

# PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI BADAN PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN DAERAH PROVINSI KALIMANTAN TIMUR

Lisa Paramita<sup>1</sup>

## Abstrak

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui seberapa signifikan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Badan Penelitian Dan Pengembangan Daerah Provinsi Kalimantan Timur. Jenis penelitian yang dipergunakan dalam penelitian ini termasuk penelitian kuantitatif asosiatif. Populasi dan sampel yang diambil dalam penelitian ini menggunakan metode *sampling jenuh*, yaitu teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel yaitu sebanyak 62 orang. Teknik pengumpulan data yaitu observasi, penelitian keperustakaan, kuesioner dan dokumentasi. Alat pengukuran data yang digunakan adalah skala likert dan skala interval. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah koefisien korelasi product moment, koefisien determinasi dan analisis regresi sederhana. Berdasarkan analisis data dan pengujian hipotesis diketahui bahwa kedua variabel gaya kepemimpinan ( $x$ ) dan kinerja pegawai ( $y$ ) mempunyai pengaruh, hal ini dibuktikan dengan  $(0,624)^2 = 0,389376$  yang dibulatkan menjadi 0,389. Artinya variabel gaya kepemimpinan mempengaruhi kinerja pegawai sebesar 38,9% sedangkan sisanya sebesar 61,1% dipengaruhi oleh variabel lain. Dari hasil penelitian yang telah dilakukan oleh penulis, gaya kepemimpinan dan kinerja pegawai pada Badan Penelitian Dan Pengembangan Daerah Provinsi Kalimantan Timur memiliki pengaruh yang rendah. Oleh karena itu pimpinan perlu meningkatkan kemampuan memotivasi dan untuk kinerja pegawai pimpinan lebih meningkatkan lagi pengawasan terutama dalam hal ketepatan waktu.

**Kata Kunci:** *Gaya Kepemimpinan, Kinerja Pegawai*

## Pendahuluan

Kepemimpinan merupakan kemampuan, proses dan seni. Hal ini mengacu pada suatu kegiatan atau aktivitas yang harus dilakukan untuk memengaruhi orang lain supaya berperilaku tertentu. Dimana pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang menghabiskan waktunya untuk membangun kerjasama di semua fungsi organisasi dan berbicara dengan orang lain secara informal tentang pentingnya *projects* dan *priorities*. Matadong (2008:10) menyatakan salah satu dari elemen kunci kepemimpinan adalah *influence* (pengaruh). Pertimbangan utama dari para pemimpin adalah mempengaruhi

---

<sup>1</sup> Mahasiswa Program S1 Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Mulawarman. Email: [lisaparamita2@gmail.com](mailto:lisaparamita2@gmail.com)

orang lain untuk melakukan hal-hal yang diperlukan dalam mencapai *goal* yang spesifik dan pertimbangan lainnya adalah dengan membangun hubungan pribadi dengan arah pengikutnya berdasarkan kepercayaan, harapan/rasa ketergantungan dan kepedulian yang sebenarnya satu sama lain. Pemimpin yang ideal harus memiliki dan perlu memperhatikan gaya kepemimpinan yang baik dalam proses mempengaruhi. Seperti halnya menurut Stoner (dalam Pasolong 2014:120) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan (*leadership style*) adalah berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja.

Beberapa permasalahan yang terjadi di Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Provinsi Kalimantan Timur yaitu kinerja aparatur masih kurang maksimal dengan rincian sebagai berikut:

1. Terjadinya penurunan kegiatan penelitian dan pengembangan (kelitbangan) yang dilakukan oleh Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Provinsi Kalimantan Timur ditahun 2013- 2015.
2. Berdasarkan laporan rekapitulasi kehadiran/absensi pegawai, diketahui masih terdapat pegawai yang kurang disiplin seperti masih adanya pegawai yang tidak tepat waktu datang kekantor.

Berdasarkan uraian tersebut, kinerja aparatur yang masih kurang maksimal ini dapat mempengaruhi hasil kerja yang ingin dicapai, dalam hal ini pentingnya gaya kepemimpinan untuk mempengaruhi dan meningkatkan kinerja pegawai sangat diperlukan. Dari hal tersebut terlihat bahwa gaya kepemimpinan belumlah sesuai dengan kondisi yang diharapkan sehingga belum dapat mendukung terwujudnya peningkatan kinerja pegawai dengan baik.

