

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Subjek Penelitian

1. Profil Badan Kepegawaian dan Diklat Pemkot Surabaya

Badan Kepegawaian dan Diklat kota Surabaya merupakan lembaga teknis di bawah pemerintahan kota Surabaya, yang mempunyai tugas pokok dan fungsi sesuai dengan Peraturan Walikota Nomor 90 Tahun 2008 tentang rincian tugas dan fungsi lembaga teknis kota Surabaya. Tugas pokok dari BKD adalah pelaksanaan koordinasi penyusunan rencana program, anggaran dan laporan badan, pelaksanaan pembinaan organisasi dan ketatalaksanaan, pengelolaan administrasi kepegawaian. Adapun fungsi BKD adalah perumusan kebijakan teknis, pemberian dukungan atas penyelenggaraan pemerintah daerah, pembinaan dan pelaksanaan tugas (pasal 64), pengelolaan ketatausahaan dibidang kepegawaian dan diklat di pemerintahan kota Surabaya.

Landasan hukum bidang kepegawaian adalah antara lain :

1. Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan terhadap Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian ;
2. Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah ;
3. Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 2003 tentang Wewenang Pengangkatan, Pemindahan dan Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil;
4. Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2003 tentang Formasi Pegawai Negeri Sipil ;
5. Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2002 tentang Perubahan Atas PP Nomor 98 Tahun 2000 tentang Pengadaan Pegawai Negeri Sipil ;

6. Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2002 tentang Perubahan Atas PP Nomor 99 Tahun 2000 tentang Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil ;
7. Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2007 tentang Perubahan Atas PP Nomor 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan PNS dalam Jabatan Struktural ;
8. Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil ;
9. Peraturan Daerah Kota Surabaya Nomor 8 Tahun 2008 tentang Organisasi Perangkat Daerah Kota Surabaya;
10. Peraturan Walikota Surabaya Nomor 90 Tahun 2008 tentang Rincian Tugasdan Fungsi Lembaga Teknis Kota Surabaya.

2. Visi, Misi dan Tujuan

Visi Badan Kepegawaian dan Diklat kota Surabaya adalah Menjadikan Aparatur Yang Disiplin Dan Profesional

Penjelasan Visi :

“Aparatur yang memiliki kualitas kompetensi yang dapat mencerminkan sosok pribadi yang mampu melaksanakan tugas dengan baik, dengan mengedepankan semangat team work serta komunikatif, memiliki kemampuan manajemen, responsive dan bertanggung jawab serta kesediaan untuk belajar dan menyesuaikan diri dengan perubahan global sebagai kekuatan utama untuk mensukseskan visi Pemerintah Kota Surabaya”.

Misi Badan Kepegawaian dan Diklat kota Surabaya, untuk mewujudkan visi tersebut Badan Kepegawaian dan Diklat Kota Surabaya telah menyusun misi sebagai berikut :

- a. Melaksanakan pelayanan administrasi kepegawaian yang prima
- b. Meningkatkan kesejahteraan pegawai
- c. Melaksanakan pembinaan pegawai
- d. Melaksanakan pengembangan pegawai

Adapun tujuan yang hendak dicapai dalam hubungannya dengan upaya mewujudkan visi dan misi Badan Kepegawaian dan Diklat Kota Surabaya sebagai berikut: meningkatkan kualitas sdm aparatur, dengan sasaran yang ingin dicapai adalah :

- a. *Meningkatkan jumlah aparatur yang mengikuti pendidikan dan pelatihan, yang tercermin dalam persentase pegawai yang mengikuti pendidikan dan pelatihan, baik struktural, fungsional maupun teknis.* Untuk pencapaian sasaran ini maka Badan Kepegawaian dan Diklat Kota Surabaya menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan.
- b. *Tersedianya aparatur yang sesuai dengan kualifikasi dan kuantitas yang dibutuhkan oleh organisasi,* dengan persentase jumlah pegawai yang diterima di Pemerintah Kota Surabaya yang disesuaikan dengan kebutuhan tiap-tiap unit satuan kerja.

- c. *Meningkatkan disiplin aparatur Pemerintah Kota Surabaya*, yang tercermin dalam pemberian reward and punishment terhadap Pegawai Negeri sipil yang berprestasi maupun yang telah melakukan pelanggaran disiplin.
- d. *Meningkatkan kualitas pelayanan administrasi kepegawaian*, tercermin dari persentase dokumen kepegawaian yang diselesaikan tepat waktu, yang terbagi dalam 4 (empat) macam yaitu : peningkatan pelayanan administrasi kepegawaian bidang pengembangan pegawai, peningkatan pelayanan administrasi kepegawaian bidang mutasi pegawai.
- e. *Meningkatkan tingkat kesejahteraan pegawai*, yang tercermin dalam persentase pegawai yang mendapat pelayanan kesejahteraan baik secara kualitas maupun kuantitas.
- f. *Mewujudkan penataan pegawai*, dengan persentase jumlah penempatan pegawai sesuai dengan kriteria kompetensi.

3. Aspek Kegiatan

Guna mewujudkan tujuan visi dan misi Badan Kepegawaian dan Diklat Kota Surabaya dilakukan melalui strategi, ada strategi yang diambil adalah:

- a. Melaksanakan Diklat Struktural, Fungsional maupun Teknis, serta memberi kesempatan kepada Aparatur yang memiliki kualifikasi dan kompetensi tertentu untuk mengikuti Diklat Luar Negeri;
- b. Melaksanakan penyusunan formasi secara cermat terhadap kebutuhan personil organisasi berdasarkan kualifikasi, kualitas maupun kuantitasnya;
- c. Melaksanakan rekrutmen pegawai sesuai dengan formasi dan analisis kebutuhan personil;
- d. Melaksanakan Pembinaan Pegawai;
- e. Melaksanakan pelayanan administrasi kepegawaian yang prima;
- f. Melaksanakan upaya-upaya untuk meningkatkan kesejahteraan pegawai;
- g. Melaksanakan mutasi pegawai, promosi dan rotasi.

