

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI UNIT PELAKSANA TEKNIS  
III DINAS PEKERJAAN UMUM DAN PENATAAN RUANG  
PROVINSI RIAU**

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Magister Sains



Oleh:

**NAMA : RIKHO HANAFI**  
**NOMOR MAHASISWA : 17 7122 073**  
**BIDANG KAJIAN UTAMA : ADMINISTRASI PUBLIK**

**PROGRAM MAGISTER (S2) STUDI ILMU ADMINISTRASI**

**PROGRAM PASCA SARJANA**

**UNIVERSITAS ISLAM RIAU**

**PEKANBARU**

**2020**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL TERHADAP  
KINERJA PEGAWAI DI UNIT PELAKSANA TEKNIS III DINAS  
PEKERJAAN UMUM DAN PENATAAN RUANG PROVINSI RIAU**

**TESIS**

Oleh

**Rikho Hanafi**

**NPM : 17 7122 073**

**TIM PENGUJI**

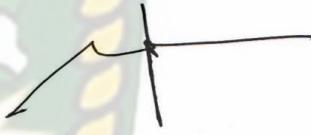
Ketua

  
Prof. Dr. H. Sufian Hamim, SH., M.Si

Anggota I

  
Prof. Dr. H. Detri Karya, SE., M.A

Sekretaris

  
Drs. Zulkifli, M.Si

Anggota II

  
Lilis Suryani, S.Sos., M.Si

Mengetahui  
Direktur Program Pascasarjana  
Universitas Islam Riau

  
Prof. Dr. H. Yusri Munaf, SH., M.Hum

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL TERHADAP  
KINERJA PEGAWAI DI UNIT PELAKSANA TEKNIS III DINAS  
PEKERJAAN UMUM DAN PENATAAN RUANG PROVINSI RIAU**

**TESIS**

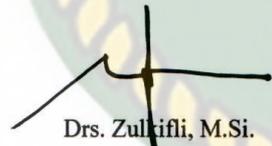
**NAMA : Rikho Hanafi**  
**NPM : 17 7122 073**  
**Program Studi : Ilmu Administrasi Publik**

**Telah diperiksa Dan Disetujui Oleh Dosen Pembimbing.**

Pembimbing I  
Pekanbaru, ..... *10-3-2020* .....

  
Prof. Dr. H. Sufian Hamim, SH., M.Si.

Pembimbing II  
Pekanbaru, ..... *7/3 2020* .....

  
Drs. Zulkifli, M.Si.

Mengetahui  
Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Publik  
Pascasarjana Universitas Islam Riau

  
Lilis Suryani, S.Sos., M.Si.



**UNIVERSITAS ISLAM RIAU**  
**PROGRAM PASCASARJANA**

Jalan Kaharuddin Nasution No. 113 Pekanbaru 28284 Riau  
Telp. (+62) (761) 674717 - 7047726 Fax. (+62) (761) 674717

**SURAT KEPUTUSAN DIREKTUR PROGRAM PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM RIAU**

NOMOR : 102/UIR/KPTS/PPS/2019

**TENTANG PENUNJUKAN PEMBIMBING PENULISAN TESIS MAHASISWA  
PROGRAM MAGISTER (S2) ILMU ADMINISTRASI**

DIREKTUR PROGRAM PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM RIAU

- Menimbang :**
- Bahwa penulisan tesis merupakan tugas akhir dan salah satu syarat mahasiswa dalam menyelesaikan studinya pada Program Magister (S2) Ilmu Administrasi PPS - UIR.
  - Bahwa dalam upaya meningkatkan mutu penulisan dan penyelesaian tesis, perlu ditunjuk pembimbing yang akan memberikan bimbingan kepada mahasiswa tersebut.
  - Bahwa nama - nama dosen yang ditetapkan sebagai pembimbing dalam Surat Keputusan ini dipandang mampu dan mempunyai kewenangan akademik dalam melakukan pembimbingan yang ditetapkan dengan Surat keputusan Direktur Program Pascasarjana Universitas Islam Riau.
- Mengingat :**
- Undang – Undang Nomor : 20 Tahun 2003
  - Peraturan Pemerintah Nomor : 60 Tahun 1999
  - Keputusan Presiden Republik Indonesia :
    - Nomor : 85/M/1999
    - Nomor : 102/M/2001
    - Nomor : 228/M/2001
  - Keputusan Menteri Pendidikan Nasional R.I. :
    - Nomor : 232/U/2000
    - Nomor : 234/U/2000
    - Nomor : 176/O/2001
  - Surat DirekturJenderal Pendidikan Tinggi Depdiknas R.I. :
    - Nomor : 2283/D/T/2003 Jo. Nomor : 5020/D/T/2010
    - Nomor : 681/D/T/2004 Jo. Nomor : 5021/D/T/2010
    - Nomor : 156/D/T/2007
    - Nomor : 2/Dikti/Kep/1991
    - Nomor : 490/D/T/2007 Jo. Nomor : 5150/D/T/2011
    - Nomor : 4009/D/T/2007 Jo. Nomor : 5019/D/T/2010
    - Nomor : 4009/D/T/2007 Jo. Nomor : 7322/D/T/K-X 2012
  - Statuta Universitas Islam Riau Tahun 2013
  - SK. Dewan Pimpinan YLPI Daerah Riau :
    - Nomor : 007/Kep.D/YLPI-I/1993
    - Nomor : 135/Kep.A/YLPI-VII/2005
  - SK. Rektor Universitas Islam Riau Nomor : 129/UIR/KPTS/2008

**MEMUTUSKAN**

- Menetapkan :**
- Menunjuk :
    - Nama : **Prof. Dr. H. Sufian Hamim, SH., M.Si** sebagai Pembimbing I
    - Nama : **Drs. Zulkifli, M.Si** sebagai Pembimbing II

Untuk Penulisan Tesis Mahasiswa :

Nama : **RIKHO HANAFI**  
N P M : **177122073**  
Program Studi : **Ilmu Administrasi**  
Judul Tesis : **"PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA UNIT PELAKSANA TEKNIS III TERHADAP KINERJA PEGAWAI DINAS PEKERJAAN UMUM DAN PENATAAN RUANG PROVINSI RIAU".**
  - Tugas – tugas pembimbing adalah memberikan bimbingan kepada mahasiswa Program Magister (S2) Ilmu Administrasi dalam penulisan tesis.
  - Dalam pelaksanaan bimbingan supaya diperhatikan usul dan saran dari forum seminar proposal dan ketentuan penulisan tesis sesuai dengan Buku Pedoman Program Magister (S2) Ilmu Administrasi.
  - Kepada yang bersangkutan diberikan honorarium, sesuai dengan peraturan yang berlaku di Universitas Islam Riau.
  - Keputusan ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan dengan ketentuan bila terdapat kekeliruan segera ditinjau kembali.
- KUTIPAN :** Disampaikan kepada yang bersangkutan untuk dapat diketahui dan diindahkan.

DITETAPKAN DI : PEKANBARU  
PADA TANGGAL : 08 Februari 2019  
Direktur,   
**Dr. Ir. Saipul Bahri, M.Ec.**  
NPK. 92 11 02 199

- Tembusan disampaikan Kepada :
- Bapak Kopertis Wilayah X di Padang
  - Bapak Rektor Universitas Islam Riau di Pekanbaru
  - Ketua Program Studi Magister (S2) Ilmu Administrasi PPS UIR di Pekanbaru
  - Sdr. Kepala Biro Keuangan UIR di Pekanbaru
  - Pertinggal D:\SK\_BIMBINGAN\_doc\_Linda



PROGRAM PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM RIAU  
**PERPUSTAKAAN**

Jalan KH. Nasution No. 113 Gedung B Pascasarjana Universitas Islam Riau  
 Marpoyan, Pekanbaru, Riau

**SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIAT**

Nomor: 351/A-UIR/5-PSTK/PPs/2020

Perpustakaan Program Pascasarjana Universitas Islam Riau menerangkan:

Nama : Rikho Hanafi  
 NPM : 177122073  
 Program Studi : Ilmu Administrasi

Telah melalui proses pemeriksaan kemiripan karya ilmiah (tesis) menggunakan aplikasi *Turnitin* pada tanggal 20 Februari 2020 dan dinyatakan memenuhi syarat batas maksimal tingkat kemiripan tidak melebihi 30 % (tiga puluh persen).

Surat keterangan ini digunakan untuk syarat ujian tesis dan pengurusan surat keterangan bebas pustaka.

Mengetahui

Ketua Prodi.  
 Magister Ilmu Administrasi

Lilis Suriyani, S.Sos., M.Si

Pekanbaru, 20 Februari 2020

Staf Perpustakaan

Sumardiono, S.IP



Lampiran:

- *Turnitin Originality Report*

## Turnitin Originality Report

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI  
UNIT PELAKSANA TEKNIS III DINAS PEKERJAAN UMUM DAN PENATAAN RUANG  
PROVINSI RIAU



by Rikho Hanafi

From Prodi. Ilmu Administrasi (Tesis 2)

- Processed on 20-Mar-2020 11:32 +08
- ID: 1278550552
- Word Count: 22605

## Similarity Index

30%

## Similarity by Source

Internet Sources:

28%

Publications:

8%

Student Papers:

21%

## sources:

- 1 4% match (Internet from 24-Jun-2019)  
<https://ppid.riau.go.id/download/20/1540738356lkjip-pupr-2017.pdf>
- 2 3% match (Internet from 28-Dec-2019)  
<http://repository.uir.ac.id/370/2/bab2.pdf>
- 3 3% match (Internet from 04-Jun-2014)  
<http://ujungmarfudin.blogspot.com/>
- 4 3% match (Internet from 21-Apr-2016)  
[http://harbani-pasolong.blogspot.com/2012\\_02\\_01\\_archive.html](http://harbani-pasolong.blogspot.com/2012_02_01_archive.html)
- 5 1% match (student papers from 15-May-2018)  
Submitted to Universitas Islam Riau on 2018-05-15
- 6 1% match (student papers from 02-Apr-2019)  
Submitted to UIN Sultan Syarif Kasim Riau on 2019-04-02
- 7 1% match (Internet from 18-Aug-2017)  
<https://media.neliti.com/media/publications/33159-ID-upaya-pemerintah-kota-pekanbaru-dalam-mengembangkan-kain-songket-sebagai-produk.pdf>
- 8 1% match (Internet from 08-Jul-2018)  
<https://media.neliti.com/media/publications/33597-ID-pengaruh-kompensasi-dan-stres-kerja-terhadap-kinerja-karyawan-marketing-pt-hoho.pdf>
- 9 1% match (Internet from 09-Aug-2018)  
<http://eprints.umsida.ac.id/2553/1/SKRIPSI%20LENGKAP%20-%20132010200148.pdf>
- 10 1% match (Internet from 13-Nov-2017)

## SURAT PERNYATAAN

Saya Mahasiswa Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Islam  
Riau Peserta Ujian Tesis Yang Bertanda Tangan Di Bawah ini :

Nama : Rikho Hanafi  
 NPM : 17 7122 073  
 Program Studi : Magister Ilmu Administrasi  
 Judul Tesis : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap  
 Kinerja Pegawai Di Unit Pelaksana Teknis III Dinas  
 Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Riau

Atas naskah yang didaftarkan pada ujian Tesis ini beserta seluru dokumen persyaratan yang melekat padanya dengan ini saya menyatakan :

1. Bahwa naska Tesis ini adalah benar hasil karya sendiri (tidak karya plagiat) yang saya tulis sesuai dengan mengacu kepada kaidah-kaidah metode penelitian ilmiah dan penulisan karya ilmiah.
2. Bahwa keseluruhan persyaratan administrasi, akademik dan keuangan yang melekat padanya benar telah saya penuhi sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan.
3. Bahwa apabila di kemudian hari ditemukan dan terbukti secara syah bahwa saya ternyata melanggar dan atau belum memenuhi sebagian atau keseluruhan diatas pernyataan butir 1 dan 2 tersebut diatas, maka saya menyatakan bersedia menerima sensi pembatalan hasil ujian komprehensif yang telah saya ikuti serta sanksi lainnya sesuai dengan ketentuan pernyataan ini saya buat dengan penuh kesadaran dan tanpa tekanan dari pihak manapun juga

Pekanbaru, 15 Februari 2020



*Rikho Hanafi*  
Rikho Hanafi

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah dengan segala keterbatasan akhir nya karya ilmiah yang ditulis dalam bentuk tesis dapat penulis selesaikan. “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Pegawai Di Unit Pelaksana Teknis III Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Riau” ini penulis tulis dan diajukan ke fakultas dalam rangka memenuhi salah satu syarat menamatkan studi dan sekaligus memperoleh gelar Megister.

Penulis dengan segala keterbatasan ilmu dan pengalaman sudah berupaya semaksimal mungkin untuk menyusun setiap lembaran bab perbab tesis ini sesuai dengan kaidah penelitian ilmiah dan ketentuan yang ditetapkan oleh Program Pascasarjana. Walaupun demikian penulis menyadari bahwa pada lembar tertentu dari tesis ini mungkin ditemukan berbagai kesalahan dan kekurangan. Untuk membenahi hal itu penulis berharap kemakluman serta masukan dari para pembaca.

Penulis menyadari pula bahwa dalam proses studi maupun dalam proses penulisan dan penyelesaian tesis ini banyak pihak turut membantu. Sehubung dengan itu secara khusus pada lembaran ini penulis mengucapkan salud dan terimakasih kepada :

1. Bapak Rektor Universitas Islam Riau Prof. Dr. H. Syafrinaldi, SH., M.CL yang menyediakan fasilitas dan memberikan kesempatan kepada penulis dalam menimbah ilmu pada lembaga pendidikan yang beliau pimpin.

2. Direktur Pasca Sarjana Universitas Islam Riau Bapak Prof. Dr. H. Yusri Munaf, SH., M.Hum yang menyediakan fasilitas dan memberikan kesempatan kepada penulis dalam menimba ilmu pada lembaga pendidikan yang beliau pimpin.
3. Ibu Lilis Suryani, S. Sos., M.Si. selaku ketua Program studi dan jajaran Dosen pada jurusan Ilmu Administrasi Publik yang telah memfasilitasi serta menularkan ilmu pengetahuan sehingga telah memperluas wawasan dan sangat membantu penulis dalam menyusun tesis ini.
4. Bapak Prof. Dr. H. Sufian Hamim, SH., M.Si. selaku dosen pembimbing I yang telah menyediakan waktu dan menularkan pengetahuan kepada penulis terutama selama proses bimbingan berlangsung
5. Bapak Drs. Zulkifli, M.Si. selaku dosen pembimbing II yang telah menyediakan waktu dan menularkan pengetahuan kepada penulis terutama selama proses bimbingan berlangsung.
6. Bapak dan Ibu Dosen yang telah memberikan Ilmu Pengetahuan selama penulis menimba Ilmu di Program Pasca Sarjana Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Islam Riau.
7. Karyawan, Pegawai dan Tata Usaha yang selalu mengarahkan penulis dalam melengkapi kelengkapan prosedur melakukan penelitian.
8. Orang tua selaku yang telah memberikan semangat dan motivasi penulis agar penulis dapat menyelesaikan Tesis ini.
9. Teman-teman seperjuangan Angkatan 2018 terutama jurusan Pasca Sarjana Ilmu Administrasi Publik, serta rekan-rekan yang telah

memberikan dukungan penuh kepada saya yang tidak dapat saya cantumkan disini.

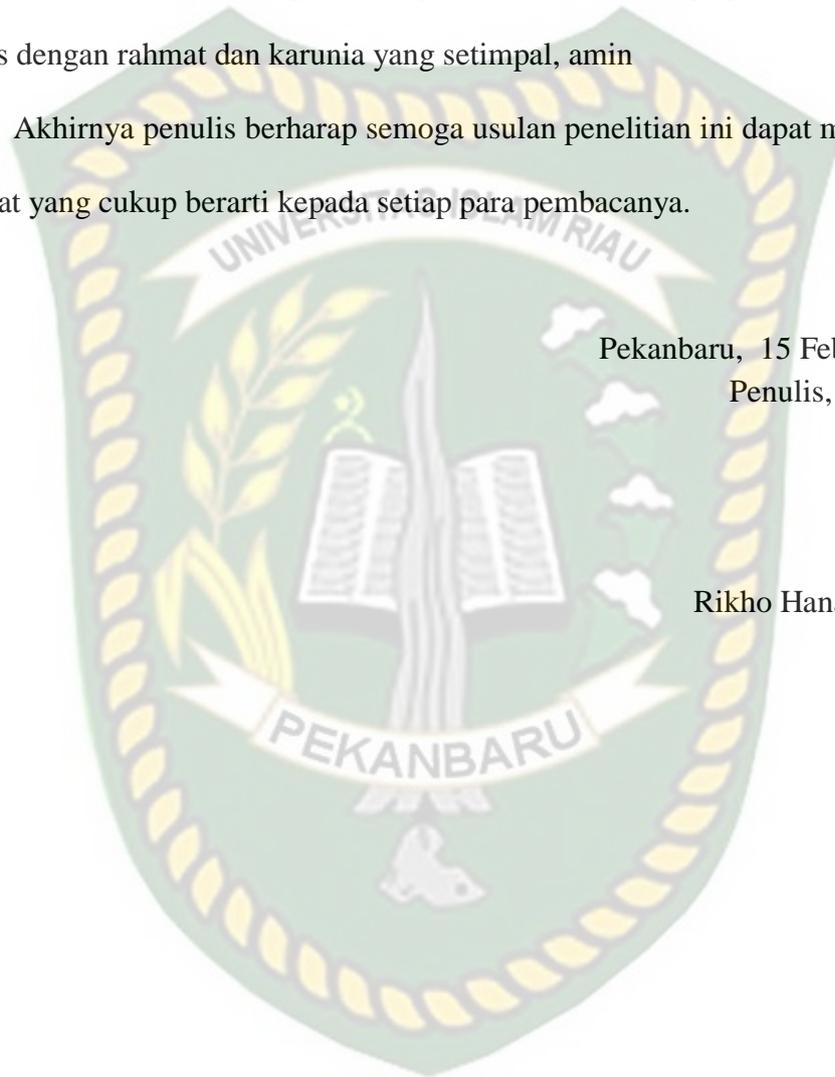
Penulis bermohon kepada Yang Maha Kuasa semoga jasa baik beliau itu dibalas dengan rahmat dan karunia yang setimpal, amin

Akhirnya penulis berharap semoga usulan penelitian ini dapat memberikan manfaat yang cukup berarti kepada setiap para pembacanya.

