bima.

1. Variabel gaya kepemimpinan.

Gaya kepemimpinan dapat didefinisikan secara konsep dan secara operasional sebagai berikut :

a. Definisi Konsep

Gaya kepemimpinan adalah pola-pola perilaku konsisten yang diterapkan dalam bekerja dengan melalui orang lain seperti yang dipersepsikan orang-orang itu.

b. Definisi Operasional

Gaya kepemimpinan yaitu perilaku yang ditampilkan oleh seorang pemimpin dalam hal ini Kepala Badan/Instansi di lingkup Pemerintahan Kota Bima menurut pandangan bawahan dalam upaya untuk mempengaruhi bawahan / pegawai sebagai upaya pencapaian tujuan organisasi.

Gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku konsisten yang diterapkan oleh pimpinan kepada perangkat/aparat. Sehingga memperlihatkan sifat dan tindakan pimpinan pada Badan dan Dinas di Instansi lingkup Pemerintah Kota Bima yang bisa diamati

(*observable*) dalam menerapkan kepemimpinan sebagai administrator pada lembaga yang dikelolanya.

Untuk melaksanakan kepemimpinannya secara efektif, maka pimpinan pada Badan dan Dinas di Instansi lingkup Pemerintah Kota Bima dapat menerapkan empat gaya kepemimpinan yang dikemukakan oleh Reddin (1970), sebagai berikut :

- 1). Gaya Eksekutif, dengan indikator :
 - (a) Penggunaan partisipasi secara tepat
 - (b) Sebagai motivator yang baik
 - (c) Koordinasi secara efektif
 - (d) Pengambilan keputusan berdasarkan kerja tim
- 2). Gaya Otokrat Bijak, dengan indikator :
 - (a) Memperhatikan kualitas biaya
 - (b) Komitmen dalam pencapaian hasil
 - (c) Memperhatikan kuantitas pekerjaan
 - (d) Memperhatikan pentingnya biaya
- 3). Gaya pembina dengan indikator :
 - (a) Memelihara komunikasi yang baik
 - (b) Memahami bawahan
 - (c) Memberi dukungan
 - (d) Adanya kerjasama yang baik
- 4). Gaya Birokrat, dengan indikator :
 - (a) Mentaati peraturan-peraturan yang ada.
 - (b) Memelihara sistem kerja.
 - (c) Besarnya perhatian terhadap sistem kerja

2. Variabel Partisipasi Pegawai.

Variabel partisipasi pegawai dapat didefinisikan secara konsep dan operasional sebagai berikut :

a) Definisi Konsep

Partisipasi adalah suatu dorongan mental dan emosi dari seseorang atau sekelompok orang yang menggerakkan mereka bersama-sama mencapai tujuan dan ikut bertanggung jawab serta keterlibatan yang bersifat spontan disertai kesadaran dan bertanggungjawab terhadap kepentingan kelompok untuk mencapai tujuan bersama.

b) Definisi Operasional

Partisipasi adalah keterlibatan pikiran dan perasaan pegawai pada Badan dan Dinas di Instansi lingkup Pemerintah Kota Bima yang dilakukan secara sukarela dengan mengemukakan buah pikiran, keterampilan dan tenaga.

Partisipasi pegawai pada Dinas dan Lembaga Teknis Daerah diukur dengan indikator sebagai berikut :

1). Keterlibatan mental dan emosional/inisiatif

(a) Kebebasan pegawai dalam menyampaikan ide/pendapat.

(b) Pegawai dilibatkan dalam setiap perencanaan program

(c) Pegawai dilibatkan dalam setiap pengambilan keputusan.

2). Motivasi Kontribusi

- (a) Pegawai memiliki inisiatif kerja
- (b) Pegawai memberikan kemampuan maksimal dalam bekerja
- (c) Pegawai memberikan kontribusi dalam setiap pekerjaannya.

3). Tanggung Jawab.

- (a) Organisasi memberikan kontribusi terhadap peningkatan kemampuan pegawai
- (b) Pegawai melaksanakan pekerjaan dengan ikhlas dan sungguh-sungguh
- (c) Pelaksanaan pekerjaan dilakukan dengan tanggung jawab.

3. Variabel Efektivitas Pengelolaan Badan dan Dinas di Instansi lingkup Pemerintah Kota Bima

Efektivitas pengelolaan Badan dan Dinas di Instansi lingkup Pemerintah Kota Bima dapat dijelaskan dalam definisi secara konsep dan secara operasional sebagai berikut :

a. Definisi Konsep

Penyelenggaraan pemerintahan modern selalu mengorientasikan tindakan-tindakannya pada pencapaian suatu hasil yang nyata (*Result Oriented*), pelaksanaan manajemen pemerintahan selalu berhubungan dengan target-target yang ingin dicapai oleh suatu unit (lembaga), dalam suatu periode tertentu. Kaitannya dengan

hal tersebut Dinas Daerah selain berfungsi untuk memberikan pelayanan terhadap masyarakat tanpa terlalu memperhitungkan untung rugi, tetapi dalam batas-batas tertentu dapat didayagunakan dan bertindak sebagai organisasi ekonomi yang memberikan pelayanan jasa imbalan.

b. Definisi Operasional

Efektifitas pengelolaan Badan dan Dinas di Instansi lingkup Pemerintah Kota Bima adalah penyelenggaraan kegiatan pada Badan dan Dinas di Instansi lingkup Pemerintah Kota Bima sebagai lembaga teknis yang selalu mengorientasikan tindakan-tindakannya pada suatu hasil yang nyata dalam bentuk produktivitas, efisiensi kerja, kepuasan pegawai dan adaptasi manajemen dalam kegiatan pengelolaan.

Efektifitas pengelolaan Badan dan Dinas di Instansi lingkup Pemerintah Kota Bima diukur dengan indikator :

(1) Produktivitas

- (a) Pelaksanaan tugas maupun pemberian pelayanan kepada masyarakat telah optimal.
- (b) Persepsi baik dari masyarakat tentang pelaksanaan tugas dan pelayanan yang dilakukan.

(2) Efisiensi

- (a) Efisiensi anggaran
- (b) Efisiensi waktu yang ditunjukkan dengan penyelesaian pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditentukan.

(3) Kepuasan Pegawai

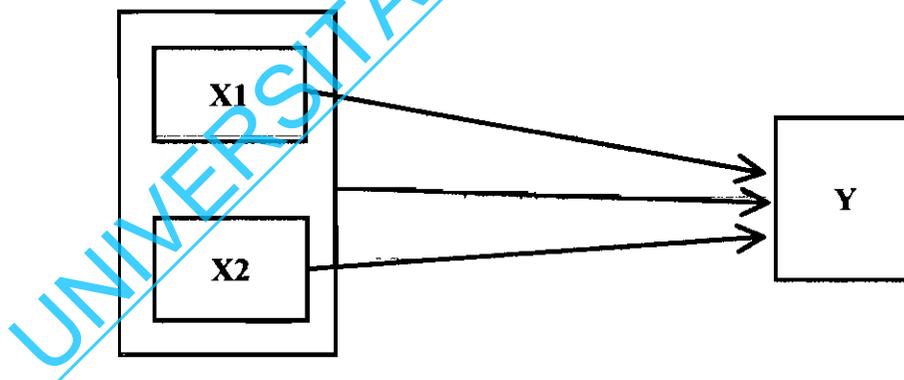
- (a) Dukungan pegawai terhadap pelaksanaan tugas
- (b) Ketaatan pegawai terhadap peraturan kerja

(4) Adaptasi

- (a) Manajemen Organisasi mampu mengantisipasi setiap perubahan.
- (b) Cepat dalam mengambil keputusan terhadap kendala dan hambatan dalam pengelolaan organisasi.

Secara jelas uji pengaruh dari variabel bebas (X_1) dan (X_2) terhadap variabel terikat (Y) dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar II.2. Bagan uji pengaruh variabel penelitian.



Keterangan :

- X_1 = Gaya Kepemimpinan
- X_2 = Partisipasi Pegawai
- Y = Efektivitas Pengelolaan

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Menurut tingkat eksplanasinya penelitian ini merupakan penelitian eksplanatif. Penelitian eksplanatif merupakan penelitian yang bertujuan untuk menerangkan, menguji hipotesis dari variabel-variabel penelitian. Fokus penelitian ini adalah analisis hubungan-hubungan antara variabel (Singarimbun, 1981).

Penelitian eksplanatif memerlukan perencanaan. Perencanaan sangat diperlukan agar uraian tersebut benar-benar sudah mencakup seluruh persoalan dalam setiap fasenya. Perumusan persoalan yang tepat akan menunjukkan informasi macam apa yang sebenarnya diperlukan. Dengan metode eksplanatif, penelitian digunakan dengan jenis penelitian sensus. Penelitian sensus merupakan penelitian yang mengambil satu kelompok populasi sebagai sampel secara keseluruhan dan menggunakan kuesioner yang terstruktur sebagai alat pengumpulan data yang pokok untuk mendapatkan informasi yang spesifik (Usman & Akbar, 2008). Berdasarkan informasi tersebut, maka penelitian ini merupakan jenis penelitian dengan metode survei dengan bantuan kuesioner, dimana respondennya adalah seluruh Kepala Bidang pada Dinas dan Badan di Instansi Pemerintah Kota Bima.

B. Populasi dan Responden

1. Populasi

Populasi adalah wilayah atau generalisasi yang terdiri atas subyek/obyek yang mempengaruhi kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2010). Dalam penelitian ini yang menjadi populasi sasaran (*target population*), adalah seluruh Kepala Bidang 9 Badan dan 14 Dinas di Instansi lingkup Pemerintah Kota Bima yang berjumlah 82 orang.

2. Responden

Responden yang diambil sebanyak 82 orang, dengan teknik penentuan responden adalah metode sensus artinya seluruh populasi dijadikan responden, (Sugiyono, 2009). Responden yang diambil dalam penelitian ini adalah seluruh Kepala Bidang dan Kepala Bagian pada Badan dan Dinas di Lingkup Pemerintah Kota Bima, dengan pertimbangan bahwa para Kepala Bidang dan Kepala Bagian tersebut memiliki relevansi dalam memberikan penilaian terhadap gaya kepemimpinan, partisipasi pegawai maupun efektifitas pengelolaan.

C. Instrumen Penelitian

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu :

1. Kuesioner (angket) yaitu teknik pengumpulan data yang berupa daftar pertanyaan atas pokok permasalahan dengan mengacu pada variabel-variabel penelitian.
2. Pedoman Observasi yaitu cara pengumpulan data yang berupa

pencatatan hasil pengamatan yang berhubungan dengan obyek penelitian.

D. Prosedur Pengumpulan Data

Prosedur pengumpulan data yang penulis gunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan kuisioener secara personal. Metode ini memberikan tanggapan atas pernyataan kuisioner. Dalam penelitian ini kuisioner dibagikan langsung pada responden dan peneliti dapat memberikan penjelasan mengenai tujuan survey dan pertanyaan yang kurang dipahami oleh responden serta tanggapan atas kuisioner dapat langsung dikumpulkan oleh peneliti setelah diisi oleh responden. Kuisioner secara personal digunakan untuk mendapatkan data tentang variabel penelitian yang terdiri dari gaya kepemimpinan, partisipasi dan efektifitas pengelolaan.
2. Pengamatan langsung atau observasi terbatas dengan menggunakan pedoman observasi yang penulis lakukan pada obyek penelitian.
3. Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan cara memberikan kuesioner kepada pihak yang bersangkutan. Peneliti memberikan kuesioner pada Badan dan Dinas Lingkup Pemerintah Kota Bima sebanyak 82 buah. Jawaban atas daftar pertanyaan yang harus diisi oleh responden dibuat dengan menggunakan skala likert (*likert scale*), yaitu dengan rentangan 1 sampai dengan 5. Tanggapan yang paling positif (sangat setuju) diberi nilai paling tinggi dan

tanggapan paling negatif (sangat tidak setuju) diberi nilai paling rendah (Fuad Mas'ud, 2004).

Gambar III.1
Skor Skala Likert



4. Pemberian kriteria interpretasi tanggapan responden dari hasil penelitian ini dibuat dalam kategori yang diambil dari rekapitulasi tanggapan responden. Adapun cara perhitungan kriteria interpretasi tanggapan responden tersebut adalah sebagai berikut :

Kriteria interpretasi skor diambil dari skor total tiap-tiap jawaban pernyataan. Untuk skor ideal adalah $5 \times 82 = 410$.

- a. Untuk jawaban Sangat Tidak Setuju mempunyai skor 1, maka $1 \times 82 = 82$, maka persentasenya adalah: $(82:410) \times 100\% = 20\%$
- b. Untuk jawaban Tidak Setuju mempunyai skor 2, maka $2 \times 82 = 164$, maka persentasenya adalah $(164:410) \times 100\% = 40\%$
- c. Untuk jawaban Cukup Setuju mempunyai skor 3, maka $3 \times 82 = 246$, maka persentasenya adalah $(246 : 410) \times 100\% = 60\%$
- d. Untuk jawaban Setuju mempunyai skor 4, maka $4 \times 82 = 328$, maka persentasenya adalah $(328 : 410) \times 100\% = 80\%$.
- e. Untuk jawaban Sangat Setuju mempunyai skor 5, maka $5 \times 82 = 410$, maka persentasenya adalah $(410 : 410) \times 100\% = 100\%$.

Selanjutnya angka diatas dijadikan persentase dimana jarak dari jawaban pernyataan Sangat Setuju dengan Sangat Tidak Setuju adalah $100\% - 20\% = 80\%$. Selanjutnya angka ini dibagi 5 untuk membuat 5

kriteria interpretasi skor. Sehingga diperoleh interval untuk setiap kategori adalah $80\% : 5 = 16\%$. Artinya jarak antara nilai terendah dengan tertinggi untuk tiap kriteria adalah sebesar 16%.

Tabel III.1
Pedoman Untuk Memberikan Interpretasi

No	Interval Koefisien	Deskripsi
1	20% – 36%	Sangat Buruk
2	37% – 52%	Buruk
3	53% – 68%	Cukup Baik
4	69% – 84%	Baik
5	85% – 100%	Sangat Baik

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Data primer, yang dikumpulkan melalui investioner dari responden. Data primer dapat bersifat kualitatif atau pernyataan tentang sesuatu yang menyangkut nilai, sikap dan perilaku.
2. Data sekunder, yaitu informasi (data terolah / reported data) dari lembaga-lembaga yang berkaitan dengan topik penelitian ini. Data sekunder ini dapat berupa perangkat statistik, dokumen-dokumen dan publikasi hasil penelitian.

Teknik pengukuran data dilakukan dengan menggunakan analisis statistik. Melalui perhitungan statistik setiap indikator diukur hanya sekali saja untuk menghindari perhitungan yang bersifat ganda.

E. Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2005). Dalam hal ini digunakan beberapa butir pertanyaan yang dapat secara tepat mengungkapkan variabel yang diukur tersebut. Untuk mengukur tingkat validitas dapat dilakukan dengan cara mengkorelasikan antara skor butir pertanyaan dengan total skor konstruk atau variabel. Hipotesis yang diajukan adalah :

Ho : Skor butir pertanyaan berkorelasi positif dengan total skor konstruk.

Ha : Skor butir pertanyaan tidak berkorelasi positif dengan total skor konstruk.

Uji validitas dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung dengan r tabel untuk tingkat signifikansi 95% dari *degree of freedom* (df) = $n-2$, dalam hal ini n adalah jumlah sampel. Jika r hitung $>$ r tabel maka pertanyaan atau indikator tersebut dinyatakan valid, demikian sebaliknya bila r hitung $<$ r tabel maka pertanyaan atau indikator tersebut dinyatakan tidak valid (Ghozali, 2005).

Uji reliabilitas merupakan alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliable atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2005). Pengukuran reliabilitas dilakukan dengan cara *one shot* atau pengukuran sekali saja dengan

alat bantu SPSS uji statistik *Cronbach Alpha* (α). Suatu konstruk atau variabel

dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* > 0.60 (Nunnally dalam Ghozali, 2005).

F. Metode Analisis Data

Untuk memperoleh gambaran secara umum mengenai hasil penelitian ini serta dalam rangka pengujian hipotesis sebagai jawaban sementara untuk pemecahan permasalahan yang dikemukakan, maka dari data yang diperoleh akan dianalisa dengan metode analisa regresi berganda, dengan tahapan sebagai berikut :

1. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Multikolinieritas

Uji asumsi mengenai multikolinieritas ini dimaksudkan untuk membuktikan atau menguji ada tidaknya hubungan yang linear antara variabel bebas (*independen*) satu dengan variabel bebas yang lainnya. Adanya hubungan linear antara variabel independen akan menimbulkan kesulitan dalam memisahkan pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependennya. Uji asumsi multikolinieritas yaitu menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar peubah bebas. Jika terjadi korelasi, maka terdapat problem multikolinieritas. Kolinier ganda (*Multikolinierity*) merupakan hubungan linier yang sama kuat antara peubah-peubah bebas dalam persamaan regresi berganda. Pendeteksian terjadinya suatu kolinier ganda, dapat dilihat pada hasil VIF (*Variance Inflation Factors*). Nilai VIF ini diperoleh dari persamaan :

$$VIF = \frac{1}{1 - R_j^2}$$

R_j^2 = Koefisien determinasi dari regresi peubah bebas ke-j dengan semua peubah lainnya. Uji multikolinieritas dengan SPSS dilakukan dengan uji regresi, dengan berdasarkan nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) dan koefisien korelasi antar variabel bebas. Kriteria yang digunakan adalah: 1) jika nilai VIF di sekitar angka 1 atau memiliki *toerance* mendekati 1, maka dikatakan tidak terdapat masalah multikolinieritas dalam model regresi; 2) jika koefisien korelasi antar variabel bebas kurang dari 0,5, maka tidak terdapat masalah multikolinieritas.

b. Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi dilakukan untuk menjamin fungsi terhindar dari terjadinya hubungan antar variabel random responden yang berdekatan. Pengujian dilakukan dengan uji Durbin Watson Test, dengan ketentuan pengujian SPSS, jika koefesien Durbin Watson Test mendekati nilai 2 maka disimpulkan tidak terjadi autokorelasi.

c. Uji Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas hal ini dimaksudkan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan ragam residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika ragam residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homokedastisitas. Jika ragam berbeda, disebut heterokedastisitas. Model regresi yang baik adalah tidak terjadinya heterokedastisitas. Model regresi yang baik adalah tidak terjadinya heterokedastisitas (Singgih, 1999).

d. Normalitas

Kenormalan data diperlukan dalam analisis regresi berganda, hal ini disebabkan metode ini merupakan salah satu metode analisis parametrik. Kenormalan diketahui melalui sebaran regresi yang merata disetiap nilai. Salah satu metode yang digunakan untuk menguji kenormalan data adalah Metode *Kolmogorov Smirnov*. Dalam Metode *Kolmogorov Smirnov*, penerimaan H_0 mengindikasikan bahwa data yang dianalisis tersebar normal. Rumus Uji *Kolmogorov Smirnov* adalah :

$$\chi^2 = 4 \times (D_{Max})^2 \times \frac{(m \times n)}{(m + n)}$$

Keterangan :

m = Kelompok data 1

n = Kelompok data 2

D = Perbedaan maksimal kelompok data (Sumber: Singgih, 1999)

Uji Normalitas yaitu menguji apakah dalam sebuah model regresi, peubah respon, peubah bebas atau keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah distribusi data normal atau mendekati normal (Singgih, 1999).