4. Struktur Organisasi

Dasar Peraturan Daerah Nomor 8 Tahun 2008 tentang Organisasi Perangkat Daerah adalah terdiri dari :

- a. Kepala
- b. Sekretaris, membawahi :
 - 1. Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian
 - 2. Kepala Sub Bagian Keuangan
- c. Kepala Bidang Mutasi Pegawai, membawahi :
 - 1. Kepala Sub Bidang Mutasi Fungsional
 - 2. Kepala Sub Bidang Non Fungsional
- d. Kepala Bidang Pembinaan dan Pengembangan Pegawai, membawahi :
 - 1. Kepala Sub Bidang Pembinaan Pegawai
 - 2. Kepala Sub Bidang Pengembangan Pegawai

- e. Kepala Bidang Pendidikan dan Pelatihan Pegawai, membawahi :
 1. Kepala Sub Bidang Diklat Struktural dan Fungsional
 2. Kepala Sub Bidang Diklat Teknis

Gambar struktur organisasi. Lampiran 1

5. Gambaran Umum Obyek Penelitian

Obyek dalam penelitian ini adalah pengaruh gaya kepemimpinan situasional contingensi BKD Pemkot Sorabaya sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat, gaya kepemimpinan yang dijadikan dasar dalam penelitian ini adalah teori kepemimpinan Situasional Hersy-Blanchard yang menguraikan bahwa gaya kepemimpinan yang paling efektif tergantung kesesuaian antara beberapa faktor yaitu, perilaku tugas, perilaku hubungan dan kematangan bawahan. Kombinasi perilaku tugas dan perilaku hubungan menghasilkan 4 fase perilaku kepemimpinan yaitu, perilaku kepemimpinan *telling*, perilaku kepemimpinan *selling*, perilaku kepemimpinan *participating* dan perilaku kepemimpinan *delegating*.

Kinerja dalam penelitian ini sebagai variabel terikat yang merupakan bukti hasil kerja pegawai yang bisa dinilai atas tugas dan tanggungjawab diberikan kepadanya selama waktu tertentu. Untuk mencapai kinerja yang optimal terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi diantaranya faktor faktor individu dan faktor lingkungan organisasi.

B. Deskripsi Data Hasil Penelitian

1. Deskripsi Data variabel perilaku kepemimpinan *telling*

Sebagaimana dijelaskan dalam definisi operasional, variabel perilaku kepemimpinan *telling* merupakan variabel bebas dengan indikator yang ditunjukkan pada Tabel 4.1.

Tabel 4.1 Hasil tanggapan responden terhadap variabel perilaku kepemimpinan *telling*

Pertanyaan	Mean
Kepada setiap pegawai baru, atasan selalu memberikan arahan, dan terkadang memberi contoh dalam bentuk pekerjaan.	3.71
Pegawai operasional selalu mendapatkan pengawasan langsung atasan terhadap pekerjaan dan hasil pekerjaannya (on line / non on line).	3.66
Pegawai operasional dituntut bekerja sesuai dengan arahan, peraturan dan prosedur secara terinci.	3.76
Pegawai operasional tidak pernah dimintai pendapat terhadap tugas yang diembannya.	3.83
Pegawai operasional tidak pernah diminta mengusulkan program terhadap tugasnya.	3.77
Rata-rata variabel Perilaku kepemimpinan <i>telling</i>	3.74

Sumber : Lampiran 3, data diolah

Tabel 4.1 dapat dilihat bahwa pernyataan “Pegawai operasional tidak pernah dimintai pendapat terhadap tugas yang diembannya” mendapatkan nilai rata-rata tertinggi yaitu sebesar 3.83 yang berarti responden memberikan penilaian yang cukup baik untuk pernyataan tersebut. Sedangkan secara umum pernyataan variabel perilaku kepemimpinan *telling* mendapat nilai rata-rata dari responden sebesar 3.74, yang berarti responden memberikan penilaian cukup baik pula secara keseluruhan.

2. Deskriptif variabel perilaku kepemimpinan *selling*

Sebagaimana dijelaskan dalam definisi operasional, variabel perilaku kepemimpinan *selling* merupakan variabel bebas dengan indikator yang ditunjukkan pada Tabel 4.2.

Tabel 4.2 Hasil tanggapan responden terhadap variabel perilaku kepemimpinan *selling*

Pertanyaan	Mean
Pekerjaan yang diberikan kepada bawahan oleh atasan, terlebih dahulu diberi pengarahan sebelum mereka menjalankan tugas.	3.86
Atasan selalu memberi saran dan masukan yang tidak spesifik (kaku) atas tugas yang diberikan kepada bawahan .	3.54
Keputusan atas pekerjaan oleh atasan selalu dijelaskan dan memberi kesempatan kepada pegawai untuk mengerti atas putusan tersebut.	3.67
Atasan terkadang menawarkan ide-ide tentang apa yang harus dilakukan untuk menjalankan tugas kepada pegawai.	3.66
Motivasi dan dorongan selalu diberikan atasan agar menjalankan pekerjaan dengan baik sebelum diberikan tugas..	3.73
Rata-rata variabel Perilaku kepemimpinan <i>selling</i>	3.69

Sumber : Lampiran 3, data diolah

Berdasarkan Tabel 4.2 diatas menunjukkan bahwa pernyataan “Pekerjaan yang diberikan kepada bawahan, oleh atasan terlebih dahulu diberi pengarahan sebelum mereka menjalankan tugas” mendapatkan nilai rata-rata tertinggi yaitu sebesar 3.86, yang berarti responden memberikan penilaian cukup baik. Sedangkan secara umum pernyataan variabel perilaku kepemimpinan *selling* mendapat nilai rata-rata dari responden sebesar 3.69, yang berarti responden memberikan penilaian cukup baik secara keseluruhan untuk variabel perilaku kepemimpinan *selling*.