Pekanbaru, 15 Februari 2020

Penulis,

Rikho Hanafi



## DAFTAR ISI

<b>PERSETUJUAN TIM PEMBIMBING.....</b>	
.....	ii
<b>PERSETUJUAN TIM PENGUJI.....</b>	
.....	iii
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	
.....	iv
<b>DAFTAR ISI.....</b>	
.....	vii
<b>DAFTAR TABEL.....</b>	
.....	x
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	
.....	xii
<b>DAFTAR LAMPIRAN.....</b>	
.....	xiii
<b>PERNYATAAN KEASLIAN NASKAH.....</b>	
.....	xiv
<b>ABSTRAK.....</b>	
.....	xv
<b>ABSTRACT.....</b>	
.....	xvi

## **BAB I. PENDAHULUAN**

1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Perumusan Masalah .....	12
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian .....	13
1.3.1 Tujuan Penelitian .....	13
1.3.2 Kegunaan Penelitian .....	13

## **BAB II. TINJAUAN UMUM DAN LANDASAN TEORI**

2.1 Studi Kepustakaan .....	14
2.1.1 Konsep Administrasi dan Administrasi Publik .....	14
2.1.2 Konsep Organisasi dan Organisasi Publik .....	17
2.1.3 Konsep Manajemen dan Manajemen Publik .....	19
2.1.4 Konsep Kinerja Organisasi .....	21
2.1.5 Konsep Kepemimpinan.....	27
2.1.6 Teori Gaya Kepemimpinan Situasional .....	32
2.1.7 Konsep Kinerja Pegawai.....	41

2.2 Penelitian Terdahulu .....	45
2.3 Kerangka Berpikir.....	46
2.4 Hipotesis.....	47
2.5 Teknik Pengukuran .....	47
<b>BAB III : METODOLOGI PENELITIAN</b>	
3.1 Desain Penelitian.....	49
3.2 Lokasi Penelitian.....	49
3.3 Konsep Operasional dan Operasionalisasi Variabel .....	49
3.4 Operasionalisasi Variabel.....	52
3.5 Populasi dan Sampel .....	53
3.6 Teknik Penarikan Sampel .....	53
3.7 Jenis dan Sumber Data .....	54
3.8 Teknik Pengumpulan Data.....	54

3.9 Analisi Data.....	55
3.9.1 Uji Validitas dan Reliabilitas .....	56
3.9.2 Regresi Linier Sederhana .....	57
3.9.3 Pengujian Hipotesis (Uji t).....	57
3.9.4 Pengujian Koefisien Determinasi.....	58

#### **BAB IV : DESKRIPSI LOKASI PENELITIAN**

4.1 Sejarah Kota Pekanbaru .....	59
4.2 Gambaran Umum Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Riau.....	61
4.3 Visi dan Misi Dinas PUPR Provinsi Riau.....	63
4.4 Struktur Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Riau .....	65
4.5 Tugas Pokok dan Fungsi Dinas PUPR Provinsi Riau .....	66

**BAB V : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

5.1 Identitas Responden .....  
.....  
.....  
67

5.2 Uji Validitas dan Reliabilitas .....  
.....  
70

5.2.1. Uji Validitas .....  
.....  
70

5.2.2. Uji Reabilitas.....  
.....  
72

5.3 Analisis Deskriptif Variabel Gaya Kepemimpinan Situasional  
.....  
.....  
72

5.3.1. Intruksi .....  
.....  
.....  
74

5.3.2. Konsultasi.....  
.....  
.....  
76

5.3.3. Partisipasi .....  
.....  
.....  
79

5.3.4. Delegasi.....  
.....  
.....  
82

5.4 Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Pegawai .....  
.....  
.....  
86

5.4.1. Kedisiplinan .....  
.....  
.....  
86

5.4.2. Prestasi Kerja .....  
.....  
.....  
89

5.4.3. Kesetiaan Pegawai .....  
.....  
.....  
91

5.4.4. Kreativitas Pegawai.....  
.....  
.....  
94

5.4.5. Kecakapan.....  
.....

.....	96
5.4.6. Kerjasama.....	.....
.....	98
5.4.7. Tanggungjawab.....	.....
.....	101
5.4 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Pegawai Di Unit Pelaksana Teknis III Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Riau .....	.....
.....	104
5.5.1. Analisis Regresi Sederhana.....	.....
.....	104
5.5.2. Analisis Koefisien Korelasi (r).....	.....
.....	106
5.5.3. Analisis Koefisien Determinasi (R <sup>2</sup> ) .....	.....
.....	106
5.5.4. Uji t.....	.....
.....	

.....  
107

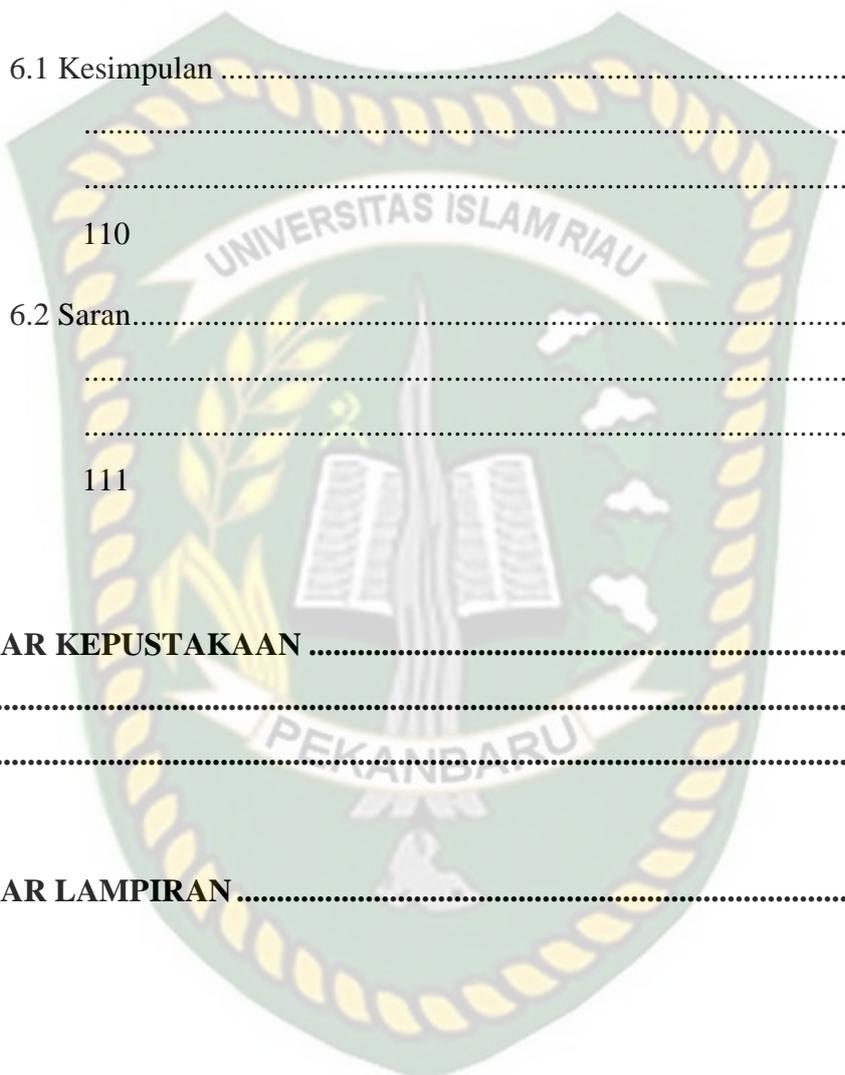
**BAB VI : PENUTUP**

6.1 Kesimpulan .....  
.....  
110

6.2 Saran.....  
.....  
111

**DAFTAR KEPUSTAKAAN** .....  
.....  
113

**DAFTAR LAMPIRAN** ..... **116**



## DAFTAR TABEL

Tabel:	Halaman
I.1 Jabatan UPT Jalan dan Jembatan Wilayah III Dinas Pekerjaan dan Penataan Ruang Provinsi Riau .....	Umum 4
I.2 Capaian Indikator Kinerja Unit Pelaksana Teknis III Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Provinsi Riau, 2018 .....	8
I.3 Absensi Pegawai Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Riau Tahun 2018 .....	9
III.1 Operasionalisasi Variabel Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Pegawai Di Unit Pelaksana Teknis III Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Riau.....	52
III.2 Populasi dan Sampel Penelitian Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Pegawai Di Unit Pelaksana Teknis III Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Riau	53
V.1 Klasifikasi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	68
V.2 Tingkat umur responden pegawai pada Unit Pelaksana Teknis III Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Riau .....	69
V.3 Tingkat Pendidikan Responden pegawai pada Kantor Unit Pelaksana Teknis III Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Riau .....	70
V.4 Uji Validitas Gaya Kepemimpinan Situasional (X) .....	71
V.5 Uji Validitas Kinerja (Y) .....	71
V.6 Ringkasan Pengujian Reabilitas Instrumen.....	72
V.7 Penilaian Jawaban Responden Mengenai Indikator Intruksi Pada Pegawai Unit Pelaksana Teknis III Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Riau....	74
V.8 Penilaian Jawaban Responden Mengenai Indikator Konsultasi Pada Pegawai Unit Pelaksana Teknis III Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Riau....	77
V.9 Penilaian Jawaban Responden Mengenai Indikator Partisipasi Pada Pegawai Unit Pelaksana Teknis III Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Riau....	80

V.10	Penilaian Jawaban Responden Mengenai Indikator Delegasi Pada Pegawai Unit Pelaksana Teknis III Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Riau....	83
V.11	Rekapitulasi jawaban responden variable Gaya Kepemimpinan Situasional.....	85
V.12	Penilaian Jawaban Responden Mengenai Indikator Kedisiplinan Pada Pegawai Unit Pelaksana Teknis III Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Riau .....	87
V.13	Penilaian Jawaban Responden Mengenai Indikator Prestasi kerja Pada Pegawai Unit Pelaksana Teknis III Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Riau .....	89
V.14	Penilaian Jawaban Responden Mengenai Indikator Kesetiaan Pegawai Pada Pegawai Unit Pelaksana Teknis III Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Riau.....	92
V.15	Penilaian Jawaban Responden Mengenai Indikator Kreativitas Pegawai Pada Pegawai Unit Pelaksana Teknis III Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Riau.....	94
V.16	Penilaian Jawaban Responden Mengenai Indikator Kecakapan Pada Pegawai Unit Pelaksana Teknis III Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Riau .....	96
V.17	Penilaian Jawaban Responden Mengenai Indikator Kerjasama Pada Pegawai Unit Pelaksana Teknis III Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Riau....	99
V.18	Penilaian Jawaban Responden Mengenai Indikator Tanggungjawab Pada Pegawai Unit Pelaksana Teknis III Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Riau.....	101
V.19	Rekapitulasi Jawaban Responden Kinerja Pegawai .....	103
V.20	Hasil Perhitungan Regresi Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Pegawai Di Unit Pelaksana Teknis III Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Riau .....	105
V.21	Hasil Perhitungan Analisis Koefisien Determinasi Sederhana (r).....	106
V.22	Hasil Perhitungan Analisis Koefisien Determinasi Sederhana (R <sup>2</sup> ) .....	107
V.23	Hasil Perhitungan Uji-t .....	108

## DAFTAR GAMBAR

**Gambar :** **Halaman**

II. 1	: Kerangka Pikir Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Pegawai di Unit Pelaksana Teknis III Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Provinsi Riau.....	46
VI.4	: Struktur Organisasi Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Provinsi Riau.....	65

## DAFTAR LAMPIRAN

<b>Lampiran :</b>		<b>Halaman</b>
I. 1	: Kuesioner Penelitian tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Pegawai di Unit Pelaksana Teknis III Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Provinsi Riau.....	116
I. 2	: Foto-Foto Dokumentasi Hasil Penelitian Observasi Tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Pegawai Di Unit Pelaksana Teknis III Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Riau .....	118
I. 3	: Hasil Rekapitulasi Telly Responden Gaya Kepemimpinan Situasional .....	121
I. 4	: Hasil Rekapitulasi Telly Responden Kinerja Pegawai .....	123



**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL TERHADAP  
KINERJA PEGAWAI DI UNIT PELAKSANA TEKNIS III DINAS  
PEKERJAAN UMUM DAN PENATAAN RUANG PROVINSI RIAU**

**ABSTRAK**

**RIKHO HANAFI**  
**NPM : 17 7122 073**

Gaya kepemimpinan Situasional memberikan upaya pengaruh terhadap kinerja bawahan melalui pendekatan perilaku, komunikasi dengan tujuan memberikan motivasi pencapaian hasil kinerja pegawai. Gaya Kepemimpinan Situasional di Unit Pelaksana Teknis III Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Riau bertujuan memberikan keberhasilan akan kinerja pegawai dengan adanya penerapan gaya kepemimpinan situasional dipastikan akan memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai mulai dari taat akan peraturan kerja, disiplin waktu, dan pencapaian kinerja setiap pegawai. Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Pegawai di Unit Pelaksana Teknis III Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Riau. Metode yang digunakan adalah kuantitatif dengan menggunakan survey deskriptif yaitu tipe penelitian yang menggambarkan mengenai variabel yang diteliti, penelitian ini menggunakan teknik penarikan sampel *sensus* dengan jumlah sampel sebanyak 95 responden dan sebanyak 1 informan. Teknik pengumpulan data kuesioner, Observasi, Dokumentasi dengan analisis data secara deskriptif melalui pendekatan kuantitatif. Penelitian ini menyimpulkan bahwa berdasarkan hasil uji statistik maka dapat disimpulkan bahwa variable Gaya Kepemimpinan Situasional berpengaruh signifikan Terhadap Kinerja Pegawai di Unit Pelaksana Teknis III Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Provinsi Riau dengan hasil yang cukup baik karena Gaya kepemimpinan sutiasional sangat diperlukan agar pegawai dapat melaksanakan kinerjanya dengan lebih baik dan maksimal. Gaya kepemimpinan sutiasional bertujuan memberi kedekatan terhadap bawahan dan memberikan memotivasi akan pelaksanaan pencapaian hasil kinerja pegawai.

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

**THE EFFECT OF SITUATIONAL LEADERSHIP STYLE ON EMPLOYEE PERFORMANCE IN THE TECHNICAL IMPLEMENTATION UNIT III OF THE PUBLIC WORKS AND SPATIAL PLANNING OFFICE IN RIAU PROVINCE**

**ABSTRACT**

**RIKHO HANAFI**  
**NPM : 17 7122 073**

*Situational leadership style provides an effort to influence the performance of subordinates through behavioral approaches, communication with the aim of providing motivation to achieve employee performance results. Situational Leadership Style in Technical Implementation Unit III Riau Public Works and Spatial Planning Department aims to provide success in employee performance with the application of situational leadership style will certainly affect the performance of employees starting from obeying work regulations, time discipline, and achieving the performance of each employee. The purpose of this study was to determine the Effect of Situational Leadership Style on Employee Performance in the Technical Implementation Unit III of the Public Works and Spatial Planning Office in Riau Province. The method used is quantitative by using descriptive surveys, namely the type of research that describes the variables studied, This study uses census sampling techniques with a total sample of 95 respondents and as many as 1 informant. Questionnaire data collection techniques, observation, documentation with descriptive data analysis through quantitative approaches. This study concludes that based on the results of statistical tests it can be concluded that the Situational Leadership Style variable has a significant effect on the Performance of Employees in the Technical Implementation Unit III of the Public Works and Spatial Planning Office in Riau Province with quite good results because a national leadership style is very much needed so that employees can carry out their performance better and maximum. Sutiational leadership style aims to provide closeness to subordinates and provide motivation for the implementation of employee performance results.*

*Keywords: Situational Leadership Style, Employee Performance,*

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1. Latar Belakang Masalah

Dalam rangka usaha mencapai tujuan pembangunan nasional diperlukan pegawai negeri sipil yang penuh kesetiaan dan ketaatan pada Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945, bermental baik, berwibawa, berdaya guna dan berhasil guna, berkualitas tinggi, mempunyai kesadaran tinggi akan tanggung jawabnya sebagai aparatur negara, abdi negara, serta abdi masyarakat. Untuk mewujudkan pegawai negeri sebagaimana tersebut diatas maka perlu adanya pembinaan dengan sebaik-baiknya atas dasar sistem karier dan sistem prestasi kerja. Sistem karir adalah suatu sistem kepegawaian di mana suatu pengangkatan pertama di dasarkan atas kecakapan yang bersangkutan, sedangkan di dalam pengembangan selanjutnya yang dapat menjadi pertimbangan adalah masa kerja, kesetiaan, pengabdian serta syarat-syarat objektif lainnya.