2. Analisis Regresi Berganda

Dalam penelitian ini, analisis yang digunakan adalah *Analisis Regresi Berganda*. Dengan tahapan sebagai berikut :

(a) Persamaan Regresi Berganda

$$Y = a + b X_1 + b X_2$$

Sugiyono (2010)

keterangan : Y = Prediksi Efektivitas pengelolaan pada Badan dan Dinas di Lingkup Pemerintah Kota Bima

a = Konstanta

b = Koefisien regresi

X₁ = Gaya Kepemimpinan

X₂ = Partisipasi Pegawai

(b) Analisis Parsial

Untuk menguji hipotesis secara parsial, alat uji yang digunakan adalah alat uji t. Alat uji ini untuk mengetahui pengaruh signifikan atau tidak signifikan dari kedua variabel bebas (X) yaitu variabel Gaya Kepemimpinan dan Partisipasi terhadap variabel terikat (Y) yaitu Efektivitas Pengelolaan. Untuk pengujian ini dibandingkan antara t hitung dengan t tabel pada taraf keyakinan 5% atau $\alpha = 0,05$.

(c) Analisis Simultan

Untuk menguji signifikansi persamaan regresi secara keseluruhan menggunakan formula F-test dari Sugiyono (2010) sebagai berikut :

$$Fh = \frac{R^2/k}{(1 - R^2)/(n - k - 1)}$$

Hipotesis yang diajukan dalam melakukan pengujian signifikansi keseluruhan model regresi adalah :

H₀ ; $\beta_1 = \beta_2$ (tidak ada hubungan dan pengaruh yang signifikan antara variabel X₁ dan X₂ terhadap variabel Y)

$H_a ; \beta_1 = \beta_2$ (tidak ada hubungan dan pengaruh yang signifikan antara variabel X_1 dan X_2 terhadap variabel Y)

Kriteria pengujian hipotesis sebagai berikut :

Jika nilai $F - \text{test} < \text{nilai } F - \text{tabel}$, maka H_0 diterima.

Jika nilai $F - \text{test} > \text{nilai } F - \text{tabel}$, maka H_a diterima.

(d) Analisis Koefisien Determinasi

Untuk melihat seberapa besar kontribusi variabel independen mempengaruhi variabel dependen yang akan diteliti, maka digunakan koefisien determinasi, dengan formula sebagai berikut :

$$D = R^2 \times 100\%$$

(Sugiyono, 2010)

Keterangan :

D = Koefisien determinasi

R = Nilai Korelasi Simultan

BAB IV

TEMUAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Data

Dalam uraian mengenai deskripsi data ini akan diuraikan menjadi beberapa bagian, seperti : gambaran responden, deskripsi data variabel gaya kepemimpinan, deskripsi data variabel partisipasi pegawai dan deskripsi data mengenai efektivitas pengelolaan Instansi Lingkup Pemerintah Kota Bima.

1. Gambaran Responden

Awal pembahasan di Bab IV ini akan diuraikan gambaran responden penelitian sehingga akan nampak sebaran responden berdasarkan kategori yang ditetapkan. Seperti dikemukakan dalam Bab I bahwa seluruh jumlah responden dalam penelitian ini adalah 82 orang. Jumlah tersebut dapat dikategorikan berdasarkan jenis kelamin, golongan usia, dan berdasarkan jabatan kepegawaian mereka. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat uraian data pada tabel dibawah ini yang akan menjelaskan pengelompokan responden. Pertama adalah pengelompokan responden berdasarkan jenis kelamin, laki-laki dan perempuan, yang dapat dilihat uraiannya pada tabel IV.1 berikut :

Tabel : IV.1.
Responden Berdasarkan Jenis Kelamin
N : 82

No	Keterangan	F	Prosentase (%)
1.	Laki laki	66	80,5
2.	Perempuan	16	19,5
	Jumlah	82	100,00

Sumber : Data Hasil penelitian setelah diolah, 2012

Berdasarkan tabel IV.1. di atas nampak bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini berjenis kelamin laki-laki, hal tersebut ditunjukkan oleh angka berjumlah 80,5%, sedangkan selebihnya sebanyak 19,5% berjenis kelamin perempuan. Selanjutnya bila dilihat dari golongan usia, maka responden penelitian dapat dilihat data pada tabel IV.2. berikut :

Tabel : IV.2.
Responden Berdasarkan Usia
N : 82

No	Keterangan	F	Prosentase (%)
1.	35-40 tahun	3	3,7
2.	41-45 tahun	15	18,3
3.	46-50 tahun	39	47,6
4.	>50 tahun	25	30,5
	Jumlah	82	100,0

Sumber : Data Hasil penelitian setelah diolah, 2012

Uraian data pada tabel IV.2. di atas menunjukkan bahwa usia responden berada pada kisaran 35 tahun sampai 50 tahun keatas. Mayoritas responden berusia antara 46 tahun sampai dengan 50 tahun, atau sebanyak 47,6%, sedangkan berikutnya sebanyak 30,5% berusia lebih dari 50 tahun, sebanyak 18,3% responden berusia antara 41 tahun sampai dengan 45 tahun dan 3,7% berusia antara 35 sampai dengan 40 tahun.

Data yang diuraikan pada tabel IV.3. di bawah ini adalah responden berdasarkan jabatan kepegawaian. Kategori pegawai yang menjadi responden dalam penelitian ini terdiri dari PNS yang menduduki jabatan struktural eselon III. Secara rinci dapat diuraikan sebagai berikut :

Tabel : IV.3.
Responden Berdasarkan Jabatan Kepegawaian
N : 82

No.	Keterangan	F	Prosentase (%)
1.	Kepala Bidang	82	100,0
	Jumlah	82	100,0

Sumber : Data Hasil Penelitian setelah diolah, 2012

Dapat dijelaskan bahwa tabel IV.3. di atas menunjukkan bahwa keseluruhan dari responden dalam penelitian ini berstatus sebagai pejabat struktural eselon III, data menunjukkan bahwa untuk kelompok pejabat Eselon III seluruhnya merupakan Kepala Bidang.

Setelah melihat gambaran secara obyektif dari responden penelitian, maka selanjutnya akan dijelaskan analisis atas data yang diperoleh berdasarkan tanggapan responden yang berkaitan dengan variabel penelitian. *Pertama*, akan dilakukan analisis univariat (analisis satu variabel) dari masing-masing variabel penelitian. Analisis univariat ini ditujukan untuk melihat kecenderungan yang nampak secara obyektif dari tanggapan responden atas pertanyaan dari kuesioner yang disebarkan kepada mereka. *Kedua*, adalah analisis bivariat (analisis dua variabel), yaitu melihat tingkat

pengaruh dari variabel independen terhadap variabel dependen. Untuk analisis ini dilakukan dengan menggunakan rumus statistik regresi berganda. Dari hasil perhitungan tersebut dilakukan analisis kuat tidaknya tingkat pengaruh yang ada, kemudian diinterpretasikan. Berikut ini akan dijelaskan analisis satu variabel untuk variabel gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh Kepala Dinas dan Badan Lingkup Pemerintah Kota Bima sebagai berikut :

2. Gaya Kepemimpinan Kepala Dinas/Badan Lingkup Pemerintah Kota Bima

Sebelum dilakukan analisis Gaya Kepemimpinan Kepala Dinas/Badan, maka akan disampaikan bahwa variabel kepemimpinan dilihat berdasarkan jenis gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh pemimpin pada umumnya yang meliputi : gaya kepemimpinan eksekutif, gaya kepemimpinan otokrat bijak, gaya kepemimpinan pembina dan gaya kepemimpinan pembinaan.

Tabel : IV.4.
Tanggapan Responden Tentang Gaya Kepemimpinan
N : 82

No	Pernyataan	Skor					Jml
		SS	S	KS	TS	STS	
1	X1.1	44	20	10	6	2	82
		53,7%	24,4%	12,2%	7,3%	2,4%	100%
2	X1.2	33	34	15	0	0	82
		40,2%	41,5%	18,3%	0%	0%	100%
3	X1.3	41	23	12	6	0	82
		50%	28%	14,6%	7,3%	0%	100%
4	X1.4	16	33	18	13	2	82
		19,5%	40,2%	22%	15,9%	2,4%	100%
Jml		134	110	55	23	4	328
		40,9%	33,5%	16,5%	7,6%	1,2%	100%
5	X1.5	23	46	10	2	1	82
		28%	56,1%	12,2%	2,4%	1,2%	100%
6	X1.6	44	26	10	1	1	82
		53,7%	31,7%	12,2%	1,2%	1,2%	100%
7	X1.7	26	37	13	5	1	82
		31,7%	45,1%	15,9%	6,1%	1,2%	100%
8	X1.8	24	28	24	5	1	82
		29,3%	34,1%	29,3%	6,1%	1,2%	100%
Jml		117	137	57	13	4	328
		35,7%	41,8%	17,4%	4,0%	1,2%	100%
9	X1.9	35	35	11	1	0	82
		42,7%	42,7%	13,4%	1,2%	0%	100%
10	X1.10	13	54	15	0	0	82
		15,9%	65,9%	18,3%	0%	0%	100%
11	X1.11	15	50	17	0	0	82
		18,3%	61,0%	20,7%	0%	0%	100%
12	X1.12	25	43	13	1	0	82
		30,5%	52,4%	15,9%	1,2%	0%	100%
Jml		88	182	56	2	0	328
		26,8%	55,5%	17,1%	0,6%	0,0%	100%
13	X1.13	41	30	9	1	1	82
		50%	36,6%	11%	1,2%	1,2%	100%
14	X1.14	4	19	24	32	3	82
		4,9%	23,2%	29,3%	39%	3,7%	100%
15	X1.15	14	47	14	7	0	82
		17,1%	57,3%	17,1%	8,5%	0%	100%
Jml		59	96	47	40	4	328
		24,0%	39,0%	19,1%	16,3%	1,6%	100%

Sumber : Data hasil penelitian setelah diolah, 2012

Tanggapan responden sebagaimana pada tabel IV.4. di atas untuk item pernyataan X1.1 sampai dengan X1.4 menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan sangat setuju dan setuju terhadap item-item gaya kepemimpinan eksekutif yang merupakan salah satu indikator dari variabel gaya kepemimpinan menurut W.J Reddin.

Pada item pernyataan pertama menunjukkan bahwa pimpinan melibatkan bawahan dalam setiap pelaksanaan pekerjaan sesuai kewenangannya. Hasil ini ditunjukkan oleh 53,7% menjawab sangat setuju. Dalam hal ini dapat dikatakan bahwa Kepala Dinas/Badan Lingkup Pemerintah Kota Bima melibatkan bawahan dalam setiap pelaksanaan pekerjaan sesuai kewenangannya.

Berkaitan dengan item pernyataan kedua menunjukkan bahwa pemberian dorongan dan motivasi oleh pimpinan. Hasil ini ditunjukkan oleh 40,2% menjawab sangat setuju dan 41,5% menjawab setuju. Dalam hal ini dapat dikatakan bahwa Kepala Dinas/Badan Lingkup Pemerintah Kota Bima memberikan dorongan dan motivasi kepada bawahannya.

Pada item pernyataan ketiga menunjukkan bahwa pimpinan melakukan koordinasi secara efektif. Hasil ini ditunjukkan oleh 50,0% menjawab sangat setuju. Dalam hal ini dapat dikatakan

bahwa Kepala Dinas/Badan Lingkup Pemerintah Kota Bima melakukan koordinasi yang efektif.

Berdasarkan item pernyataan keempat menunjukkan bahwa keputusan ditentukan secara bersama-sama dengan bawahan. Hasil ini ditunjukkan oleh 40,2% menjawab setuju. Dalam hal ini dapat dikatakan bahwa Kepala Dinas/Badan Lingkup Pemerintah Kota Bima melibatkan bawahannya dalam mengambil keputusan.

Tanggapan responden sebagaimana pada tabel IV.4, untuk item pernyataan X1.5 sampai dengan X1.8 menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan sangat setuju dan setuju terhadap item-item gaya kepemimpinan otokrat bijak yang merupakan salah satu indikator dari variabel gaya kepemimpinan menurut W.J Reddin.

Berdasarkan item pernyataan kelima menunjukkan bahwa pimpinan memperhatikan kualitas pekerjaan. Hasil ini ditunjukkan oleh 56,1% menjawab setuju. Dalam hal ini dapat dikatakan bahwa Kepala Dinas/Badan Lingkup Pemerintah Kota Bima Memperhatikan Kualitas Pekerjaan.

Berdasarkan item pernyataan keenam menunjukkan bahwa pimpinan memiliki komitmen yang kuat dalam pencapaian hasil. Hasil ini ditunjukkan oleh 53,7% menjawab sangat setuju dan 31,7% menjawab setuju. Dalam hal ini dapat dikatakan bahwa

Kepala Dinas/Badan Lingkup Pemerintah Kota Bima memiliki Komitmen yang kuat dalam dalam pencapaian hasil.

Berdasarkan item pernyataan ketujuh menunjukkan bahwa kuantitas pekerjaan menjadi perhatian dari pimpinan. Hasil ini ditunjukkan oleh 31,7% menjawab sangat setuju dan 45,1% menjawab setuju. Dalam hal ini dapat dikatakan bahwa Kepala Dinas/Badan Lingkup Pemerintah Kota Bima memberikan perhatian terhadap kuantitas pekerjaan.

Berdasarkan item pernyataan kedelapan menunjukkan bahwa pentingnya biaya dalam setiap pelaksanaan pekerjaan. Hasil ini ditunjukkan oleh 29,3% menjawab sangat setuju dan 34,1% menjawab setuju. Dalam hal ini dapat dikatakan bahwa Kepala Dinas/Badan Lingkup Pemerintah Kota Bima menganggap pentingnya biaya dalam setiap pelaksanaan pekerjaan.

Tanggapan responden sebagaimana pada tabel IV.4 untuk item pernyataan X1.9 sampai dengan X1.12 menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan sangat setuju dan setuju terhadap item-item gaya kepemimpinan pembina yang merupakan salah satu indikator dari variabel gaya kepemimpinan menurut W.J Reddin.

Berdasarkan item pernyataan kesembilan menunjukkan bahwa adanya komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan. Hasil ini ditunjukkan oleh 42,7% menjawab sangat setuju dan

seuju. Dalam hal ini dapat dikatakan bahwa Kepala Dinas/Badan Lingkup Pemerintah Kota Bima selama ini senantiasa memelihara komunikasi yang baik dengan bawahannya.

Berdasarkan item pernyataan kesepuluh menunjukkan bahwa pimpinan memahami kemampuan bawahannya. Hasil ini ditunjukkan oleh 65,9% menjawab setuju. Dalam hal ini dapat dikatakan bahwa Kepala Dinas/Badan Lingkup Pemerintah Kota Bima memahami tingkat kemampuan bawahannya.

Berdasarkan item pernyataan kesebelas menunjukkan bahwa dukungan pimpinan dalam setiap pekerjaan. Hasil ini ditunjukkan oleh 61,0% menjawab setuju. Dalam hal ini dapat dikatakan bahwa Kepala Dinas/Badan Lingkup Pemerintah Kota Bima memberikan dukungan dalam setiap pekerjaan.

Berdasarkan item pernyataan kedua belas menunjukkan bahwa adanya kerjasama yang baik dari pimpinan. Hasil ini ditunjukkan oleh 52,4% menjawab setuju. Dalam hal ini dapat dikatakan bahwa Kepala Dinas/Badan Lingkup Pemerintah Kota Bima dan bawahannya dapat bekerjasama dengan baik.

Tanggapan responden sebagaimana pada tabel IV.4 untuk item pernyataan X1.13 sampai dengan X1.15 menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan sangat setuju dan setuju terhadap item-item gaya kepemimpinan birokrat yang

merupakan salah satu indikator dari variabel gaya kepemimpinan menurut W.J Reddin, (1970).

Berdasarkan item pernyataan ketiga belas menunjukkan bahwa pimpinan taat terhadap peraturan. Hasil ini ditunjukkan oleh 50,0% menjawab sangat setuju dan 36,6% menjawab setuju. Dalam hal ini dapat dikatakan bahwa Kepala Dinas/Badan Lingkup Pemerintah Kota Bima cukup taat aturan.

Berdasarkan item pernyataan keempat belas menunjukkan bahwa pimpinan cenderung mempertahankan sistem kerja yang telah ada. Hasil ini ditunjukkan oleh 39,0% menjawab tidak setuju dan 29,3% menjawab kurang setuju. Dalam hal ini dapat dikatakan bahwa Kepala Dinas/Badan Lingkup Pemerintah Kota Bima cenderung berusaha memperbaiki system kerja yang telah ada.

Berdasarkan item pernyataan kelima belas menunjukkan bahwa besarnya perhatian terhadap sistem kerja oleh pimpinan. Hasil ini ditunjukkan oleh 57,3% menjawab setuju dan 17,1% menjawab sangat setuju. Dalam hal ini dapat dikatakan bahwa Kepala Dinas/Badan Lingkup Pemerintah Kota Bima memberikan perhatian yang besar terhadap sistem kerja.

Berdasarkan keseluruhan uraian pada variabel gaya kepemimpinan menunjukkan bahwa tidak ada satu gaya kepemimpinan yang paling menonjol. Keempat gaya kepemimpinan yang dianalisis dari kepemimpinan Kepala

Dinas/Badan berada pada kategori cukup baik. Untuk analisis univariat selanjutnya akan dilihat bagaimana sebaran yang ada pada variabel partisipasi pegawai di lingkungan Pemerintah Kota Bima.

Berdasarkan tanggapan responden terhadap variabel gaya kepemimpinan dapat dibuatkan rekapitulasi dan interpretasinya seperti berikut ini :

Tabel : IV.5.
Rekapitulasi Tanggapan Responden Tentang Gaya Kepemimpinan
N : 82

Indikator	Skor Total	Skor Ideal	Prosentase	Kategori
Gaya Eksekutif	1329	1640	81,04%	Baik
Gaya Otokrat Bijak	1334	1640	81,34%	Baik
Gaya Pembina	1340	1640	81,71%	Baik
Gaya Birokrat	904	1230	73,50%	Baik
Total	4907	6150	79,79%	Baik

Sumber : Data hasil penelitian setelah diolah, 2012

Berdasarkan tabel IV.5., prosentase total untuk variabel gaya kepemimpinan adalah 79,79% dari prosentase ideal sebesar 100%. Prosentase total tersebut dibandingkan dengan nilai interval koefisien pada table Interpretasi berada pada rentang 69% - 84%, dengan kategori baik.

Tabel : IV.6.
 Pedoman Interpretasi Tanggapan Responden
 Tentang Gaya Kepemimpinan
 N : 82

No	Interval Koefesien	Kategori
1	20% – 36%	Sangat Buruk
2	37% – 52%	Buruk
3	53% – 68%	Cukup Baik
4	69% – 84%	Baik
5	85% – 100%	Sangat Baik

Sumber : Data hasil penelitian setelah diolah, 2012

3. Partisipasi Pegawai

Pada analisis univariat dari variabel partisipasi pegawai di lingkungan Pemerintah Kota Bima ini terlebih dulu disampaikan bahwa yang dimaksudkan partisipasi pegawai adalah adanya keterlibatan pikiran dan perasaan karyawan pada Dinas/Badan di Pemerintah Kota Bima yang dilakukan secara sukarela dengan mengemukakan buah pikiran, keterampilan dan tenaganya pada setiap program yang ditetapkan.