3. Deskriptif variabel perilaku kepemimpinan *participating*

Sebagaimana dijelaskan dalam definisi operasional, variabel perilaku kepemimpinan *participating* merupakan variabel bebas dengan indikator yang ditunjukkan pada Tabel 4.3.

Tabel 4.3 Tanggapan responden terhadap variabel perilaku kepemimpinan *participating*

Pertanyaan	Mean
Atasan dalam membuat keputusan/intruksi, kadang-kadang perlu minta masukan dari pegawai. Bagaimana menurut penilaian Bapak/Ibu.	3.79
Atasan selalu terbuka atas setiap gagasan yang di sumbangkan oleh pegawai.	3.60
Ka.bag dan pegawai selalu diajak berkomunikasi bila ada waktu luang.	3.53
Atasan selalu mengharapkan partisipasi dari ka.bag dan pegawai dalam pengambilan keputusan	3.57
Ka.bag dan pegawai diberi kesempatan saling bertukar pendapat dan ikut dalam pengambilan keputusan.	3.47
Rata-rata variabel perilaku kepemimpinan <i>participating</i>	3.59

Sumber : Lampiran 3, data diolah

Berdasarkan Tabel 4.3 diatas menunjukkan bahwa pernyataan “Atasan dalam membuat keputusan/intruksi, kadang-kadang perlu minta masukan dari pegawai. Bagaimana menurut penilaian Bapak/Ibu.” mendapatkan nilai rata-rata tertinggi yaitu sebesar 3.79, yang berarti responden memberikan penilaian cukup baik. Sedangkan secara umum pernyataan variabel perilaku kepemimpinan *participating* mendapat nilai rata-rata dari responden sebesar

3.59, yang berarti responden memberikan penilaian cukup baik secara keseluruhan untuk variabel perilaku kepemimpinan *participating*.

4. Deskriptif variabel perilaku kepemimpinan *delegating*

Sebagaimana dijelaskan dalam definisi operasional, variabel perilaku kepemimpinan *delegating* merupakan variabel bebas dengan indikator yang ditunjukkan pada Tabel 4.4.

Tabel 4.4 Hasil tanggapan responden terhadap variabel perilaku kepemimpinan *delegating*

Pertanyaan	Mean
Dalam melaksanakan tugas-tugas pekerjaan, ka.bag serta para pegawai diberi wewenang menyelesaikan tugasnya sesuai dengan bidang masing-masing.	3.54
Atasan selalu memberikan kesempatan kepada ka.din, ka.bag dan setiap pegawai untuk mengembangkan cara pelaksanaan tugas.	3.53
Ka.din, ka.bag dan setiap pegawai diberi kesempatan untuk memecahkan persoalan dalam bidang masing-masing sesuai tanggungjawab.	3.60
Ka.bag dan pegawai diberi kebebasan untuk berinisiatif dalam penyelesaian tugas.	3.75
Ka.bag dan pegawai diberi wewenang secukupnya pada bidang masing-masing serta diberi batasan pertanggung jawaban pekerjaan.	3.64
Rata-rata variabel Perilaku kepemimpinan <i>delegetting</i>	3.61

Sumber : Lampiran 3, data diolah

Berdasarkan Tabel 4.4 diatas menunjukkan bahwa pernyataan “ka.bag dan pegawai diberi kebebasan untuk berinisiatif dalam penyelesaian tugas”

mendapatkan nilai rata-rata tertinggi yaitu sebesar 3.75, yang berarti responden memberikan penilaian cukup baik. Sedangkan secara umum pernyataan variabel perilaku kepemimpinan *delegating* mendapat nilai rata-rata dari responden sebesar 3.61, yang berarti responden memberikan penilaian cukup baik secara keseluruhan untuk variabel perilaku kepemimpinan *delegating*.

5. Deskriptif terhadap variabel Kinerja

Sebagaimana dijelaskan dalam definisi operasional, variabel kinerja merupakan variabel terikat dengan indikator yang ditunjukkan pada Tabel 4.5.

Tabel 4.5 Hasil tanggapan responden terhadap variabel kinerja

Pertanyaan	Mean
Dalam melaksanakan tugas-tugas pekerjaan, ka.din dan ka.bag serta para pegawai diberi wewenang menyelesaikan tugasnya sesuai dengan bidang masing-masing.	3.51
Atasan selalu memberikan kesempatan kepada ka.din, ka.bag dan setiap pegawai untuk mengembangkan cara pelaksanaan tugas.	3.44
Ka.din, ka.bag dan setiap pegawai diberi kesempatan untuk memecahkan persoalan dalam bidang masing-masing.	3.49
Ka.din, ka.bag dan pegawai diberi kebebasan untuk berinisiatif dalam penyelesaian tugas.	3.53
Ka.din, ka.bag dan pegawai diberi wewenang secukupnya pada bidang masing-masing serta diberi batasan pertanggung jawaban pekerjaan.	3.71
Rata-rata variabel Kinerja	3.53

Sumber : Lampiran 3, data diolah

Berdasarkan Tabel 4.5 diketahui bahwa pernyataan “Ka.din, ka.bag dan pegawai diberi wewenang secukupnya pada bidang masing-masing serta diberi batasan pertanggung jawaban pekerjaan” mendapatkan nilai rata-rata tertinggi yaitu sebesar 3.71, yang berarti responden memberikan penilaian baik. Sedangkan secara umum pernyataan variabel Kinerja Karyawan mendapat nilai rata-rata dari responden sebesar 3.53, yang berarti responden memberikan penilaian baik pula untuk variabel Kinerja.