Pelaksanaan kinerja Setiap Pegawai Negeri wajib mentaati segala peraturan perundang-undangan yang berlaku dan melaksanakan tugas kedinasan yang dipercayakan kepadanya dengan penuh pengabdian, kesadaran, dan tanggungjawab. Pegawai Negeri adalah unsur aparatur Negara, untuk menyelenggarakan pemerintahan dan pembangunan dalam rangka usaha mencapai tujuan nasional. Tujuan pembangunan nasional salah satunya adalah untuk mewujudkan suatu masyarakat adil dan makmur yang merata dan berkesinambungan antara materiil dan sprituil berdasarkan Pancasila

dalam wadah Negara Kesatuan Republik Indonesia yang merdeka, bersahabat, tertib, dan damai.

Pada konteks administrasi publik, peran dari sumber daya aparatur menjadi unsur yang harus diperhatikan, karena memiliki fungsi yang strategis. Namun birokrasi yang muncul dalam pemahaman masyarakat yaitu peyeleweangan internal, misalnya inefisiensi, pengambilan keputusan yang berbelit-belit, prosedur pelayanan yang sangat panjang, koordinasi antar instansi yang masih lemah dan sebagainya.

Untuk dapat mendorong pegawai dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya selaku aparatur birokrasi pemerintah daerah dengan baik dan benar dalam memberikan pelayanan publik kepada masyarakat secara akuntabel dan transparan. Maka pimpinan selaku atasan yang menggerakkan pegawai selaku bawahan di lingkungan pemerintah daerah dituntut memiliki suatu gaya kepemimpinan tertentu didalam kepemimpinannya.

Menurut Hersey dan Blanchard (2002:23) kepemimpinan situasional merupakan kepemimpinan yang didasarkan atas hubungan saling mempengaruhi antara jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pemimpin, jumlah dukungan sosioemosional yang diberikan pemimpin, dan tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi, atau tujuan tertentu.

Dinas Pekerjaan Umum merupakan perpanjangan tangan dari pemerintah pusat yakni kementerian Pekerjaan Umum, kehadirannya sangat memberikan warna terhadap pelayanan publik. Dinas Pekerjaan Umum adalah perangkat

daerah yang diserahkan wewenang, tugas dan tanggung jawab untuk melaksanakan otonomi daerah dalam bidang pekerjaan umum. Untuk mewujudkan tujuan pekerjaan pemerintahan yang berkualitas manajemen sumber daya manusia harus benar-benar dikelola.

Berdasarkan Peraturan Gubernur Riau Nomor 68 Tahun 2016 Tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi, Serta Tata Kerja Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Provinsi Riau, Unit Pelaksana Teknis III Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Provinsi Riau Pasal 18 menyatakan Bidang Pembangunan Jalan dan Jembatan pada Seksi Pelaksanaan Pembangunan Jalan dan Jembatan Wilayah II mempunyai tugas:

- a. Merencanakan program kegiatan dan penganggaran pada Seksi Pelaksanaan Pembangunan Jalan dan Jembatan Wilayah III;
- b. membagi tugas, membimbing, memeriksa dan menilai hasil pelaksanaan tugas bawahan di lingkungan Seksi Pelaksanaan Pembangunan Jalan dan Jembatan Wilayah III;
- c. melaksanakan dan pengendalian konstruksi dan mutu pelaksanaan pembangunan jalan;
- d. melakukan penyusunan norma, standar, pedoman, dan kriteria bidang jalan;
- e. melakukan penyesuaian kontrak pekerjaan konstruksi jalan;
- f. melaksanakan evaluasi dan penetapan fungsi jalan pada wilayah III;
- g. melakukan pemantauan, evaluasi dan membuat laporan pelaksanaan tugas dan kegiatan pada Seksi Pelaksanaan Pembangunan Jalan dan Jembatan Wilayah III; dan
- h. melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan atasan sesuai tugas dan fungsinya.

Berdasarkan peraturan di atas Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Provinsi Riau dalam pelaksanaan Bidang Pembangunan Jalan dan Jembatan di wilayah III, hal ini bertugas untuk memberikan pelayanan dalam hal penyediaan fasilitas-fasilitas umum yang dibutuhkan oleh masyarakat dan pemerintah, seperti pembangunan dan peningkatan jalan dan jembatan di Kabupaten/Kota.

Pelaksanaan Bidang Pembangunan Jalan dan Jembatan di wilayah III Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Provinsi Riau yang meliputi Kabupaten Siak, Kepulauan Meranti, Bengkalis Rokan Hilir dan Kota Dumai. Menyikapi hal ini diperlukan kepemimpinan dalam penyelenggaraan tugas bawahannya dengan tujuan tercapainya hasil kinerja yang maksimal dan tepat sasaran, yang menjadi sentral yaitu sumber daya manusia pegawai negeri sipil yang bergerak di bidang jasa guna melayani masyarakat melalui pemeliharaan dan pembuatan jalan di Unit Pelaksana Teknis III, adapun jumlah pegawai didalam melaksanakan tugasnya pada tabel 1.1.

**Tabel 1. 1. Jabatan UPT Jalan dan Jembatan Wilayah III Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Provinsi Riau**

No	Jabatan	Jumlah Pegawai
1	Kepala Unit Pelaksana Teknis III	1
2	Kepala Sub Bagian Tata Usaha	1
3	Kasi Teknis	1
4	Kasi Perencanaan	1
5	Petugas Administrasi dan Keuangan	9
6	Petugas Sarana dan Prasarana	23
7	Petugas Pengawas Lapangan	38
8	Petugas Operator Komputer	5
9	Petugas Kebersihan	7
10	Petugas Keamanan	9
	<b>Jumlah</b>	<b>95</b>

*Sumber : Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Provinsi Riau, 2018*

Berdasarkan tabel 1.1 diatas Jabatan Pegawai UPT Jalan dan Jembatan Wilayah III Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Provinsi Riau dengan jumlah 95 pegawai. Hal ini banyak kinerja pegawai yang harus diselesaikan mulai dari perencanaan, pemeliharaan jalan dan jembatan hingga pengawasan jalan dan jembatan perlunya pimpinan melihat secara langsung apa yang menjadi hasil

tindakan kinerja pegawai sehingga perlunya kedekatan yang diberikan pimpinan dari komunikasi, pembinaan hingga adanya evaluasi keberlangsungan kinerja sehingga hasil pencapaian kinerja pegawai dapat terlaksana dengan baik.

Peranan seorang pemimpin sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi yang diinginkan termasuk organisasi publik di Unit Pelaksana Teknis III Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Provinsi Riau terutama berkaitan dengan peningkatan kinerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Untuk mewujudkan kinerja pegawai yang baik, diperlukan berbagai cara yang dapat dilakukan oleh seorang pemimpin suatu organisasi publik, yaitu dengan menggunakan gaya kepemimpinan yang efektif.

Menurut Marzuki, (2002:8) Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain. Sedangkan Hersey (dalam Dharma, 1992; 178) menyatakan bahwa tidak ada saupun gaya yang efektif untuk digunakan pada setiap situasi, efektivitas gaya kepemimpinan merupakan fungsi pemimpin, pengikut dan variabel situasional lainnya atau disebut dengan gaya kepemimpinan situasional. Seorang pemimpin akan menggunakan gaya kepemimpinan sesuai dengan keadaan kemampuan dan kepribadiannya, keadaan dan kemampuan pengikut dan keadaan lingkungan organisasi lainnya.

Berdasarkan pra survai (Maret 2019) terdapat indikasi fenomena bahwa gaya kepemimpinan pada Unit Pelaksana Teknis III Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Provinsi Riau yang mengarah kepada pendekatan perilaku ditunjukkan oleh Kepala Unit Pelaksana Teknis III Dinas Pekerjaan Umum dan

Penataan Ruang Provinsi Riau dalam memimpin jajaran pegawai yaitu kurangnya berkomunikasi yang diberikan terhadap pegawai dalam melaksanakan tugasnya apa aja yang menghambat kinerja bawahan melainkan pimpinan cenderung melakukan peneguran secara langsung jika bawahannya tersebut melakukan kekeliruan atau menunjukkan kinerja yang kurang baik didalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya. Tindakan pimpinan yang seharusnya memberikan komunikasi kedekatan terhadap bawahan agar bawahan termotivasi untuk melaksanakan kerjanya dengan tanggungjawab yang penuh bukan menegur bawahan secara langsung hal ini dapat membuat bawahan merasa tertekan dengan kondisi kepemimpinan yang ada disebabkan karena bawahan merasa pimpinan cenderung otoriter menunjukkan sikap dalam memimpin.

Menurut Nawawi (2008:27). Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap hasil kinerja pegawai dimana dikatakan bahwa gaya pemimpin memiliki dampak terhadap hasil kinerja pegawai yang positif, pimpinan bersikap antusias terhadap keluhan pencapaian kinerja bawahan melalui komunikasi secara langsung, memberikan kedekatan terhadap bawahan, mengadakan pengawasan terkait kinerja bawahan serta mengadakan evaluasi hasil kinerja bawahan bersamaan dengan pegawai secara menyeluruh.

Berdasarkan pra survai (Maret 2019) terdapat indikasi fenomena bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala Unit Pelaksana Teknis III Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Provinsi Riau tidak mengarah pada tujuan organisasi yaitu memberikan kedekatan perilaku dan situasi kemampuan pegawai, intensitas berkomunikasi terkait kinerja bawahan serta adanya evaluasi dari

hambatan yang sedang terlaksana maupun sudah terlaksana, sehingga hasil kinerja yang diinginkan belum optimal. Padahal gaya kepemimpinan merupakan bagian dari aspek sumberdaya manusia dalam diri pimpinan yang berkaitan dengan kinerja pegawai. Permasalahan gaya kepemimpinan di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Provinsi Riau yang terlihat saat ini adalah gaya kepemimpinan yang belum dapat mengoptimalkan potensi organisasi dalam penyelesaian kinerja bawahan yang cepat dan tepat.

Peningkatan kinerja pegawai secara perorangan akan mendorong hasil kinerja pegawai secara keseluruhan hal ini tidak terlepas dari peranan perilaku seorang pemimpin yang situasional yang menggunakan teknik waktu, kondisi dan situasi dalam meningkatkan mutu kualitas pegawainya. Dengan demikian, penilaian kinerja sangat dibutuhkan sebagai faktor penting untuk memberikan *feed back* kepada pimpinan untuk memberikan kapasitas lebih kepada pegawai dalam meningkatkan kinerja mereka.

Mathis dan Jackson (2002:78), menyatakan bahwa Kinerja organisasi pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau apa yang tidak dilakukan pegawai. Kinerja pegawai adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk :

1. Kuantitas output.
2. Kualitas output.
3. Jangka waktu output.
4. Kehadiran ditempat kerja.
5. Sikap kooperatif

Kinerja dari Aparatur Sipil Negara (ASN) sudah diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai

Negeri Sipil. Penilaian prestasi kerja PNS diarahkan sebagai pengendalian perilaku kerja produktif yang disyaratkan untuk mencapai hasil kerja yg disepakati.

Sedangkan menurut Mathis dan Jackson (dalam Hasibuan 2002;81) kinerja pegawai dapat dinilai dari beberapa faktor, yakni:

1. Kedisiplinan
2. Prestasi kerja
3. Kesetiaan seseorang pegawai
4. Kreativitas kemampuan pegawai
5. Kecakapan
6. Kerja sama
7. Tanggung jawab

Berkenaan dengan kinerja Unit Pelaksana Teknis III Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Provinsi Riau, terlihat masih belum maksimal dalam memenuhi pencapaian hasil kinerja pegawai. Hal ini dapat dilihat dalam sasaran strategi kinerja pada tabel 1.2.

**Tabel 1.2. Capaian Indikator Kinerja Unit Pelaksana Teknis III Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Provinsi Riau, 2018**

No	Program	Indikator	Target	Capaian
1	Penyampaian Laporan Kegiatan	Pengiriman laporan pelaksanaan kegiatan	100%	75%
2	Kedisiplinan Kinerja Pegawai	Ketaatan/disiplin kerja pegawai	100%	70,3%
3	Menempatkan personil sesuai dengan pendidikan dan Kompetensi yang sepadan pada posisinya	Tempat tugas personil sesuai dengan latar belakang pendidikan	100%	70%
4	Menerapkan sistem Analisis Jabatan	Mengidentifikasi dan menganalisis jabatan	100%	70%
5	Meningkatkan kompetensi apatur melalui jenjang pendidikan maupun jengan pelatihan	Tingkat penguasaan pekerjaan masing-masing aparatur	100%	65%

*Sumber : Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Provinsi Riau, 2019*

Berdasarkan tabel 1.2 diatas menunjukkan bahwa program kegiatan Capaian Indikator Kinerja Unit Pelaksana Teknis III Dinas Pekerjaan Umum dan

Penataan Ruang Provinsi Riau dapat dilihat program kegiatan belum sesuai dengan target yang ingin dicapai. Salah satu capaian terbesar dalam program penyampaian laporan kegiatan yang targetnya tercapai sebesar 75 persen yang terselesaikan dari target 100 persen dokumen yang ditetapkan. Pencapaian paling rendah dalam program kegiatan yaitu pada program meningkatkan kompetensi aparatur melalui jenjang pendidikan maupun pelatihan yang hanya tercapai sebesar 65 persen. Ini berarti kurangnya perhatian seorang pemimpin untuk meningkatkan kompetensi aparatur melalui jenjang pendidikan maupun jenjang pelatihan kepada bawahannya.

Menurut Hasibuan (2006: 33) seseorang pegawai akan menghasilkan kinerja yang tinggi jika pegawai diperhatikan oleh pimpinannya. Oleh karena itu tidaklah heran jika pegawai yang mempunyai disiplin kerja yang tinggi biasanya mempunyai kinerja yang tinggi pula. Kinerja merupakan perbandingan antara hasil kerja yang dapat dilihat secara nyata dengan standar kerja yang telah ditetapkan. Indikasi lain yang menunjukkan kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh faktor absensi kerja pegawai yang dapat dilihat berdasarkan tingkat kehadiran pegawai.

**Tabel 1.3. Absensi Pegawai Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Riau Tahun 2018**

No	Bulan	Jumlah Pegawai yang Terlambat	Jumlah Pegawai Pulang Tidak Sesuai Jadwal
1	Januari	7	14
2	Februari	3	12
3	Maret	3	13
4	April	2	10
5	Mei	2	10
6	Juni	6	13
7	Juli	4	8
8	Agustus	0	5
9	September	2	9

1	2	3	4
10	Oktober	1	9
11	November	2	11
12	Dsesember	8	11

*Sumber : Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Provinsi Riau, 2019*

Berdasarkan tabel 1.3 diatas memperlihatkan jumlah pegawai yang terlambat dan pulang tidak tepat waktu dalam kurun waktu setahun selama tahun 2018, berdasarkan tabel 1.3. jumlah pegawai yang pulang tidak tepat waktu lebih banyak dari pegawai yang terlambat. Banyaknya pegawai yang pulang tidak sesuai dengan waktunya secara tidak langsung hal ini memperpendek waktu bekerja dan penyelesaian pekerjaan, sehingga dapat mempengaruhi hasil kerja dan penyelesaian tugas yang akan dicapai.

Berdasarkan penjelasan di atas penelitian ini memfokuskan pada masalah kepemimpinan Unit Pelaksana Teknis III Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Riau, karena untuk mencapai tujuan organisasi seperti yang diterapkan, salah satunya adalah dari adanya tindakan pimpinan dalam pengawasan membina dan berkoordinasi dengan bawahan agar seluruh pegawai dapat melaksanakan tugas secara efektif dan efisien sesuai dengan standar kinerja dalam suatu organisasi. Namun jika pimpinan tidak memberikan kedekatan terkait pencapaian tugas bawahan maka proses kinerja tidak maksimal.

Berdasarkan uraian tersebut di atas ditangkap fenomena bahwa pimpinan Unit Pelaksana Teknis III Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Provinsi Riau belum optimal memberikan kedekatan dalam berkomunikasi atau hubungan tugas terhadap bawahan terkait kinerja bawahan sehingga masih banyak terjadi kendala dalam pencapaian kinerja pegawai hal ini terlihat masih ada laporan-

laporan yang belum terselesaikan tepat waktu, absensi pegawai yang melanggar waktu bekerja, pegawai belum mematuhi jam kerja kantor, ini dibuktikan dengan masih adanya pegawai yang datang dan pulang kerja tidak sesuai dengan aturan yang sudah ditetapkan. Berdasarkan penjelasan diatas selanjutnya fenomena dalam Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Unit Pelaksana Teknis III Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Provinsi Riau Pegawai meliputi :

1. Terindikasi bahwa pimpinan belum memberikan pengaruh yang maksimal terhadap kinerja pegawai hal ini dikeranakan kurangnya pimpinan secara langsung kelapangan didalam melakukan kedekatan melalui komunikasi dan hasil kinerja bawahan, dehingga terlihat prilaku pimpinan yang masih belum memberikan kedekatan terhadap bawahan melainkan hanya menerima laporan terkait hasil kinerja pegawai sehingga kinerja pegawai cenderung tidak terselesaikan dengan maksimal mulai dari hasil laporan pengawasan jalan dan jembatan, hasil laporan pemeliharaan jalan dan jembatan serta laporan kendala-kendala kegiatan pembangunan jalan dan jembatan.
2. Diketahui terkait pencapaian kinerja pegawai bahwa pimpinan belum memberikan pembinaan dan pelatihan secara optimal terkait pencapaian kinerja pegawai mulai dari perencanaan program, evaluasi program kinerja, pengelolaan kegiatan, sampai dengan pengawasan kinerja dilapangan, sehingga pegawai cenderung melaksanakan kinerjanya tidak maksimal, dan pegawai masih cenderung melaksanakan kinerjanya tidak maksimal, dan pegawai masih cenderung terlambat masuk kantor dan pulang tidak tepat

waktu serta absen di hari kerja sehingga cenderung terjadi penumpukan pekerjaan terutama di akhir tahun, serta kesalahan dan keterlambatan dalam membuat laporan hasil pekerjaan yang telah terlaksana sehingga kadang terjadi saling menyalahkan diantara sesama pegawai dalam melaksanakan pekerjaan.