## **Kerangka Dasar Teori**

### ***Kepemimpinan***

Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang mempengaruhi dan memotivasi orang lain untuk melakukan sesuatu sesuai tujuan bersama. Kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Kepemimpinan atau *leadership* termasuk kelompok ilmu terapan atau *applied sciences* dari ilmu-ilmu sosial sebab prinsip-prinsip dan rumusan-rumusannya bermanfaat dalam meningkatkan kesejahteraan manusia. Kepemimpinan pada dasarnya berasal dari kata “pimpin” yang artinya bimbing atau tuntun. Dari kata “pimpin” melahirkan kata kerja “memimpin” yang artinya membimbing atau menuntun dan kata benda “pemimpin” yaitu orang yang berfungsi memimpin, atau orang yang membimbing atau menuntun. Sedangkan kepemimpinan yaitu kemampuan seorang dalam mempengaruhi orang lain dalam mencapai tujuan (Suwanto & Priansa, 2013:140).

### ***Gaya Kepemimpinan***

Evans dan House berdasarkan teori kepemimpinan Path Goal (dalam Thoha, 2003:42) mengembangkan empat tipe gaya kepemimpinan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan direktif.
2. Kepemimpinan yang mendukung (*Supportive leadership*).
3. Kepemimpinan partisipatif.
4. Kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi.

### ***Indikator Gaya Kepemimpinan***

Menurut Kartono (2008:34) menyatakan indikator gaya kepemimpinan sebagai berikut :

1. Kemampuan mengambil keputusan
2. Kemampuan memotivasi
3. Kemampuan komunikasi
4. Kemampuan mengendalikan bawahan
5. Tanggung jawab
6. Kemampuan mengendalikan emosional

### ***Kinerja Pegawai***

Rivai & Basri (2004:14) mengemukakan pengertian kinerja adalah hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Kemudian Suntoro (dalam Tika, 2006:121) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.

### **Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai**

Menurut Robbins (2006:121), kinerja merupakan pengukuran terhadap hasil kerja yang diharapkan berupa sesuatu yang optimal. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut:

1. Iklim organisasi
2. Kepemimpinan
3. Kualitas pekerjaan
4. Kemampuan kerja
5. Inisiatif
6. Motivasi
7. Daya tahan/kehandalan
8. Kuantitas pekerjaan
9. Disiplin kerja

### ***Pengukuran Kinerja***

Gomes (2003:142) mengungkapkan beberapa dimensi atau kriteria yang perlu mendapat perhatian dalam mengukur kinerja, yaitu sebagai berikut:

1. Kuantitas kerja (*Quantity of work*): jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode yang ditentukan.
2. Kualitas kerja (*Quality of work*): kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
3. Pengetahuan tentang pekerjaan (*Job knowledge*): luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
4. Kreativitas (*Creativeness*): keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
5. Kerjasama (*Cooperation*): kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain atau sesama anggota organisasi.
6. Bisa diandalkan (*Dependability*): kesadaran untuk dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.
7. Inisiatif (*Initiative*): semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggungjawabnya.
8. Kualitas pegawai (*Personal qualities*): menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahmatan dan integritas pribadi.

### ***Penilaian Kinerja***

Dwiyanto (2006:47), mengatakan bahwa penilaian kinerja merupakan suatu kegiatan yang sangat penting sebagai ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai misinya. Sedangkan menurut Hasibuan (2000:87) penilaian kinerja adalah kegiatan manajer untuk mengevaluasi perilaku prestasi kerja pegawai serta menetapkan kebijaksanaan selanjutnya.

Selanjutnya adalah metode penilaian yang dikemukakan oleh Rivai (2006:306), yaitu sebagai berikut:

1. Penilaian prestasi kerja berorientasi pada masa lalu
  - a. Rating scale (skala penilaian)
  - b. Checklist
  - c. Metode peristiwa kritis
  - d. Metode peninjauan lapangan
  - e. Tes dan observasi
  - f. Metode evaluasi kelompok
    - a) Metode *ranking*, yaitu penilaian dilakukan dengan membandingkan karyawan yang satu dengan karyawan yang lainnya untuk menentukan siapa yang paling baik kinerjanya.
    - b) *Grading/forced distributions*, pada metode ini penilaian dilakukan dengan memisahkan karyawan ke dalam klasifikasi yang berbeda, dimana setiap klasifikasinya memiliki proporsi tertentu.

- c) *Point allocations methods*, dimana penilai diberikan sejumlah nilai total untuk dialokasikan diantara para karyawan dalam kelompok.
2. Penilaian prestasi kerja berorientasi masa depan
- a. Penilaian diri
  - b. Penilaian psikologis
  - c. Teknik pusat penelitian
  - d. Pendekatan *management by objective*