Tabel : IV.7.
Tanggapan Responden Tentang Partisipasi Pegawai
N : 82

No	Pernyataan	Skor					Jml
		SS	S	KS	TS	STS	
1	X2. 1	35	36	5	4	2	82
		42,7%	43,9%	6,1%	4,9%	2,4%	100,0%
2	X2. 2	33	34	11	4	0	82
		40,2%	41,5%	13,4%	4,9%	0,0%	100,0%
3	X2. 3	14	24	26	15	3	82
		17,1%	29,3%	31,7%	18,3%	3,7%	100,0%
4	X2. 4	42	29	9	2	0	82
		51,2%	35,4%	11,0%	2,4%	0,0%	100,0%
5	X2. 5	21	35	17	9	0	82
		25,6%	42,7%	20,7%	11,0%	0,0%	100,0%
6	X2. 6	12	46	20	4	0	82
		14,6%	56,1%	24,4%	4,9%	0,0%	100,0%
7	X2. 7	13	44	22	3	0	82
		15,9%	53,7%	26,8%	3,7%	0,0%	100,0%
8	X2. 8	29	31	17	5	0	82
		35,4%	37,8%	20,7%	6,1%	0,0%	100,0%
9	X2. 9	34	35	10	3	0	82
		41,5%	42,7%	12,2%	3,7%	0,0%	100,0%
Jml		253	314	137	49	5	738
		31,6%	42,5%	18,6%	6,6%	0,7%	100,0%

Sumber : Data hasil penelitian setelah diolah, 2012

Tanggapan responden sebagaimana pada tabel IV.7. di atas menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan sangat setuju dan setuju terhadap item-item Partisipasi Pegawai. Hal ini menunjukkan adanya partisipasi aktif pegawai dalam setiap pelaksanaan tugas .

Berdasarkan item pernyataan pertama menunjukkan bahwa pegawai diberikan kebebasan untuk menyampaikan ide/pendapat. Hasil ini ditunjukkan oleh 42,7% menjawab sangat setuju dan 43,9% menjawab setuju. Dalam hal ini dapat dikatakan bahwa

pegawai telah diberikan kebebasan untuk menyampaikan ide/pendapat.

Berdasarkan item pernyataan kedua menunjukkan bahwa pegawai dilibatkan dalam setiap perencanaan program. Hasil ini ditunjukkan oleh 40,2% menjawab sangat setuju dan 41,5% menjawab setuju. Dalam hal ini dapat dikatakan bahwa dalam setiap perencanaan program melibatkan para pegawainya.

Berdasarkan item pernyataan ketiga menunjukkan bahwa pegawai dilibatkan dalam setiap pengambilan keputusan. Hasil ini ditunjukkan oleh 29,3% menjawab setuju dan 31,7% menjawab kurang setuju. Dalam hal ini dapat dikatakan bahwa dalam setiap pengambilan keputusan, belum semua pegawai merasa dilibatkan.

Berdasarkan item pernyataan keempat menunjukkan bahwa inisiatif kerja dimulai dari diri setiap pegawai. Hasil ini ditunjukkan oleh 51,2% menjawab sangat setuju dan 35,4% menjawab setuju. Dalam hal ini dapat dikatakan bahwa pegawai memiliki inisiatif kerja yang baik.

Berdasarkan item pernyataan kelima menunjukkan bahwa pegawai telah memberikan kemampuan yang maksimal terhadap pekerjaan. Hasil ini ditunjukkan oleh 25,6% menjawab sangat setuju dan 42,7% menjawab setuju. Dalam hal ini dapat dikatakan bahwa pegawai telah memberikan kemampuan maksimal dalam bekerja.

Berdasarkan item pernyataan keenam menunjukkan bahwa pegawai telah memberikan kontribusi dalam setiap pekerjaan di kantor. Hasil ini ditunjukkan oleh 56,1% menjawab setuju. Dalam hal ini dapat dikatakan bahwa pegawai telah memberikan kontribusi dalam pekerjaan di kantor.

Berdasarkan item pernyataan ketujuh menunjukkan bahwa organisasi memberikan kontribusi terhadap peningkatan kemampuan pegawai. Hasil ini ditunjukkan oleh 53,7% menjawab setuju. Dalam hal ini dapat dikatakan bahwa pegawai merasa organisasi memberikan kontribusi dalam meningkatkan kemampuannya.

Berdasarkan item pernyataan kedelapan menunjukkan bahwa pegawai melaksanakan pekerjaan dengan ikhlas dan sungguh-sungguh. Hasil ini ditunjukkan oleh 35,4% menjawab sangat setuju dan 37,8% menjawab setuju. Dalam hal ini dapat dikatakan bahwa pegawai merasa telah melaksanakan pekerjaan dengan ikhlas dan sungguh-sungguh.

Berdasarkan item pernyataan kesembilan menunjukkan bahwa pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan. Hasil ini ditunjukkan oleh 41,5% menjawab sangat setuju dan 42,7% menjawab setuju. Dalam hal ini dapat dikatakan bahwa pegawai merasa telah melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan.

Berdasarkan tanggapan responden terhadap variabel partisipasi pegawai dapat dibuatkan rekapitulasi dan interpretasinya seperti berikut ini :

Tabel : IV.8.
Rekapitulasi Tanggapan Responden Tentang Partisipasi Pegawai
N : 82

Indikator	Skor Total	Skor Ideal	Prosentase	Kategori
Keterlibatan mental dan emosional / inisiatif	963	1230	78,29%	Baik
Motivasi Kontribusi	983	1230	79,92%	Baik
Tanggung Jawab	989	1230	80,41%	Baik
Total	2935	3690	79,54%	Baik

Sumber : Data hasil penelitian setelah diolah, 2012

Berdasarkan tabel IV.8., Prosentase total untuk variabel partisipasi pegawai adalah 79,54% dari prosentase ideal sebesar 100%. Prosentase total tersebut dibandingkan dengan nilai interval koefisien pada table Interpretasi berada pada rentang 69% - 84%, dengan kategori baik.

Tabel : IV.9.
Pedoman Interpretasi Tanggapan Responden
Tentang Partipasi Pegawai
N : 82

No	Interval Koefisien	Kategori
1	20% – 36%	Sangat Buruk
2	37% – 52%	Buruk
3	53% – 68%	Cukup Baik
4	69% – 84%	Baik
5	85% – 100%	Sangat Baik

Sumber : Data hasil penelitian setelah diolah, 2012

4. Variabel Efektivitas Pengelolaan Dinas dan Badan

Efektivitas yang dimaksudkan dalam analisis ini adalah penyelenggaraan kegiatan pada Badan dan Dinas di Instansi lingkup Pemerintah Kota Bima sebagai lembaga teknis yang selalu mengorientasikan tindakan-tindakannya pada suatu hasil yang nyata dalam bentuk produktivitas, efisiensi kerja, kepuasan pegawai dan adaptasi manajemen.

Tabel : IV.10.
Tanggapan Responden Tentang Efektivitas Pengelolaan
Dinas dan Badan
N : 82

No	Pernyataan	Skor					Jml
		SS	S	KS	TS	STS	
1	Y.1	12	47	17	4	2	82
		14,6%	57,3%	20,7%	4,9%	2,4%	100,0%
2	Y.2	8	48	18	8	0	82
		9,8%	58,5%	22,0%	9,8%	0,0%	100,0%
3	Y.3	29	30	17	6	0	82
		35,4%	36,6%	20,7%	7,3%	0,0%	100,0%
4	Y.4	32	40	8	1	1	82
		39,0%	48,8%	9,8%	1,2%	1,2%	100,0%
5	Y.5	24	40	14	3	1	82
		29,3%	48,8%	17,1%	3,7%	1,2%	100,0%
6	Y.6	28	32	20	1	1	82
		34,1%	39,0%	24,4%	1,2%	1,2%	100,0%
7	Y.7	18	43	18	2	1	82
		22,0%	52,4%	22,0%	2,4%	1,2%	100,0%
8	Y.8	35	38	7	2	0	82
		42,7%	46,3%	8,5%	2,4%	0,0%	100,0%
Jml		201	306	116	27	6	656
		30,6%	46,6%	17,7%	4,1%	0,9%	100,0%

Sumber : Data hasil penelitian setelah diolah, 2012

Tanggapan responden sebagaimana pada tabel IV.10. di atas menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan sangat setuju dan setuju terhadap item-item efektivitas pengelolaan pada Dinas/Badan. Hal ini menunjukkan pengelolaan

pada Dinas/Badan di lingkup Pemerintah Kota Bima tergolong efektif.

Berdasarkan item pernyataan pertama menunjukkan bahwa pelaksanaan tugas maupun pemberian pelayanan kepada masyarakat telah optimal. Hasil ini ditunjukkan oleh 57,3% menjawab setuju. Dalam hal ini dapat dikatakan bahwa pelaksanaan tugas serta pelayanan kepada masyarakat telah dupayakan secara optimal.

Berdasarkan item pernyataan kedua menunjukkan bahwa masyarakat memberikan persepsi, baik yang terhadap pelaksanaan tugas dan pelayanan yang dilakukan. Hasil ini ditunjukkan oleh 58,5% menjawab setuju. Dalam hal ini dapat dikatakan bahwa masyarakat memberikan persepsi yang baik terhadap pelaksanaan tugas dan pelayanan pada Dinas/Badan di Lingkup Pemerintahan Kota Bima.

Berdasarkan item pernyataan ketiga menunjukkan bahwa pelaksanaan tugas dengan anggaran yang efisien. Hasil ini ditunjukkan oleh 35,4% menjawab sangat setuju dan 36,6% menjawab setuju. Dalam hal ini dapat dikatakan bahwa dalam hal pelaksanaan tugas, Dinas/Badan di lingkup Pemerintah Kota Bima mampu memanfaatkan anggaran dengan cukup efisien.

Berdasarkan item pernyataan keempat menunjukkan bahwa penyelesaian tugas sesuai dengan waktu yang telah ditentukan. Hasil ini ditunjukkan oleh 39,0% menjawab setuju dan 48,8% menjawab sangat setuju. Dalam hal ini dapat dikatakan bahwa Dinas/Badan telah melaksanakan kegiatan dan menyelesaikan kegiatannya sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.

Berdasarkan item pernyataan kelima menunjukkan bahwa sikap pegawai yang selalu mendukung dalam setiap pelaksanaan tugas. Hasil ini ditunjukkan oleh 48,8% menjawab setuju dan 29,3% menjawab sangat setuju. Dalam hal ini dapat dikatakan bahwa pegawai bersikap selalu mendukung dalam setiap pelaksanaan tugas pada Dinas/Badan di lingkup Pemerintah Kota Bima.

Berdasarkan item pernyataan keenam menunjukkan bahwa ketepatan seluruh pegawai terhadap peraturan kerja. Hasil ini ditunjukkan oleh 39,0% menjawab setuju dan 34,1% menjawab sangat setuju. Dalam hal ini dapat dikatakan bahwa pegawai telah menaati peraturan kerja sesuai dengan yang telah ditentukan pada Dinas/Badan di lingkup Pemerintah Kota Bima.

Berdasarkan item pernyataan ketujuh menunjukkan bahwa manajemen organisasi mampu mengantisipasi setiap perubahan. Hasil ini ditunjukkan oleh 52,4% menjawab setuju dan 22% menjawab sangat setuju. Dalam hal ini dapat dikatakan manajemen

organisasi pada Dinas/Badan di lingkup Pemerintah Kota Bima mampu mengantisipasi setiap perubahan yang terjadi.

Berdasarkan item pernyataan kedelapan menunjukkan bahwa cepat dalam mengambil keputusan terhadap kendala dan hambatan. Hasil ini ditunjukkan oleh 46,3% menjawab setuju dan 42,7% menjawab sangat setuju. Dalam hal ini dapat dikatakan bahwa manajemen pada Dinas/Badan di lingkup Pemerintah Kota Bima mampu bertindak cepat dalam mengambil keputusan terhadap kendala dan hambatan yang dihadapi.

Berdasarkan tanggapan responden terhadap variabel efektifitas pengelolaan dapat dibuatkan rekapitulasi dan interpretasinya seperti berikut ini:

Tabel : IV.11.
Rekapitulasi Tanggapan Responden Tentang Efektivitas
Pengelolaan Dinas dan Badan
N : 82

Indikator	Skor Total	Skor Ideal	Prosentase	Kategori
Produktivitas	611	820	74,51%	Baik
Efisiensi	675	820	82,32%	Baik
Kepuasan Pegawai	660	820	80,49%	Baik
Adaptasi	673	820	82,07%	Baik
Total	2619	3280	79,85%	Baik

Sumber : Data hasil penelitian setelah diolah, 2012

Berdasarkan tabel IV.11., Prosentase total untuk variabel efektifitas pengelolaan adalah 79,85% dari prosentase ideal sebesar 100%. Prosentase total tersebut dibandingkan dengan nilai interval

koefisien pada table interpretasi berada pada rentang 61% - 80%, dengan kategori baik.

Tabel : IV.12.
Pedoman Interpretasi Tanggapan Responden Tentang Efektivitas
Pengelolaan Dinas dan Badan
N : 82

No	Interval Koefesien	Kategori
1	20% – 36%	Sangat Buruk
2	37% – 52%	Buruk
3	53% – 68%	Cukup Baik
4	69% – 84%	Baik
5	85% – 100%	Sangat Baik

Sumber : Data hasil penelitian setelah diolah, 2012

B. Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas digunakan untuk menguji sejauh mana ketepatan alat pengukur dapat mengungkapkan konsep gejala/kejadian yang diukur. Item kuesioner dinyatakan valid apabila nilai r hitung $>$ r tabel $(n-2)$.

Uji reliabilitas digunakan untuk menguji sejauh mana keandalan suatu alat pengukur untuk dapat digunakan lagi untuk penelitian yang sama. Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan rumus Alpha.

Hasil pengujian validitas dan reliabilitas untuk masing-masing variabel yang diringkas pada tabel IV.13. dan tabel IV.14. berikut ini :

Tabel IV.13.
 Hasil Pengujian Validitas
 N:82

No	Item Pernyataan	r hitung	r tabel	Keterangan
Variabel Gaya Kepemimpinan (X1)				
1	X1.1	0,666	0,183	Valid
2	X1.2	0,705	0,183	Valid
3	X1.3	0,726	0,183	Valid
4	X1.4	0,450	0,183	Valid
5	X1.5	0,726	0,183	Valid
6	X1.6	0,784	0,183	Valid
7	X1.7	0,630	0,183	Valid
8	X1.8	0,439	0,183	Valid
9	X1.9	0,717	0,183	Valid
10	X1.10	0,617	0,183	Valid
11	X1.11	0,555	0,183	Valid
12	X1.12	0,712	0,183	Valid
13	X1.13	0,742	0,183	Valid
14	X1.14	0,331	0,183	Valid
15	X1.15	0,598	0,183	Valid
Variabel Partisipasi Pegawai (X2)				
1	X2.1	0,725	0,183	Valid
2	X2.2	0,713	0,183	Valid
3	X2.3	0,496	0,183	Valid
4	X2.4	0,526	0,183	Valid
5	X2.5	0,733	0,183	Valid
6	X2.6	0,775	0,183	Valid
7	X2.7	0,587	0,183	Valid
8	X2.8	0,757	0,183	Valid
9	X2.9	0,707	0,183	Valid
Variabel Efektivitas Pengelolaan (Y)				
1	Y.1	0,678	0,183	Valid
2	Y.2	0,636	0,183	Valid
3	Y.3	0,668	0,183	Valid
4	Y.4	0,742	0,183	Valid
5	Y.5	0,664	0,183	Valid
6	Y.6	0,736	0,183	Valid
7	Y.7	0,716	0,183	Valid
8	Y.8	0,605	0,183	Valid

Sumber : Data hasil penelitian setelah diolah, 2012

Berdasarkan tabel IV.13. terlihat bahwa korelasi antara masing-masing indikator terhadap total skor konstruk dari setiap variabel menunjukkan hasil yang signifikan, dan menunjukkan bahwa r hitung $>$ r tabel. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semua item pernyataan dinyatakan valid.

Tabel IV.14.
Hasil Pengujian Reliabilitas
N : 82

No	Variabel	Alpha	Keterangan
1	Gaya Kepemimpinan	0,879	Reliabel
2	Partisipasi Pegawai	0,839	Reliabel
3	Efektivitas Pengelolaan	0,834	Reliabel

Sumber : Data hasil penelitian setelah diolah, 2012

Hasil uji reliabilitas seperti pada tabel IV.14. tersebut menunjukkan bahwa semua variabel mempunyai koefisien alpha yang cukup besar yaitu diatas 0,60 sehingga dapat dikatakan semua konsep pengukur masing-masing variabel dari kuesioner adalah reliabel sehingga untuk selanjutnya item-item pada masing-masing konsep variabel tersebut layak digunakan sebagai alat ukur.

C. Analisis Data

1. Pengujian Persyaratan Analisis

a. Uji Multikolinieritas

Uji asumsi mengenai multikolinieritas ini dimaksudkan untuk membuktikan atau menguji ada tidaknya hubungan yang linear antara variabel bebas (*independen*) satu dengan variabel bebas yang lainnya. Adanya hubungan linear antara variabel

independen akan menimbulkan kesulitan dalam memisahkan pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependennya. Uji multikolinieritas dengan SPSS dilakukan dengan uji regresi, dengan patokan nilai VIF (*variance inflation factor*) dan koefisien korelasi antar variabel bebas. Kriteria yang digunakan adalah: 1) jika nilai VIF di sekitar angka 1 atau memiliki *toerance* mendekati 1, maka dikatakan tidak terdapat masalah multikolinieritas dalam model regresi; 2) jika koefisien korelasi antar variabel bebas kurang dari 0,5, maka tidak terdapat masalah multikolinieritas. Berdasarkan hasil uji multikolinieritas dengan menggunakan bantuan Program SPSS V.17 (Lampiran 11), diperoleh nilai VIF sebesar 1,323 atau mendekati 1 untuk semua variabel bebas. Demikian pula, nilai *tolerance* sebesar 0,756 atau mendekati 1 untuk semua variabel bebas. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa dalam regresi antara variabel bebas gaya kepemimpinan (X_1), partisipasi pegawai (X_2), terhadap efektifitas pengelolaan (Y) tidak terjadi multikolinieritas antar variabel bebas.

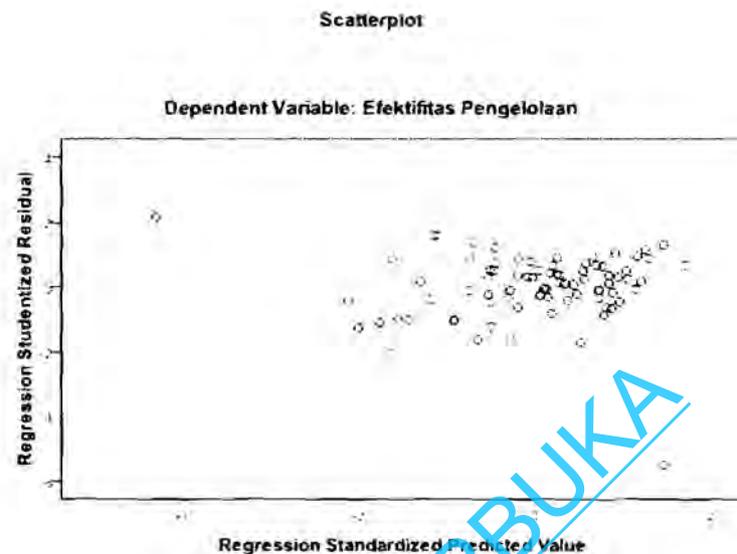
b. Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi dilakukan untuk menjamin fungsi terhindar dari terjadinya hubungan antar variabel random responden yang berdekatan. Pengujian dilakukan dengan uji Durbin Watson Test, dengan ketentuan pengujian SPSS, jika

koefisien Durbin Watson Test mendekati nilai 2 maka disimpulkan tidak terjadi autokorelasi. Berdasarkan hasil uji multikolinieritas dengan menggunakan bantuan Program SPSS V.17 (Lampiran 11), diperoleh koefisien uji Durbin-Watson sebesar 2,257. Nilai ini mendekati nilai 2. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa dalam regresi antara variabel gaya kepemimpinan (X_1), partisipasi pegawai (X_2), terhadap efektifitas pengelolaan (Y) tidak terjadi autokorelasi.

c. Uji Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas hal ini dimaksudkan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan ragam residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika ragam residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homokedastisitas. Jika ragam berbeda, disebut heterokedastisitas. Model regresi yang baik adalah tidak terjadinya heterokedastisitas (Singgih, 1999). Hasil uji Heterokedastitas adalah sebagai berikut :



Pada grafik di atas tampak titik-titik menyebar di atas dan di bawah sumbu Y, tidak terjadi pola tertentu. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heterokedastisitas

d. Uji Homogenitas

Kenormalan data diperlukan dalam analisis regresi berganda, hal ini disebabkan metode ini merupakan salah satu metode analisis parametrik. Kenormalan diketahui melalui sebaran regresi yang merata disetiap nilai. Salah satu metode yang digunakan untuk menguji kenormalan data adalah Metode *Kolmogorov Smirnov*. Dalam Metode *Kolmogorov Smirnov*, penerimaan H_0 mengindikasikan bahwa data yang dianalisis tersebar normal dengan ketentuan $\alpha > 0,05$. Berdasarkan hasil uji Normalitas dengan bantuan *SPSS V. 17 (Lampiran 11)* diperoleh nilai sebesar 0,323. Nilai ini lebih besar dari nilai $\alpha (0,05)$. Dengan demikian data berasal dari populasi yang

terdistribusi normal.