Berdasarkan latar belakang masalah, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Pegawai di Unit Pelaksana Teknis III Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Provinsi Riau”

## **1.2. Perumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang masalah, maka dirumuskan masalah penelitian ini adalah :

1. Bagaimana Gaya Kepemimpinan Situasional di Unit Pelaksana Teknis III Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Provinsi Riau.
2. Bagaimana Kinerja Pegawai di Unit Pelaksana Teknis III Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Provinsi Riau.
3. Bagaimana Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Pegawai di Unit Pelaksana Teknis III Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Provinsi Riau.

### **1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

#### **1.3.1. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian adalah :

1. Untuk menganalisis dan menjelaskan Gaya Kepemimpinan Situasional di Unit Pelaksana Teknis III Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Provinsi Riau.
2. Untuk menganalisis dan menjelaskan kinerja pegawai di Unit Pelaksana Teknis III Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Provinsi Riau.
3. Untuk menganalisis dan menjelaskan Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Pegawai di Unit Pelaksana Teknis III Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Provinsi Riau.

#### **1.3.2. Kegunaan Penelitian**

Adapun kegunaan penelitian ini adalah :

1. Akademis untuk pengembangan ilmu administrasi publik terutama mendukung dan menyempurnakan hasanah konsep dan teori ilmu administrasi publik.
2. Teoritis untuk dijadikan sebagai referensi kajian kepustakaan penelitian lainnya yang tertarik dalam masalah yang sama.
3. Praktis untuk dapat dijadikan bahan masukan dan pertimbangan dalam mengambil suatu kebijakan dan keputusan berkaitan penerapan gaya kepemimpinan situasional dan kinerja pegawai di Unit Pelaksana Teknis III Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Provinsi Riau.

## BAB II

### STUDI KEPUSTAKAAN DAN KERANGKA PIKIRAN

#### 2.1. Studi Kepustakaan

##### 2.1.1 Konsep Administrasi dan Administrasi Publik

###### a. Konsep Administrasi

Secara terminologi, sebagaimana yang dikemukakan oleh Faried Ali (2011;19) apa yang disebut “Administrasi” adalah mengurus, mengatur, mengelola. Mengurus diarahkan pada penciptaan keteraturan sebab pengurusan yang teratur menghasilkan pencapaian tujuan yang tepat atau pada tujuan yang diinginkan pada kegiatan yang berlangsung secara holistik.

Syafri (2012;3) mengatakan administrasi dalam arti sempit adalah berupa kegiatan pencatatan, pengelolaan, pengumpulan, pemberian nomor/kode surat, pengetikan, penggandaan, penyimpanan (pengarsipan), pengiriman, berbagai informasi yang diterima atau yang dikeluarkan oleh suatu organisasi/institusi.

Sedangkan menurut Mustopadidjaja (2003;9) Administrasi Negara adalah : merupakan semua kegiatan dan tindakan dilakukan untuk mengatur urusan-urusan Negara yang menyangkut kepentingan Negara yang bersangkutan. Dalam sebuah administrasi terdapat prinsip-prinsip yang diyakini sebagai pegangan atau acuan yang sebagai pendukung dalam upaya pencapaian tujuan atau hasil yang diharapkan.

Atmosudirdjo (dalam Zulkifli 2009;9) merumuskan ragam pengertian untuk menerangkan lingkup konsep Administrasi yaitu :

- a. Administrasi sebagai fungsi atau kegiatan (*activity*) adalah seperangkat kegiatan-kegiatan yang tertentu dan terarah yang berlangsung untuk

memimpin serta mengendalikan suatu organisasi modern yang menjadi wahana suatu urusan atau usaha dan sekaligus apa yang berlangsung didalamnya.

- b. Organisasi modern sebagai badan, adalah organisasi yang mempunyai konstitusi dan statute yang tertentu sehingga jelas apa yang menjadi maksud (*purpose*) dan tujuan-tujuan (*goals*), usahanya, sumber pedanaanya (*financial resources*), serta langkah-langkah yang akan ditempuh untuk mencapai tujuan-tujuannya.
- c. Setiap organinsasi modern dikepalai (yang bertugas dan bertanggung jawab) dan dipimpin (yang menggerakkan secara terarah dan bertujuan) oleh administrator.
- d. Administrator bisa perorangan bisa suatu dewan.
- e. Administrator menunaikan tugas, wewenang, kewasjiban, dan tanggung jawabannya melalui apa yang disebut administrasi.

Zulkifli (2009;32) memandang administrasi sebagai suatu proses, aktivitasnya diawali oleh menetapkan suatu kebijakan, dan selanjutnya kebijakan tersebut dilaksanakan melalui proses kerjasama dari sekelompok orang untuuk mencapai sasaran atau sejumlah tujuan tertentu yang telah ditetapkan. Dalam studi administrasi, tujuan yang dimaksud itu adalah tujuan ideal (teoritis) setiap organisasi, yaitu menciptakan efektifitas dan efesiensi dalam sekuruh hidup kegiatan organisasi.

Hal lain yang dapat dicermatik dari sejumlah defenisi tersebut adalah bahwa prioritas utama administrasi terciptanya tingkat efektifitas dan efesiensi yang optimal, baik dalam melaksanakan aktivitas-aktivitas utama dan aktivitas penunjang maupun dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

#### b. Konsep administrasi Publik

Administrasi publik di Indonesia dikenal dengan istilah administrasi Negara yakni salah satu aspek dari kegiatan Pemerintahan (Kasim, 1993;21).

Menurut Gordon (dalam Kasim 1993;22) administrasi publik adalah studi tentang seluruh proses, organisasi dan individu yang bertindak sesuai dengan peran dan jabatan resmi dalam pelaksanaan peraturan perundangan yang dikeluarkan oleh lembaga legislatif, eksekutif dan peradilan. Definisi ini secara implisit menganggap administrasi publik terlibat dalam seluruh proses kebijakan publik.

Land dan Rosenbloom (dalam Kasim, 1998;98) menyatakan administrasi publik harus dilaksanakan dengan melihat kebutuhan masyarakat. Administrasi publik diharapkan dapat bekerja secara efisien dan tanggap terhadap kebutuhan masyarakat yang dianggap sebagai konsumen, sebagaimana halnya perusahaan swasta. Pendekatan ini disebut pendekatan populis yang menginginkan administrasi publik agar lebih dikendalikan oleh kebutuhan masyarakat yang memerlukan pelayanan.

Pembahasan konsep administrasi publik menurut Bailey (dalam Henry, 1989;106) harus diarahkan pada empat jenis teori, yakni:

1. Teori deskriptif: deskripsi struktur hirarkis dan hubungan timbal-balik dengan lingkungan tugasnya.
2. Teori normative : tujuan nilai di bidangnya – yakni apa yang oleh administrasi publik (praktisi) harus dikerjakan, keputusan alternatif yang dibuat dan kebijakan apa yang harus dipelajari dan direkomendasikan oleh pakar administrasi publik kepada praktisi.
3. Teori asumptif : pemahaman yang rigorous mengenai kenyataan personal atau administrative yang tidak menganggap birokrat publik sebagai malaikat atau setan.
4. Teori instrumental : peningkatan pemahaman teknik manajerial lagi efisiensi dan efektivitas pencapaian tujuan publik

Berdasarkan penjelasan diatas peneliti menyimpulkan bahwa administrasi publik adalah proses suatu organisasi maupun individu dalam melaksanakan tujuannya sesuai dengan peran dan jabatan resmi dalam pelaksanaan peraturan

Perundangan yang dikeluarkan dalam pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan seluruh proses kebijakan publik.

### **2.1.2 Konsep Organisasi dan Organisasi Publik**

#### **a. Konsep Organisasi**

Konsep organisasi merupakan titik sentral dan tujuan aplikasinya setiap aspek studi administrasi. Karena keberadaan setiap aspek studi administrasi itu dimaksudkan untuk memberikan dukungan kepada kebijakan manajerial dan operasional dalam rangka meningkatkan efektifitas dan efisiensi organisasi.

Siagian (dalam Zulkfli, 2005;25) merumuskan defenisi organisasi sebagai setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerja sama dan secara formal terikat dalam rangka pencapaian suatu tujuan yang telah ditentukan dalam ikatan yang sama terdapat seorang atau beberapa orang yang disebut atasan dan bawahan.

Sebagai suatu proses organisasi berarti serangkaian aktifitas kolektid dari orang-orang yang diawali dengan penentuan tujuan, pembagian kerja dengan perincian tugas tertentu, pendelegasian wewenang, pengawasan dan diakhiri dengan evaluasi pelaksanaan tugas. (Zulkifli, 2005;26).

Sedangkan menurut Hamim (2005;24) menjelaskan bahwa Organisasi adalah proses penggabungan pekerjaan yang para individu atau kelompok-kelompoknya haru melakukan dengan bakat-bakat yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas-tugas sedemikian rupa memberi saluran terbaik untuk pemakaian efisien, sistematis, positif dari usaha yang tersedia untuk mencapai tujuan organisasi yang ditetapkan.

Hasibuan (2006;24) bahwa organisasi adalah suatu system perserikatan formal berstrukturu dan terkoordinasi dari sekelompok orang yang bekerjasama dalam mencapai tujuan tertentu.

#### b. Organisasi Publik

Istilah publik berasal dari privat berasal dari bahasa Latin, di mana publik berarti “*of people*” (yang berkenaan dengan masyarakat) sementara privat berarti “*set apart*” (yang terpisah) dalam literatur administrasi publik” (*Publik goods*), yaitu adanya produk-produk tertentu berupa barang dan jasa yang tidak dapat dipenuhi dengan mekanisme pasar yang dilakukan individu-individu Kusdi, (2009:25). Konsep ini menunjukkan adanya produk-produk yang bersifat kolektif dan harus diupayakan secara kolektif pula. Inilah alasan mengapa organisasi publik harus diadakan.

Kita bisa menyebutkan beberapa bidang tertentu yang bersifat kolektif di mana organisasi publik memainkan peranannya, misalnya penegakkan hukum, pelayanan kesehatan, pendidikan, keamanan nasional, dan lain sebagainya. Semua ini tidak bisa diupayakan secara individual. Jadi, secara sederhananya, organisasi publik diadakan untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat, yaitu pelayanan-pelayanan yang tidak dapat diusahakan sendiri secara terpisah oleh masing-masing individu. Oleh karena itu, kita bisa mengatakan bahwa fungsi organisasi publik adalah mengatur pelayanan yang dibutuhkan oleh masyarakat secara umum.

Berdasarkan penjelasan diatas peneliti menyimpulkan Organisasi publik adalah yang memiliki ciri-ciri :1). Organisasi yang terbesar, 2).Yang mewadahi

seluruh lapisan masyarakat dengan ruang lingkup Negara, 3). Mempunyai kewenangan yang abash dibidang politik, administrasi Pemerintahan dan hukum secara terlembaga, 4). Sehingga mempunyai kewajiban melindungi warga negaranya 5).Melayani keperluannya 6).Sebaliknya berhak pula memungut pajak untuk pendaan 7) serta menjatuhkan hukuman sebagai sanksi penegakan peraturan.Organ isasi publik sering dilihat pada bentuk organisasi Pemerintah yang dikenal sebagai birokrasi Pemerintah (organisasi Pemerintahan), atau satu-satunya organisasi didunia yang mempunyai wewenang merampok harta rakyat (pajak), membunuh rakyat (hukuman mati) dan memenjarakan rakyat.

### **2.1.3 Konsep Manajemen dan Manajemen Publik**

#### **a. Konsep Manajemen**

Manajemen secara umum merupakan proses pencapaian tujuan melalui dinamika kerja sama manusia atau melalui kegiatan orang lain. Untuk lebih jelasnya, Winardi (2009;3) mengemukakan pandangan manajemen adalah merupakan sebuah proses khusus yang terdiri dri kegiatan-kegiatan perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan (*actuating*), dan tindakan pengawas (*controlling*), yang dilaksanakan untuk mendeterminasikan dan mencapai sasaran-sasaran yang ditetapkan sebelumnya, dengan jelas memanfaatkan unsk manusia dan sumber daya lainnya.

Menurut Hasibuan (2006;2) Manajemen adala ilmu atau seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu dengan manajemen merupakan:

“suatu proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya yang lainnya. Manajemen mencakup kegiatan untuk mencapai tujuan, dilakukan oleh individu-individu yang menyumbangkan upayanya yang terbaik melalui tindakan-tindakan yang telah ditetapkan sebelumnya”.

Hakikatnya manajemen adalah proses pencapaian tujuan melalui orang lain. Syafri (2012:12) menjelaskan manajemen merupakan rangkaian aktifitas menggerakkan kelompok orang dalam organisasi untuk mencapai tujuan melalui pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen. Organisasi baru akan bermakna jika telah berlangsung proses manajemen. Fokus studi manajemen adalah menciptakan efektifitas dan efisiensi.

b. Konsep Manajemen publik

Manajemen publik adalah faktor utama dalam suatu administrasi publik (*public administration*) untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan saran dan prasarana yang ada, termasuk organisasi serta sumber dana dan sumber daya yang tersedia. Dengan demikian, manajemen Pemerintahan, tidak lain adalah faktor upaya dalam suatu organisasi. Upaya tersebut diwujudkan dalam berbagai aspek kehidupan dan penghidupan warga negara dan masyarakatnya (Waluyo, 2007;23) Winardi (2010;79) menyebutkan bahwa, tugas Pemerintahan yang paling dominan adalah menyediakan barang-barang publik (*public utility*) dan memberikan pelayanan (*public service*) misalnya dalam bidang-bidang pendidikan, kesejahteraan social, kesehatan, perkembangan perlindungan tenaga kerja, pertanian, keamanan dan sebagainya. Dalam Winardi memberikan

argumentasi bahwa manajemen Pemerintahan sebagai proses pencapaian tujuan Pemerintahan yang dilakukan oleh aparatur pemerintah, aparatur negara di masyarakat harus memperhatikan prinsip umum manajerial Pemerintahan sebagai berikut :

1. Adanya pembagian kerja
2. Kewenangan dan tanggung jawab yang jelas
3. Mekanisme kerja yang jelas
4. Penghargaan terhadap setiap anggota
5. Etos kerja yang tinggi
6. Penyesuaian terhadap lingkungan social dan lingkungan fisik
7. Budaya kerja yang dilandasi nilai kejujuran yang tinggi
8. Antisipatif

Berdasarkan penjelasan penelitian menyimpulkan bahwa manajemen publik adalah adanya pembagian kewenangan melalui mekanisme kerja untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan dengan sarana dan prasarana yang ada, termasuk organisasi serta sumber dana dan sumber daya yang tersedia.

#### **2.1.4 Konsep Kinerja Organisasi**

Chaizi Nasucha (2004:107), mengemukakan bahwa kinerja organisasi adalah sebgaia efektifitas organisasi secara menyeluruh untuk memenuhi kebutuhan yang diteteapkan dari setiap kelompok yang berkenaan melalui usaha-usaha yang sistematis dan meningkatkan kemampuan organisasi secara terus menerus mencapai kebutuhan secara efektif. Dari definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja mempunyai beberapa elemen yaitu :

1. Hasil kerja dicapai secara individual atau secara institusi, yang berarti kinerja tersebut ialah hasil kerja yang diperoleh secara sendiri-sendiri atau kelompok.
2. Dalam melaksanakan tugas, orang atau lembaga diberikan wewenang dan tanggung jawab, yang berarti orang atau lembaga di berikan hak dan

kekuasaan untuk ditindak lanjuti, sehingga pekerjaannya dapat dilakukan dengan baik.

3. Pekerjaan haruslah dilakukan secara legal, yang berarti dalam melaksanakan tugas individu atau lembaga tentu saja harus mengikuti aturan yang telah ditetapkan.
4. Pekerjaan tidaklah bertentangan dengan moral atau etika, artinya selain mengikuti aturan yang telah ditetapkan, tentu saja pekerjaan tersebut haruslah sesuai dengan moral dan etika yang berlaku umum.

#### a. Indikator Kinerja Organisasi

Kumoro (2001; 92), menggunakan beberapa indikator kinerja untuk dijadikan pedoman dalam menilai kinerja birokrasi, antara lain:

1. Efisiensi, yaitu menyangkut pertimbangan tentang keberhasilan organisasi pelayanan publik mendapatkan laba, memanfaatkan faktor-faktor produksi serta pertimbangan yang berasal dari rasionalitas ekonomis.
2. Efektifitas, yaitu apakah tujuan yang didirikan organisasi pelayanan publik tersebut tercapai? Hal tersebut erat kaitannya dengan rasionalitas teknis, nilai, misi, tujuan organisasi serta fungsi agen pembangunan.
3. Keadilan, yaitu mempertanyakan distribusi dan alokasi layanan yang diselenggarakan oleh organisasi pelayanan publik. Criteria ini erat kaitannya dengan konsep ketercukupan atau keadilan. Kedua mempersoalkan apakah tingkat efektifitas tertentu, kebutuhan dan nilai-nilai dalam masyarakat dapat terpenuhi. Isu-isu yang menyangkut pemerataan pembangunan, layanan kepada kelompok pinggiran dan sebagainya, akan mampu dijawab melalui kriteria ini.
4. Daya tanggap, yaitu berkaitan dengan bisnis yang dilaksanakan oleh perusahaan swasta, organisasi pelayanan publik merupakan bagian dari daya tanggap Negara atau pemerintah dalam memenuhi kebutuhan masyarakat yang mendesak. Karena itu, kriteria organisasi tersebut secara keseluruhan harus dapat dipertanggungjawabkan secara transparan demi memenuhi kriteria daya tanggap ini.