### ***Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja***

Selanjutnya Sutikno (2014:10) mengungkapkan bahwa pemimpin hadir untuk menggerakkan para pengikut agar mereka mau mengikuti atau menjalankan apa yang diperintahkan atau dikehendaki pemimpin. Hubungan antara pemimpin dengan orang-orang yang dipimpinnya bersifat pembimbingan, pemberian arah, pemberian perintah, pemberian motivasi (dorongan) dan pemberian teladan untuk mempengaruhi orang-orang disekitarnya, karena keberhasilan sebuah organisasi sangat tergantung pada potensi sumber daya manusia dalam organisasi tersebut. Maka dengan mengetahui dan mengerti hal apa saja yang dapat membangkitkan motivasi dalam diri seseorang merupakan kunci untuk mengatur orang lain. Seorang pemimpin bertugas untuk mengidentifikasi dan memotivasi pegawai agar berprestasi dengan baik yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja pegawai. Keadaan ini merupakan tantangan bagi pemimpin untuk dapat menciptakan iklim organisasi yang dapat meningkatkan kinerja pegawai yang tinggi. Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan sangat mempengaruhi kinerja pegawai.

### **Metode Penelitian**

#### ***Jenis Penelitian***

Jenis penelitian yang dipergunakan dalam penelitian ini termasuk penelitian kuantitatif asosiatif. Menurut Sugiyono (2013:11), penelitian asosiatif merupakan penelitian yang bertujuan mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih.

### **Hasil Penelitian**

#### **Gaya Kepemimpinan**

#### ***Kemampuan Memotivasi***

Untuk jawaban responden tentang keberhasilan pelaksanaan tugas yang diberikan pujian oleh pimpinan dapat dijelaskan bahwa para pegawai Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Provinsi Kalimantan Timur yang memberikan jawaban selalu memberikan pujian sebanyak 26 responden atau 41,94% dan yang memberikan jawaban kadang-kadang memberikan pujian sebanyak 36 responden atau 58,06%. Skor jawaban pada tabel ini adalah 150 termasuk dalam kategori sedang yang sesuai dengan kriteria jawaban

responden. Jadi dapat disimpulkan bahwa pimpinan Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Provinsi Kalimantan Timur kadang-kadang memberikan pujian terhadap keberhasilan pelaksanaan tugas. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pimpinan harus lebih aktif lagi dalam memberikan pujian kepada pegawai terhadap pelaksanaan tugas yang telah dikerjakan.

Jawaban responden tentang penghargaan akan prestasi kerja yang diberikan oleh pimpinan dapat dijelaskan bahwa para pegawai Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Provinsi Kalimantan Timur yang memberikan jawaban selalau memberikan penghargaan sebanyak 11 responden atau 17,74%, yang memberikan jawaban kadang-kadang memberikan penghargaan sebanyak 47 responden atau 75,81% dan yang memberikan jawaban tidak pernah memberikan penghargaan sebanyak 4 responden atau 6,45%. Skor jawaban pada tabel ini adalah 131 termasuk dalam kategori rendah yang sesuai dengan kriteria jawaban responden. Dari hasil jawaban responden dapat disimpulkan bahwa pimpinan Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Provinsi Kalimantan Timur kadang-kadang memberikan penghargaan akan prestasi kerja yang telah dicapai. Dari hasil interview singkat yang dilakukan penulis kepada responden yang memberikan jawaban tidak pernah yaitu responden menginginkan penghargaan akan prestasi kerja yang diberikan oleh pimpinan dengan keinginan pimpinan itu sendiri.

Selanjutnya untuk jawaban responden tentang semangat yang diberikan dalam pelaksanaan kerja sehari-hari oleh pimpinan dapat dijelaskan bahwa para pegawai Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Provinsi Kalimantan Timur yang memberikan jawaban selalu memberikan semangat sebanyak 34 responden atau 54,84% dan yang menjawab kadang-kadang memberikan semangat sebanyak 28 responden atau 45,16%. Skor jawaban pada tabel ini adalah 158 termasuk dalam kategori sedang yang sesuai kriteria jawaban responden. Jadi jawaban tersebut dapat disimpulkan bahwa pimpinan Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Provinsi Kalimantan Timur selalu memberikan semangat dalam pelaksanaan kerja sehari-hari. Dari indikator pertama yaitu kemampuan memotivasi diperoleh skor rata-rata atas tiga pertanyaan yang diajukan yaitu 146,33 yang termasuk dalam kategori sedang yang sesuai dengan kriteria jawaban responden. Artinya kemampuan memotivasi oleh pimpinan Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Provinsi Kalimantan Timur terhadap pegawai adalah cukup baik.

### ***Kemampuan Komunikasi***

Untuk jawaban responden tentang arahan yang diberikan dalam melaksanakan pekerjaan oleh pimpinan dapat dijelaskan bahwa para pegawai Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Provinsi Kalimantan Timur yang memberikan jawaban sering memberikan arahan sebanyak 35 responden atau 56,45% dan yang memberikan jawaban kadang-kadang sebanyak 27 responden atau 43,55%. Skor jawaban pada tabel ini adalah 159 termasuk dalam kategori

sedang yang sesuai dengan kriteria jawaban responden. Jadi dapat disimpulkan bahwa pimpinan Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Provinsi Kalimantan Timur sering memberikan arahan dalam melaksanakan pekerjaan.