2. Pengujian Hipotesis

Setelah seluruh variabel yang diteliti dilakukan perhitungan, langkah selanjutnya adalah dilakukan pengujian hipotesis yang diajukan diawal bab dalam penelitian ini. Seperti yang dikemukakan terdahulu bahwa variabel dalam penelitian ini berjumlah 3 (tiga) buah. Pertama adalah Variabel Gaya Kepemimpinan (X_1), Kedua adalah variabel Partisipasi Pegawai (X_2), dan Ketiga adalah variabel Efektivitas pengelolaan pada Dinas dan Badan di lingkup Pemerintah Kota Bima (Y). Selanjutnya yang dilakukan pengujian hipotesis adalah tingkat pengaruh antara Variabel X_1 dengan Y, antara Variabel X_2 dengan Y, dan antara Variabel X_1 dan X_2 dengan Y.

Pengujian hipotesis yang dilakukan adalah pengujian ada tidaknya pengaruh antara variabel yang diteliti. Pengujian hipotesis ini dilakukan untuk mengetahui bagaimana pengaruh antara variabel bebas dan variabel terikat. Variabel Bebas dalam penelitian ini adalah Gaya Kepemimpinan (X_1) dan Variabel Partisipasi Pegawai (X_2), Sedangkan variabel terikatnya adalah Efektivitas pengelolaan Dinas dan Badan (Y). Alat statistik yang digunakan adalah regresi linier berganda, dengan bantuan program *SPSS V. 17*.

Berdasarkan hasil analisa diperoleh persamaan regresi linier berganda sebagai berikut : (*Lampiran 12*)

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

$$Y = 15,076 + 0,152X_1 + 0,217X_2$$

- Konstanta sebesar 15,076 artinya jika gaya kepemimpinan dan partisipasi pegawai tetap (konstan) maka efektifitas pengelolaan akan meningkat sebesar 15,076 poin.
- Variabel gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap efektifitas pengelolaan yang ditunjukkan nilai koefisien regresinya sebesar 0,152. Jika gaya kepemimpinan mengalami peningkatan secara signifikan maka efektifitas pengelolaan juga akan meningkat.
- Variabel partisipasi pegawai berpengaruh signifikan terhadap efektifitas pengelolaan yang ditunjukkan nilai koefisien regresinya sebesar 0,217. Jika partisipasi pegawai mengalami peningkatan secara signifikan maka efektifitas pengelolaan juga akan meningkat.

Selanjutnya pengujian masing-masing hipotesis yang diajukan sebagai berikut :

a. Pengujian Hipotesis Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X_1) terhadap Efektivitas Pengelolaan pada Badan dan Dinas di Instansi lingkup Pemerintah Kota Bima (Y).

Berdasarkan hasil analisa regresi linier berganda diperoleh persamaan regresi : $Y = 15,076 + 0,152X_1 + 0,217X_2$. Berdasarkan persamaan regresi dapat dijelaskan bahwa gaya kepemimpinan (X_1) memiliki pengaruh positif dan signifikan dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,152. (Lampiran 12).

Analisis yang dilakukan selanjutnya adalah melakukan uji (t-test) untuk menguji signifikansi dari nilai koefisien regresi. Adapun hipotesis yang diajukan adalah :

$H_0 : \beta = 0$ (koefisien regresi tidak signifikan)

$H_a : \beta \neq 0$ (Koefisien regresi signifikan)

Sebagai patokan dalam pengambilan kesimpulan adalah :

Jika nilai $t - test < \text{nilai } t - \text{tabel}$, maka H_0 diterima

Jika nilai $t - test > \text{nilai } t - \text{tabel}$, maka H_a diterima

Dalam melakukan uji (t-test) ini dilakukan dengan cara uji dua sisi dengan taraf signifikansi sebesar 5% (0,05), pada derajat bebas (DF) = $n-1 = 82-1 = 81$, nilai $t - \text{tabel}$ sebesar (+/-) sebesar 1,980.

Hasil perhitungan diperoleh nilai $t - test$ (2,269) $> t$ -
tabel (1,980), dengan tingkat signifikansi $0,026 < 0,05$ (α)
 (Lampiran 12), maka H_0 ditolak dan H_a diterima, atau
 koefisien regresi signifikan. Keadaan ini menunjukkan bahwa
 Variabel X_1 (Gaya Kepemimpinan) berpengaruh signifikan
 terhadap Variabel Y (Efektivitas Pengelolaan pada Badan dan
 Dinas di Instansi lingkup Pemerintah Kota Bima).

**b. Pengujian Hipotesis Pengaruh Partisipasi Pegawai (X_2)
 terhadap Efektivitas Pengelolaan pada Badan dan Dinas di
 Instansi lingkup Pemerintah Kota Bima (Y)**

Pada pembahasan ini akan dilakukan uji hipotesis
 pengaruh partisipasi pegawai (X_2) terhadap efektivitas
 pengelolaan pada Badan dan Dinas di Instansi lingkup
 Pemerintah Kota Bima (Y) dengan menggunakan perhitungan
 regresi linier berganda. Berdasarkan perhitungan regresi linier
 berganda maka didapat persamaan sebagai berikut : $Y = 15,076$
 $+ 0,152X_1 + 0,217X_2$. Nilai regresi yang diperoleh adalah
 positif (+) sebesar 0,217. Keadaan tersebut menunjukkan
 bahwa terdapat pengaruh partisipasi pegawai terhadap
 efektivitas pengelolaan pada Badan dan Dinas di Instansi
 lingkup Pemerintah Kota Bima (Y).

Analisis yang dilakukan selanjutnya adalah melakukan
 uji (t-test) untuk menguji signifikansi dari nilai koefisien
 regresi. Adapun hipotesis yang diajukan adalah :

Ho : $\beta = 0$ (koefisien regresi tidak signifikan)

Ha : $\beta \neq 0$ (Koefisien regresi signifikan)

Sebagai patokan dalam pengambilan kesimpulan adalah :

Jika nilai $t - test < \text{nilai } t - \text{tabel}$, maka Ho diterima

Jika nilai $t - test > \text{nilai } t - \text{tabel}$, maka Ha diterima

Dalam melakukan uji (t-test) ini dilakukan dengan cara uji dua sisi dengan taraf signifikansi sebesar 5% (0,05), pada derajat bebas (DF) = $n-1 = 82-1=81$, nilai $t - \text{tabel}$ sebesar (+/-) sebesar 1,980.

Hasil perhitungan diperoleh nilai $t - test$ (2,158) $> t - \text{tabel}$ (1,980), dengan tingkat signifikansi $0,034 < 0,05$ (α) (Lampiran 12), maka Ho ditolak dan Ha diterima, atau koefisien regresi signifikan. Keadaan ini menunjukkan bahwa Variabel X_2 (Partisipasi Pegawai) berpengaruh signifikan terhadap Variabel Y (efektivitas pengelolaan pada Badan dan Dinas di Instansi lingkup Pemerintah Kota Bima).

c. Pengujian Hipotesis Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X_1) dan Partisipasi Pegawai (X_2) terhadap Efektivitas Pengelolaan pada Badan dan Dinas di Instansi lingkup Pemerintah Kota Bima (Y)

Seperti halnya dalam uji pengaruh sebelumnya, pada pembahasan ini akan dilakukan uji hipotesis pengaruh Gaya Kepemimpinan (X_1) dan Partisipasi Pegawai (X_2) terhadap Efektivitas Pengelolaan pada Badan dan Dinas di Instansi

lingkup Pemerintah Kota Bima (Y) dengan menggunakan perhitungan regresi linier berganda. Berdasarkan perhitungan regresi linier berganda maka didapat persamaan sebagai berikut: $Y = 15,076 + 0,152X_1 + 0,217X_2$. Nilai regresi yang diperoleh adalah positif (+) sebesar 0,152 untuk variabel X_1 dan 0,217 untuk variabel X_2 (Lampiran 12). Keadaan tersebut menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara Gaya Kepemimpinan (X_1) dan Partisipasi Pegawai (X_2) terhadap Efektivitas Pengelolaan pada Badan dan Dinas di Instansi lingkup Pemerintah Kota Bima (Y).

Analisis yang dilakukan selanjutnya adalah melakukan uji (t-test) untuk menguji signifikansi dari nilai koefisien regresi. Adapun hipotesis yang diajukan adalah :

$H_0 : \beta = 0$ (koefisien regresi tidak signifikan)

$H_a : \beta \neq 0$ (Koefisien regresi signifikan)

Sebagai patokan dalam pengambilan kesimpulan adalah :

Jika nilai $t - test < \text{nilai } t - \text{tabel}$, maka H_0 diterima

Jika nilai $t - test > \text{nilai } t - \text{tabel}$, maka H_a diterima

Dalam melakukan uji (t-test) ini dilakukan dengan cara uji dua sisi dengan taraf signifikansi sebesar 5% (0,05), pada derajat bebas (DF) = $n-1 = 82-1=81$, nilai $t - \text{tabel}$ sebesar (+/-) sebesar 1,980.

Hasil perhitungan diperoleh nilai $t - test$ (3,897) $> t - tabel$ (1,980), dengan tingkat signifikansi $0,000 < 0,05$ (α) (Lampiran 12), maka H_0 ditolak dan H_a diterima, atau koefisien regresi signifikan. Keadaan ini menunjukkan bahwa Variabel X_1 (Gaya Kepemimpinan) dan Variabel X_2 (Partisipasi Pegawai) berpengaruh signifikan terhadap Variabel Y (Efektivitas Pengelolaan pada Badan dan Dinas di Instansi lingkup Pemerintah Kota Bima).

Untuk melihat apakah benar terdapat pengaruh antara Gaya Kepemimpinan dan Partisipasi Pegawai terhadap Efektivitas Pengelolaan pada Badan dan Dinas di Instansi lingkup Pemerintah Kota Bima, dilakukan uji signifikansi menyeluruh atau uji signifikansi (F- Test) dari persamaan sederhana yang dihasilkan.

Adapun hipotesis yang diajukan adalah :

$H_0 : \beta_1 = \beta_2$ (koefisien regresi tidak signifikan)

$H_a : \beta_1 \neq \beta_2$ (Koefisien regresi signifikan)

Sebagai patokan dalam pengambilan kesimpulan adalah :

Jika nilai $F - test < \text{nilai } F - tabel$, maka H_0 diterima

Jika nilai $F - test > \text{nilai } F - tabel$, maka H_a diterima

Dalam melakukan uji (F-test) ini dilakukan dengan cara uji dua sisi dengan taraf signifikansi sebesar 5% (0,05), pada derajat bebas (DF pembilang) = 2 dan (DF penyebut) = 82-2-

$t=79$, selanjutnya diperoleh nilai F – tabel sebesar sebesar 3,11.

Hasil perhitungan nilai F - test (9,684) > nilai F – Tabel 3,11, dengan signifikansi $0,000 < 0,05$ (α) (Lampiran 12), dengan demikian maka H_a diterima, atau persamaan regresi signifikan. Keadaan ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara Variabel X_1 (Gaya Kepemimpinan) dan Variabel X_2 (Partisipasi Pegawai) secara serempak atau bersama terhadap Variabel Y (Efektivitas Pengelolaan pada Badan dan Dinas di Instansi lingkup Pemerintah Kota Bima).

Untuk melihat seberapa besar kontribusi variabel independen mempengaruhi variabel dependen yang akan diteliti, maka digunakan koefisien determinasi. Dalam melakukan analisis data penulis menggunakan alat bantu berupa software statistik *SPSS Versi 17* (Lampiran 12) diperoleh nilai koefisien determinasi adalah *Adjusted R Square* yaitu sebesar 0,197 atau sebesar 19.7%. Hal ini berarti variabel bebas yang terdiri dari Variabel X_1 (Gaya Kepemimpinan) dan Variabel X_2 (Partisipasi Pegawai), secara bersama-sama menyumbang sebesar 19,7% terhadap variasi perubahan Variabel Y (Efektivitas Pengelolaan pada Badan dan Dinas di Instansi lingkup Pemerintah Kota Bima). Sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak ikut diteliti.

Berdasarkan nilai koefisien determinasi di atas, dapat dihitung besarnya perubahan variabel terikat yang disebabkan oleh variabel bebas yang lain di luar variabel yang diteliti yaitu dengan perhitungan sebagai berikut :

$$\begin{aligned} 1 - (R)^2 &= 1 - 0,197 \\ &= 0,793 \end{aligned}$$

Hasil perhitungan tersebut menunjukkan bahwa variasi perubahan variabel Efektivitas Pengelolaan pada Badan dan Dinas di Instansi lingkup Pemerintah Kota Bima (Y) yang disebabkan oleh variabel bebas lain yang tidak diteliti adalah sebesar 0,793 atau 79,3%. Hal ini berarti bahwa pertanyaan-pertanyaan yang dibuat dari keseluruhan variabel dalam penelitian ini hanya mampu mengungkapkan sebesar 19,7% dari Efektivitas Pengelolaan pada Badan dan Dinas di Instansi lingkup Pemerintah Kota Bima.

D. Interpretasi Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian gaya kepemimpinan pada Badan/Dinas di lingkup Pemerintahan Kota Bima untuk variabel gaya kepemimpinan berdasarkan indikator yang digunakan diperoleh pada kategori yang baik. Pimpinan pada Badan/Dinas di lingkup Pemerintahan Kota Bima telah melibatkan bawahannya dengan baik dalam setiap pelaksanaan pekerjaan, memberikan dorongan dan motivasi kepada bawahannya, melakukan koordinasi yang efektif, melakukan

pengambilan keputusan secara bersama-sama dengan bawahan. Berdasarkan hal tersebut diatas maka dapat disimpulkan bahwa pimpinan pada badan/dinas di lingkup pemerintah Kota Bima, telah melaksanakan gaya kepemimpinan eksekutif. Artinya Kepala Dinas/Badan sudah melaksanakan pengintegrasian, motivasi, koordinasi, dan pengambilan keputusan secara bersama-sama dalam pelaksanaan pekerjaan. Hal ini sesuai dengan pendapat Reddin (1970) yaitu Gaya eksekutif (*executive*), yakni gaya yang cenderung menggunakan gaya integrasi pada situasi yang menghendaki demikian.

Berdasarkan seluruh uraian pada gaya kepemimpinan otokrat dapat disimpulkan bahwa Kepala Dinas/Badan di Lingkup Pemerintah Kota Bima berada pada kategori baik dalam pelaksanaan gaya kepemimpinan gaya otokrat bijak ini. Hal yang paling penting bahwa pemimpin memiliki komitmen yang kuat didalam perhatian atas kualitas dan pencapaian hasil dari suatu pekerjaan, yang dapat diartikan bahwa partisipasi dari pimpinan harus terus ditingkatkan didalam pelaksanaan kegiatan. Hal lain yang menjadi ukuran telah dilakukannya gaya otokrat bijak adalah Kepala Dinas/Badan sudah mengutamakan pentingnya pembiayaan bagi terlaksananya berbagai kegiatan. Perencanaan anggaran bagi efisiensi dan efektivitas program terus diperhatikan. Hal ini sesuai dengan pendapat Reddin (1970) tentang Gaya otokrat bijak (*benevolent autocrat*), yakni gaya kepemimpinan yang cenderung menggunakan gaya dedikasi pada situasi yang menghendaki perilaku

demikian, dimana kepemimpinan memperhatikan kualitas dan kuantitas pekerjaannya, berprakarsa dan enerjik, komitmen yang kuat pada hasil, memperhatikan pentingnya biaya.

Keseluruhan uraian pada gaya kepemimpinan pembina menunjukkan bahwa kepemimpinan Kepala Dinas/Badan berdasarkan gaya kepemimpinan pembina berada pada kategori baik. Dimana komunikasi antara atasan dengan bawahan telah terjalin dengan baik, saling memahami antara pimpinan dengan bawahan sehingga memberikan rasa nyaman bagi bawahan dalam melaksanakan setiap pekerjaannya. Dalam setiap pelaksanaan tugas bawahan selalu mendapat dukungan dari atasan, sehingga terbina kerjasama yang baik antara atasan dan bawahan. Hal ini menjadi faktor penting dalam gaya kepemimpinan Pembina. Hal ini senada dengan yang diungkapkan oleh Reddin (1970) Gaya pembina (*developer*), yakni gaya yang cenderung menggunakan gaya relasi pada situasi yang menghendaki perilaku demikian, dimana pemimpin memelihara komunikasi dengan baik, memahami bawahan, memberi dukungan dan kerjasama yang baik dalam pekerjaan, mempercayai bawahan.

Keseluruhan uraian indikator menunjukkan bahwa kepemimpinan Kepala Dinas/Badan berdasarkan gaya kepemimpinan birokrat berada pada kategori baik. Dimana pimpinan telah melaksanakan atau mentaati peraturan, tetap mempertahankan sistem kerja yang dianggap masih relevan serta siap menerima setiap sistem kerja yang dianggap sudah

tidak relevan serta rasional, hal ini menunjukkan perhatian pimpinan terhadap sistem kerja. Hal ini dipertegas oleh Reddin (1970) Gaya birokrat (*burevorat*), yakni gaya kepemimpinan yang cenderung menggunakan gaya terpisah pada situasi yang menghendaki demikian, dimana pemimpin mentaati peraturan-peraturan yang ada, memelihara sistem kerja yang telah ada, rasional dan mengendalikan diri serta memperlakukan bawahan secara adil.