Selanjutnya Moekijat. (2000;43), mengemukakan bahwa kinerja pelayanan publik yang baik dapat dilihat melalui berbagai indikator yang sifatnya fisik. Penyelenggaraan pelayanan publik dapat dilihat dari aspek fisik pelayanan yang diberikan, seperti tersedianya gedung pelayanan yang representatif, fasilitas

pelayanan berupa televisi, ruang tunggu yang bersih dan nyaman, peralatan pendukung yang memiliki teknologi canggih, misalnya Komputer, penampilan aparat yang menarik di mata penggunaan jasa, seperti seragam, dan berbagai fasilitas kantor yang memudahkan akses pelayanan bagi masyarakat.

Salim dan Woodward dalam Nasucha (2004:108), mengemukakan bahwa ada lima dasar yang bias dijadikan indicator kerja sector publik antara lain:

1. Pelayanan yang menunjukkan seberapa besar pelayanan yang diberikan
2. Ekonomi, yang menunjukkan apakah biaya yang digunakan lebih murah dari pada yang direncanakan
3. Efisien yang menunjukkan perbandingan hasil yang seharusnya dengan hasil yang dicapai, dan
4. Equity, yang menunjukkan tingkat keadilan potensial dari kebijakan yang dihasilkan.

Holloway dalam Nasucha (2004:108), menyatakan bahwa indicator kinerja dapat berupa akuntabilitas, efisiensi, efektifitas dan equity (keadilan). Di jelaskan lebih jauh bahwa ada juga indicator konvensional kinerja yang berupa tingkat profitabilitas, kepuasan stakeholder, dan kepuasan pelanggan. Wibawa (2001:64), menambahkan bahwa kinerja dapat dinilai dari volume pelayanan, kualitas pelayanan, dan kemampuan memperoleh sumber daya bagi pelaksanaan program.

Gibson (dalam pasolongan 2008;176) kinerja seseorang ditentukan kemampuan dan motivasinya untuk melaksanakan pekerjaan, diaktakan bahwa pelaksana pekerjaan ditentukan oleh interaksi antara kemampuan dan motivasi.

Adapun beberapa indicator yang digunakan untuk mengukur kinerja birokrasi public, yaitu :

1. Produktifitas, yaitu tidak hanya mengukur tingkat efisiensi, tetapi juga mengukur efektifitas pelayanan. Produktifitas pada umumnya dipahami sebagai ratio antara input dengan output. Konsep produktifitas dirasa selalu sempit dan kemudian General accounting office (GAO) mencoba

mengembangkan satu ukuran produktifitas yang lebih luas dengan memasukkan beberapa besar pelayanan publik itu memiliki hasil yang diharapkan salah satu indikator kinerja yang penting. Sedangkan yang dimaksud dengan produktifitas menurut Dewan Produktifitas Nasional, adalah suatu sikap mental yang selalu berusaha dan mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin, dan hari lebih baik dari hari ini.

2. Kualitas layanan, yaitu: cenderung menjadi penting dalam menjelaskan kinerja organisasi pelayanan publik. Banyak pandangan negatif yang terbentuk mengenai organisasi publik muncul karena ketidakpuasan publik terhadap kualitas. Dengan demikian menurut Dwiyanto kepuasan masyarakat terhadap layanan dapat dijadikan indikator kinerja birokrasi publik. Keuntungan utama menggunakan kepuasan masyarakat sebagai indikator kinerja adalah informasi mengenai kepuasan masyarakat seringkali tersedia secara mudah dan murah. Informasi mengenai kepuasan masyarakat terhadap kualitas pelayanan sering kali dapat diperoleh dari media masa atau diskusi publik.
3. Responsivitas, yaitu kemampuan birokrasi untuk mengenai kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan, dan mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan aspirasi rakyat. Secara singkat responsivitas disini menunjuk pada keselarasan antara program dan kegiatan pelayanan dengan kebutuhan dan aspirasi rakyat. Responsivitas dimaksudkan sebagai salah satu indikator kinerja karena responsivitas secara langsung menggambarkan kemampuan birokrasi publik dalam menjalankan misi dan tujuannya, terutama untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Responsivitas yang rendah ditunjukkan dengan ketidaksiharasan antara pelayanan dengan kebutuhan masyarakat. Hal tersebut jelas menunjukkan kegagalan organisasi dalam mewujudkan misi dan tujuan birokrasi publik. Organisasi yang memiliki responsivitas rendah dengan sendirinya memiliki kinerja yang jelek pula.
4. Responsibilitas, yaitu menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan birokrasi publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar dengan kebijakan birokrasi, baik yang eksplisit maupun implisit. Oleh sebab itu, responsibilitas bisa saja pada suatu ketika berbenturan dengan responsivitas.
5. Akuntabilitas, yaitu menunjukkan pada seberapa besar kebijakan dan kegiatan birokrasi publik tunduk pada para pejabat politik yang dipilih oleh rakyat. Asumsinya ialah bahwa para pejabat politik karena dipilih oleh rakyat, dengan sendirinya akan selalu memprioritaskan kepentingan publik. Dalam konteks ini, konsep akuntabilitas publik dapat digunakan untuk melihat seberapa besar kebijakan dan kegiatan birokrasi publik itu konsisten dengan kehendak publik. Kinerja birokrasi publik tidak hanya bisa dilihat dari ukuran internal yang dikembangkan oleh birokrasi publik atau pemerintah, seperti pencapaian target. Kinerja sebaiknya harus dilihat dari ukuran eksternal, seperti nilai-nilai dan norma-norma yang berlaku

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

#### **b. Indikator Kinerja Organisasi**

Nasucha (2004:110), mengatakan bahwa hasil dari pengukuran kinerja dapat digunakan untuk menentukan beberapa hal antara lain:

1. Menentukan bahwa keuntungan dan pengaruh yang sedang berjalan dapat dicapai.
2. Memperoleh jaminan bahwa tujuan dapat dan sedang dicapai
3. Memonitor dan mengontrol perkembangan dari rencana yang ditetapkan
4. Memastikan penggunaan sumber-sumber daya
5. Menilai efektifitas dari sebuah aktifitas
6. Menyediakan sebuah dasar untuk menghitung penghargaan dan insentif, dan
7. Menentukan bahwa *value for money* dapat diperoleh

Hal yang terakhir senada dengan pendapat Mardiasmo (2001:4), mengatakan bahwa pengurangan kinerja merupakan alat yang penting untuk mengevaluasi *value for money* di sector publik. *Value for money* merupakan konsep pengelolaan organisasi sector publik yang didasarkan pada tiga elemen utama, yaitu ekonomi, efisien dan efektivitas.

#### **c. Pengertian Penilaian Kinerja Organisasi**

Penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan struktur yang digunakan untuk mengukur menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran. Pengertian penilaian kinerja (prestasi kerja) oleh Hasibuan (2006:86) didefinisikan sebagai berikut :

1. Penilaian kinerja (prestasi kerja) adalah kegiatan manajer untuk mengevaluasi perilaku prestasi kerja karyawan serta menetapkan kebijaksanaan selanjutnya.

2. Penilaian kinerja (prestasi kerja) adalah menilai resiko hasil kerja nyata dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan setiap karyawan.

Menurut rivai (2003;311) penilaian kinerja dapat berguna untuk :

1. Mengetahui pengembangan yang meliputi: Identifikasi kebutuhan pelatihan, umpan balik kinerja, menentukan transfer dan penugasan dan identifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan.
2. Pengambilan keputusan administrative, yang meliputi : keputusan untuk menentukan gaji, promosi, mempertahankan atau memberhentikan karyawan, pengakuan kinerja karyawan, PHK dan mengidentifikasi yang buruk.
3. Keperluan perusahaan yang meliputi perencanaan SDM, menentukan kebutuhan pelatihan, evaluasi pencapaian tujuan perusahaan, informasi untuk identifikasi tujuan.
4. Dokumentasi yang meliputi : kriteria untuk validitas penelitian, dokumentasi keputusan-keputusan tentang SDM dan membantu untuk memenuhi persyaratan hukum.

Kinerja adalah Sebagai catatan outcome yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama suatu periode waktu tertentu Mengkunegara (2000:75) :

Menurut Mangkunegara (2000;75) Kinerja adalah sebagai catatan outcome yang menghasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama suatu periode waktu tertentu, Adapun dalam pelaksanaan kinerja agar tercapainya tujuan yang akan dicapai meliputi :

1. Kualitas

Kualitas kinerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apayang seharusnya dikerjakan.

2. Kuantitas

Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai berkerja dalam satu harinya.Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.

### 3. Sikap

Sikap kerja adalah seberapa kemampuan individu untuk dapat melaksanakan pekerjaan yang sedang dilakukannya. Adapun aspek-aspek psikologi yang termasuk didalamnya adalah :

- a. Sistematika kerja, merupakan kemampuan individu untuk melakukan kegiatan atau menyelesaikan pekerjaannya secara sistematis.
- b. Daya tahan kerja, adalah kemampuan individu untuk tetap mempertahankan produktivitasnya tanpa kehilangan motivasi untuk melakukan kegiatan kerja tersebut.
- c. Ketelitian kerja, adalah kemampuan individu untuk melakukan sesuatu dengan cara cepat, cermat serta teliti.
- d. Kecepatan kerja, yaitu kemampuan individu untuk mengerjakan suatu pekerjaan dengan batas waktu tertentu.
- e. Keajegan kerja, adalah konsistensi dari pola atau irama dalam bekerja.

#### 2.1.5 Konsep Kepemimpinan

Pada hakekatnya kepemimpinan adalah gaya, yang menonjolkan penampilan sebagai pemimpin (*leader*). Kepemimpinan (*leadership*) dalam arti yang luas didefinisikan sebagai kemampuan mempengaruhi suatu kelompok ke arah pencapaian tujuan dalam situasi tertentu. Dengan demikian proses kepemimpinan adalah fungsi pemimpin, pengikut dan variabel situasional lainnya.

Meskipun hampir semua orang tampaknya sependapat bahwa kepemimpinan mencakup suatu proses pengaruh, perbedaan cenderung berkisar pada apakah kepemimpinan harus nonkoersif (tidak memaksa, sebagai lawan dari penggunaan otoritas, ganjaran, dan penghukuman untuk memaksakan pengaruh terhadap para pengikut).

Selanjutnya Zaleznik (1986 : 54) berpendapat bahwa pemimpin dan manajer sangat berbeda. Mereka berbeda dalam motivasi, sejarah pribadi, cara berpikir dan bertindak.

1. Manajer cenderung mengambil sikap impersonal, jika tidak pasif, terhadap tujuan. Sedangkan pemimpin mengambil sikap pribadi dan aktif terhadap tujuan.
2. Manajer cenderung memandang kerja sebagai suatu proses yang memungkinkan, mencakup suatu kombinasi dari orang dan gagasan yang berinteraksi untuk menetapkan strategi dan mengambil keputusan. Sedangkan pemimpin bekerja dari posisi berisiko tinggi. Sering mereka secara temperamental ingin mencari risiko dan bahaya, teristimewa bila kesempatan dan ganjaran tampak tinggi.
3. Manajer lebih suka bekerja dengan orang, mereka menghindari aktivitas soliter (sendirian) karena aktivitas itu membuat mereka cemas. Mereka berhubungan dengan orang-orang menurut peran yang mereka mainkan dalam suatu urutan peristiwa atau dalam proses pengambilan keputusan. Sedangkan pemimpin, memperhatikan gagasan, berhubungan dengan orang-orang dalam cara yang lebih intuitif dan empatik.

Sedangkan Kotter (1990:103) berpendapat bahwa manajemen menyangkut hal mengatasi kerumitan. Manajemen yang baik menghasilkan tata tertib dan konsistensi dengan menyusun rencana-rencana formal, merancang struktur organisasi yang ketat, dan memantau hasil lewat pembandingan dengan rencana.

Kepemimpinan, sebaliknya, menyangkut hal mengatasi perubahan. Pemimpin menetapkan arah dengan mengembangkan suatu visi terhadap masa depan; kemudian mereka mempersekutukan orang dengan mengkomunikasikan penglihatan dan mengilhami mereka untuk mengatasi rintangan-rintangan. Dengan demikian, kepemimpinan dan manajemen yang kuat sebagai suatu yang penting bagi keefektifan organisasional yang optimum.

Salah satu problem kebanyakan organisasi dewasa ini adalah kurang dipimpin (*underled*) dan terlalu ditata-olah (*overmanaged*). Ke depan kita perlu

memfokus lebih ke pengembangan kepemimpinan dalam organisasi, karena orang yang ditugasi dewasa ini terlalu memperhatikan agar semua urusan senantiasa tepat waktu, tepat anggaran, dan melakukan apa yang dilakukan kemaren, hanya berbuat 5 % lebih baik. Hal yang tidak dapat dimungkiri adalah organisasi mengalami dinamika, setiap saat terus berubah sebagai akibat pengaruh lingkungan internal dan eksternal.

Dengan demikian kita mendefinisikan kepemimpinan dalam artian yang luas. Kepemimpinan (*leadership*) adalah kemampuan mempengaruhi suatu kelompok ke arah pencapaian tujuan.

Sumber pengaruh itu bisa formal yang disediakan oleh pemilihan peringkat manajerial dalam suatu organisasi bahwa seseorang dapat menjalankan suatu peran kepemimpinan semata-mata karena kedudukannya dalam organisasi itu. Tetapi tidak semua pemimpin itu manajer; dan sebaliknya, tidak semua manajer itu pemimpin. Kewenangan formal yang dimiliki setiap manajer disetiap level manajemen (*top management, middle management dan lower management*), tidak menjamin mereka akan mampu untuk memimpin dengan efektif.

Kemampuan untuk mempengaruhi apa yang timbul di luar struktur formal organisasi, sama atau lebih penting dari pada pengaruh formal. Dengan kata lain, pemimpin dapat muncul dari dalam suatu kelompok, dapat pula muncul dari pengakuan formal untuk memimpin suatu kelompok.

Perkembangan Teori Kepemimpinan (Sufian, 2019: 211), adalah :

#### 1. Teori Ciri Kepemimpinan

Teori-teori yang mencari ciri kepribadian, sosial, fisik, atau intelektual yang membedakan pemimpin dari bukan pemimpin. Ciri-ciri yang dimiliki

seorang pemimpin, misalnya : ambisi dan energi, hasrat untuk memimpin, kejujuran dan integritas (keutuhan), percaya diri, kecerdasan, pengetahuan yang relevan dengan pekerjaan, dan sifat pemantauan diri yang tinggi (sangat luwes dalam menyesuaikan perilaku dengan situasi yang berlainan). Pemimpin yang seperti ini sering disebut yang *karismatik, entusiastik, dan pemberani*.

## 2. Teori Perilaku Kepemimpinan

Teori-teori yang mengemukakan bahwa perilaku spesifik membedakan pemimpin bukan pemimpin. Apakah ada sesuatu yang khas dalam cara pemimpin efektif itu berperilaku. Misalnya : ada pemimpin yang berbicara keras, bersemangat, atau otokratis. Perbedaan yang mendasar dengan teori cirri dan teori perilaku, dalam penerapan terletak pada pengandaian yang mendasari. Seandainya teori cirri itu sah (valid) maka kepemimpinan secara dasar dibawa sejak lahir. Seandainya ada perilaku spesifik yang menunjukkan pemimpin, maka kita dapat mengajarkan kepemimpinan, kita dapat merancang program-program yang menanamkan pola perilaku ke dalam diri seseorang yang berhasrat untuk menjadi pemimpin yang efektif.

### a. Studi Universitas Negeri Ohio

Para periset berusaha mengidentifikasi dimensi-dimensi independen dari perilaku pemimpin. Lebih dari 1000 dimensi yang akhirnya disempitkan menjadi 2 kategori yang secara hakiki menjelaskan bahwa kebanyakan perilaku kepemimpinan diberikan oleh bawahan. Mereka menyebut kedua dimensi itu sebagai struktur awal (*initiating structure*) dan pertimbangan (*consideration*).

- struktur awal (*initiating structure*) yaitu sejauhmana seorang pemimpin berkemungkinan mendefinisikan dan menstruktur peran mereka dan peran bawahan dalam upaya mencapai tujuan.
- pertimbangan (*consideration*) yaitu sejauhmana seorang pemimpin berkemungkinan memiliki hubungan pekerjaan yang dicirikan saling percaya menghargai gagasan bawahan, dan memperhatikan perasaan mereka.

### b. Telaah Universitas Michigan

Telaah kepemimpinan yang dilakukan mempunyai sasaran riset yang serupa yaitu melokasi karakteristik perilaku pemimpin yang tampaknya dikaitkan dengan ukuran keefektifan kinerja. Terdapat dua dimensi perilaku kepemimpinan yang disebut pemimpin berorientasi karyawan dan berorientasi produksi.

- berorientasi karyawan yaitu pemimpin yang menekankan hubungan antar pribadi.
- berorientasi produksi yaitu pemimpin yang menekankan aspek teknis atau tugas dari pekerjaan.

Kesimpulan yang didapat kuat mendukung kepemimpinan yang berorientasi karyawan, karena berkaitan dengan produktivitas kelompok

dan kepuasan kerja yang lebih tinggi. Sedangkan kepemimpinan yang berorientasi produksi adalah sebaliknya.

c. Kisi Manajerial

Suatu matriks sembilan kali sembilan yang membagian delapanpuluhsatu gaya kepemimpinan yang berlainan.

d. Studi Skandinavia

Dalam suatu dunia yang berubah, pemimpin yang efektif akan menampakkan perilaku yang berorientasi perkembangan yaitu pemimpin yang menghargai eksperimentasi, mengusahakan gagasan baru, dan menimbulkan serta melaksanakan perubahan.