C. Pengujian Hipotesis

Setelah semua data pada instrumen penelitian dianggap valid dan reliabel, maka selanjutnya akan dilakukan uji hipotesis. Namun, sebelum melakukan uji hipotesis dengan Regresi Linear Berganda, maka terlebih dahulu dilakukan uji Asumsi Klasik yang dilakukan untuk mengetahui apakah dalam variabel dan model regresinya terjadi kesalahan atau penyakit. Uji Asumsi Klasik meliputi Uji Multikolinieritas dan Uji Heteroskedastisitas.

1. Uji Ekonometrika (Uji Asumsi Klasik)

a. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi sempurna atau hampir sempurna antar variabel bebas (independen). Menguji adanya multikolinieritas dapat dilihat dari nilai VIF (*Variance Inflation Factor*). Jika nilai VIF lebih besar dari 10, maka variabel tersebut mempunyai persoalan multikolinieritas dengan variabel bebas yang lainnya, sedangkan jika nilai VIF lebih kecil dari 10, maka variabel tersebut tidak memiliki

persoalan dengan multikolinieritas. Hasil perhitungan nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) dari variabel independen dapat dilihat pada tabel berikut ini melalui aplikasi program SPSS 16

Tabel 4.6 Nilai *variance inflation factor* variabel bebas

Variabel	Nilai VIF
Perilaku kepemimpinan <i>tellign</i>	2.284
Perilaku kepemimpinan <i>selling</i>	2.176
Perilaku kepemimpinan <i>participating</i>	3.194
Perilaku kepemimpinan <i>delegating</i>	3.324

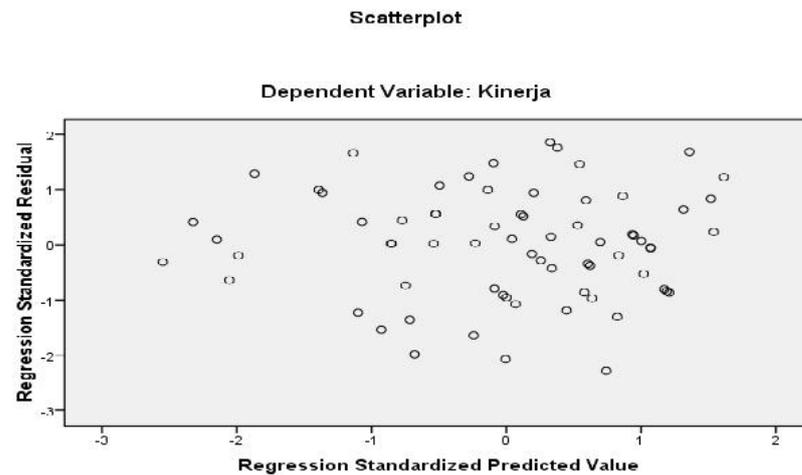
Sumber: Lampiran 7, data diolah

Dan hasil perhitungan multikolinearitas dengan melihat nilai VIF, dapat diketahui bahwa untuk semua variabel mempunyai nilai VIF di bawah angka 10. Sehingga hasil uji multikolinearitas dengan VIF menunjukkan tidak adanya multikolinearitas antar variabel bebas, karena nilai VIF dibawah angka 10.

b. Uji Heterokedastisitas

Pengujian ini digunakan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi linear terjadi ketidak samaan variance dari residual satu pengamatan kepengamatan lain. Model yang baik adalah yang homokedastisitas atau tidak terjadi heterokedastisitas. Salah satu cara untuk mengetahui terjadinya heterokedastisita digunakan *Scatter Plot*. Metode ini yaitu dengan cara melihat grafik *scatter plot* antara

standardized predicted value (ZPRED) dengan *studentized residual* (SRESID)



Gambar 4.1 Scatter Plot Uji Heterokedastisita
Sumber: Lampiran 7 data diolah

Dari gambar diatas dapat diketahui bahwa tidak ada heterokedastisitas karena gambar diatas terjadi penyebaran tidak beraturan.

2. Uji Analisis Regresi Linear Berganda

Berdasarkan dari hasil pengolahan data dengan bantuan komputer program SPSS 16. *for windows*, maka diperoleh persamaan regresi linier berganda pada Tabel 4.9:

Tabel 4.7 Hasil analisis regresi linier berganda

Model	Unstandardized Coefficients		T	Sig
	B	Std Error		
<i>Constant</i>	0.223	0.240		
Perilaku Kepemimpinan <i>Telling</i> (X_1)	0.167	0.076	2.187	0.032
Perilaku Kepemimpinan <i>Selling</i> (X_2)	0.256	0.090	2.831	0.006

Perilaku Kepemimpinan <i>Participatinging</i> (X ₃)	0.209	0.098	2.145	0.036
Perilaku Kepemimpinan <i>Delegating</i> (X ₄)	0.274	0.100	2.754	0.008
R	= 0.878	R Square = 0.707	Adjusted R Squer = 0.756	
F Hitung	= 54.437	Sig.	= 0.000	

Sumber: Lampiran 6, Data Diolah

Dari data pada Tabel 4.9 diperoleh persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = 0.223 + 0.167X_1 + 0.256X_2 + 0.209X_3 + 0.274X_4$$

Y = Kinerja

X₁ = Perilaku Kepemimpinan *Telling*

X₂ = Perilaku Kepemimpinan *Selling*

X₃ = Perilaku Kepemimpinan *Participatinging*

X₄ = Perilaku Kepemimpinan *Delegating*

Persamaan regresi linear berganda dalam penelitian ini didapatkan bahwa nilai konstanta adalah positif sebesar 0.223. Hal ini berarti jika nilai variabel perilaku kepemimpinan *telling* (X₁), variabel perilaku kepemimpinan *selling* (X₂), variabel perilaku kepemimpinan *participatinging* (X₃), dan variabel perilaku kepemimpinan *delegating* nilainya adalah 0 maka variabel kinerja (Y) nilainya akan naik sebesar 0.223.