Variabel partisipasi pegawai yang merupakan salah satu variabel yang diteliti dalam penelitian ini diperoleh pada kategori partisipasi pegawai tergolong baik. Rata-rata responden itu menyatakan diberikan kebebasan menyampaikan ide dan pendapat dalam setiap pelaksanaan pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya, berperan serta dalam penyusunan rencana program, melibatkan diri dalam perumusan rencana program, baginya ide dan pemikiran merupakan tanggung jawabnya sehingga merasa berkewajiban untuk berperan serta, dengan adanya peran serta dalam pembuatan program, maka ia akan merasa tahu dari awal apa yang diprogramkan oleh Dinas/Badan di lingkup Pemerintah Kota Bima. Hal ini sesuai dengan pendapat Davis (1996) bahwa pertama dan yang paling utama, partisipasi berarti keterlibatan mental dan emosional daripada hanya berupa aktivitas fisik. Diri orang itu sendiri yang terlibat, bukan hanya keterampilannya. Keterlibatan ini bersifat psikologis daripada fisik. Seseorang berpartisipasi berarti terlibat egonya daripada hanya terlibat tugas. Sebagian manajer keliru

memandang keterlibatan dalam pelaksanaan tugas sebagai partisipasi yang sesungguhnya. Mereka mengadakan pertemuan, meminta pendapat, dan sebagainya. Hal yang sama disampaikan oleh Gordon W-Allporto (dalam Sastropetro, (1998) bahwa Seseorang yang berpartisipasi sebenarnya mengalami keterlibatan dirinya / egonya yang sifatnya lebih daripada keterlibatan dalam pekerjaan atau tugasnya saja. Dengan keterlibatan dirinya berarti keterlibatan pikiran dan perasaanya. Atau anda misalnya berpartisipasi (dapat anda rasakan sendiri), maka anda melakukan kegiatan itu karena menurut pikiran anda perlu dan bahwa perasaan andapun menyetujui / berkenan untuk melakukan. Dalam proses pengambilan keputusan mereka ikut terlibat, memiliki inisiatif kerja dalam diri mereka terhadap setiap pekerjaan yang menjadi tugas pokok dan fungsinya serta tugas-tugas tambahan yang diberikan oleh pimpinan. Dalam pelaksanaan suatu pekerjaan telah memberikan kemampuan mereka secara maksimal dan memberikan kontribusi yang maksimal. Hal ini sesuai dengan pendapat Davis (1996) bahwa yang penting dalam partisipasi adalah memotivasi orang-orang yang memberikan kontribusi. Mereka diberi kesempatan untuk menyalurkan sumber inisiatif dan kreativitasnya untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian, partisipasi berbeda dari "kesepakatan". Partisipasi lebih dari sekadar upaya untuk memperoleh kesepakatan atas sesuatu yang telah diputuskan. Partisipasi sangat bernilai karena dapat meningkatkan motivasi dan membantu pegawai untuk memahami dan

menjelaskan mereka mencapai tujuan. Peran serta organisasi dalam meningkatkan kemampuan pegawai ternyata cukup signifikan. Organisasi memberikan kontribusi dalam meningkatkan kemampuan pegawai, seperti diberikannya kesempatan kepada para pegawai untuk melanjutkan pendidikan formal, maupun melalui pendidikan dan pelatihan. Dalam pelaksanaan setiap pekerjaan, sudah sewajarnya jika pegawai melaksanakan tugas dengan ikhlas dan sungguh-sungguh. Hal ini disampaikan pula oleh Davis (1996) bahwa partisipasi mendorong orang-orang untuk menerima tanggung jawab dalam aktivitas kelompok. Ini juga merupakan proses sosial yang melaluinya orang-orang menjadi terlibat sendiri dalam organisasi dan mau mewujudkan keberhasilannya. Pada saat orang-orang mau menerima tanggung jawab aktivitas kelompok, mereka melihat adanya peluang untuk melakukan hal-hal yang mereka inginkan, yaitu merasa bertanggung jawab menyelesaikan pekerjaannya. Gagasan tentang upaya menimbulkan kerja tim dalam kelompok ini merupakan langkah utama mengembangkan kelompok untuk menjadi unit kerja yang berhasil. Jika orang mau melakukan sesuatu, mereka akan menemukan cara melakukannya.

Efektifitas pengelolaan pada Badan/Dinas di lingkup Pemerintah Kota Bima, diperoleh produktivitas dari sisi pelaksanaan tugas dan pemberian layanan kepada masyarakat yang dilakukan telah menunjukkan hasil pada kategori yang baik. Pelaksanaan tugas dan pemberian layanan kepada masyarakat telah diupayakan secara optimal

sesuai dengan kemampuan yang dimiliki, masyarakat telah memberikan persepsi yang baik terhadap pelaksanaan tugas dan pelayanan yang dilakukan selama ini. Kondisi seperti ini sangat baik bagi prestasi Dinas maupun Badan di lingkup Pemerintahan Kota Bima. Karena dengan adanya persepsi yang baik dari masyarakat, menjadi salah satu tolok ukur bagi efektifitas pengelolaan yang dilakukan oleh Dinas dan Badan di lingkup Pemerintah Kota Bima. Menurut Siagian (2001), efektivitas adalah pemanfaatan sumber daya, sarana dan prasarana dalam jumlah tertentu yang secara sadar ditetapkan sebelumnya untuk menghasilkan sejumlah barang atau jasa kegiatan yang dijalankannya. Dalam setiap pelaksanaan tugas dilakukan dengan anggaran yang efisien, tugas yang dilaksanakan selama ini dapat diselesaikan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan. Dalam hal ini, Dinas dan Badan di lingkup Pemerintah Kota Bima dapat melaksanakan tugas dengan mengupayakan terjadinya efisiensi anggaran serta tidak memberikan dampak pada lamanya waktu penyelesaian tugas, pegawai selalu memberikan sikap yang selalu mendukung dalam setiap pelaksanaan tugas. Sikap dukungan terhadap pelaksanaan tugas ini, tercermin pula dari tingkat ketaatan pegawai terhadap pertauran kerja yang telah ditentukan, manajemen atau pimpinan mampu mengantisipasi setiap perubahan yang terjadi selama melaksanakan fungsi dan tanggungjawab dari Badan atau Dinas di Lingkup Pemerintahan Kota Bima. Hal ini semakin terlihat dengan kemampuan manajemen atau pimpinan dalam mengambil keputusan

terhadap kendala dan hambatan dalam pengelolaan organisasi. Hasil yang diperoleh dari penelitian ini, untuk variabel efektifitas pengelolaan, senada dengan yang disampaikan oleh Boediharjo (2002) bahwa dalam mengukur efektivitas organisasi adalah dengan memperhatikan, produksi, efisiensi, kepuasan dan adaptasi manajemen. Dimana Produksi menggambarkan kemampuan organisasi untuk memproduksi jumlah dan mutu output yang sesuai dengan permintaan lingkungan. Dalam kaitannya dengan pengukuran efektifitas sebuah instansi pemerintah, tentunya parameter yang digunakan adalah seberapa optimal pelaksanaan tugas atau pelayanan kepada masyarakat serta seberapa besar tingkat kepuasan masyarakat yang dilayani. Ukuran efisiensi meliputi penggunaan waktu dengan sebaik-baiknya, periode waktu mesin tidak aktif dan lain sebagainya. Jelaslah bahwa ukuran efisiensi harus dinyatakan dalam perbandingan; perbandingan antara biaya yang telah dikeluarkan dengan output atau dengan waktu merupakan bentuk umum dari ukuran ini. Kepuasan dan semangat kerja adalah istilah yang serupa, yang menunjukkan sampai seberapa jauh organisasi memenuhi kebutuhan para pegawai atau pengurunya. Ukuran kepuasan meliputi sikap pegawai, pergantian pegawai (*turnover*), kemangkiran (*absenteeism*), keterlambatan, dan keluhan. Kemampuan adaptasi adalah sampai seberapa jauh organisasi dapat menanggapi perubahan intern dan ekstern. Kriteria ini berhubungan dengan kemampuan manajemen untuk menduga adanya perubahan dalam lingkungan maupun dalam organisasi

itu sendiri. Jika organisasi tidak dapat menyesuaikan diri, maka kelangsungan hidupnya akan terancam.

Secara keseluruhan dari analisis satu variabel ini, maka dapat dikatakan bahwa antara variabel pelaksanaan gaya kepemimpinan, dan partisipasi pegawai pada Dinas dan Badan di lingkup Pemerintah Kota Bima dengan tingkat pencapaian efektivitas pengelolaan berada pada kategori yang baik.

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB V

KESIMPULAN, IMPLIKASI, DAN SARAN

A. KESIMPULAN

Berdasarkan rumusan masalah, tujuan penelitian, hipotesis penelitian, analisis data dan pembahasan yang dipaparkan pada bab terdahulu, maka kesimpulan peneliti sebagai berikut :

1. Terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan dan efektivitas pengelolaan pada Badan dan Dinas di Instansi lingkup Pemerintah Kota Bima. Apabila variabel gaya kepemimpinan mengalami peningkatan secara signifikan maka efektifitas pengelolaan juga akan meningkat, artinya semakin tinggi skor gaya kepemimpinan maka semakin tinggi pula efektifitas pengelolaan unit kerja tersebut.
2. Terdapat hubungan yang signifikan antara partisipasi pegawai dan efektivitas pengelolaan pada Badan dan Dinas di Instansi lingkup Pemerintah Kota Bima. Apabila variabel partisipasi pegawai mengalami peningkatan secara signifikan maka efektifitas pengelolaan juga akan meningkat, artinya semakin tinggi skor partisipasi pegawai maka semakin tinggi pula efektifitas pengelolaan unit kerja tersebut
3. Terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan dan partisipasi pegawai terhadap efektivitas Pengelolaan pada Badan dan Dinas di Instansi lingkup Pemerintah Kota Bima. Apabila variabel gaya kepemimpinan meningkat dan variabel partisipasi pegawai juga meningkat maka variabel efektifitas pengelolaan pada Badan dan Dinas

di Instansi Pemerintah Kota Bima juga akan meningkat, artinya semakin tinggi skor gaya kepemimpinan dan partisipasi pegawai maka semakin tinggi pula efektifitas pengelolaan unit kerja tersebut.

B. IMPLIKASI

Implikasi dari penelitian mencakup tiga hal, yaitu implikasi praktis, teoritis dan manajerial. Implikasi praktis berhubungan dengan kontribusinya bagi efektifitas pengelolaan Badan dan Dinas di Instansi Pemerintah, dan implikasi teoritis berhubungan dengan kontribusinya terhadap perkembangan teori-teori gaya kepemimpinan dan partisipasi pegawai sedangkan implikasi manajerial berhubungan dengan memberikan masukan terhadap pengambilan kebijakan bagi pihak pimpinan.

1. Implikasi Praktis

Hasil penelitian ini memberikan implikasi pada peningkatan efektifitas pengelolaan di Dinas dan Badan di Lingkup Pemerintah Kota Bima untuk :

- a. Memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengembangkan kemampuan bekerja dengan meningkatkan keinginan untuk melakukan pengembangan diri dengan dibantu dan difasilitasi oleh pemerintah.
- b. Membuat pedoman pengembangan sumber daya manusia (*Human Resources Development*) bertolak dari interaksi kepala Badan dan Dinas yang diyakini baik untuk dilaksanakan yang ditransformasikan kepada semua elemen Dinas dan Badan untuk

dilakukan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dan adanya variabel partisipasi, pegawai akan dapat memfungsikan perannya sebagai aktor perubahan yang didukung oleh kedalaman pengetahuan dan pengalaman sehingga efektifitas pengelolaan Dinas dan Badan dapat dilakukan dengan lebih optimal.

2. Implikasi Teoritis

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan partisipasi pegawai berhubungan dengan efektifitas pengelolaan dinas dan badan. Implikasi teoritis penelitian ini berkaitan dengan teori gaya kepemimpinan dan partisipasi pegawai yang dapat dijelaskan sebagai berikut :

a. Implikasi yang berhubungan dengan gaya kepemimpinan

Penelitian ini telah memperoleh hasil bahwa efektifitas pengelolaan dinas dan badan berhubungan dengan beberapa faktor. Peningkatan efektifitas pengelolaan Dinas dan Badan akan sebanding dengan peningkatan faktor-faktor yang berkaitan. Faktor yang berhubungan dengan efektifitas pengelolaan Dinas dan Badan dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan dan partisipasi pegawai. Hal ini sejalan dengan pendapat Reddin (1970) bahwa dimensi efektivitas pengelolaan suatu organisasi yang paling menentukan adalah gaya kepemimpinan. Efektivitas suatu manajemen organisasi adalah merupakan sejauhmana seorang pemimpin dapat mempengaruhi bawahannya sehingga dapat

mencapai keberhasilan dari organisasi, adalah merupakan keberhasilan bersama.

b. Implikasi yang berhubungan dengan partisipasi pegawai

Penelitian ini telah memperoleh hasil bahwa partisipasi pegawai memiliki hubungan erat dengan efektifitas pengelolaan. Partisipasi pegawai yang baik akan berhubungan erat dengan tingkat efektifitas pengelolaan di Dinas dan Badan. Hal ini sejalan dengan pendapat Nayono (2000) bahwa efektifitas pengelolaan merupakan proses kegiatan (partisipasi) daripada seorang pimpinan (*manager*) dan anggota atau pegawai yang dilakukan dengan cara-cara yang baik dan tepat.

3. Implikasi Manajerial

Hasil dari penelitian ini dapat direkomendasikan beberapa implikasi kebijakan sesuai dengan prioritas yang dapat diberikan sebagai masukan bagi pihak pimpinan. Berikut ini diuraikan implikasi manajerial yang bersifat strategis sesuai dengan hasil variabel dan indikator penelitian, yaitu :

a. Hal pertama yang paling penting untuk ditingkatkan adalah implikasi manajerial berhubungan dengan dampak strategis atas gaya kepemimpinan terhadap efektifitas pengelolaan. Guna meningkatkan gaya kepemimpinan pada Dinas dan Badan, maka yang harus senantiasa ditingkatkan, yaitu :

1.1. Pada Gaya Kepemimpinan Eksekutif perlu adanya peningkatan pada indikator pengambilan keputusan

berdasarkan kerja tim (X1.4). Peningkatan ini dapat dikembangkan dengan memberikan kesempatan kepada bawahan agar aktif terlibat didalam pengambilan keputusan secara bersama guna pencapaian tujuan organisasi.

2.1. Pada Gaya Kepemimpinan Otokrat Bijak perlu adanya peningkatan pada indikator memperhatikan pentingnya biaya (X1.8). Peningkatan ini dapat dikembangkan dengan menyusun rancangan kegiatan baik yang didalamnya memperhitungkan biaya pada setiap komponen-komponen pada uraian kegiatan guna terlaksananya kegiatan dengan sukses.

3.1. Pada Gaya Pembina perlu adanya peningkatan pada indikator memberikan dukungan (X1.11). Peningkatan ini dapat dikembangkan dengan meningkatkan dukungan pimpinan terhadap setiap pekerjaan yang ada didalam unit kerjanya.

Dukungan yang optimal diberikan oleh pimpinan pada setiap kegiatan di unit kerjanya dapat meningkatkan partisipasi seluruh pegawai sehingga tercapai efektifitas pengelolaannya.

4.1. Pada Gaya Birokrat perlu adanya peningkatan pada indikator Memelihara sistem kerja (X1.14). Peningkatan ini dapat dikembangkan dengan mempelajari sistem-sistem kerja yang efektif yang selalu berkembang di setiap saat sehingga berdampak pada motivasi dan partisipasi pegawai yang selalu

jenuh terhadap sistem yang telah ada sekarang ini, sehingga

membutuhkah sistem baru yang lebih baik bagi tercapainya tujuan organisasi secara optimal.

- b. Implikasi manajerial berhubungan atas partisipasi pegawai terhadap efektifitas pengelolaan. Guna meningkatkan partisipasi pegawai pada Dinas dan Badan di Instansi Lingkup Pemerintah Kota Bima, yaitu pada peningkatan partisipasi pegawai pada setiap pengambilan keputusan (X2.3). Peningkatannya dapat dilakukan dengan memberikan kesempatan yang lebih kepada bawahan didalam proses setiap pengambilan keputusan. Artinya pengambilan keputusan melibatkan seluruh elemen yang ada didalam organisasi tersebut dalam mencapai tujuan dan bukan dengan menekankan tanggung jawab demi meraih tujuan pribadi, kepemimpinan demokrasi juga berperan dalam memberikan inspirasi dan membangun komunikasi secara efektif untuk menggerakkan kinerja organisasi. Pemimpin juga menjadikan visi organisasi sebagai perekat nilai untuk membina sinergisitas anggota organisasi dimana seorang pemimpin berupaya menguatkan aspek partisipasi anggota organisasi dengan menyatakan bahwa tujuan organisasi merupakan upaya mengaktualisasikan diri yang paling tinggi dalam tim kerja/kelompok.

- c. Implikasi manajerial berhubungan atas efektifitas pengelolaan. Guna meningkatkan efektifitas pengelolaan pada Dinas dan Badan di Instansi Lingkup Pemerintah Kota Bima, yaitu pada pelaksanaan tugas maupun pemberian pelayanan kepada masyarakat (X3.1) agar lebih ditingkatkan lagi sehingga masyarakat memberikan persepsi yang baik terhadap pelaksanaan tugas dan pelayanan yang dilakukan (X3.2). Artinya pelaksanaan tugas dan fungsi pelayanan lebih ditingkatkan lagi dengan cara memberikan kesempatan kepada pegawai agar dapat mendapatkan pelatihan teknis terkait tugas dan fungsinya. Pimpinan mengarahkan pegawai agar selalu bekerja sesuai dengan standar pelayanan yang telah ditetapkan serta melakukan monitoring dan evaluasi secara berkala terhadap kemajuan pelaksanaan kegiatan.

C. SARAN

Selain implikasi diatas terdapat tiga saran meliputi : saran teoritis, saran praktis, dan penelitian selanjutnya yaitu :

1. Saran Teoritis

- a. Diperlukan adanya kajian lebih mendalam terkait gaya kepemimpinan yang efektif dalam meningkatkan efektifitas pengelolaan pada Instansi Pemerintah. Kajian ini lebih dititik beratkan pada segi kemampuan seorang pemimpin yang saat ini

sedang menjabat maupun calon pejabat yang akan dipromosikan, sehingga gaya kepemimpinan yang efektif dapat diterapkan secara optimal oleh seorang pemimpin terhadap pelaksanaan kegiatan pada unit kerjanya guna pencapaian tujuan organisasi yang maksimal.

- b. Diperlukan adanya kajian lebih mendalam terkait partisipasi pegawai dalam meningkatkan efektifitas pengelolaan pada Instansi Pemerintah. Kajian ini perlu dititik beratkan pada peningkatan partisipasi pegawai yang ada saat ini dengan memperhatikan pada hasil penelitian ini bahwa pada setiap kegiatan elemen-elemen yang ada diorganisasi perlu dimaksimalkan keterlibatan pegawai pada setiap pengambilan keputusan di dalam pelaksanaan setiap kegiatan.
- c. Diperlukan adanya kajian lebih mendalam terkait gaya kepemimpinan yang efektif sehingga mampu mengarahkan pegawainya untuk terlibat secara aktif dalam setiap kegiatannya yang berdampak pada meningkatnya efektifitas pengelolaan pada Instansi Pemerintah. Kajian ini lebih dititik beratkan pada peningkatan kemampuan sumber daya aparatur yang ada sekarang dalam melaksanakan tugas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat, sehingga persepsi masyarakat terhadap pelayanan publik yang ada di organisasi pemerintah kedepan semakin baik.

2. Saran Praktis

- a. Hendaknya pimpinan pada Badan/Dinas di Lingkungan Pemerintah Kota Bima dalam menerapkan gaya kepemimpinan yang efektif dalam suatu organisasi lebih menekankan kepada kemampuan seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahan sehingga terjalin rasa kebesamaan antar pemimpin dan yang dipimpin dalam mencapai tujuan organisasi.
- b. Pengambilan keputusan didalam organisasi hendaknya melibatkan seluruh elemen yang ada didalam organisasi tersebut. Pemimpin juga berperan dalam memberikan inspirasi dan membangun komunikasi secara efektif untuk menggerakkan partisipasi pegawai di dalam organisasi dan visi organisasi dijadikan sebagai perekat nilai untuk membina sinergitas anggota organisasi.
- c. Efektifitas pengelolaan pada Badan dan Dinas di Instansi Lingkup Pemerintah Daerah Kota Bima, perlu ditingkatkan lagi khususnya pada peningkatan produktifitas pelaksanaan tugas.

3. Penelitian Selanjutnya

- a. Penelitian selanjutnya perlu dengan menambah atau memasukan konstruk varibel lain yang ikut mempengaruhi variable efektifitas pengelolaan organisasi sehingga nilai koefisien determinasinya

dapat lebih bervariasi secara signifikan dan dapat ditingkatkan dari hasil keseluruhan model.

- b. Penelitian mendatang hendaknya mengarahkan penelitian pada obyek penelitian yang lebih luas dengan mengambil obyek organisasi non pemerintahan.
- c. Mengembangkan variabel yang relevan dalam meningkatkan efektifitas pengelolaan serta tidak menutup untuk menambah jumlah responden yang lebih besar sehingga hasil yang diperoleh berada pada nilai yang dikategorikan sangat baik.