Selanjutnya untuk jawaban responden tentang memahami maksud dan tujuan dari setiap arahan yang disampaikan oleh pimpinan dapat dijelaskan bahwa para pegawai Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Provinsi Kalimantan Timur yang memberikan jawaban selalu memahami maksud dan tujuan sebanyak 34 responden atau 54,84% dan yang menjawab kadang-kadang memahami maksud dan tujuan sebanyak 28 responden atau 45,16%. Skor jawaban pada tabel ini adalah 158 termasuk dalam kategori sedang yang sesuai dengan kriteria jawaban responden. Jadi dapat disimpulkan bahwa pegawai Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Provinsi Kalimantan Timur selalu memahami maksud dan tujuan dari setiap arahan yang disampaikan oleh pimpinan.

Kemudian untuk jawaban responden tentang diadakannya rapat apabila terjadi permasalahan pekerjaan oleh pimpinan dapat dijelaskan bahwa para pegawai Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Provinsi Kalimantan Timur yang memberikan jawaban sering mengadakan rapat sebanyak 40 responden atau 64,51% dan yang memberikan jawaban kadang-kadang mengadakan rapat sebanyak 22 responden atau 35,49%. Skor jawaban pada tabel ini adalah 164 termasuk dalam kategori sedang yang sesuai dengan kriteria jawaban responden. Jadi dapat disimpulkan bahwa pimpinan Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Provinsi Kalimantan Timur sering mengadakan rapat apabila terjadi permasalahan dalam pekerjaan.

Pada indikator ini diperoleh skor rata-rata atas tiga pertanyaan yang diajukan yaitu 160,33 yang termasuk dalam kategori sedang yang sesuai dengan kriteria jawaban responden. Artinya kemampuan komunikasi yang dilakukan oleh pimpinan Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Provinsi Kalimantan Timur terhadap pegawai adalah cukup baik.

### ***Kemampuan Mengendalikan Bawahan***

Untuk jawaban responden tentang instruksi yang diberikan oleh pimpinan dapat dijelaskan bahwa para pegawai Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Provinsi Kalimantan Timur yang memberikan jawaban jelas memberikan instruksi sebanyak 30 responden atau 48,39% dan yang memberikan jawaban kadang-kadang memberikan instruksi sebanyak 32 responden atau 51,61%. Skor jawaban pada tabel ini adalah 154 termasuk dalam kategori sedang yang sesuai dengan kriteria jawaban responden.

Jadi Jawaban tersebut berarti bahwa pimpinan Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Provinsi Kalimantan Timur cukup jelas memberikan instruksi. Dengan demikian untuk lebih dapat mengendalikan bawahan, pimpinan harus lebih memberikan instruksi dengan jelas terhadap pegawai.

Kemudian untuk jawaban responden tentang diberikannya petunjuk apabila terjadi kesalahan dalam melakukan pekerjaan oleh pimpinan dapat dijelaskan bahwa para pegawai Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Provinsi Kalimantan Timur yang memberikan jawaban sering memberikan petunjuk sebanyak 32 responden atau 51,61% dan yang memberikan jawaban kadang-kadang sebanyak 30 responden atau 48,39%. Skor jawaban pada tabel ini adalah 156 termasuk dalam kategori sedang yang sesuai dengan kriteria jawaban responden.

Jadi dapat disimpulkan bahwa pimpinan Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Provinsi Kalimantan Timur sering memberikan petunjuk apabila terjadi kesalahan dalam melakukan pekerjaan.

Dan untuk jawaban responden tentang diberikannya perintah secara tepat dalam melaksanakan pekerjaan oleh pimpinan dapat dijelaskan bahwa para pegawai Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Provinsi Kalimantan Timur yang memberikan jawaban sering memberikan perintah sebanyak 24 responden atau 38,71% dan yang memberikan jawaban kadang-kadang memberikan perintah sebanyak 38 responden atau 61,29%. Skor jawaban pada tabel ini adalah 148 termasuk dalam kategori sedang yang sesuai dengan kriteria jawaban responden.

Dari jawaban tersebut berarti bahwa pimpinan Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Provinsi Kalimantan Timur kadang-kadang memberikan perintah secara tepat. Dengan demikian pemimpin dalam hal mengendalikan bawahan harus lebih memberikan perintah secara tepat kepada para pegawai agar tidak melakukan kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan.

Dari indikator ini diperoleh skor rata-rata atas tiga pertanyaan yang diajukan yaitu 152,67 yang termasuk dalam kategori sedang yang sesuai dengan kriteria jawaban responden, artinya bahwa kemampuan pimpinan Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Provinsi Kalimantan Timur dalam mengendalikan bawahan adalah cukup baik.