Nilai koefisien regresi pada variabel Perilaku Kepemimpinan *Telling* (X₁) memiliki koefisien regresi sebesar 0.167 yang berarti apabila pernyataan responden tentang variabel Perilaku Kepemimpinan *Telling* (X₁) meningkat satu satuan skala Likert, maka akan meningkatkan variabel Kinerja (Y) sebesar 0.167 dengan asumsi variabel bebas lainnya konstan.

Nilai koefisien regresi pada variabel Perilaku Kepemimpinan *Selling* (X_2) memiliki koefisien regresi sebesar 0.256 yang berarti apabila pernyataan responden tentang variabel Perilaku Kepemimpinan *Selling* (X_2) meningkat satu satuan skala Likert, maka akan meningkatkan variabel Kinerja (Y) sebesar 0.256 dengan asumsi variabel bebas (X_1), (X_3) dan (X_4) konstan.

Nilai koefisien regresi pada variabel Perilaku Kepemimpinan *Participating* (X_3) memiliki koefisien regresi sebesar 0.209 yang berarti apabila pernyataan responden tentang variabel Perilaku Kepemimpinan *Participating* (X_3) meningkat satu satuan skala Likert, maka akan meningkatkan variabel Kinerja (Y) sebesar 0.209 dengan asumsi variabel bebas (X_1), (X_2) dan (X_4) konstan.

Nilai koefisien regresi pada variabel Perilaku Kepemimpinan *Delegating* (X_4) memiliki koefisien regresi sebesar 0.274, yang berarti apabila pernyataan responden tentang variabel Perilaku Kepemimpinan *Delegating* (X_4) meningkat satu satuan skala Likert, maka akan meningkatkan variabel Kinerja (Y) sebesar 0.274 dengan asumsi variabel bebas (X_1), (X_2) dan (X_3) konstan.

3. Uji Hipotesis

a. Uji F (Uji Simultan)

Uji simultan (uji F) digunakan untuk menguji apakah variabel independen yang terdiri dari perilaku kepemimpinan *telling* (X_1), perilaku kepemimpinan *selling* (X_2), perilaku kepemimpinan

participating (X_3) dan perilaku kepemimpinan *delegating* (X_4) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Y).

a. Hipotesis pengujiannya adalah :

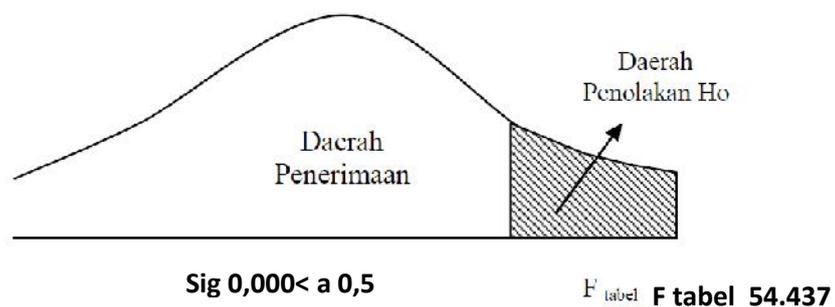
$H_0 : \beta_1 = \beta_2 = 0$, artinya secara bersama-sama tidak ada pengaruh antara perilaku kepemimpinan *telling* (X_1), perilaku kepemimpinan *selling* (X_2), perilaku kepemimpinan *participating* (X_3) dan perilaku kepemimpinan *delegating* (X_4) terhadap kinerja pegawai (Y).

$H_1 : \beta_1 \neq \beta_2 \neq 0$, artinya secara bersama-sama ada pengaruh antara perilaku kepemimpinan *telling* (X_1), perilaku kepemimpinan *selling* (X_2), perilaku kepemimpinan *participating* (X_3) dan perilaku kepemimpinan *delegating* (X_4) terhadap kinerja pegawai (Y).

b. Nilai *level of significance* (α) yaitu sebesar 0,05.

Bila nilai signifikansi \geq *significance* (α) 0,05, maka H_0 diterima

Bila nilai signifikansi $<$ *significance* (α) 0,05, maka H_0 ditolak



Gambar 4.2: Hasil Kurva Distribusi F
Sumber: data diolah

Tabel 4.8 Hasil perhitungan uji f

ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	27.881	4	6.970	54.437	.000 ^a
	Residual	8.323	65	.128		
	Total	36.203	69			

a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan Delegating (X4), Gaya Kepemimpinan Selling (X2), Gaya Kepemimpinan Telling (X1), Gaya Kepemimpinan Participating (X3)

b. Dependent Variable: Kinerja (Y)

Sumber: Lampiran 6: Data Diolah

Berdasarkan pada Tabel 4.11 didapatkan nilai signifikansi hasil uji F (0.000) lebih kecil dari 5% sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima yang artinya semua variabel bebas yang terdiri dari perilaku kepemimpinan *telling* (X_1), perilaku kepemimpinan *selling* (X_2), perilaku kepemimpinan *participating* (X_3), dan perilaku kepemimpinan *delegating* (X_4) berpengaruh signifikan secara simultan terhadap kinerja pegawai (Y).

b. Uji t (Uji Parsial)