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR PUSTAKA

- Agnina, Yayu. (2011). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komunikasi terhadap Efektivitas Kerja pada PT. Sinar Ciomas Raya Utama Serang. Makalah yang tidak dipublikasikan.
- Alimuddin. (2002). Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Badan Pengawasan Daerah Kota Makassar. *Tesis*. Yogyakarta : UGM
- Amsyah, Zulkifli. (1992). *Manajemen kearsipan*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama
- Boediharjo. (2002). *Kinerja Organisasi*. Jakarta : Erlangga.
- Bryant, Carolie dan White, Louise G. (1989). *Manajemen Pembangunan Untuk Negara Berkembang*. Jakarta : LP3ES
- Charles. (2008). Efisiensi, Efektifitas, Produktivitas, Dan Keadilan Dalam Dimensi Kepemimpinan Publik. *Jurnal FORMAS* Vol 2. No.1 Desember 2008. isjd.pdii.lipi.go.id/admin/jurnal/21085162.pdf
- Conyers, Diana. (1994). *Perencanaan Sosial di Dunia Ketiga*. Yogyakarta : Gadjah Mada University Press.
- Darwito, (2008). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan. Tesis Program Pasca Sarjana, Mangister Manajemen Universitas Diponegoro. Semarang
- Davis, Keith dan Newstrom JW. (1996). *Perilaku Dalam Organisasi* (Terjemahan Agus Dharma). Jakarta : Erlangga.
- Davis, Keith. (1981). *Human relation at Work*. New York : Mc Graw, Hill Book Coy.
- Djokosantoso, Moeljono. 2011. *13 Konsep Beyond Leadership*. Jakarta: Elex Media Komputindo
- Djumara, Noersyamsa. (1997). *Pendayagunaan pelayanan pada Pelita VII*. Bandung: LAN-RI Perwakilan Jawa Barat.
- Dwiyanto, Agus. (2005). *Mengapa Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press
- Farida, Ida. (2005). Reformasi Manajemen Pembangunan Daerah. Reinvensi Fungsi Kepemimpinan Dalam Manajemen Pemerintahan. *Jurnal Sains dan Inovasi* 1(1)8 -17 (2005). isjd.pdii.lipi.go.id/admin/jurnal/1105817.pdf

- Gayatri. (2005). Analisis Pengaruh Prestasi Kerja dan Kompetensi Terhadap Keputusan Promosi Jabatan Karyawan PT. Jasa Angkasa Semesta Tbk., di Jakarta. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Bisnis*. Jakarta: Guna Darma
- Ghozali, Imam. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: BP Universitas Diponegoro.
- Gibson, James, L. John M, Ivancevich dan James H. Donnelly, Jr. (1996). *Organisasi : Perilaku, Struktur, Proses*. Jilid I, Diterjemahkan oleh : Nunuk Adiarni, Edisi Kedelapan. Jakarta: Binarupa Aksara
- Gie, The Liang. (1988). *Administrasi Modern*. Yogyakarta: Liberti
- Hasibuan, M. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hersey, Paul, Ken Blanchard. (1992). *Manajemen Perilaku Organisasi, Terjemahan Agus Dharma*. Jakarta : Erlangga.
<http://www.mendrawijaya.com/2010/03/manajemen-pemerintahan.html>
- Kaho, Riwu., J. (1991). *Prospek Otonomi Daerah Tk II di Negara RI*. Jakarta : Rajawali.
- Kristiadi, J.B. (1994). *Administrasi / Manajemen Pembangunan*. Jakarta : LAN RI.
- _____. (1997). *Dimensi Praktis Manajemen Pembangunan di Indonesia*. Jakarta : STIA LAN Press.
- Kumorotomo, Wanyudi. (2001). *Etika Administrasi Negara*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Lenvine, Charles H., et al. (1990). *Public Administration: Challenges, Choice, Consequenc*. Illionis: Scot Foreman
- Lodge, B. & C. Derek. (1993). *Organizational Behavior and Design* (Terjemahan Sularno Tjiptowardoyo. Jakarta: PT. Gramedia.
- Mahdi. (2001). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Terhadap Partisipasi Pegawai Dalam Mencapai Efektivitas Pengelolaan Kantor Penerangan Jalan Umum Kota Bekasi. Tesis Program Magister Sains. Universitas Satyagama. Jakarta.
- Mardikanto. (2003). Diambil 25 Oktober 2012 dari Situs World Wide Web
<http://turindraatp.blogspot.com>

- Marzuki, Sukarno. (2002). Analisis Pengaruh Perilaku Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Account Officer : Studi Empirik pada Kantor Cab BRI di Wilayah Jawa Timur, *Tesis Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro* (tidak dipublikasikan).
- Masrukhin & Waridin. (2006). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi, dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai, *EKOBIS*, Vol. 7 No. 2
- McNeese-Smith, Donna. (1996), "Increasing Employee Productivity, Job Satisfaction, and Organizational Commitment," *Hospital and Health Services Ad* Vol. 41 No. 2, p. 160-175
- Melvani, Frecilia Nanda. (2012). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Efektifitas Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai Badan Promosi dan Perijinan Penanaman Modal Daerah (BP3MD) Provinsi Sumatera Selatan*. Makalah yang tidak dipublikasikan.
- Menon, Maria E. (2002). "Perceptions of Pre-Service and In-Service Teachers Regarding The Effectiveness of Elementary School Leadership in Cyprus", *The International Journal of Educational Management*, 16 February, 91-97
- Mendrawijaya, (2010). Diambil 18 Nopember 2012 dari Situs World Wide Web <http://www.mendrawijaya.com/2010/03/manajemen-pemerintahan.html>
- Nayono. (2000). *Mengenal Kehidupan Berorganisasi*. Yogyakarta: BP. Kedaulatan Rakyat.
- Ndraha, Taliziduhu. (1990). *Pembangunan Masyarakat, Mempersiapkan Masyarakat Tinggal Landas*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Nurhaida, Ida & Sugiarto, Cahyono Eko (2002). Komunikasi Secara Terbuka, Penghargaan Pimpinan dan Partisipasi Pegawai: Penerapan *Human Relations* Dalam Kaitannya Dengan Kinerja Pegawai. *Jurnal Sosiohumaniora*. Vol. 8, No. 1, Maret 2006.
- Pusat Bahasa Depdiknas. (2003). *Kamus Besar Bahasa Indonesia Edisi III*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Ramto, Bun Yamin. (1997). Inovasi Kebijakan Publik Sebagai Strategi Menghadapi Dinamika Sosial dan Global. *Pidato Pengukuhan Guru Besar dalam Ilmu Pemerintahan*. 13 Desember 1997. FISIP – UNPAD.
- Rasyid, Thaha. (2012). Penataan Kelembagaan Pemerintahan Daerah. *Jurnal Ilmiah Ilmu Pemerintahan* Vol. 1 No. 3 Juni 2012

- Rasyid, Ryaas. (1997). Pembangunan Pemerintahan Indonesia Memasuki Abad 21, *Jurnal Administrasi & Pembangunan*, Edisi Khusus, Vol. I, No. 2, LP3ES, Jakarta.
- Reddin, William, J. (1970). *Managerial Effectiveness*. New York : Mc Grow – Hill Bokk Company.
- Rivai, Veithzal. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Robbins, S.P. (2006). *Perilaku Organisasi* (Terjemahan). Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Santosa, Budi. (2012). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Di Lingkungan Badan Kesatuan Bangsa, Politik, dan Perlindungan Masyarakat (Bakesbangpolinmas) Kabupaten Kediri. *Jurnal Ilmu Manajemen Revitalisasi*, Vol. 1 Juni 2012.
- Santoso, Singgih. (1999). *Aplikasi Excell dalam Statistik Bisnis*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Siagian, Sondang, P. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Sigiro & Cahyono. (2005). Analisis Perbedaan Tingkat Kepuasan Kerja ditinjau dari Locus of Control, Tipe Kepribadian dan Self Efficacy, *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, No. 5, No. 2.
- Simanjuntak, J. Payaman. (1995). *Pengantar Ekonomi Sumber Daya Manusia*. Jakarta : FEUI
- _____. (2011). *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta : Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Singarimbun, S. 1981. *Metode Penelitian Survei*. UGM Press, Yogyakarta.
- Singarimbun, Masri. (1984). *Metode penelitian Survey*. Jakarta : LP3S.
- Soetedjo (2008). Implementasi Paradigma Baru Manajemen Pemerintahan Dalam Praktek Penyelenggaraan Otonomi Daerah. *JIA – Fakultas Ilmu Administrasi (FIA) UNSUB* – Edisi 1/2008, jurnal.pdii.lipi.go.id/admin/jurnal/1089197.pdf
- Steers, Richard. M. (1984). *Efektivitas Organisasi*. Terjemahan Dra. Magdalena Jamen, Jakarta : Erlangga.
- Su'ud, Muh. (2000). "Persepsi Sosial Tentang Kredibilitas Pemimpin", *Sinergi Kajian Bisnis dan Manajemen*, Vol.3, No.1. Hal 51-65

- Sugiyono. (2009). *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D)*. Bandung: Alfabeta.
- _____. (2010). *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Suramijaya, Ade Cece. (2003). Kontribusi Keterampilan dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Kepala Sekolah Dasar di Kecamatan Pabuaran Kabupaten Subang. *Tesis PPs UPI*: tidak diterbitkan
- Suryadinata. (1998). Diambil 25 Oktober 2012, dari Situs World Wide Web cwopedia.blogspot.com/.../pengertian-manajemen-pemerintahan.html
- Suryadinata, Ermaya. (1998). *Kebijakan Pembangunan dan Pelaksanaan Otonomi Daerah*. Bandung: CV Ramadan.
- Sutarto. (1984). *Asar Dasar Organisasi*. Yogyakarta: Gajah Mada University. Press
- Thoha, Miftah. (2006). *Pembinaan Organisasi, Proses Diagnosa & Intervensi*. Jakarta: PT. Radja Grafindo Persada
- Triani, Emi. (2002). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Desa Terhadap Partisipasi Masyarakat Dalam Pembagunan Desa Di Kecamatan Labuhan Deli Kabupaten Deli Serdang. Program Pasca Sarjana Universitas Sumatera Utara. Medan
- Usman, Husaini & Furnomo Setiady Akbar, 2008, *Metodologi Penelitian Sosial*, Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Utami, Iis Terisa (2009). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada PT. Trade Servicetama Indonesia Tangerang*. Makalah yang tidak dipublikasikan.
- Waluyo. (2007). *Manajemen Pubik (Konsep, Aplikasi dan Iplementasi Dalam Pelaksanaan Otonomi Daerah)*. Bandung: CV. Mandar Maju.
- Wijayanto, Wahyu. (2012). *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kopersasi RSP*. Makalah yang tidak dipublikasikan.
- Young, Wang Ing. (1981). *Management of Rulal Change in Korea*. Seoul : University Press.
- Wursanto. (2003). *Dasar-Dasar Ilmu Organisasi*. Yogyakarta: Andi Offset.

Peraturan Perundang-undangan:

Departemen Dalam Negeri. (2004). Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang *Pemerintahan Daerah*. Jakarta: Departemen Dalam Negeri.

UNIVERSITAS TERBUKA

Lampiran 1.

KUISIONER PENELITIAN

J u d u l : Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Partisipasi Pegawai Dalam Mencapai Efektivitas Pengelolaan Badan dan Dinas di Instansi Lingkup Pemerintah Daerah Kota Bima

Tujuan : Untuk memperoleh bahan dan data bagi penyusunan Tesis pada Program Pasca Sarjana Magister Manajemen (MM) di Universitas Terbuka.

Petunjuk Pengisian Kuisisioner :

1. Mohon kepada Bapak/Ibu untuk menjawab seluruh pertanyaan dan pernyataan yang ada dengan obyektif guna memperlancar penelitian kami.
2. Berikan tanda ceklis (\checkmark) pada salah satu jawaban yang tersedia yaitu dengan memilih alternatif jawaban yang tersedia. Ada 5 alternatif jawaban yaitu
 - Sangat Setuju (SS) diberi skor 5
 - Setuju (S) diberi skor 4
 - Kurang Setuju (KS) diberi skor 3
 - Tidak Setuju (TS) diberi skor 2
 - Sangat Tidak setuju (STS) diberi skor 1

Demikian atas kerjasama Bapak/Ibu kami khaturkan terima kasih.

WASSALAM,

PENELITI

IDENTITAS DAN TANGGAPAN RESPONDEN

Umur : Tahun
 Pendidikan :
 Jabatan :

 Jenis Kelamin : L / P *)

Keterangan : *) Coret yang tidak perlu

1. VARIABEL GAYA KEPEMIMPINAN

No.	PERNYATAAN	STS	TS	KS	S	SS
1	Pimpinan melibatkan bawahan dalam setiap pelaksanaan pekerjaan sesuai kewenangannya					
2	Pemberian dorongan dan motivasi oleh pimpinan					
3	Pimpinan melakukan koordinasi secara efektif					
4	Keputusan ditentukan secara bersama-sama dengan bawahan					
5	Pimpinan selalu memperhatikan Kualitas pekerjaan					
6	Pimpinan memiliki komitmen yang kuat dalam pencapaian hasil					
7	Kuantitas Pekerjaan menjadi perhatian dari pimpinan					
8	Pentingnya Biaya Dalam Setiap Pelaksanaan Pekerjaan					
9	Adanya Komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan.					
10	Pimpinan memahami kemampuan bawahannya					
11	Dukungan pimpinan dalam setiap pekerjaan					
12	Adanya kerjasama yang baik dari Pimpinan					
13	Pimpinan taat terhadap peraturan					
14	Pimpinan cenderung mempertahankan sistem kerja yang telah ada					
15	Besarnya perhatian terhadap Sistem Kerja oleh pimpinan					

2. VARIABEL PARTISIPASI PEGAWAI

No.	PERNYATAAN	STS	TS	KS	S	SS
1	Pegawai diberikan kebebasan untuk menyampaikan ide/pendapat					
2	Pegawai dilibatkan dalam setiap perencanaan program					
3	Pegawai dilibatkan dalam setiap pengambilan keputusan					
4	Inisiatif kerja dimulai dari diri setiap pegawai					
5	Pegawai telah memberikan kemampuan yang maksimal terhadap pekerjaan					
6	Pegawai telah memberikan kontribusi dalam setiap pekerjaan di kantor					
7	Organisasi memberikan kontribusi terhadap peningkatan kemampuan pegawai					
8	Pegawai melaksanakan pekerjaan dengan ikhlas dan sungguh-sungguh					
9	Pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan					

3. VARIABEL EFEKTIVITAS PENGELOLAAN

No.	PERNYATAAN	STS	TS	KS	S	SS
1	Pelaksanaan tugas maupun pemberian pelayanan kepada masyarakat telah optimal					
2	Masyarakat memberikan persepsi, baik yang terhadap pelaksanaan tugas dan pelayanan yang dilakukan					
3	Pelaksanaan tugas dengan anggaran yang efisien					
4	Penyelesaian tugas sesuai dengan waktu yang telah ditentukan					
5	Sikap pegawai yang selalu mendukung dalam setiap pelaksanaan tugas					
6	Ketaatan seluruh pegawai terhadap peraturan kerja					
7	Manajemen Organisasi mampu mengantisipasi setiap perubahan					
8	Cepat dalam mengambil keputusan terhadap kendala dan hambatan dalam pengelolaan organisasi					

UNIVERSITAS TERBUKA

Lampiran 2. Tabulasi Tanggapan Responden Variabel Gaya Kepemimpinan

NO	ITEM PERNYATAAN														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	4	5	2	4	4	5	5	2	5	5	5	5	5	2	4
2	5	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4
3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	5	2	4
4	2	3	3	3	5	5	4	5	4	3	4	3	5	2	4
5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5
6	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	2	4
7	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	2	4
8	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3
9	3	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
10	5	4	5	3	5	5	5	3	4	4	4	4	4	2	3
11	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	2	5
12	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4
13	5	5	5	2	4	4	4	5	5	4	5	5	5	3	4
14	2	3	4	5	3	4	4	3	5	4	4	4	5	3	4
15	5	4	5	5	4	5	4	2	5	4	5	5	5	2	4
16	4	3	3	3	4	4	3	5	4	5	4	3	3	4	3
17	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
18	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4
19	2	3	2	2	2	1	1	1	2	3	3	2	1	2	2
20	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	3	3	3	3	3
21	4	5	5	4	5	5	5	3	5	5	5	5	5	1	5
22	4	5	5	4	5	5	5	3	4	4	4	5	5	1	5
23	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	2	5
24	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	2	4
25	2	3	2	3	3	4	3	3	3	3	4	3	2	4	3
26	5	5	5	4	5	5	3	3	4	4	4	5	5	3	5
27	3	4	4	4	3	5	4	5	4	4	4	3	4	3	3
28	1	3	3	1	1	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
29	5	5	5	2	4	5	5	4	5	5	4	5	5	2	5
30	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	3	4
31	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4
32	5	4	2	2	4	5	4	5	5	4	4	5	5	2	4
33	4	4	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4
34	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3
35	5	4	5	2	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	3
36	4	5	4	3	4	5	4	4	4	5	5	4	4	3	4
37	4	3	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4
38	5	5	5	4	5	5	2	4	5	4	4	4	5	2	4
39	5	4	3	2	4	5	4	3	3	4	3	5	4	3	4
40	4	5	5	1	5	5	2	5	5	4	5	5	5	1	2
41	5	4	4	2	4	5	3	3	4	4	5	5	5	2	4
42	5	5	5	2	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4
43	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	2	4
44	5	4	5	3	4	5	2	2	4	4	4	5	5	2	4
45	5	5	4	2	4	5	5	4	4	4	4	4	5	3	2
46	5	4	5	5	5	5	4	3	5	4	3	4	5	4	4
47	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4
48	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	2	4
49	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4
50	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	3	4
51	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	2	4

NO	ITEM PERNYATAAN														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
52	5	4	3	3	5	4	5	5	5	3	3	3	3	2	4
53	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4
54	4	4	5	4	4	4	3	3	4	4	4	4	5	3	4
55	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
56	5	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3
57	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	2	4
58	4	4	5	2	4	5	5	4	4	4	4	4	5	2	4
59	5	5	5	5	4	5	4	5	5	3	3	4	4	5	5
60	5	5	4	4	5	5	2	2	4	4	4	4	5	2	4
61	5	4	4	3	5	5	5	3	5	4	3	5	5	3	4
62	4	5	4	4	5	5	5	5	3	4	4	4	5	4	4
63	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
64	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
65	1	3	4	4	3	3	3	3	5	3	3	4	4	3	2
66	5	4	5	5	4	4	4	3	3	4	3	4	4	2	3
67	4	3	4	3	4	4	5	4	4	4	5	4	4	3	3
68	3	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5
69	5	4	3	2	3	3	3	4	3	4	3	3	3	2	4
70	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	2	4
71	2	3	3	3	2	2	4	3	4	3	4	3	3	2	5
72	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5
73	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4
74	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
75	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	2	3
76	5	5	5	2	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4
77	2	3	2	5	3	4	4	3	4	4	4	4	5	2	4
78	5	4	5	5	4	5	4	2	4	4	4	4	5	4	4
79	3	4	3	5	4	3	3	4	4	3	4	4	4	2	2
80	3	3	3	3	4	4	4	5	3	3	3	3	4	2	2
81	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3
82	3	3	5	3	3	3	4	5	3	5	4	3	4	3	2
Total	344	346	345	294	334	357	328	315	350	326	326	338	355	235	314