3. Teori Kemungkinan

Meramalkan sukses kepemimpinan lebih rumit daripada menarik keluar beberapa ciri atau perilaku yang lebih disukai.

Kegagalan untuk memperoleh hasil yang konsisten mendorong perhatian pada pengarus situasional. Hubungan antara gaya kepemimpinan dengan keefektifan memberi kesan bahwa pada kondisi a, gaya x akan memadai sedangkan gaya y akan lebih cocok untuk kondisi b, dan gaya z untuk kondisi c. Tidak sedikit telaah yang mencoba memilah faktor penting situasional yang mempengaruhi keefektifan kepemimpinan.

Dipertimbangkan lima pendekatan untuk memilah variabel kunci situasional, dan terbukti lebih berhasil daripada pendekatan yang lain dan hasilnya telah memperoleh pengakuan yang lebih luas.

a. Model Kemungkinan Fiedler

Bahwa kelompok efektif bergantung pada padanan yang tepat antara gaya interaksi dari sipemimpin dengan bawahannya serta sampai tingkat mana situasi itu memberikan kendali dan pengaruh kepada si pemimpin.

b. Teori Situasional Hersey dan Blanchard

Suatu teori kemungkinan yang memusatkan perhatian pada kesiapan para pengikut.

c. Teori Pertukaran Pemimpin Anggota

Para pemimpin menciptakan kelompok dan kelompok luar, dan bawahan dengan status kelompok dalam akan mempunyai penilaian kinerja yang lebih tinggi, tingkat keluarnya karyawan yang lebih rendah, dan kepuasan yang lebih besar bersama atasan mereka.

d. Teori Jalur tujuan

Bahwa perilaku seorang pemimpin dapat diterima baik oleh bawahan sejauh mereka pandang sebagai suatu sumber dari atau kepuasan segera atau kepuasan masa depan.

e. Model Partisipasi Pemimpin

Suatu teori kepemimpinan yang memberikan seperangkat aturan untuk menentukan ragam dan banyaknya pengambilan keputusan partisipatif dalam situasi – situasi yang berlainan.

Pendekatan baru terhadap Teori kepemimpinan (Sufian, 2019 :213):

1. Teori Atribusi dari Kepemimpinan yaitu kepemimpinan semata-mata suatu atribusi yang dibuat orang mengenai individu-individu lain.
2. Teori Kepemimpinan Karismatik, yaitu para pengikut membuat atribusi dari kemampuan kepemimpinan yang heroik atau luar biasa bila mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu.
3. Kepemimpinan Transaksional lawan Transpormasional  
 Pemimpin Transaksional yaitu pemimpin yang memandu atau memotivasi pengikut mereka dalam arah tujuan yang ditegakkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas.  
 Pemimpin Transpormasional yaitu pemimpin yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualkan dan yang memiliki karisma.

### 2.1.6 Teori Gaya Kepemimpinan Situasional

Menurut Tjiptono (2006:161) gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya. Gaya kepemimpinan mewakili filsafat, keterampilan, dan sikap pemimpin dalam politik.

Gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan digunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi bawahannya (Nawawi, 2003:115). Berdasarkan pernyataan dari beberapa ahli di atas, peneliti menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan suatu cara yang digunakan untuk berinteraksi guna menyampaikan dan mencapai tujuan organisasi dengan pola komunikasi yang baik. Adapun jenis-jenis gaya kepemimpinan tersebut adalah sebagai berikut:

1) Gaya kepemimpinan otoriter

Gaya kepemimpinan ini menghimpun sejumlah perilaku atau gaya kepemimpinan yang bersifat terpusat pada pemimpin sebagai satu-satunya penentu, penguasa dan pengendali anggota organisasi dan kegiatannya dalam usaha mencapai tujuan organisasi.

2) Gaya kepemimpinan demokratis

Gaya kepemimpinan yang menempatkan manusia sebagai faktor pendukung terpenting dalam kepemimpinan yang dilakukan berdasarkan dan mengutamakan orientasi pada hubungan dengan anggota organisasi.

3) Gaya kepemimpinan bebas

Gaya kepemimpinan ini pada dasarnya berpandangan bahwa anggota organisasi mampu mandiri dalam membuat keputusan atau mampu mengurus dirinya masing-masing, dengan sedikit mungkin pengarahan atau pemberian petunjuk dalam merealisasikan tugas pokok masing-masing sebagai bagian dari tugas pokok organisasi.

Menurut pendapat Soekarso (2010), gaya kepemimpinan adalah perilaku atau tindakan seorang pemimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pekerjaan manajerial.

Menurut Lewin, Lippit dan White (dalam Reksohadiprojo, 2005:298) pemimpin dapat menunjukkan lebih dari satu gaya kepemimpinan dalam merencanakan, merumuskan dan menyampaikan perintah-perintah/ajakan-ajakan kepada bawahannya, dengan mengidentifikasi gaya kepemimpinan berdasarkan pada pendekatan perilaku, dengan mengidentifikasi gaya kepemimpinan berdasarkan pada pendekatan perilaku, dimana gaya kepemimpinan terbagi kedalam tiga gaya kepemimpinan, yaitu otokratis, demokratis, dan *laissez-faire*. Lebih lanjut, Lewin, Lippit dan White (dalam Reksohadiprojo, 2005:298) mengemukakan penerapan suatu gaya kepemimpinan tertentu ditentukan oleh karakteristik personal dan kekuatan situasi lingkungan yang dihadapi seorang pemimpin dalam kepemimpinannya.

Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku keterampilan ketika mencoba mempengaruhi tingkah laku orang lain seperti yang dipersepsikan oleh orang yang akan kita pengaruhi tersebut berdasarkan Robbins dan Coulter (2002).

Lewin menyimpulkan ada tiga gaya kepemimpinan, yaitu :

#### 1. Gaya kepemimpinan autokratis

Robbins dan Coulter (2002) menyatakan gaya kepemimpinan autokratis mendeskripsikan pemimpin yang cenderung memusatkan kekuasaan kepada dirinya sendiri, mendikte bagaimana tugas harus diselesaikan, membuat keputusan secara sepiha, dan meminimalisasi partisipasi karyawan.

## 2. Gaya kepemimpinan Demokratis

Menurut Robbins dan Coulter (2002), gaya kepemimpinan demokratis mendeskripsikan pemimpin yang cenderung mengikutsertakan karyawan dalam pengambilan keputusan, mendelegasikan kekuasaan, mendorong partisipasi karyawan dalam menentukan bagaimana metode kerja dan tujuan yang ingin dicapai, dan memandang umpan balik sebagai suatu kesempatan untuk melatih karyawan.

## 3. Gaya kepemimpinan Laissez-faire (Kendali Bebas)

Gaya kepemimpinan kendali bebas mendeskripsikan pemimpin yang secara keseluruhan memberikan karyawannya atau kelompok kebebasan dalam pembuatan keputusan dan menyelesaikan pekerjaan menurut cara yang menurut karyawannya paling sesuai menurut Robbins dan Coulter (2002).

Berdasarkan penjelasan diatas bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya. Ada tiga gaya kepemimpinan; gaya kepemimpinan autokratis, gaya kepemimpinan demokratis, gaya kepemimpinan Laissez-Faire (kendali bebas).

Hasil tinjauan terhadap penulisan-penulisan lain, Hersey (1992 : 990) mengungkapkan, bahwa para penulis manajemen umumnya sepakat kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas seseorang atau kelompok orang untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu.

Dari definisi kepemimpinan tersebut, dapat disimpulkan bahwa proses kepemimpinan adalah fungsi pemimpin, pengikut dan variabel situasional lainnya.

$$K = f(P, p, s)$$

K : Kepemimpinan

- f : Fungsi
- P : Pemimpin
- p : Pengikut
- s : Situasi

Perlu diperhatikan, bahwa definisi tersebut tidak menyebut suatu jenis organisasi tertentu. Dalam situasi apapun, dimana seseorang berusaha mempengaruhi perilaku orang lain atau kelompok, maka sedang berlangsung kepemimpinan. Dengan demikian, setiap orang melakukan proses kepemimpinan dari waktu ke waktu, apakah dalam dunia usaha, organisasi pemerintah, lembaga pendidikan, rumah sakit, atau keluarga.

Konsep kepemimpinan situasional ini, melengkapi pemimpin dengan pemahaman dari hubungan para pengikutnya. Dengan demikian, walaupun terdapat banyak variabel-variabel situasional yang penting lainnya, misalnya organisasi, tugas-tugas pekerjaan, pengawas dan waktu kerja.

Pada pembahasan ini, variabel situasionalnya hanya pada variabel perilaku bawahan suatu organisasi. Pemahaman pemimpin pada perilaku bawahan, merupakan persyaratan bagi tercapainya efektivitas pergerakan bawahan pada suatu organisasi.

Thoha (1992:990) menyatakan Perilaku pengikut atau bawahan ini, amat penting untuk mengetahui kepemimpinan situasional. Karena bukan saja pengikut sebagai individu bisa menerima atau menolak pemimpinnya, akan tetapi sebagai kelompok, pengikut secara kenyataan dapat menentukan kekuatan pribadi apapun yang dimiliki pemimpin.

Gaya kepemimpinan merupakan pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai tujuan

tertentu (Heidjrachman dan Husnan, 2002:224). Pendapat lain menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku (kata-kata dan tindakan-tindakan) dari seorang pemimpin yang dirasakan oleh orang lain (Hersey, 2004:29).

Kemudian menurut pendapat Thoha (2007) dijelaskan bahwa gaya kepemimpinan merupakan cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahan agar hendak melaksanakan tugas dan kewajiban sesuai dengan yang diharapkan agar tercapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah perwujudan ntingkah laku seorang pemimpin yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin dan mempengaruhi karyawannya dalam menjalankan tugas.

Menurut Rivai (2003::90) mengemukakan teori-teori kepemimpinan situasional yang menekankan pada pengikut-pengikut dan tingkat kematangan mereka,, dimana para pemimpin harus menilai secara benar atau secara intuitif mengetahui kematangan pengikut-pengikutnya dan kemudian menggunakan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan tingkatan tersebut, dan kesiapan didefinisikan sebagai kemampuan dan kemauan dari pengikut untuk mengambil tanggung jawab bagi perilaku mereka sendiri.

Dalam hal ini, Hersey (1992:178) menyatakan, bahwa Kepemimpinan situasional adalah didasarkan pada saling hubungannya diantara hal-hal sebagai berikut:

1. Jumlah pengikut dan pengarahan yang diberikan oleh pemimpin;
2. Jumlah dukungan sosioemosional yang berikan oleh pemimpin, dan;
3. Tingkat kesilapan atau kematangan para pengikut yang ditujukan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi, atau tujuan tertentu.

Dengan makin tidak puasanya orang-orang terhadap pendekatan “orang besar” dan pendekatan sifat untuk memahami kepemimpinan, selanjutnya perhatian dialihkan pada pengkajian situasi dan keyakinan bahwa para pemimpin merupakan produk dari situasi tertentu.

Hersey dan Blanchard dalam Thoha (2007 : 63) Kepemimpinan situasional berfokus pada kesesuaian atau efektivitas gaya kepemimpinan sejalan dengan tingkat kematangan bawahan di bawah model kepemimpinan ke dalam empat tingkat : rendah (M1), rendah ke sedang (M2), sedang ke tinggi (M3), tinggi (M4), maka beberapa tanda yang menunjukkan tingkat kematangan itu dapat dirujuk. Tiap tingkat perkembangan ini menunjukkan kombinasi kemampuan dan kemauan yang berbeda.

Kepemimpinan berusaha menjelaskan hubungan antara tingkat kematangan para pengikut dan bawahan dengan gaya kepemimpinan yang sesuai untuk diterapkan ketika para pengikut dan bawahan dengan gaya kepemimpinan yang sesuai untuk diterapkan, ketika para pengikut bergerak dari kematangan yang sedang ke kematangan yang telah berkembang (dari M1 sampai M4). Hersey dan Blanchard (2004 : 139) Hubungan tersebut dapat diikuti uraian penjelasan sebagai berikut :

1. Intruksi, adalah untuk pengikut yang kematangannya. Orang tidak mampu dan mau (M1) memikul tanggung jawab untuk melaksanakan sesuatu adalah tidak kompeten atau tidak memiliki keyakinan. Dalam banyak kasus ketidakinginan mereka merupakan akibat dari ketidak yakinannya atau kurangnya pengalaman dan pengetahuannya berkenaan dengan sesuatu tugas.

Dengan demikian, gaya pengarahan (G1) memberikan pengarahan yang jelas dan spesifik. Pengawasan yang ketat memiliki tingkat kemungkinan efektif yang paling tinggi. Gaya ini merupakan instruksi, karena dicirikan dengan peranan pemimpin yang membatasi bawahan tentang apa, bagaimana, bilamana, dan dimana harus melakukan sesuatu tugas tertentu.

2. Konsultasi, adalah untuk tingkat kematangan rendah ke sedang. Orang tidak mampu tapi keinginan (M2) untuk memikul tanggung jawab memiliki keyakinan tetapi kurang memiliki keterampilan. Dengan demikian, gaya konsultasi (G2) yang memberikan perilaku mengarahkan, karena mereka kurang mampu, juga memberikan perilaku mendukung untuk memperkuat kemampuan, nampaknya merupakan gaya yang sesuai dipergunakan bagi individu pada tingkat kematangan seperti ini. Gaya ini dirujuk sebagai konsultasi karena hampir seluruh pengarahan masih dilakukan oleh pemimpin. Dengan komunikasi dua arah dan penjelasan pimpinan melibatkan pengikut dengan mencari sasaran dan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan. Komunikasi dua arah ini membantu dalam mempertahankan tingkat motivasi pengikut yang tinggi dan pada saat yang sama tanggung jawab dan kontrol atas perbuatan keputusan tetap ada pada pimpinan.
3. Partisipasi, adalah bagi tingkat kematangan dari sedang ke tinggi. Orang-orang pada tingkat perkembangan ini memiliki kemampuan tetapi tidak berkeinginan (M3) untuk melakukan suatu tugas yang diberikan. Ketidakinginan mereka itu seringkali disebabkan karena kurangnya keyakinan. Namun, bila mereka yakin atas kemampuannya tetapi tidak mau,

maka keengganan mereka untuk melaksanakan tugas tersebut lebih merupakan persoalan motivasi dibandingkan dengan persoalan keamanan. Dalam kasus ini, pemimpin perlu membuka komunikasi dua arah dan secara aktif mendengar dan mendukung usaha-usaha para pengikut untuk menggunakan kemampuan yang telah mereka miliki. Dengan demikian gaya yang mendukung tanpa mengarahkan, partisipasi (G3) mempunyai tingkat keberhasilan yang tinggi untuk diterapkan bagi individu dengan tingkat kematangan seperti ini. Gaya ini disebut partisipasi, karena pemimpin atau bawahan saling tukar menukar ide dalam pembuatan keputusan, dengan peranan pemimpin yang utama memberikan perilaku hubungan kerja yang tinggi dan perilaku berorientasi tugas yang rendah.

4. Delegasi, adalah bagi tingkat kematangan yang tinggi. Orang-orang dengan tingkat kematangan seperti ini adalah mampu dan mau, atau mempunyai keyakinan untuk memikul tanggung jawab (M4). Dengan demikian gaya delegasi yang berprofil rendah (G4) yang memberikan sedikit pengarahan dan dukungan memiliki tingkat kemungkinan efektif yang paling tinggi dengan individu-individu dalam tingkat kematangan seperti ini. Sekalipun pemimpin barangkali masih rendah mengidentifikasi persoalan, tanggung jawab untuk melaksanakan rencana diberikan pada para pengikut yang sudah matang ini. Mereka diperkenankan untuk melaksanakan sendiri memutuskannya tentang ihwal bagaimana, kapan, dan dimana melakukannya. Pada saat yang sama, mereka secara psikologis adalah matang, oleh karenanya tidak memerlukan banyak komunikasi dua arah atau perilaku

mendukung. Gaya ini melibatkan perilaku hubungan kerja yang rendah dan perilaku berorientasi pada tugas yang rendah.

### 2.1.7 Konsep Kinerja Pegawai

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2009).

Mathis dan Jackson (2002), menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau apa yang tidak dilakukan pegawai. Kinerja pegawai adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk:

1. Kuantitas output.
2. Kualitas output.
3. Jangka waktu output.
4. Kehadiran ditempat kerja.
5. Sikap kooperatif

Sedangkan menurut Hasibuan (2002) kinerja pegawai dapat dinilai dari beberapa indikator, yakni :

1. Kedisiplinan adalah Ketetapan pegawai akan taat aturan didalam bekerja dengan tujuan optimalisasi hasil kinerja pegawai.
2. Prestasi Kerja adalah hasil kinerja pegawai didalam pencapaian tujuan sesuai dengan tugas dan beban kerja yang dilaksanakan.
3. Kesetiaan Pegawai adalah bagaimana kesetiaan dan loyalitas seseorang pegawai dalam bekerja dalam suatu organisasi.
4. Kreativitas Pegawai adalah kemampuan pegawai dalam berkarya dan berinovasi.
5. Kecakapan adalah Sejauh mana pegawai memahami kinerjanya dan melaksanakannya dengan hasil yang maksimal.
6. Kerjasama adalah Kemampuan pegawai secara bersama dan saling mendukung didalam menangani permasalahan dan pencapaian kinerja secara bersama.
7. Tanggungjawab adalah upaya kesetiaan pegawai didalam pencapaian hasil kinerja yang maksimal sesuai dengan tugas dan beban kerja yang dilaksanakan.