Untuk menguji pengaruh secara parsial dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat digunakan uji t dengan tingkat keyakinan 95%. Hasil output SPSS untuk uji t adalah sebagai berikut:

Tabel 4.9 Hasil perhitungan uji t

Variabel	t	Sig
Perilaku Kepemimpinan <i>Telling</i> (X_1)	2.187	0.032
Perilaku Kepemimpinan <i>Selling</i> (X_2)	2.831	0.006
Perilaku Kepemimpinan <i>Participating</i> (X_3)	2.145	0.036
Perilaku Kepemimpinan <i>Delegating</i> (X_4)	2.754	0,008

Sumber : lampiran 6, data diolah

1. Uji parsial antara variabel perilaku kepemimpinan *telling* (X_1) dengan variabel kinerja pegawai (Y)

Hipotesis untuk uji parsial antara variabel Peran Kepemimpinan *Telling* (X_1) terhadap variabel Kinerja Pegawai (Y) dapat dilihat dengan melalui tiga tahapan penguraian hipotesis, kriteria keputusan dan kurva adalah sebagai berikut:

- a. Hipotesis uji t :

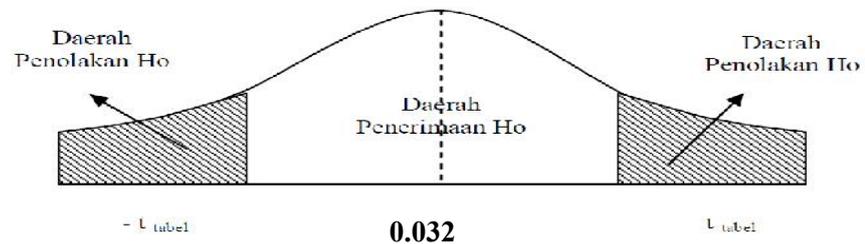
$H_0 : \beta_1 = 0$, memiliki arti bahwa variabel Perilaku Kepemimpinan *Telling* (X_1) secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Pegawai (Y)

$H_1 : \beta_1 \neq 0$, memiliki arti bahwa variabel Perilaku Kepemimpinan *Telling* (X_1) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Pegawai (Y)

- b. Kriteria Keputusan :

- Bila nilai signifikan $\geq 0,05$, maka H_0 diterima
- Bila nilai signifikan $< 0,05$, maka H_0 ditolak

Berdasarkan pada Tabel 4.12 didapatkan kurva hasil uji perilaku kepemimpinan *Telling* (X_1) nilai signifikansi = 0.032 berarti kurang dari 0,05 sehingga H_0 ditolak dan H_1 diterima. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa secara parsial variabel perilaku kepemimpinan *Telling* (X_1) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y).



Gambar 4.3 : Kurva uji parsial variabel perilaku *teiling*
 Sumber: data diolah

2. Uji parsial antara variabel perilaku kepemimpinan *Selling* (X_2) dengan variabel Kinerja Pegawai (Y)

Hipotesis untuk Uji Parsial antara Variabel Perilaku Kepemimpinan *Selling* (X_2) terhadap Variabel Kinerja Pegawai (Y) adalah sebagai berikut:

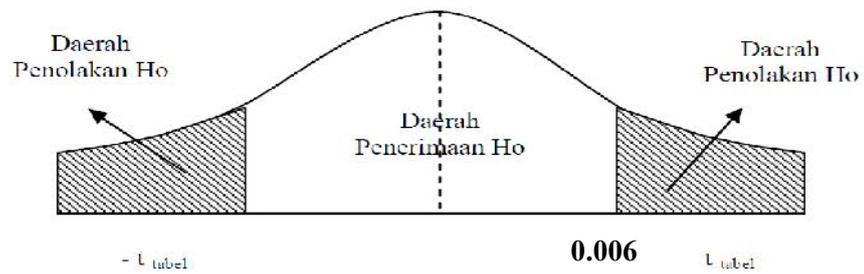
a. Hipotesis uji t :

$H_0 : \beta_2 = 0$, memiliki arti bahwa variabel Perilaku Kepemimpinan *Selling* (X_2) secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Pegawai (Y)

$H_1 : \beta_2 \neq 0$, memiliki arti bahwa variabel Perilaku Kepemimpinan *Selling* (X_2) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Pegawai (Y)

b. Kriteria Keputusan

- Bila nilai t hitung signifikansi $\geq 0,05$, maka H_0 diterima
- Bila nilai t hitung signifikansi $< 0,05$, maka H_0 ditolak



Gambar 4.4 : Kurva uji parsial variabel perilaku *selling*
 Sumber: data diolah

Berdasarkan pada Tabel 4.12 didapatkan kurva hasil uji Perilaku Kepemimpinan *Selling* (X_2) nilai signifikan sebesar 0.006 berarti kurang dari 0,05 sehingga H_0 ditolak dan H_1 diterima oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa secara parsial variabel Perilaku Kepemimpinan *Selling* (X_2) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y).

3. Uji parsial antara variabel perilaku kepemimpinan *participating* (x_3) dengan variabel kinerja pegawai (y)

Hipotesis untuk Uji Parsial antara Variabel Perilaku Kepemimpinan *Participating* (X_3) terhadap Variabel Kinerja Pegawai (Y) adalah sebagai berikut.