Lampiran 3. Tabulasi Tanggapan Responden Variabel Partisipasi Pegawai

No	ITEM PERNYATAAN								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	5	5	4	5	4	4	4	5	5
2	4	4	4	3	4	4	3	4	4
3	4	4	4	5	4	4	3	5	4
4	5	4	5	4	5	5	4	3	4
5	4	5	5	4	4	4	4	5	4
6	4	5	3	5	4	4	3	4	5
7	5	4	3	5	4	4	3	4	5
8	4	4	4	4	5	5	3	4	3
9	5	2	2	4	5	4	4	5	5
10	4	4	3	3	4	4	4	3	4
11	5	4	4	5	3	3	4	3	4
12	4	5	4	4	4	3	3	3	4
13	5	5	3	5	5	5	4	5	5
14	2	3	1	5	2	3	3	2	2
15	5	5	5	4	4	4	5	4	5
16	4	3	3	3	2	2	2	3	3
17	5	5	4	5	4	5	4	5	4
18	5	5	5	5	5	5	5	5	5
19	1	2	2	2	2	2	3	2	2
20	4	5	4	4	3	3	3	3	4
21	5	4	2	5	5	4	4	4	5
22	5	4	2	4	5	4	4	4	5
23	5	4	3	5	5	4	4	4	5
24	4	4	3	5	5	4	4	4	4
25	3	3	3	4	4	4	5	5	5
26	5	5	5	3	5	5	4	4	4
27	3	4	3	4	3	2	3	4	5
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4
29	5	5	2	5	3	4	4	5	5
30	5	5	4	5	4	4	4	4	4
31	5	5	3	5	5	4	4	4	4
32	2	4	2	5	4	4	4	4	5
33	4	4	3	3	3	3	3	2	3
34	4	3	3	4	4	4	4	4	4
35	1	4	1	5	3	3	5	3	4
36	5	5	3	4	5	4	5	5	5
37	4	5	3	5	2	3	4	5	4
38	4	5	5	4	4	4	4	5	4
39	4	5	3	4	3	4	3	5	5
40	4	5	1	5	4	4	4	5	5
41	3	3	3	4	2	3	4	3	3
42	5	3	4	5	3	3	3	3	3
43	5	5	4	5	4	4	5	5	5
44	4	4	4	5	2	3	3	4	4
45	5	4	3	5	4	4	5	3	4
46	4	5	5	5	4	4	4	4	5
47	5	5	4	4	5	4	4	5	5
48	5	5	2	5	4	4	5	5	5
49	4	4	5	5	3	4	4	4	4
50	4	5	4	5	4	4	4	4	4
51	5	5	5	5	5	5	5	5	5

No	ITEM PERNYATAAN								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
52	4	4	2	4	3	4	4	4	4
53	4	4	4	5	4	5	4	5	5
54	5	4	2	4	4	4	4	5	4
55	4	4	4	3	3	4	4	3	4
56	4	3	2	3	3	3	4	3	4
57	5	4	4	5	4	4	3	4	5
58	5	4	2	5	4	4	2	4	4
59	3	3	2	4	3	3	3	2	3
60	4	4	3	5	4	4	4	5	5
61	4	4	3	5	4	4	3	4	5
62	5	4	5	5	5	5	4	5	5
63	4	4	4	4	4	4	4	4	4
64	5	5	3	5	4	4	4	4	4
65	4	3	4	5	3	3	3	3	3
66	5	5	5	4	4	5	5	5	5
67	5	5	3	5	5	4	4	4	4
68	2	4	2	5	4	4	4	4	5
69	4	4	5	4	5	3	4	5	3
70	3	3	2	3	3	3	3	2	2
71	4	4	4	5	3	3	5	3	4
72	5	5	3	4	5	4	5	5	5
73	4	5	3	5	2	3	4	5	4
74	4	5	5	4	4	4	4	5	4
75	5	5	5	4	4	4	5	4	5
76	4	3	3	3	2	2	2	4	5
77	4	4	4	4	5	5	3	4	3
78	5	2	2	4	5	4	4	5	5
79	2	2	3	2	2	3	3	3	3
80	5	4	4	5	3	3	4	3	4
81	4	5	4	4	4	3	3	3	4
82	5	5	3	5	5	5	4	5	5
Total	344	342	277	357	314	312	313	330	346

Lampiran 4. Tabulasi Tanggapan Responden Variabel Efektifitas Pengelolaan pada Badan dan Dinas Di Lingkup Pemerintah Kota Bima

No	ITEM PERNYATAN							
	1	2	3	4	5	6	7	8
1	4	4	4	4	5	4	4	4
2	3	3	2	3	3	3	4	3
3	4	3	4	4	4	4	4	4
4	4	5	4	4	4	4	4	4
5	4	4	3	5	4	5	4	4
6	4	4	3	4	4	5	4	5
7	4	4	4	4	4	5	4	5
8	5	4	3	4	3	4	4	4
9	4	4	2	4	3	3	5	5
10	4	4	4	4	3	4	3	4
11	4	4	4	4	4	3	4	4
12	3	4	4	4	3	4	4	3
13	3	4	4	5	5	5	4	5
14	3	5	3	4	5	4	3	5
15	4	4	3	3	4	4	4	5
16	3	4	3	2	3	3	3	4
17	4	4	5	5	5	5	5	5
18	2	2	2	1	2	1	1	2
19	3	3	5	4	4	3	4	5
20	4	3	5	4	5	5	5	5
21	4	3	5	4	5	5	5	5
22	4	3	5	4	5	4	4	4
23	5	4	5	5	5	4	4	4
24	3	4	3	3	2	3	4	4
25	4	4	5	5	5	5	4	4
26	4	5	5	5	4	4	3	4
27	4	3	3	5	4	5	3	3
28	2	2	3	3	3	3	2	3
29	4	4	5	5	5	5	3	5
30	4	4	4	4	4	4	4	4
31	4	4	4	4	4	4	4	4
32	4	2	2	5	5	4	2	5
33	3	2	2	3	4	3	3	4
34	3	3	3	4	4	4	4	4
35	4	4	4	5	4	5	4	4
36	5	4	4	4	4	3	4	5
37	3	4	4	5	4	4	4	5
38	5	4	4	4	5	5	5	4
39	1	2	5	4	4	3	3	3
40	5	2	5	5	1	5	3	5
41	2	3	4	4	3	3	3	4
42	3	3	5	5	5	5	4	5
43	3	4	5	5	5	5	3	5
44	3	5	5	4	4	3	5	5
45	3	4	2	5	4	5	4	5
46	4	4	5	5	4	4	4	5
47	4	4	4	5	4	5	5	4
48	4	4	5	5	5	5	5	5
49	4	4	3	4	4	4	3	5
50	4	4	4	5	5	5	4	4

No	ITEM PERNYATAN							
	1	2	3	4	5	6	7	8
51	5	5	5	5	5	5	5	5
52	4	4	4	4	4	4	4	4
53	4	4	5	5	4	4	4	4
54	4	4	4	4	4	5	5	5
55	4	3	4	4	4	4	4	4
56	4	3	3	3	3	4	4	4
57	4	4	3	5	4	3	4	5
58	4	4	4	4	4	4	5	4
59	4	4	4	4	3	2	4	5
60	4	4	5	4	3	5	4	5
61	4	4	5	5	4	4	3	5
62	5	5	5	5	4	4	5	5
63	4	4	4	4	4	4	4	4
64	5	5	5	5	4	4	5	5
65	3	3	4	4	3	3	3	2
66	4	3	5	4	4	4	5	5
67	4	3	5	4	5	4	5	5
68	4	3	5	4	5	4	4	4
69	5	4	5	5	5	4	4	4
70	3	4	3	3	2	3	4	4
71	4	4	5	5	5	5	4	4
72	5	5	5	5	5	5	5	4
73	4	3	3	5	4	5	3	3
74	4	4	5	5	5	5	5	4
75	4	4	4	5	4	5	4	4
76	5	4	4	4	4	3	4	5
77	3	4	4	5	4	4	4	5
78	5	4	4	4	5	5	5	4
79	1	2	3	4	4	3	3	3
80	4	2	3	3	4	3	3	4
81	2	3	4	4	3	3	3	4
82	4	4	4	4	3	3	4	5
Total	309	302	328	347	329	331	321	352

Lampiran 5. Rekapitulasi dan Interpretasi Tanggapan Responden

1. Variabel Gaya Kepemimpinan

Indikator	Skor Total	Skor Ideal	Rata-Rata	Prosentase
Gaya Eksekutif	1329	1640	0,8104	81,04
Gaya Otokrat Bijak	1334	1640	0,8134	81,34
Gaya Pembina	1340	1640	0,8171	81,71
Gaya Birokrat	904	1230	0,7350	73,50
Total	4907	6150	0,7979	79,79

Skor Ideal = Jmlah Pernyataan X Skor Jawaban Tertinggi x Jumlah Resp.

Skor Total = Nilai penjumlahan total jawaban

a. Gaya Eksekutif (Pernyataan 1,2,3 dan 4)

$$\begin{aligned} \text{Skor total} &= \text{Skor pernyataan } 1 + 2 + 3 + 4 \\ &= 344 + 346 + 345 + 294 = 1329 \end{aligned}$$

$$\text{Skor Ideal} = 4 \times 5 \times 82 = 1640$$

$$\text{Rata-Rata} = 1329 : 1640 = 0,8104$$

$$\text{Prosentase} = 0,8104 \times 100\% = 81,04\%$$

b. Gaya Otokrat Bijak (Pernyataan 5,6,7 dan 8)

$$\begin{aligned} \text{Skor total} &= \text{Skor pernyataan } 5 + 6 + 7 + 8 \\ &= 334 + 357 + 328 + 315 = 1334 \end{aligned}$$

$$\text{Skor Ideal} = 4 \times 5 \times 82 = 1640$$

$$\text{Rata-Rata} = 1334 : 1640 = 0,8134$$

$$\text{Prosentase} = 0,8134 \times 100\% = 81,34\%$$

c. Gaya Pembina (Pernyataan 9,10,11 dan 12)

$$\begin{aligned} \text{Skor total} &= \text{Skor pernyataan } 9 + 10 + 11 + 12 \\ &= 350 + 326 + 326 + 338 = 1340 \end{aligned}$$

$$\text{Skor Ideal} = 4 \times 5 \times 82 = 1640$$

$$\text{Rata-Rata} = 1340 : 1640 = 0,8171$$

$$\text{Prosentase} = 0,8171 \times 100\% = 81,71\%$$

d. Gaya Birokrat (Pernyataan 13,14,15)

$$\begin{aligned} \text{Skor total} &= \text{Skor pernyataan } 13 + 14 + 15 \\ &= 355 + 235 + 314 = 904 \end{aligned}$$

$$\text{Skor Ideal} = 3 \times 5 \times 82 = 1230$$

$$\text{Rata-Rata} = 904 : 1230 = 0,7350$$

$$\text{Prosentase} = 0,7350 \times 100\% = 73,50\%$$

Untuk tabel interpretasi diperoleh Interval = Skor Ideal : Rentang Jawaban = 6150 : 5 = 1230. Sehingga diperoleh interval masing-masing rentang adalah : 6150-1230 = 4920; 4920 - 1230 = 3690; 3690 - 1230 = 2460; 2460 - 1230 = 1230; 1230 - 1230 = 0. Seperti ada tabel berikut:

Interval		Interpretasi
4921 - 6150	81 - 100	Sangat Baik
3691 - 4920	61 - 80	Baik
2461 - 3690	41 - 60	Cukup Baik
1231 - 2460	21 - 40	Tidak Baik
0 - 1230	0 - 20	Sangat Tidak Baik

2. Variabel Prestasi Pegawai

Indikator	Skor Total	Skor Ideal	Rata-Rata	Prosentase
Keterlibatan mental dan emosional / inisiatif	963	1230	0,7829	78,29
Motivasi Kontribusi	983	1230	0,7992	79,92
Tanggung Jawab	989	1230	0,8041	80,41
Total	2935	3690	0,7954	79,54

Skor Ideal = Jmlh Pernyataan X Skor Jawaban Tertinggi x Jumlah Resp.

Skor Total = Nilai penjumlahan total jawaban

a. Keterlibatan mental dan emosional / inisiatif (Pernyataan 1,2,3)

$$\begin{aligned} \text{Skor total} &= \text{Skor pernyataan 1} + 2 + 3 \\ &= 344 + 342 + 277 = 963 \end{aligned}$$

$$\text{Skor Ideal} = 3 \times 5 \times 82 = 1230$$

$$\text{Rata-Rata} = 963 : 1230 = 0,7992$$

$$\text{Prosentase} = 0,7992 \times 100\% = 79,92\%$$

b. Motivasi Kontribusi (Pernyataan 4,5,6)

$$\begin{aligned} \text{Skor total} &= \text{Skor pernyataan 4} + 5 + 6 \\ &= 357 + 314 + 312 = 983 \end{aligned}$$

$$\text{Skor Ideal} = 3 \times 5 \times 82 = 1230$$

$$\text{Rata-Rata} = 983 : 1230 = 0,8041$$

$$\text{Prosentase} = 0,8041 \times 100\% = 80,41\%$$

c. Tanggungjawab (Pernyataan 7,8, dan 9)

$$\begin{aligned} \text{Skor total} &= \text{Skor pernyataan 7} + 8 + 9 \\ &= 313 + 330 + 346 = 989 \end{aligned}$$

$$\text{Skor Ideal} = 3 \times 5 \times 82 = 1230$$

$$\text{Rata-Rata} = 989 : 1230 = 0,7954$$

$$\text{Prosentase} = 0,7954 \times 100\% = 79,54\%$$

Untuk tabel interpretasi diperoleh Interval = Skor Ideal : Rentang Jawaban = $3690 : 5 = 738$. Sehingga diperoleh interval masing-masing rentang adalah : $3690 - 738 = 2952$; $2952 - 738 = 2214$; $2214 - 738 = 1476$; $1476 - 738 = 738$; $738 - 738 = 0$. Seperti ada tabel berikut:

INTERVAL		Interpretasi
2953 – 3690	81% - 100%	Sangat Baik
2215 – 2952	61% – 80%	Baik
1477 – 2214	41% – 60%	Cukup Baik
739 – 1476	21% – 40%	Tidak Baik
0 – 738	0% – 20%	Sangat Tidak Baik

3. Variabel Efektifitas Pengelolaan

Indikator	Skor Total	Skor Ideal	Rata-Rata	Prosentase
Produktivitas	611	820	0,7451	74,51
Efisiensi	675	820	0,8232	82,32
Kepuasan Pegawai	660	820	0,8049	80,49
Adaptasi	673	820	0,8207	82,07
Total	2619	3280	0,7985	79,85

Skor Ideal = Jmlah Pernyataan X Skor Jawaban Tertinggi x Jumlah Resp.

Skor Total = Nilai penjumlahan total jawaban

a. Produktivitas (Pernyataan 1,2)

$$\begin{aligned}\text{Skor total} &= \text{Skor pernyataan 1} + 2 \\ &= 309 + 302 = 611\end{aligned}$$

$$\text{Skor Ideal} = 2 \times 5 \times 82 = 820$$

$$\text{Rata-Rata} = 611 : 820 = 0,7451$$

$$\text{Prosentase} = 0,7451 \times 100\% = 74,51\%$$

b. Efisiensi (Pernyataan 3,4)

$$\begin{aligned}\text{Skor total} &= \text{Skor pernyataan 3} + 4 \\ &= 328 + 347 = 675\end{aligned}$$

$$\text{Skor Ideal} = 2 \times 5 \times 82 = 820$$

$$\text{Rata-Rata} = 675 : 820 = 0,8232$$

$$\text{Prosentase} = 0,8232 \times 100\% = 82,32\%$$

c. Kepuasan Pegawai (Pernyataan 5, 6)

$$\begin{aligned}\text{Skor total} &= \text{Skor pernyataan 7} + 8 + 9 \\ &= 329 + 331 = 660\end{aligned}$$

$$\text{Skor Ideal} = 2 \times 5 \times 82 = 820$$

$$\text{Rata-Rata} = 660 : 820 = 0,8049$$

$$\text{Prosentase} = 0,8049 \times 100\% = 80,49\%$$

d. Adaptasi (Pernyataan 7, 8)

$$\begin{aligned}\text{Skor total} &= \text{Skor pernyataan 7} + 8 \\ &= 321 + 352 = 673\end{aligned}$$

$$\text{Skor Ideal} = 2 \times 5 \times 82 = 820$$

$$\text{Rata-Rata} = 673 : 820 = 0,8207$$

$$\text{Prosentase} = 0,8207 \times 100\% = 82,07\%$$

Untuk tabel interpretasi diperoleh Interval = Skor Ideal : Rentang Jawaban = $3280 : 5 = 656$. Sehingga diperoleh interval masing-masing rentang adalah : $3280 - 656 = 2624$; $2624 - 656 = 1968$; $1968 - 656 = 1312$; $1312 - 656 = 656$; $656 - 656 = 0$. Seperti ada tabel berikut:

Interval		Interpretasi
2625 - 3280	81% - 100%	Sangat Baik
1969 - 2624	61% - 80%	Baik
1313 - 1968	41% - 60%	Cukup Baik
657 - 1312	21% - 40%	Tidak Baik
0 - 656	0% - 20%	Sangat Tidak Baik

Lampiran 6. Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan

X1.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	2	2.4	2.4	2.4
2	6	7.3	7.3	9.8
3	10	12.2	12.2	22.0
4	20	24.4	24.4	46.3
5	44	53.7	53.7	100.0
Total	82	100.0	100.0	

X1.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	15	18.3	18.3	18.3
4	34	41.5	41.5	59.8
5	33	40.2	40.2	100.0
Total	82	100.0	100.0	

X1.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	6	7.3	7.3	7.3
3	12	14.6	14.6	22.0
4	23	28.0	28.0	50.0
5	41	50.0	50.0	100.0
Total	82	100.0	100.0	

X1.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	2	2.4	2.4	2.4
2	13	15.9	15.9	18.3
3	18	22.0	22.0	40.2
4	33	40.2	40.2	80.5
5	16	19.5	19.5	100.0
Total	82	100.0	100.0	

X1.5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	1.2	1.2	1.2
2	2	2.4	2.4	3.7
3	10	12.2	12.2	15.9
4	46	56.1	56.1	72.0
5	23	28.0	28.0	100.0
Total	82	100.0	100.0	

X1.6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	1.2	1.2	1.2
2	1	1.2	1.2	2.4
3	10	12.2	12.2	14.6
4	26	31.7	31.7	46.3
5	44	53.7	53.7	100.0
Total	82	100.0	100.0	

X1.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.2	1.2	1.2
	2	5	6.1	6.1	7.3
	3	13	15.9	15.9	23.2
	4	37	45.1	45.1	68.3
	5	26	31.7	31.7	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

X1.8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.2	1.2	1.2
	2	5	6.1	6.1	7.3
	3	24	29.3	29.3	36.6
	4	28	34.1	34.1	70.7
	5	24	29.3	29.3	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

X1.9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	1.2	1.2	1.2
	3	11	13.4	13.4	14.6
	4	35	42.7	42.7	57.3
	5	35	42.7	42.7	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

X1.10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	15	18.3	18.3	18.3
	4	54	65.9	65.9	84.1
	5	13	15.9	15.9	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

X1.11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	17	20.7	20.7	20.7
	4	50	61.0	61.0	81.7
	5	15	18.3	18.3	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

X1.12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	1.2	1.2	1.2
	3	13	15.9	15.9	17.1
	4	43	52.4	52.4	69.5
	5	25	30.5	30.5	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

X1.13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.2	1.2	1.2
	2	1	1.2	1.2	2.4
	3	9	11.0	11.0	13.4
	4	30	36.6	36.6	50.0
	5	41	50.0	50.0	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

X1.14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	3.7	3.7	3.7
	2	32	39.0	39.0	42.7
	3	24	29.3	29.3	72.0
	4	19	23.2	23.2	95.1
	5	4	4.9	4.9	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

X1.15

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	7	8.5	8.5	8.5
	3	14	17.1	17.1	25.6
	4	47	57.3	57.3	82.9
	5	14	17.1	17.1	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