Berdasarkan hasil analisa pada variabel gaya kepemimpinan seperti yang terlihat pada halaman lampiran 2 dengan indikator kemampuan memotivasi, kemampuan komunikasi dan kemampuan mengendalikan bawahan diperoleh skor rata-rata 160,33 termasuk dalam kategori sedang yang sesuai dengan kriteria jawaban responden, artinya gaya kepemimpinan Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Provinsi Kalimantan Timur sudah termasuk sedang, diharapkan bahwa pemimpin harus lebih meningkatkan kemampuan memotivasi mendorong pegawai agar meningkatkan aktivitas dan kinerja dalam pelaksanaan pekerjaannya.

### **Kinerja Pegawai**

Suatu organisasi baik itu pemerintah maupun swasta selalu digerakan oleh sekelompok orang yang berperan aktif untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai dari organisasi tersebut. Tujuan organisasi tentunya tidak akan tercapai



jika kinerja anggota atau pegawainya tidak maksimal. Dengan ini penulis menyajikan sub-variabel indikator-indikator dari kinerja pegawai.

### ***Kuantitas***

Untuk jawaban responden tentang pekerjaan yang diberikan sesuai dengan jumlah pekerjaan dapat dijelaskan bahwa para pegawai Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Provinsi Kalimantan Timur yang memberikan jawaban selalu diselesaikan sebanyak 33 responden atau 53,23% dan yang memberikan jawaban kadang-kadang diselesaikan sebanyak 29 responden atau 46,77%. Skor jawaban pada tabel ini adalah 157 termasuk dalam kategori sedang yang sesuai dengan kriteria jawaban responden.

Jadi dapat disimpulkan bahwa pegawai Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Provinsi Kalimantan Timur selalu menyelesaikan jumlah pekerjaan sesuai dengan pekerjaan yang diberikan.

Dan untuk jawaban responden tentang pekerjaan yang dihasilkan lebih baik dari sebelumnya dapat dijelaskan bahwa para pegawai Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Provinsi Kalimantan Timur yang memberikan jawaban selalu baik dari sebelumnya sebanyak 28 responden atau 45,16% yang memberikan jawaban kadang-kadang baik dari sebelumnya sebanyak 34 orang responden atau 54,84%. Skor jawaban pada tabel ini adalah 152 termasuk dalam kategori sedang yang sesuai dengan kriteria jawaban responden.

Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Provinsi Kalimantan Timur kadang-kadang jumlah pekerjaan yang dihasilkan selalu baik dari sebelumnya. Dengan demikian pegawai harus lebih berusaha lagi meningkatkan kuantitas dalam pekerjaan sehingga dapat menghasilkan pekerjaan yang lebih baik dari sebelumnya.

Dari indikator ini diperoleh skor rata-rata atas dua pertanyaan yang diajukan yaitu 154,5 yang termasuk dalam kategori sedang yang sesuai dengan kriteria jawaban responden, artinya bahwa kuantitas kerja pegawai Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Provinsi Kalimantan Timur adalah cukup baik.

### ***Kualitas***

Untuk jawaban responden tentang memenuhi standar kerja yang ditentukan dapat dijelaskan bahwa para pegawai Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Provinsi Kalimantan Timur yang memberikan jawaban selalu memenuhi standar kerja sebanyak 34 responden atau 54,84% dan yang memberikan jawaban kadang-kadang memenuhi standar kerja sebanyak 28 responden atau 45,16%. Skor jawaban pada tabel ini adalah 158 termasuk dalam kategori sedang yang sesuai dengan kriteria jawaban responden. Jadi dapat disimpulkan bahwa pegawai Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Provinsi Kalimantan Timur selalu memenuhi standar kerja yang ditentukan.

Kemudian jawaban responden tentang keteliti dalam mengerjakan tugas yang diberikan dapat dijelaskan bahwa para pegawai Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Provinsi Kalimantan Timur yang memberikan jawaban selalu teliti sebanyak 35 orang responden atau 56,45% dan yang memberikan jawaban kadang-kadang teliti sebanyak 27 responden atau 43,55%. Skor jawaban pada tabel ini adalah 159 termasuk dalam kategori sedang yang sesuai dengan kriteria jawaban responden. Maka dapat disimpulkan bahwa pegawai Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Provinsi Kalimantan Timur selalu teliti dalam mengerjakan tugas yang diberikan oleh pimpinan.

Dari indikator ini diperoleh skor rata-rata atas dua pertanyaan yang diajukan yaitu 158,5 yang termasuk dalam kategori sedang yang sesuai dengan kriteria jawaban responden, artinya bahwa kualitas kerja pegawai Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Provinsi Kalimantan Timur adalah cukup baik.