Selanjutnya Gibson (2000:40), mengatakan bahwa kinerja seseorang ditentukan oleh kemampuan dan motivasinya untuk melaksanakan pekerjaan. Dikatakan bahwa pelaksanaan pekerjaan ditentukan oleh interaksi antara kemampuan dan motivasi. Keban (2004:1), kinerja adalah merupakan tingkat pencapaian tujuan. Kinerja adalah prestasi kerja, yang ditentukan oleh faktor lingkungan dan perilaku manajemen. Hasil penelitian Timpe (2001; 93) menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang menyenangkan begitu penting untuk mendorong tingkat kinerja pegawai yang paling efektif dan produktif dalam interaksi social organisasi akan senaniasa terjadi adanya harapan bawahan terhadap atasan dan sebaliknya.

Mangkunegara (2002:67), mengatakan bahwa kinerja adalah merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan padanya. Hasil kerja yang dapat dicapai oleh pegawai atau sekelompok pegawai dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hokum dan sesuai dengan moral dan etika.

Sinambela dkk (2006:136), mendefinisikan kinerja pegawai sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu dengan keahlian tertentu bahwa kinerja adalah hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai dibandingkan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

Untuk mengetahui faktor yang mempengaruhi kinerja individu, perlu dilakukan pengkajian terhadap teori kinerja. Secara umum faktor fisik dan non

fisik sangat mempengaruhi berbagai kondisi lingkungan fisik sangat mempengaruhi kondisi pegawai dalam bekerja. Selain itu, kondisi lingkungan fisik juga akan mempengaruhi berfungsinya faktor lingkungan non fisik. Pada kesempatan ini pembahasan kita fokuskan pada lingkungan non-fisik, yaitu kondisi-kondisi yang sebenarnya sangat melekat dengan sistem manajerial perusahaan.

Menurut Handoko (2002:98), faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja adalah :

- a. Keterampilan dan Pengalaman  
orang yang mempunyai pendidikan yang rendah, jelas mempunyai keterampilan yang kurang, begitu juga orang yang sudah berpendidikan agak tinggi masih tetap mempunyai produktivitas yang rendah. Oleh sebab itu, maka perlu adanya keterpaduan antara keterampilan dengan pengalaman kerja. Orang atau tenaga kerja yang masih muda atau baru mulai mengikuti karier, biasanya bekerja agak kurang pengalaman, hal ini dapat diatasi dengan cara mengikuti pelatihan kerja diluar atau ada tempat kerja untuk meningkatkan keterampilan.
- b. Faktor Pendidikan  
Perusahaan perindustrian biasanya direkrut dari orang-orang yang kurang mempunyai pendidikan yang tinggi, perusahaan hanya membutuhkan kesehatan fisik yang kuat untuk bekerja. Dengan adanya pendidikan yang kurang dari pekerja akan menyebabkan penurunan produktivitas kerja.
- c. Umur  
Umur seseorang tenaga kerja agaknya dapat dijadikan sebagai tolak ukur dari produktivitas, akan tetapi hal tersebut tidak selalu begitu. Tetapi pengajaran karier seseorang selalu diimbangi dengan jumlah umur, dimana semakin bertambah lama orang itu bekerja, maka produktivitas dari orang tersebut akan meningkat.
- d. Sarana Penunjang  
Tingkat kemampuan pimpinan untuk menumbuhkan motivasi kerjasama yang baik antara para pekerja serta mengadakan pembagian kerja yang jelas antara semua pegawai sangat berpengaruh terhadap tingkat produktivitas. Di samping itu dapat juga berupa penerapan teknologi sarana produksi yang cukup canggih, hal ini akan menyebabkan tugas atau kerja dari pegawai tersebut berkurang.
- e. Faktor Semangat dan Kegairahan Kerja  
Dengan adanya dorongan moril terhadap para pekerja akan meningkatkan produktivitas kerja. Dorongan moril tersebut dapat berupa memberikan

semangat dan kegairahan kerja kepada para pekerja. Seperti yang dikemukakan oleh pakar manajemen, semangat dan kegairahan kerja merupakan problematic yang harus mendapat perhatian yang serius.

f. Faktor Kepemimpinan dan Motivasi

Faktor kepemimpinan dan motivasi adalah suatu dorongan dalam diri pegawai untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya bekerjasama agar mampu mencapai kinerja dengan predikat yang bagus.

Menurut Simamora (2004:340), yang mempengaruhi dimensi kinerja adalah :

1. Memikat dan manahan orang didalam organisasi

Hal ini berarti bahwa agar organisasi berfungsi secara efektif, organisasi itu haruslah meminimalkan kenaikan gaji yang memuaskan, jenjang karir yang lebih baik, memberikan fasilitas dan saran yang mendukung aktifitas pekerjaan, dan menandatangani surat perjanjian masa kerja.

2. Penyelesaian tugas yang handal

Setiap pegawai diberi tugas dan tanggung jawabnya dalam menyelesaikan tugas pekerjaannya, oleh sebab itu penyelesaian tugas harus yang handal perlu diperhatikan agar tolak ukur minimal kuantitas dan kualitas kinerja dapat tercapai, seperti hasil kerja yang memuaskan, Lingkungan kerja, pencapaian pekerjaan, tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan, Disiplin waktu kerja, Ketelitian dalam bekerja, Tanggung jawab pegawai,

3. Perilaku inovatif dan spontan

Disamping persyaratan tugas formal, perilaku lainnya juga mempengaruhi efektifitas sebuah organisasi. Aktifitas-aktifitas ini disebut perilaku inovatif dan spontan, organisasi tidak dapat mengawasi segala kemungkinan dalam aktifitas-aktifitasnya, sehingga efektifitas dipengaruhi oleh kesediaan

kalangan pegawai. Seperti Kerja sama dengan rekan sekerja, Tindakan protektif, Gagasan konstruktif, pelatihan diri pegawai.

Berdasarkan uraian tersebut di atas variabel kepemimpinan merupakan salahsatu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai, karena kepemimpinan merupakan suatu dorongan dalam diri pegawai untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya untuk bekerjasama agar mampu mencapai kinerja dengan predikat yang baik

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Untuk menghindari citra plagiat atas penyusunan ini, penulis melampirkan hasil penelitian terdahulu untuk menggambarkan persamaan dan perbedaan antara tesis penulis dengan yang lainnya.

**Tabel 2.1 Peneliti Terdahulu**

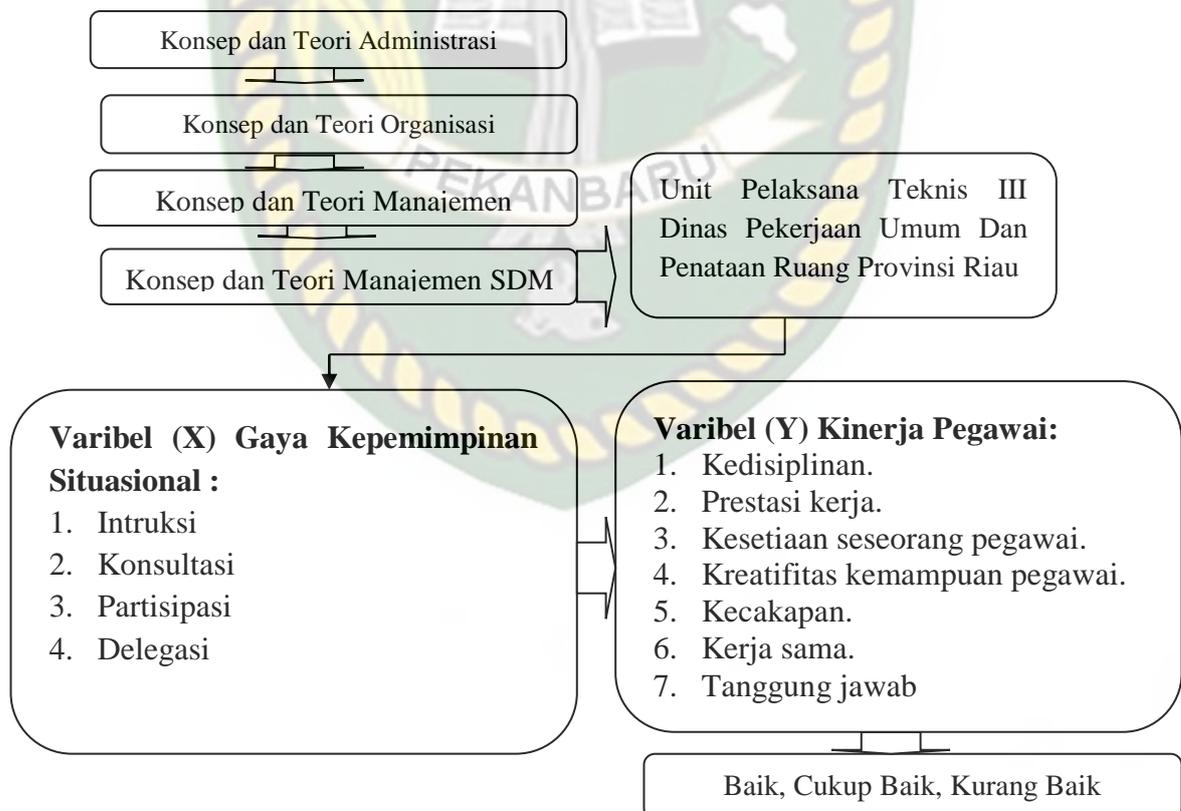
Nama	Judul Tesis	Variabel	Persamaan	Perbedaan	Hasil
Juneta Zebua, 2009	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Pegawai di Rumah Sakit Umum Pusat H. Adam Malik Medan Tahun 2008.	Variabel Independen (X) Gaya Kepemimpinan, (Y) Kinerja Pegawai	Variabel Independen (X) Gaya Kepemimpinan, (Y) Kinerja Pegawai	1. Teori yang digunakan 2. Hasil Penelitian	Berpengaruh 52%
Arindiah Citra Dewi Agustin, 2010	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Sosial dan Pemakanam Kota Batam.	Variabel Independen (X) Gaya Kepemimpinan, (Y) Kinerja Pegawai	Variabel Independen (X) Gaya Kepemimpinan, (Y) Kinerja Pegawai	1. Teori yang digunakan 2. Hasil Penelitian	Berpengaruh 41%
Hentry Sukmasari, 2011	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Semarang	Variabel Independen (X) Gaya Kepemimpinan, (Y) Kinerja Pegawai	Variabel Independen (X) Gaya Kepemimpinan, (Y) Kinerja Pegawai	1. Teori yang digunakan 2. Hasil Penelitian	Berpengaruh 64%

1	2	3	4	5	6
Syarifah Lia Susanna, 2015	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendapatan Provinsi Riau.	Variabel Independen (X) Gaya Kepemimpinan, (Y) Kinerja Pegawai	Variabel Independen (X) Gaya Kepemimpinan, (Y) Kinerja Pegawai	1. Teori yang digunakan 2. Hasil Penelitian	Berpengaruh 47%
Devi Yani, 2016	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Pegawai Rumah Sakit Se-Bandar Lampung.	Variabel Independen (X) Gaya Kepemimpinan, (Y) Kinerja Pegawai	Variabel Independen (X) Gaya Kepemimpinan, (Y) Kinerja Pegawai	1. Teori yang digunakan 2. Hasil Penelitian	Berpengaruh 59%

*Sumber : Olahan Data penelitian, 2020*

### 2.3 Kerangka Berpikir

**Gambar 2.1 : Kerangka Pikir Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Pegawai Di Unit Pelaksana Teknis III Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Riau**



*Sumber : Modifikasi dari Studi Kepustakaan, 2020*

## 2.4 Hipotesis

Berdasarkan penjelasan konsep dan teori studi kepustakaan, hipotesis dalam penelitian ini, yaitu : Gaya kepemimpinan situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Unit Pelaksana Teknis III Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Provinsi Riau.

## 2.5 Teknik Pengukuran

Untuk mengetahui bagaimana pelaksanaan Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Pegawai Di Unit Pelaksana Teknis III Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Riau sebagai berikut :

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Pegawai Di Unit Pelaksana Teknis III Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Riau dalam pengukuran Variabel dikatakan :

### a. Gaya Kepemimpinan Situasional

Dalam variabel Gaya Kepemimpinan Situasional (X) yang memiliki 4 indikator yaitu Intruksi, Konsultasi, Partisipasi, Delegasi. Adapun pengukuran indikator sebagai berikut :

Baik	:Apabila semua indikator pada katagori Terlaksana berada pada rentang skor 67%-100%
Cukup Baik	:Apabila semua indikator pada katagori Cukup Terlaksana berada pada rentang skor 34%-66%
Kurang Baik	:Apabila semua indikator pada katagori Kurang Terlaksana berada pada rentang skor 1%-33%

### b. Kinerja Pegawai

Dalam variabel Gaya Kepemimpinan Situasional (X) yang memiliki 7 indikator Kedisiplinan, Prestasi kerja, Kesetiaan seseorang pegawai, Kreatifitas kemampuan pegawai, Kecakapan, Kerja sama, dan Tanggung jawa. Adapun pengukuran indikator sebagai berikut :

- Baik :Apabila semua indikator pada katagori Terlaksana berada pada rentang skor 67%-100%
- Cukup Baik :Apabila semua indikator pada katagori Cukup Terlaksana berada pada rentang skor 34%-66%
- Kurang Baik :Apabila semua indikator pada katagori Kurang Terlaksana berada pada rentang skor 1%-33%

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Desain Penelitian**

Tipe Survei deskriptif analisis yaitu tipe penelitian yang menggambarkan mengenai variabel yang diteliti dalam penelitian. Kemudian melalui pendekatan kualitatif, yaitu menjawab dan memecahkan masalah-masalah dengan melakukan pemahaman dan pendalaman secara menyeluruh dan utuh dari objek yang diteliti agar diperoleh gambaran yang jelas. Metode penelitian kuantitatif merupakan metode-metode untuk menguji proposisi atau hipotesis tertentu dengan cara meneliti hubungan antar variabel. Pengukuran variable-variabel biasanya dilakukan dengan instrument-instrumen penelitian sehingga menghasilkan data berupa angka-angka yang dapat dianalisis menggunakan prosedur-prosedur statistik.

#### **3.2. Lokasi penelitian**

Penelitian ini berlokasi di Unit Pelaksana Teknis III Dinas pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Provinsi Riau. Dengan alasan akademis ditemukan indikasi bahwa pemimin belum memberikan pembinaan dan pelatihan secara optimal terkait pencapaian kinerja pegawai. Selain dari itu kurangnya pendekatan pemimpin melalui komunikasi dan hubungan tugas.

#### **3.3. Konsep Operasional dan Operasionalisasi Variabel**

Untuk menghindari dan menghilangkan dari kesalahan pemahaman tentang beberapa konsep ataupun istilah yang digunakan dalam penelitian ini,

maka perlu dijelaskan beberapa konsep operasional. Untuk lebih jelasnya penelitian ini peneliti memberi batasan berupa konsep operasional sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan Situasional adalah proses mempengaruhi aktivitas seseorang atau kelompok orang untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Merupakan fungsi pemimpin, pengikut dan variabel situasional lainnya.
2. Intruksi, adalah untuk pengikut yang kematangannya rendah, Orang tidak mampu dan tidak mau (M1) memikul tanggung jawab untuk melaksanakan sesuatu adalah tidak kompeten atau tidak memiliki keyakinan. Dalam banyak kasus ketidakinginan mereka merupakan akibat dari ketidak yakinannya atau kurangnya pengalaman dan pengetahuannya berkenaan dengan sesuatu tugas. Dengan demikian, gaya pengarahan (G1) memberikan pengarahan yang jelas dan spesifik. Pengawasan yang ketat memiliki tingkat kemungkinan efektif yang paling tinggi.
3. Konsultasi, adalah untuk tingkat kematangan rendah ke sedang. Orang tidak mampu tapi keinginan (M2) untuk memikul tanggung jawab memiliki keyakinan tetapi kurang memiliki keterampilan. Dengan demikian, gaya konsultasi (G2) yang memberikan perilaku mengarahkan, karena mereka kurang mampu, juga memberikan perilaku mendukung untuk memperkuat kemampuan, nampaknya merupakan gaya yang sesuai dipergunakan bagi individu pada tingkat kematangan seperti ini. Gaya ini dirujuk sebagai konsultasi karena hampir seluruh pengarahan masih dilakukan oleh pemimpin.

4. Partisipasi, adalah bagi tingkat kematangan dari sedang ke tinggi. Orang-orang pada tingkat perkembangan ini memiliki kemampuan tetapi tidak berkeinginan (M3) untuk melakukan suatu tugas yang diberikan..
5. Delegasi (Pendelegasian), adalah bagi tingkat kematangan yang tinggi. Orang-orang dengan tingkat kematangan seperti ini adalah mampu dan mau, atau mempunyai keyakinan untuk memikul tanggung jawab (M4).
6. Kinerja Pegawai adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab mereka miliki masing-masing.
7. Kedisiplinan adalah Ketetapan pegawai akan taat aturan didalam bekerja dengan tujuan optimalisasi hasil kinerja pegawai.
8. Prestasi Kerja adalah hasil kinerja pegawai didalam pencapaian tujuan sesuai dengan tugas dan beban kerja yang dilaksanakan.
9. Kesetiaan Pegawai adalah bagaimana kesetiaan dan loyalitas seseorang pegawai dalam bekerja dalam suatu organisasi.
10. Kreativitas Pegawai adalah kemampuan pegawai dalam berkarya dan berinovasi.
11. Kecakapan adalah Sejauh mana pegawai memahami kinerjanya dan melaksanakannya dengan hasil yang maksimal.
12. Kerjasama dalah Kemampuan pegawai secara bersama dan saling mendukung didalam menangani permasalahan dan pencapaian kinerja secara bersama.