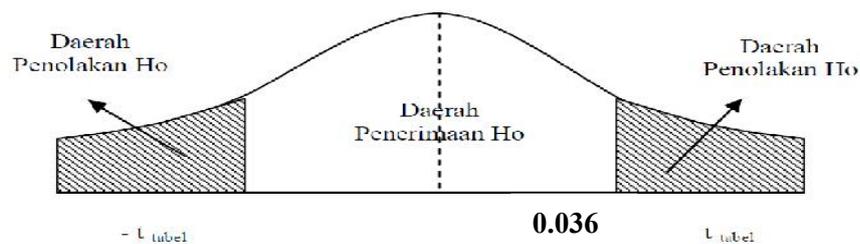
- a. Hipotesis uji t :

$H_0 : \beta_3 = 0$, memiliki arti bahwa variabel Perilaku Kepemimpinan *Participating* (X_3) secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Pegawai (Y)

$H_1: \beta_3 \neq 0$, memiliki arti bahwa variabel Perilaku Kepemimpinan *Participating* (X_3) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Pegawai (Y)

b. Kriteria Keputusan

- Bila nilai t hitung signifikansi $\geq 0,05$, maka H_0 diterima
- Bila nilai t hitung signifikansi $< 0,05$, maka H_0 ditolak



Gambar 4.5 : Kurva uji parsial variabel perilaku *participating*
Sumber: data diolah

Berdasarkan pada Tabel 4.12 didapatkan kurva hasil uji variabel perilaku kepemimpinan *Participating* (X_3) nilai signifikan sebesar 0.036 berarti kurang dari 0,05 sehingga H_0 ditolak dan H_1 diterima oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa secara parsial variabel perilaku kepemimpinan *Participating* (X_3) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y).

4. Uji parsial antara variabel perilaku kepemimpinan *delegating* (x_4) dengan variabel kinerja pegawai (Y)

Hipotesis untuk Uji Parsial antara gaya kepemimpinan situasional contingensi dengan indikator Variabel Perilaku Kepemimpinan *Delegating* (X_4) terhadap Variabel Kinerja Pegawai (Y) adalah sebagai berikut:

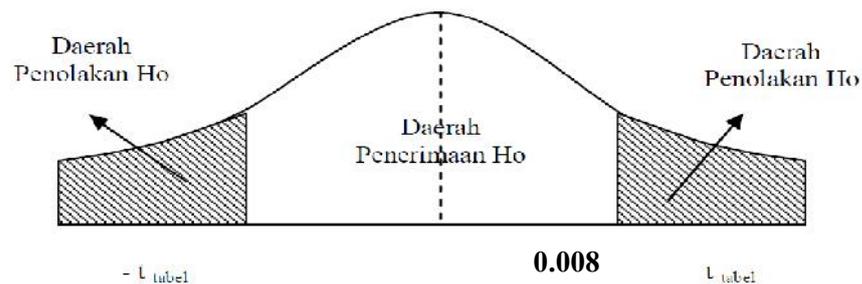
a. Hipotesis uji t :

$H_0 : \beta_3 = 0$, memiliki arti bahwa variabel Perilaku Kepemimpinan *Delegating* (X_4) secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Pegawai (Y)

$H_1: \beta_3 \neq 0$, memiliki arti bahwa variabel Perilaku Kepemimpinan *Delegating* (X_4) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Pegawai (Y)

b. Kriteria Keputusan

- Bila nilai t hitung signifikansi $\geq 0,05$, maka H_0 diterima
- Bila nilai t hitung signifikansi $< 0,05$, maka H_0 ditolak



Gambar 4.6 : Kurva uji parsial variabel perilaku *delegating*
 Sumber: data diolah

Berdasarkan pada Tabel 4.12 didapatkan kurva hasil uji variabel Perilaku Kepemimpinan *Delegating* (X_4) nilai signifikan sebesar 0.008 berarti kurang dari 0,05 sehingga H_0 ditolak dan H_1 diterima oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa secara parsial variabel Perilaku Kepemimpinan *Delegating* (X_4) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y).

4. Analisis Koefisien Determinan parsial (r^2)

Tabel 4.9 Koefisien Determinasi

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.878 ^a	.770	.756	.35783

a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan Delegating (X4), Gaya Kepemimpinan Selling (X2), Gaya Kepemimpinan Telling (X1), Gaya Kepemimpinan Participating (X3)

b. Dependent Variable: Kinerja (Y)

Sumber: lampiran 6, data diolah

Hasil nilai koefisien determinasi atau R^2 digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel kinerja pegawai (Y). Dalam penelitian ini $R^2 = 0.756$ yang berarti bahwa sebesar 75.6% kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh variabel perilaku kepemimpinan *telling* (X_1), perilaku kepemimpinan *selling* (X_2), perilaku kepemimpinan *participating* (X_3), dan perilaku kepemimpinan *delegating* (X_4). Sedangkan sisanya 24,4% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model yang diteliti.

D. Pembahasan

Berdasarkan hasil pengumpulan data selanjutnya dilakukan pengujian instrumen validitas reabilitas, analisis regresi berganda dengan pemenuhan asumsi klasik dan uji regresi linier berganda dengan uji F, t dan R^2 dengan pembahasan sebagai berikut :

1. Variabel Gaya Kepemimpinan Situasional Contingenci X

Perolehan uji regresi linier menunjukkan Gaya Kepemimpinan Situasional Contingenci X secara simultan (bersama-sama) berpengaruh

secara signifikan terhadap kinerja pegawai (Y). Hal ini diketahui dari hasil uji F yang menunjukkan bahwa nilai F hitung (54.437) dan dengan probabilitas kesalahan model yang diuji adalah 0,000 yang berarti probabilitas lebih kecil dari tingkat signifikansi 0,05. Sehingga dapat diartikan pengaruh seluruh variabel bebas (X_1, X_2, X_3 dan X_4) terhadap variabel terikat (Y) adalah bermakna.