### ***Ketepatan Waktu***

Untuk jawaban responden tentang pekerjaan diselesaikan terlebih dahulu sebelum batas waktu yang ditentukan dapat dijelaskan bahwa para pegawai Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Provinsi Kalimantan Timur yang memberikan jawaban selalu menyelesaikan pekerjaan sebelum batas waktu yang ditentukan sebanyak 25 responden atau 40,32% dan yang memberikan jawaban kadang-kadang menyelesaikan pekerjaan sebelum batas waktu yang ditentukan sebanyak 37 responden atau 59,68%. Skor jawaban pada tabel ini adalah 149 termasuk dalam kategori sedang yang sesuai dengan kriteria jawaban responden. Jawaban tersebut berarti bahwa pegawai Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Provinsi Kalimantan Timur kadang-kadang menyelesaikan pekerjaan terlebih dahulu sebelum waktu yang ditentukan. Dengan demikian seharusnya pegawai lebih memperhatikan serta mengerjakan pekerjaan yang diberikan dan diselesaikan sesuai batas waktu yang telah ditentukan.

Kemudian jawaban responden tentang dalam menyelesaikan pekerjaan mempunyai batasan waktu dapat dijelaskan bahwa para pegawai Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Provinsi Kalimantan Timur yang memberikan jawaban selalu mempunyai batasan waktu sebanyak 23 responden atau 37,10% dan yang memberikan jawaban kadang-kadang mempunyai batasan waktu sebanyak 39 responden atau 62,90%. Skor jawaban pada tabel ini adalah 147 termasuk dalam kategori sedang yang sesuai dengan kriteria jawaban responden. Jawaban tersebut berarti bahwa pegawai Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Provinsi Kalimantan Timur kadang-kadang mempunyai batasan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan. Dengan demikian sebaiknya setiap pegawai memiliki batasan waktunya tersendiri dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Kemudian jawaban responden tentang menyelesaikan pekerjaan dengan waktu yang telah ditetapkan dapat dijelaskan bahwa para pegawai Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Provinsi Kalimantan Timur yang memberikan jawaban selalu sesuai dengan waktu sebanyak 29 responden atau 46,77% dan yang memberikan jawaban kadang-kadang sesuai dengan waktu sebanyak 33 responden atau 53,23%. Skor jawaban pada tabel ini adalah 153 termasuk dalam kategori sedang yang sesuai dengan kriteria jawaban responden. Jawaban tersebut berarti bahwa pegawai Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Provinsi Kalimantan Timur kadang-kadang menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan. Dengan demikian seharusnya pegawai menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan sehingga tidak lagi menunda-nunda pekerjaannya yang bisa berakibat pada turunnya kinerja pegawai.

Dari indikator ini diperoleh skor rata-rata atas tiga pertanyaan yang diajukan yaitu 149,67 yang termasuk dalam kategori sedang yang sesuai dengan kriteria jawaban responden, artinya bahwa ketepatan waktu kerja oleh pegawai Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Provinsi Kalimantan Timur adalah cukup baik.

Berdasarkan hasil analisa pada variabel kinerja pegawai seperti yang terlihat pada halaman lampiran 3 dengan indikator kuantitas, kualitas dan ketepatan waktu diperoleh skor rata-rata 154,23 termasuk dalam kategori sedang yang sesuai dengan kriteria jawaban responden, artinya kinerja pegawai pada Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Provinsi Kalimantan Timur sudah termasuk sedang, diharapkan bahwa pegawai harus lebih memperhatikan ketepatan waktu agar aktivitas dan kinerja dalam pelaksanaan pekerjaannya tidak terhambat.

### ***Analisis Data***

Analisis yang akan dilakukan dalam penulisan ini yaitu melihat pengaruh antara gaya kepemimpinan sebagai variabel bebas terhadap kinerja pegawai sebagai variabel tidak bebas, serta analisis keeratan kedua variabel tersebut.

Dalam pemecahan permasalahan ini, langkah-langkah yang akan ditempuh adalah sebagai berikut:

- a. Menghitung nilai korelasi antara nilai variabel gaya kepemimpinan (X) dengan variabel kinerja pegawai (Y).
- b. Menghitung nilai koefisien determinasi antara variabel gaya kepemimpinan (X) dengan variabel kinerja pegawai (Y).
- c. Menghitung nilai regresi antara total nilai variabel gaya kepemimpinan (X) dengan variabel kinerja pegawai (Y).

Untuk itu maka diperlukan data-data nilai variabel X dan Y yang diperoleh dari hasil kuesioner dan dapat dilihat pada rekapan nilai pada halaman lampiran 1. Selanjutnya untuk melakukan perhitungan perlu persiapan

tabel perhitungan yang memuat nilai masing-masing variabel (X dan Y), seperti yang terlihat pada halaman lampiran 4.