Lampiran 7. Frekuensi Variabel Partisipasi Pegawai

X2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	2.4	2.4	2.4
	2	4	4.9	4.9	7.3
	3	5	6.1	6.1	13.4
	4	36	43.9	43.9	57.3
	5	35	42.7	42.7	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

X2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	4.9	4.9	4.9
	3	11	13.4	13.4	18.3
	4	34	41.5	41.5	59.8
	5	33	40.2	40.2	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

X2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	3.7	3.7	3.7
	2	5	18.3	18.3	22.0
	3	26	31.7	31.7	53.7
	4	24	29.3	29.3	82.9
	5	14	17.1	17.1	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

X2.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	2.4	2.4	2.4
	3	9	11.0	11.0	13.4
	4	29	35.4	35.4	48.8
	5	42	51.2	51.2	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

X2.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	9	11.0	11.0	11.0
	3	17	20.7	20.7	31.7
	4	35	42.7	42.7	74.4
	5	21	25.6	25.6	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

X2.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	4.9	4.9	4.9
	3	20	24.4	24.4	29.3
	4	46	56.1	56.1	85.4
	5	12	14.6	14.6	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

X2.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	3.7	3.7	3.7
	3	22	26.8	26.8	30.5
	4	44	53.7	53.7	84.1
	5	13	15.9	15.9	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

X2.8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	5	6.1	6.1	6.1
	3	17	20.7	20.7	26.8
	4	31	37.8	37.8	64.6
	5	29	35.4	35.4	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

X2.9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	3.7	3.7	3.7
	3	10	12.2	12.2	15.9
	4	35	42.7	42.7	58.5
	5	34	41.5	41.5	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

Lampiran 8. Frekuensi Variabel Efektifitas Pengelolaan pada Badan dan Dinas Di
Lingkup Pemerintah Kota Bima

Y.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	2.4	2.4	2.4
	2	4	4.9	4.9	7.3
	3	17	20.7	20.7	28.0
	4	47	57.3	57.3	85.4
	5	12	14.6	14.8	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

Y.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	8	9.8	9.8	9.8
	3	18	22.0	22.0	31.7
	4	48	58.5	58.5	90.2
	5	8	9.8	9.8	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

Y.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	6	7.3	7.3	7.3
	3	17	20.7	20.7	28.0
	4	30	36.6	36.6	64.6
	5	29	35.4	35.4	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

Y.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.2	1.2	1.2
	2	1	1.2	1.2	2.4
	3	8	9.8	9.8	12.2
	4	40	48.8	48.8	61.0
	5	32	39.0	39.0	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

Y.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.2	1.2	1.2
	2	3	3.7	3.7	4.9
	3	14	17.1	17.1	22.0
	4	40	48.8	48.8	70.7
	5	24	29.3	29.3	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

Y.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.2	1.2	1.2
	2	1	1.2	1.2	2.4
	3	20	24.4	24.4	26.8
	4	32	39.0	39.0	65.9
	5	28	34.1	34.1	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

Y.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.2	1.2	1.2
	2	2	2.4	2.4	3.7
	3	18	22.0	22.0	25.6
	4	43	52.4	52.4	78.0
	5	18	22.0	22.0	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

Y.8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	2.4	2.4	2.4
	3	7	8.5	8.5	11.0
	4	38	46.3	46.3	57.3
	5	35	42.7	42.7	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

Lampiran 9. Hasil Uji Validitas
1. Variabel Gaya Kepemimpinan

Correlations

		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	X1.11	X1.12	X1.13	X1.14	X1.15	Validitas
X1.1	Pearson Correlation	1	.602**	.517**	.149	.572**	.528**	.302**	.210	.370**	.302**	.172	.505**	.391**	.131	.350**	.655**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.181	.000	.000	.008	.065	.001	.008	.121	.000	.000	.239	.001	.000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
X1.2	Pearson Correlation	.602**	1	.667**	.134	.528**	.493**	.256**	.311**	.488**	.440**	.356**	.491**	.493**	.161	.413**	.706**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.226	.000	.000	.020	.004	.000	.000	.001	.000	.000	.146	.000	.000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
X1.3	Pearson Correlation	.517**	.667**	1	.296**	.510**	.495**	.297**	.252*	.464**	.408**	.359**	.474**	.561**	.229*	.317**	.731**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.007	.000	.000	.007	.022	.000	.000	.001	.000	.000	.039	.004	.000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
X1.4	Pearson Correlation	.149	.134	.296**	1	.262*	.236*	.294**	.032	.363**	.163	.089	.166	.247**	.209	.320**	.443**
	Sig. (2-tailed)	.181	.228	.007		.017	.031	.007	.777	.000	.140	.083	.132	.026	.060	.003	.000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
X1.5	Pearson Correlation	.572**	.528**	.510**	.262*	1	.695**	.413**	.278*	.436**	.380**	.381**	.518**	.599**	-.036	.330**	.742**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.017		.000	.000	.011	.000	.000	.000	.000	.000	.782	.002	.000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
X1.6	Pearson Correlation	.528**	.493**	.495**	.236*	.695**	1	.483**	.224*	.504**	.470**	.438**	.612**	.730**	.119	.416**	.766**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.031	.000		.000	.043	.000	.000	.000	.000	.000	.287	.000	.000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
X1.7	Pearson Correlation	.302**	.256**	.297**	.294**	.413**	.483**	1	.350**	.420**	.413**	.322**	.381**	.379**	.165	.414**	.628**
	Sig. (2-tailed)	.008	.020	.007	.007	.000	.000		.001	.000	.000	.003	.001	.000	.138	.000	.000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
X1.8	Pearson Correlation	.210	.311**	.252*	.032	.278*	.224*	.350**	1	.322**	.190	.177	.029	.193	.305**	.075	.443**
	Sig. (2-tailed)	.065	.004	.022	.777	.011	.043	.001		.003	.088	.111	.796	.083	.006	.801	.000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
X1.9	Pearson Correlation	.370**	.488**	.484**	.383**	.436**	.504**	.420**	.322**	1	.386**	.414**	.573**	.607**	.170	.406**	.656**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.003		.000	.000	.000	.000	.128	.000	.000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
X1.10	Pearson Correlation	.302**	.440**	.408**	.163	.380**	.470**	.413**	.190	.388**	1	.601**	.452**	.480**	.123	.327**	.588**
	Sig. (2-tailed)	.008	.000	.000	.143	.000	.000	.000	.065	.000		.000	.000	.000	.270	.003	.000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
X1.11	Pearson Correlation	.172	.356**	.369**	.089	.381**	.436**	.322**	.177	.414**	.601**	1	.561**	.521**	.016	.256**	.530**
	Sig. (2-tailed)	.121	.001	.001	.598	.000	.000	.003	.111	.000	.000		.000	.000	.896	.020	.000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
X1.12	Pearson Correlation	.505**	.491**	.474**	.166	.518**	.512**	.381**	.029	.573**	.452**	.561**	1	.675**	.059	.464**	.661**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.132	.000	.000	.001	.796	.000	.000	.000		.000	.696	.000	.000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
X1.13	Pearson Correlation	.391**	.493**	.561**	.247**	.599**	.730**	.379**	.193	.507**	.480**	.521**	.675**	1	-.006	.363**	.756**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.026	.000	.000	.000	.083	.000	.000	.000	.000		.988	.000	.000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
X1.14	Pearson Correlation	.131	.161	.229*	.209	-.035	.119	.168	.306**	.170	.123	.016	.059	-.006	1	.173	.318**
	Sig. (2-tailed)	.239	.146	.039	.080	.762	.287	.138	.005	.128	.270	.896	.988			.121	.004
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
X1.15	Pearson Correlation	.350**	.413**	.317**	.320**	.330**	.416**	.414**	.075	.406**	.327**	.258**	.464**	.383**	.173	1	.575**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.004	.003	.002	.000	.000	.601	.000	.003	.020	.000	.000	.121		.000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
Validitas	Pearson Correlation	.655**	.706**	.731**	.443**	.742**	.766**	.628**	.443**	.656**	.588**	.530**	.681**	.766**	.318**	.575**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.004	.000	
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

2. Variabel Partisipasi Pegawai

Correlations

	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9
X2.1 Pearson Correlation	1	.442**	.364**	.312**	.530**	.481**	.249*	.448**	.453**
Sig. (2-tailed)		.000	.001	.004	.000	.000	.024	.000	.000
N	82	82	82	82	82	82	82	82	82
X2.2 Pearson Correlation	.442**	1	.387**	.416**	.349**	.427**	.368**	.465**	.437**
Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.001	.000	.001	.000	.000
N	82	82	82	82	82	82	82	82	82
X2.3 Pearson Correlation	.364**	.387**	1	.015	.221*	.307**	.164	.205	.074
Sig. (2-tailed)	.001	.000		.892	.046	.005	.140	.065	.510
N	82	82	82	82	82	82	82	82	82
X2.4 Pearson Correlation	.312**	.416**	.015	1	.236*	.313**	.265*	.358**	.390**
Sig. (2-tailed)	.004	.000	.892		.033	.004	.016	.001	.000
N	82	82	82	82	82	82	82	82	82
X2.5 Pearson Correlation	.530**	.349**	.221*	.236*	1	.746**	.381**	.485**	.460**
Sig. (2-tailed)	.000	.001	.048	.033		.000	.000	.000	.000
N	82	82	82	82	82	82	82	82	82
X2.6 Pearson Correlation	.481**	.427**	.307**	.313**	.746**	1	.428**	.559**	.445**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.005	.004	.000		.000	.000	.000
N	82	82	82	82	82	82	82	82	82
X2.7 Pearson Correlation	.249*	.368**	.164	.265*	.381**	.428**	1	.395**	.423**
Sig. (2-tailed)	.024	.001	.140	.016	.000	.000		.000	.000
N	82	82	82	82	82	82	82	82	82
X2.8 Pearson Correlation	.448**	.465**	.205	.358**	.485**	.559**	.395**	1	.675**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.065	.001	.000	.000	.000		.000
N	82	82	82	82	82	82	82	82	82
X2.9 Pearson Correlation	.453**	.437**	.074	.390**	.460**	.445**	.423**	.675**	1
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.510	.000	.000	.000	.000	.000	
N	82	82	82	82	82	82	82	82	82

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

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

3. Variabel Efektivitas Pengelolaan

Correlations

		Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.7	Y.8	Validitas
Y.1	Pearson Correlation	1	.463**	.297**	.364**	.276*	.430**	.494**	.370**	.678**
	Sig. (2-tailed)		.000	.007	.001	.012	.000	.000	.001	.000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82
Y.2	Pearson Correlation	.463**	1	.288**	.387**	.227**	.290**	.505**	.381**	.636**
	Sig. (2-tailed)	.000		.009	.001	.040	.008	.000	.000	.000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82
Y.3	Pearson Correlation	.297**	.288**	1	.497**	.405**	.388**	.413**	.292**	.668**
	Sig. (2-tailed)	.007	.009		.000	.000	.001	.000	.008	.000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82
Y.4	Pearson Correlation	.364**	.387**	.497**	1	.500**	.649**	.310**	.360**	.742**
	Sig. (2-tailed)	.001	.001	.000		.000	.000	.005	.001	.000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82
Y.5	Pearson Correlation	.276*	.227**	.405**	.500**	1	.533**	.361**	.272*	.664**
	Sig. (2-tailed)	.012	.040	.000	.000		.000	.001	.013	.000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82
Y.6	Pearson Correlation	.430**	.290**	.388**	.649**	.533**	1	.412**	.296**	.738**
	Sig. (2-tailed)	.000	.008	.001	.000	.000		.000	.007	.000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82
Y.7	Pearson Correlation	.494**	.505**	.413**	.310**	.381**	.412**	1	.422**	.716**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.005	.001	.000		.000	.000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82
Y.8	Pearson Correlation	.370**	.381**	.292**	.360**	.272*	.296**	.422**	1	.605**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.008	.001	.013	.007	.000		.000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82
Validitas	Pearson Correlation	.678**	.636**	.668**	.742**	.664**	.738**	.716**	.605**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82

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

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

Lampiran 10. Hasil Uji Reliabilitas

1. Variabel Gaya Kepemimpinan

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.879	.890	15

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1.1	55.65	50.626	.578	.561	.870
X1.2	55.62	53.028	.652	.560	.867
X1.3	55.63	50.729	.659	.515	.866
X1.4	56.26	54.316	.332	.323	.884
X1.5	55.77	52.353	.675	.624	.866
X1.6	55.49	51.068	.737	.693	.863
X1.7	55.84	52.431	.551	.424	.871
X1.8	56.00	54.938	.331	.402	.882
X1.9	55.57	52.890	.666	.525	.867
X1.10	55.87	55.275	.567	.474	.872
X1.11	56.87	55.550	.495	.533	.874
X1.12	55.72	53.217	.663	.684	.867
X1.13	55.51	51.508	.689	.692	.865
X1.14	56.98	56.493	.213	.283	.888
X1.15	56.01	53.667	.524	.374	.872

2. Variabel Partisipasi Pegawai

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.839	.846	9

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X2.1	31.60	20.639	.620	.435	.814
X2.2	31.62	21.275	.617	.428	.815
X2.3	32.41	22.394	.313	.283	.856
X2.4	31.44	23.163	.404	.275	.837
X2.5	31.96	20.530	.630	.611	.813
X2.6	31.99	21.370	.706	.639	.809
X2.7	31.98	22.839	.481	.279	.830
X2.8	31.77	20.526	.666	.555	.809
X2.9	31.57	21.556	.616	.547	.816

3. Variabel Efektifitas Pengelolaan

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.834	.835	8

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y.1	28.17	15.724	.554	.367	.815
Y.2	28.26	16.316	.513	.361	.820
Y.3	27.94	15.465	.527	.338	.820
Y.4	27.71	15.617	.648	.552	.804
Y.5	27.93	15.822	.535	.364	.818
Y.6	27.90	15.200	.626	.530	.805
Y.7	28.02	15.654	.610	.456	.808
Y.8	27.65	16.750	.487	.268	.823

Lampiran 11. Uji Persyaratan Analisa

1. Uji Multikolinieritas

Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Gaya Kepemimpinan	.756	1.323
	Partisipasi Pegawai	.756	1.323

a. Dependent Variable: Efektifitas Pengelolaan

2. Uji Autokorelasi

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.444 ^a	.197	.177	4.077	2.257

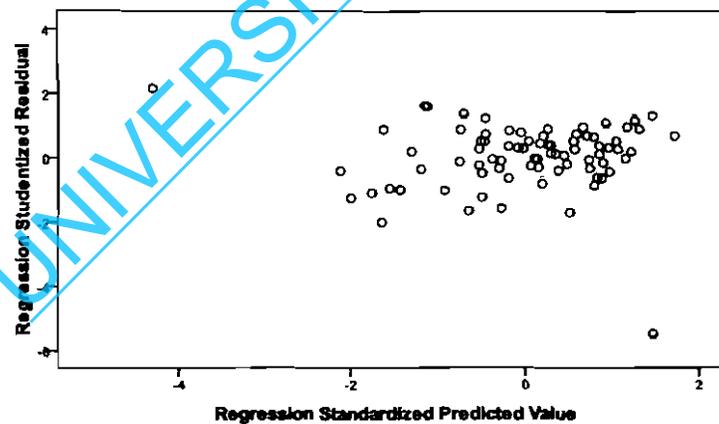
a. Predictors: (Constant), Partisipasi Pegawai, Gaya Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Efektifitas Pengelolaan

3. Uji Heterokedastisitas

Scatterplot

Dependent Variable: Efektifitas Pengelolaan



4. Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		82
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	4.02591419
Most Extreme Differences	Absolute	.105
	Positive	.079
	Negative	-.105
Kolmogorov-Smirnov Z		.954
Asymp. Sig. (2-tailed)		.323

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Lampiran 12. Analisa Regresi Berganda

Regression**Descriptive Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
Efektifitas Pengelolaan	31.94	4.492	82
Gaya Kepemimpinan	59.84	7.783	82
Partisipasi Pegawai	35.79	5.175	82

Correlations

		Efektifitas Pengelolaan	Gaya Kepemimpinan	Partisipasi Pegawai
Pearson Correlation	Efektifitas Pengelolaan	1.000	.387	.380
	Gaya Kepemimpinan	.387	1.000	.494
	Partisipasi Pegawai	.380	.494	1.000
Sig. (1-tailed)	Efektifitas Pengelolaan	.000	.000	.000
	Gaya Kepemimpinan	.000	.000	.000
	Partisipasi Pegawai	.000	.000	.000
N	Efektifitas Pengelolaan	82	82	82
	Gaya Kepemimpinan	82	82	82
	Partisipasi Pegawai	82	82	82

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.444 ^a	.197	.177	4.077

a. Predictors: (Constant), Partisipasi Pegawai, Gaya Kepemimpinan

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	321.848	2	160.924	9.684	.000 ^a
	Residual	1312.847	79	16.618		
	Total	1634.695	81			

a. Predictors: (Constant), Partisipasi Pegawai, Gaya Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Efektifitas Pengelolaan

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	15.076	3.869		3.897	.000
	Gaya Kepemimpinan	.152	.067	.263	2.269	.028
	Partisipasi Pegawai	.217	.101	.250	2.158	.034

a. Dependent Variable: Efektifitas Pengelolaan

Lampiran 13. Nilai-Nilai dalam Distribusi t

Alfa untuk uji dua pihak (two tail test)						
	0,50	0,20	0,10	0,05	0,02	0,01
Alfa untuk uji satu pihak (one tail test)						
dk	0,25	0,10	0,05	0,025	0,01	0,005
1	1,000	3,078	6,314	12,706	31,821	63,657
2	0,816	1,886	2,920	4,303	6,965	9,925
3	0,765	1,638	2,353	3,182	4,541	5,841
4	0,741	1,533	2,132	2,776	3,747	4,604
5	0,727	1,476	2,015	2,571	3,365	4,032
6	0,718	1,440	1,943	2,447	3,143	3,707
7	0,711	1,415	1,895	2,365	2,998	3,499
8	0,706	1,397	1,860	2,306	2,896	3,355
9	0,703	1,383	1,833	2,262	2,821	3,250
10	0,700	1,372	1,812	2,228	2,764	3,169
11	0,697	1,363	1,796	2,201	2,718	3,106
12	0,695	1,356	1,782	2,179	2,681	3,055
13	0,694	1,350	1,771	2,160	2,650	3,012
14	0,693	1,345	1,761	2,145	2,624	2,977
15	0,692	1,341	1,753	2,131	2,602	2,947
16	0,691	1,337	1,746	2,120	2,583	2,921
17	0,690	1,333	1,740	2,110	2,567	2,898
18	0,689	1,330	1,734	2,101	2,552	2,878
19	0,688	1,328	1,729	2,093	2,539	2,861
20	0,688	1,325	1,725	2,086	2,528	2,845
21	0,687	1,323	1,721	2,080	2,518	2,831
22	0,686	1,321	1,717	2,074	2,508	2,819
23	0,686	1,319	1,714	2,069	2,500	2,807
24	0,685	1,318	1,711	2,064	2,492	2,797
25	0,685	1,316	1,708	2,060	2,485	2,787
26	0,684	1,315	1,706	2,056	2,479	2,779
27	0,684	1,314	1,703	2,052	2,473	2,771
28	0,683	1,313	1,701	2,048	2,467	2,763
29	0,683	1,311	1,699	2,045	2,462	2,756
30	0,683	1,310	1,697	2,042	2,457	2,750
40	0,681	1,303	1,684	2,021	2,423	2,704
60	0,679	1,296	1,671	2,000	2,390	2,660
120	0,677	1,289	1,658	1,980	2,358	2,617
∞	0,674	1,282	1,645	1,960	2,326	2,576

Sumber : Metode Penelitian Administrasi, Sugiyono, 2003.