Dari hasil uji regresi linier menunjukkan variabel perilaku kepemimpinan *telling* (X_1) secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja pegawai (Y). Hal ini diketahui dari hasil uji t yang menunjukkan bahwa nilai t hitung variabel perilaku kepemimpinan *telling* 2.187 dan dengan probabilitas kesalahan model yang diuji adalah 0.032 yang berarti probabilitas lebih kecil dari tingkat signifikansi 0,05. Sehingga dapat diartikan pengaruh seluruh variabel bebas perilaku kepemimpinan *telling* (X_1) terhadap variabel terikat kinerja pegawai (Y) pada Badan Kepegawaian dan Diklat pemerintahan kota Surabaya terbukti.

Perolehan uji regresi linier menunjukkan variabel perilaku kepemimpinan *selling* (X_2) secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja pegawai (Y). Dari hasil uji t yang menunjukkan bahwa nilai t hitung variabel perilaku kepemimpinan *selling* 2.831 dan dengan probabilitas kesalahan model yang diuji adalah 0,006 yang berarti probabilitas lebih kecil dari tingkat signifikansi 0,05. Sehingga dapat diartikan pengaruh seluruh variabel bebas perilaku kepemimpinan

selling (X_2) terhadap variabel terikat kinerja pegawai (Y) pada Badan Kepegawaian dan Diklat pemerintahan kota Surabaya terbukti.

Perolehan uji regresi linier menunjukkan variabel perilaku kepemimpinan *participating* (X_3) secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja pegawai (Y). Dari hasil uji t yang menunjukkan bahwa nilai t hitung variabel perilaku kepemimpinan *participating* 2.145 dan dengan probabilitas kesalahan model yang diuji adalah 0,036 yang berarti probabilitas lebih kecil dari tingkat signifikansi 0,05. Sehingga dapat diartikan pengaruh seluruh variabel bebas perilaku kepemimpinan *participating* (X_3) terhadap variabel terikat kinerja pegawai (Y) pada Badan Kepegawaian dan Diklat pemerintahan kota Surabaya terbukti.

Perolehan uji regresi linier menunjukkan variabel perilaku kepemimpinan *delegating* (X_4) secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja pegawai (Y). Dari hasil uji t yang menunjukkan bahwa nilai t hitung variabel perilaku kepemimpinan *delegating* 2.754 dan dengan probabilitas kesalahan model yang diuji adalah 0,008 yang berarti probabilitas lebih kecil dari tingkat signifikansi 0,05. Sehingga dapat diartikan pengaruh seluruh variabel bebas perilaku kepemimpinan *delegating* (X_4) terhadap variabel terikat kinerja pegawai (Y) pada Badan Kepegawaian dan Diklat pemerintahan kota Surabaya terbukti.

2. Variabel Kinerja Pegawai Y

Sistem manajemen kinerja atau *performance management system* merupakan proses untuk mengidentifikasi, mengukur dan mengevaluasi kinerja pegawai. Kinerja pegawai di BKD Pemkot Surabaya mencakup mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program, atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi BKD yang tertuang dalam peraturan pemerintah dan perda secara legal, sesuai dengan moral maupun etika dimana untuk mendapatkan kinerja pegawai yang optimal yang menjadi tujuan organisasi harus memperhatikan aspek-aspek kualitas pekerjaan, ketetapan waktu, kuantitas, kemandirian, efektifitas dan komitmen kerja.

Sebagaimana dijelaskan, definisi kinerja pegawai (Y) merupakan variabel terikat dengan beberapa indikator. Robbins (2006:260) mengemukakan indikator-indikator kinerja karyawan dibagi menjadi 6, yaitu ; ditinjau dari dimensi kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektifitas, kemandirian dan komitmen kerja. Secara umum pernyataan variabel kinerja pegawai (Y) mendapat nilai rata-rata dari responden sebesar 17.69 yang berarti responden memberikan penilaian yang baik untuk variabel kinerja pegawai.

Pegawai Badan Kepegawaian dan Diklat pemerintah kota Surabaya termasuk dalam kategori baik. Mereka dapat melaksanakan pekerjaan dengan optimal dan telah memenuhi kualitas kerja yang ditargetkan, kualitas kerja yang sangat baik, menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu,

melakukan pekerjaan dengan efektif, mandiri dalam bekerja tidak tergantung pada pegawai lain, komitmen kerja sebagai bentuk tanggungjawabnya .

3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Contingensi Terhadap Kinerja Pegawai Y

Berdasarkan analisis determinan berganda perolehan angka r^2 (*Adjusted R square*) sebesar 0,756 atau 75,6 % dari hasil tabel menggunakan program statistik SPSS . Hal ini menunjukkan bahwa prosentase sumbangan pengaruh variabel bebas Gaya Kepemimpinan Situasional Contingensi (perilaku kepemimpinan *telling*, perilaku kepemimpinan *selling* , perilaku kepemimpinan *participating* dan perilaku kepemimpinan *delegating*) terhadap variabel terikat (kinerja pegawai) sebesar 0,756. Atau variasi variabel bebas Gaya Kepemimpinan Situasional Contingensi yang digunakan dalam model (perilaku kepemimpinan *telling*, perilaku kepemimpinan *selling* , perilaku kepemimpinan *participating* dan perilaku kepemimpinan *delegating*) mampu menjelaskan sebesar 75,6% variasi variabel terikat (kinerja pegawai). Sedangkan sisanya sebesar 24,4% dipengaruhi atau dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini. Telah didapatkan nilai dari hasil analisis korelasi ganda R sebesar 0,878 untuk mengetahui hubungan antara (X_1 , X_2 , X_3 dan X_4) terhadap variabel dependen (Y) secara simultan. Hal ini menunjukkan bahwa terjadi hubungan yang sangat kuat antara perilaku kepemimpinan *telling*, perilaku kepemimpinan *selling* , perilaku kepemimpinan

participating dan perilaku kepemimpinan *delegating* terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Diklat pemerintah kota Surabaya.