### ***Korelasi Sederhana***

Korelasi sederhana merupakan alat analisis yang digunakan untuk mengetahui hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja pegawai.

$$\text{Rumus : } r = \frac{n \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{n \sum X^2 - (\sum X)^2} \sqrt{n \sum Y^2 - (\sum Y)^2}}$$

Dimana :

r = Koefisien korelasi *Product moment* antara Variabel X dengan Variabel Y

$$r = \frac{62 \cdot 24.117 - (1.374)(1.073)}{\sqrt{62 \cdot 31.098 - (1.374)^2} \sqrt{62 \cdot 19.021 - (1.073)^2}}$$

$$r = \frac{1.495.254 - 1.474.302}{\sqrt{1.928.076 - 1.887.876} \sqrt{1.179.302 - 1.151.329}}$$

$$r = \frac{20.952}{\sqrt{40.200} \sqrt{27.973}}$$

$$r = \frac{20.952}{33.533,78}$$

$$r = 0,62480281$$

$$r = 0,624$$

jadi r = 0,624 artinya bahwa sesuai dengan pedoman untuk memberikan interpretasi yang dikemukakan oleh Sugiyono berada pada interval 0,60 - 0,799 yang termasuk dalam kategori tingkat hubungan yang kuat antara gaya kepemimpinan dengan kinerja pegawai Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Provinsi Kalimantan Timur.

### ***Koefisien Determinasi***

Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel X terhadap variabel Y maka digunakan rumus sebagai berikut :

$$Kd = r^2 \times 100\%$$

$$Kd = 0,624^2 \times 100\%$$

$$Kd = 0,389376 \times 100\%$$

$$Kd = 0,389376$$

$$Kd = 0,389$$

$$Kd = 38,9\%$$

Jadi koefisien determinasi yaitu  $(0,624)^2 = 0,389376$  yang dibulatkan menjadi 0,389. Artinya variabel gaya kepemimpinan mempengaruhi kinerja pegawai sebesar 38,9% sedangkan sisanya sebesar 61,1% dipengaruhi oleh variabel yang lain.

### ***Persamaan Regresi Sederhana***

Untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh variabel X terhadap variabel Y maka digunakan rumus  $Y = a + bx$  untuk mencari a, dengan rumus sebagai berikut:

$$a = \frac{\sum Y \sum X^2 - \sum X \sum XY}{n \sum X^2 - (\sum X)^2}$$

$$a = \frac{1.073 \cdot 31.098 - 1.374 \cdot 24.117}{62 \cdot 31.098 - (1.374)^2}$$

$$a = \frac{33.368.154 - 33.136.758}{1.928.076 - 1.887.876}$$

$$a = \frac{231.396}{40.200}$$

$$a = 5,7561$$

Setelah nilai a sudah diketahui kemudian dilanjutkan dengan mencari nilai b, dengan rumus sebagai berikut :

$$b = \frac{n \sum XY - \sum X \sum Y}{n \sum X^2 - (\sum X)^2}$$

$$b = \frac{62 \cdot 24.117 - 1.374 \cdot 1.073}{62 \cdot 31.098 - (1.374)^2}$$

$$b = \frac{1.495.254 - 1.474.302}{1.928.076 - 1.887.876}$$

$$b = \frac{20.952}{40.200}$$

$$b = 0,5211$$

Jadi, persamaan regresinya adalah :

$$Y = a + bx$$

$$Y = 5,756 + 0,521x$$

Keterangan :

a = 5,756 adalah suatu konstanta yang mempengaruhi kinerja pegawai pada Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Provinsi Kalimantan Timur tanpa dipengaruhi oleh perubahan nilai gaya kepemimpinan.

b = 0,521 adalah koefisien regresi yang mempengaruhi kinerja pegawai pada Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Provinsi Kalimantan Timur, artinya bahwa setiap perubahan nilai gaya kepemimpinan maka kinerja pegawai akan mengalami perubahan sebesar 0,521.

dari persamaan tersebut diatas dapat diambil suatu kesimpulan bahwa terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan dengan kinerja pegawai pada Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Provinsi Kalimantan Timur sebesar 51,2%.

Dari hasil penelitian yang diperoleh maka pemimpin seharusnya lebih meningkatkan kemampuan memotivasi, kemampuan komunikasi dan kemampuan mengendalikan bawahan agar meningkatkan aktivitas dan kinerja pegawai dalam pelaksanaan pekerjaannya. Seperti yang dikemukakan oleh Thoha (2001:49) bahwa gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang

digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang dilihat.

Dari hasil perhitungan yang didapatkan bahwa hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja pegawai ternyata dapat dikatakan kuat, hal ini dibuktikan dengan  $r = 0,624$  dimana pedoman untuk memberikan interpretasi yang dikemukakan oleh Sugiyono berada pada interval  $0,60 - 0,799$  yang termasuk dalam kategori kuat.

Kemudian dari hasil perhitungan koefisien determinasi yaitu  $(0,624)^2 = 0,389376$  yang dibulatkan menjadi  $0,389$ . Yang artinya variabel gaya kepemimpinan mempengaruhi kinerja pegawai sebesar  $38,9\%$  sedangkan sisanya sebesar  $61,1\%$  dipengaruhi oleh variabel yang lain.

Perhitungan statistik telah membuktikan bahwa terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Provinsi Kalimantan Timur. Sehingga dalam penelitian ini dapat dikatakan terdapat pengaruh meskipun masih termasuk rendah. Apabila seorang pemimpin mampu dan memiliki tingkah laku dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja untuk melakukan sesuatu maka akan diikuti pula dengan peningkatan kinerja pegawai. Seperti yang dikemukakan oleh Timple (2001:31) bahwa pemimpin merupakan orang yang menerapkan prinsip dan teknik yang memastikan motivasi, disiplin dan produktivitas jika bekerjasama dengan orang, tugas dan situasi agar dapat mencapai sasaran. Jadi dalam hal ini hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dapat diterima.

## **Kesimpulan**

1. Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Provinsi Kalimantan Timur.
2. Gaya kepemimpinan yang terdiri dari tiga indikator yaitu: kemampuan memotivasi, kemampuan komunikasi dan kemampuan mengendalikan bawahan termasuk dalam kategori cukup baik, hal ini mengidentifikasi bahwa gaya kepemimpinan di Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Provinsi Kalimantan Timur cukup baik. Karena pimpinan yang baik harus memiliki kemampuan memotivasi, komunikasi dan mampu mengendalikan bawahan. Kemudian kinerja pegawai yang terdiri dari tiga indikator yaitu kuantitas, kualitas dan ketepatan waktu termasuk dalam kategori cukup baik pula. Artinya kinerja pegawai di Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Provinsi Kalimantan Timur sedang. Dengan adanya kinerja pegawai yang baik maka akan menghasilkan kuantitas, kualitas dan ketepatan waktu dalam setiap pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan.
3. Melalui Koefisien determinasi ternyata gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang rendah terhadap kinerja pegawai pada

Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Provinsi Kalimantan Timur.

### **Saran**

1. Pimpinan dalam kemampuan memotivasi hendaknya perlu ditingkatkan untuk mencapai tingkat kinerja yang lebih baik lagi, untuk mendorong pegawai agar meningkatkan aktivitas dan kinerja dalam pelaksanaan pekerjaannya yang dapat dilakukan dengan cara pimpinan harus lebih aktif lagi dalam memberikan pujian kepada pegawai terhadap pelaksanaan tugas yang telah dikerjakan, hendaknya pimpinan lebih memberikan penghargaan terhadap pegawai terutama pada pegawai yang berprestasi dalam mencapai hasil kerjanya serta lebih memberikan semangat kepada pegawai dalam melaksanakan pekerjaan.
2. Untuk lebih meningkatkan kinerja pegawai hendaknya pimpinan lebih meningkatkan pengawasan kepada para pegawai, terutama dalam hal ketepatan waktu agar tidak lagi menunda-nunda pekerjaannya yang bisa berakibat pada turunnya kinerja pegawai. Selain itu perlunya peningkatan kedisiplinan bagi para pegawai agar semua pekerjaan yang dilakukan dapat selesai sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.

### **Daftar Pustaka**

- Arikunto, Suharsimi, 2008. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, Rineka Cipta. Jakarta.
- Gomes, Faustino Cardoso, 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara. Jakarta.
- Hasibuan, Malayu S. P, 2000. *MSDM*, Bumi Aksara. Bandung.
- Kartono, Kartini, 2005. *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Rajawali Pers. Jakarta.
- Laurensius, 2006. *Teori Kepemimpinan*, Bandung.
- Makmur, 2009. *Teori Manajemen Stratejik dalam Pemerintahan dan Pembangunan*, Refika Aditama. Bandung
- Matandong, 2008. *Kepemimpinan Budaya Organisasi dan Manajemen Statetik*, Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Pasolong, Harbani, 2014. *Teori Administrasi Publik*, Alfabeta. Bandung.
- Rivai, Veithzal, 2006. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Rajawali Press. Jakarta.
- Robbins, Stephen P. 2006. *Perilaku Organisasi*, Edisi Kesembilan, PT. Indeks Kelompok Gramedia. Jakarta.
- Sugiyono, 2007. *Metode Penelitian Administrasi*, Alfabeta. Bandung.
- Toha, Miftah, 2001. *Kepemimpinan Dalam Manajemen Fisipol UGM*. Yogyakarta.
- Tika, Moh, Pabundu, 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, Catatan Pertama, Bumi Aksara. Jakarta.