13. Tanggungjawab adalah upaya kesetiaan pegawai didalam pencapaian hasil kinerja yang maksimal sesuai dengan tugas dan beban kerja yang dilaksanakan.

### 3.4.Operasionalisasi Variabel

**Tabel 3.1. Operasionalisasi Variabel Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Pegawai Di Unit Pelaksana Teknis III Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Riau**

Konsep	Variabel	Indikator	Item penilaian	Skala
1	2	3	4	5
Gaya Kepemimpinan Situasional adalah proses mempengaruhi aktivitas seseorang atau kelompok orang untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Merupakan fungsi pemimpin, pengikut dan variabel situasional lainnya. Hersey (Sufian,2019)	Gaya Kepemimpinan Situasional (X)	1. Intruksi	Pengarahan spesifik dan jelas	Baik Cukup Baik Kurang Baik
		2. Konsultasi	Menerima Pendapat, Saran dan Memberi Petunjuk.	Baik Cukup Baik Kurang Baik
		3. Partisipasi	Memberikan Motivasi dan ide Dalam Memecahkan Masalah	Baik Cukup Baik Kurang Baik
		4. Delegasi	Memberikan Kepercayaan dan Tanggungjawab Penuh	Baik Cukup Baik Kurang Baik
Kinerja Pegawai adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab mereka miliki masing-masing, Mathis dan Jackson (dalam Hasibuan 2002:81)	Kinerja Pegawai (Y)	1. Kedisiplinan	Tingkat kedisiplinan pegawai dalam organisasi.	Baik Cukup Baik Kurang Baik
		2. Prestasi kerja	Prestasi kerja pegawai dalam organisasi.	Baik Cukup Baik Kurang Baik
		3. Kesetiaan seseorang pegawai	Kesetiaan seseorang pegawai dalam organisasi.	Baik Cukup Baik Kurang Baik
		4. Kreativitas pegawai	Kreativitas pegawai dalam organisasi.	Baik Cukup Baik Kurang Baik
		5. Kecakapan	Kecakapan pegawai dalam organisasi	Baik Cukup Baik Kurang Baik
		6. Kerja sama	Kerja sama pegawai dalam organisasi.	Baik Cukup Baik Kurang Baik
		7. Tanggungjawab	Tanggung jawab pegawai dalam organisasi	Baik Cukup Baik Kurang Baik

*Sumber : Data Olahan Penelitian, 2020*

### 3.5. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini yaitu seluruh Pemimpin dan Pegawai Unit Pelaksana Teknis III Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Provinsi Riau.

Sampel penelitian adalah sebahagian dari Pemimpin dan Pegawai Unit Pelaksana Teknis III Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Riau.

### 3.6. Teknik Penarikan Sampel

Dalam melakukan penarikan sampel, peneliti menggunakan teknik Sensus. Untuk melengkapi analisis kualitatif ditetapkan beberapa informan dengan teknis purposive, sebagaimana pada tabel. 3.2.

**Tabel 3.2. Populasi dan Sampel Penelitian Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Pegawai Di Unit Pelaksana Teknis III Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Riau**

sNo	Unit Populasi	Jumlah Populasi	Jumlah Sampel	%
<b>Responden Pemimpin :</b>				
	1. Kepala Unit Pelaksana Teknis III	1	1	100%
	2. Kepala Sub Bagian Tata Usaha	1	1	100%
	3. Kasi Teknis	1	1	100%
	4. Kasi Perencanaan	1	1	100%
<b>Responden Staf :</b>				
	Petugas Administrasi dan Keuangan	9	9	100%
	Petugas Sarana dan Prasarana	23	23	100%
	Petugas Pengawas Lapangan	38	38	100%
	Petugas Operator Komputer	5	5	100%
	Petugas Kebersihan	7	7	100%
	Petugas Keamanan	9	9	100%
	<b>Jumlah Responden</b>	<b>95</b>	<b>95</b>	<b>100%</b>
<b>02</b>	<b>Informan :</b>			
	<b>Kepala Dinas PUPR</b>	1	1	100

*Sumber : UPT III Dinas PUPR, 2019*

### 3.7. Jenis dan Sumber Data

Untuk mengorganisir data yang dibutuhkan dalam penelitian Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Pegawai Di Unit Pelaksana Teknis III Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Riau ini, maka penulis membagi data kedalam dua yaitu:

#### 1. Data Primer

Adalah data yang diperoleh dari responden yang menjadi obyek penelitian berupa informasi yang relevan dengan masalah-masalah yang sudah dirumuskan dalam penelitian, diperoleh melalui kuesioner. Dalam penelitian ini data diperoleh juga dari informan, diperoleh melalui pedoman wawancara. Data yang dikumpulkan antara lain : data tentang gaya kepemimpinan intruksi, konsultasi, partisipasi dan delegasi. Demikian juga dengan data tentang kinerja pegawai yang berkaitan dengan kedisiplinan, prestasi kerja, kesetiaan, kreativitas, kecakapan, kerjasama dan tanggungjawab pegawai.

#### 2. Data Skunder

Adalah data yang diperoleh dari dokumen-dokumen dan laporan resmi instansi pemerintah terkait yang ada kaitannya dengan masalah penelitian dan juga buku-buku yang berkenaan dengan penelitian di kepustakaan. Data yang dikumpulkan antara lain: struktur dan bagan organisasi, profaile organisasi, pimpinan dan pegawai, dan laporan kinerja instansi pemerintah (LAKIP).

### 3.8. Teknik Pengumpulan Data

Untuk menghimpun dan mendapatkan semua data yang diperlukan dalam penelitian ini, maka digunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut:

1. Kuesioner

Yaitu dengan memberikan beberapa daftar pertanyaan berikut dengan alternatif jawaban yang disebarkan kepada responden yang dijadikan sampel, setelah diisi/dijawab kuisisioner tersebut dikembalikan kepada peneliti.

2. Observasi (Pengamatan)

Merupakan teknik pengumpulan data dengan melakukan pengamatan terhadap objek yang akan diteliti.. observasi langsung. Data yang didapat melalui observasi langsung terdiri dari pengamatan secara rinci tentang kegiatan, perilaku, tindakan orang-orang, serta juga keseluruhan kemungkinan interaksi interpersonal dan segala hal yang dapat diamati.

3. Interview (Wawancara)

Merupakan teknik pengumpulan data dengan cara tanya jawab langsung terhadap informan yang berhubungan dengan penelitian melalui daftar pedoman wawancara yang sesuai dengan permasalahan yaitu Kepala Dinas PUPR yang berperan sebagai pemimpin pelaksana kinerja Pegawai.

4. Studi Perpustakaan

Studi ini dilakukan untuk memperoleh data sekunder yang berguna dalam perumusan teori dan landasan bagi penganalisaan data primer serta menelaah data melalui literatur yang tersedia.

### 3.9. Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan metode analisis kuantitatif, yaitu dengan mengolah data yang diperoleh disajikan dalam tabel frekuensi dan persentase. Selanjutnya dengan metode analisis kualitatif, data yang diperoleh berupa hasil wawancara kepada informan, kemudian dianalisis dan dijelaskan, selanjutnya sikap ilmiah peneliti didukung oleh konsep dan teori. Selanjutnya untuk menguji hipotesis, dilakukan dengan pendekatan metode kuantitatif dengan alat uji statistik.

Dalam rangka alat uji statistik maka data dikategorikan berpedoman pada skala Likert (Nazir, 2005:34) dengan kategori untuk variabel Gaya Kepemimpinan Situasional (Skor dari 3 sampai 1):

E = Efektif

CE = Cukup Efektif

KE = Kurang Efektif

Untuk variabel Kinerja Pegawai (Skor dari 3 sampai 1):

T = Tinggi

S = Sedang

R = Rendah

### **3.9.1. Uji Validitas dan Reliabilitas**

#### **1. Uji Validitas**

Pengujian validitas setiap instrument pertanyaan yang digunakan dalam analisis item dengan cara mengkorelasikan skor tiap butir dengan skor total yang merupakan jumlah skor tiap butir. Mansyur (2008:58) menyatakan bahwasanya

dalam analisis item, teknik korelasi dalam menentukan validitas item ini sampai sekarang merupakan teknik pengambilan data yang banyak digunakan.

## 2. Uji Reabilitas

Pengujian reabilitas adalah pengujian yang berkaitan dengan masalah adanya kepercayaan terhadap alat test (instrument). Suatu instrument dapat memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi apabila hasil dari pengujian tersebut menunjukkan hasil yang tetap atau tidak berubah. Dengan kata lain, masalah reabilitas test atau instrument yang berhubungan dengan penetapan masalah hasil. Jika terdapat perubahan dalam hasil akhir test atau instrument maka perubahan tersebut dianggap tidak berarti.

### 3.9.2. Regresi Linier Sederhana

Kemudian dilanjutkan untuk menganalisis pengaruh disiplin kerja sebagai variabel pengaruh terhadap kinerja sebagai variabel terikat dengan bantuan statistik parametrik yaitu regresi sederhana. Adapun rumus dari regresi tersebut adalah sebagai berikut:

$$Y = a + bx + \epsilon$$

Dimana:

Y = Kinerja Pegawai

a = Konstanta

b = Koefisien Regresi

x = Gaya Kepemimpinan Situasional

$\varepsilon$  = Epsilon (variable pengganggu)

### 3.9.3. Pengujian Hipotesis (Uji $t$ )

Melakukan uji  $t$  yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh signifikan antara variable bebas (gaya kepemimpinan situasional) terhadap variable terikat (kinerja pegawai). Uji  $t$  akan membandingkan nilai  $t$  hitung dengan  $t$  tabel, jika  $t$  hitung  $>t$  tabel maka  $H_1$  diterima dan  $H_0$  ditolak, tapi jika  $t$  hitung  $<t$  table maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima.

### 3.9.4. Pengujian Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variable bebas secara keseluruhan terhadap variable terikat. Pengukuran dilakukam dengan menghitung angka koofisien determinasi ( $R^2$ ) mendekati 1 maka makin tepat suatu garis linier dipergunakan sebagai pendekatan terhadap penelitian. Persamaan regresi selalu disertai dengan  $R^2$  sebagai ukuran kecocokan Pengukuran dilakukan dengan meghitung angka koofisien determinasi ( $R^2$ ) mendekati 1 maka makin tepat suatu garis linier dipergunakan sebagai pendekatan terhadap penelitian. Untuk mengolah data ini, penulis menggunakan bantuan program SPSS versi 17.

## BAB IV

### GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN

#### 4.1. Sejarah Kota Pekanbaru

Pekanbaru lahir jauh sebelum masuknya penjajah Belanda ke Indonesia. Pada waktu itu Pekanbaru hanya berupa dusun kecil yang bernama Payung Sekaki. Dusun itu terletak di tepi sungai Siak (tepatnya di seberang pelabuhan yang ada saat ini).

Kemudian di zaman kerajaan Siak Sri Indrapura yang dipimpin oleh Sultan Abdul Jalil Alamuddin Syah (wafat tahun 1791), dusun ini berkembang dengan pesat menjadi pusat perdagangan dan merupakan jalur lalu lintas kapal-kapal dari berbagai daerah. Pada saat itu pula pusat kerajaan berpindah ke seberang, sebelah selatan (sekitar pasar bawah saat ini) yang kemudian bernama Senapelan.

Dalam perkembangan selanjutnya berdasarkan musyawarah datuk-datuk empat suku (Pesisir, Lima puluh, Tanah Datar dan Kampar), Negeri Senapean berganti nama menjadi Pekanbaru. Penggantian nama ini terjadi di masa Pemerintahan Sultan Muhammad Ali Muazam Syah (1784 – 1801).

Pada Waktu Penjajahan Belanda, berdasarkan Besluit Van Her Inlance Zelf Bestuur Van Siak No. 1 Tahun 1919 Pekanbaru menjadi tempat kedudukan Controluer (PHB) Pemerintah Belanda. Sewaktu pendudukan Jepang, pada tanggal 8 Maret 1942 Pekanbaru dipimpin oleh seorang Gubernur Militer (GO KUNG), istilah distrik menjadi GUM yang dipimpin oleh seorang GUN CHO.

Akhirnya di zaman Pemerintahan Republik Indonesia Pekanbaru berubah status menjadi :

1. Hermene Pekanbaru dan merupakan Ibukota Keresidenan Riau berdasarkan ketetapan Gubernur Sumatera di Medan No. 103 tanggal 1 Mei 1946.
2. Kota Kecil Berdasarkan Undang-Undang No. 8 tahun 1956.
3. Kotapraja berdasarkan Undang-Undang No. 8 tahun 1957.
4. Ibukota Provinsi Riau setelah dipindahkan dari Tanjung Pinang pada tahun 1959.
5. Kotamadya berdasarkan Undang- Undang No. 5 tahun 1974.
6. Kota berdasarkan Undang-Undang No. 22 Tahun 1999.

Kota Pekanbaru dengan slogan “ Kota Bertuah “ yang merupakan akronim dari : Bersih, Tertib, Usaha Bersama, Aman dan Harmonis merupakan semangat masyarakat Pekanbaru untuk membangun kotanya.

Kota Pekanbaru secara geografis terletak antara 101°14'-101°34' Bujur Timur dan 0°25'-0°45' Lintang Utara. Dengan ketinggian berkisar antara 5-50 meter dari permukaan laut. Wilayah bagian utara merupakan daratan landai dan bergelombang dengan ketinggian berkisar antara 5-11 meter. dan dibelah oleh aliran Sungai Siak, yang mengalir dari barat hingga ke timur dengan 527 km, lebar sungai 100-150 m dengan kedalaman 20-29 m, sungai ini juga berfungsi sebagai jalur pelayaran internasional (IMO) International Maritime Organisation serta memiliki beberapa anak sungai seperti sungai; Umban Sari, Sail, Air Hitam ibam, Setukul, Kelulut, Pengambang, Ukai, Sago, Senapelan, Limau dan Tampan.

Secara administrasi berbatasan langsung dengan Kabupaten lain sbb :

Sebelah Utara : Kabupaten Siak dan Kabupaten Kampar

Sebelah Selatan : Kabupaten Kampar dan Kabupaten Pelalawan

Sebelah Timur : Kabupaten Siak dan Kabupaten Pelalawan

Sebelah Barat : Kabupaten Kampar

Kota Pekanbaru memiliki luas wilayah 632,26 km<sup>2</sup>, terbangun saat ini sekitar 30% dan masih ada potensi yang dapat dikembangkan seluas 40% dari total luas wilayah. Wilayah lainnya seluas 30% dipertahankan untuk ruang terbuka hijau (RTH). Dilihat dari regional Sumatera, Pekanbaru juga berada di tengah tengah pulau Sumatera. Dan menjadi titik simpul jalur lintas darat melalui jalan lintas timur Sumatera serta menjadi titik simpul tol transmisi jaringan kabel listrik dan gardu induk Sumatera. Secara nasional posisi kota Pekanbaru menjadi pintu gerbang Indonesia Bagian Barat untuk keluar dan masuk internasional khususnya bertetangga dekat dengan negara ASEAN. Kota Pekanbaru terdiri dari 12 Kecamatan dan 58 Kelurahan, 617 RW dan 2521 RT.

**a. Gambaran Umum Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Riau**

Departemen Pekerjaan Umum adalah lembaga pemerintah yang bertanggung jawab langsung kepada presiden. Sebelumnya, Departemen Pekerjaan Umum sempat bernama: Departemen Pemukiman dan Pengembangan Wilayah (2000-2004), adalah kementerian dalam pemerintah Indonesia yang membidangi urusan pekerjaan umum. Istilah "Pekerjaan Umum" adalah terjemahan dari istilah bahasa Belanda *Openbare Werken* yang pada zaman Hindia Belanda disebut *Waterstaat Swerken*. Setelah Belanda menyerah dalam

perang pasifik pada tahun 1942 kepada Jepang, maka daerah Indonesia ini dibagi oleh Jepang dalam 3 wilayah pemerintah, yaitu Jawa/Madura, Sumatra dan Indonesia Timur dan tidak ada pusat Pemerintah tertinggi di Indonesia yang menguasai ke-3 wilayah tersebut.

Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Riau terbentuk setelah ditetapkan undang-undang darurat No 19/1957 kemudian diundangkan dengan Undang-Undang No.61 tahun 1958. Pekerjaan umum adalah unsur pelaksana dan penunjang dibidang Pekerjaan Umum yang mempunyai tugas melaksanakan sebagai tugas pemerintah dan pembangunan dibidang Pekerjaan Umum, Permukiman dan Prasarana Wilayah diserahkan (desentralisasi) dan dilimpahkan (dekonsentrasi) kepada Daerah Provinsi Riau, sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku. Istilah pekerjaan umum diambil dari istilah bahasa Belanda (Openbare Werken), yang mana pada masa pemerintahan Hindia Belanda disebut Waterstaat Swerken. Pekerjaan Umum adalah unsur pelaksana dan penunjang di bidang Pekerjaan Umum yang mempunyai tugas melaksanakan sebagai tugas pemerintah dan pembangunan di bidang Pekerjaan Umum, Permukiman dan Prasarana Wilayah diserahkan (desentralisasi), dan dilimpahkan (dekonsentrasi) kepada Daerah Provinsi Riau, sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku. Dinas Pekerjaan Umum pada tahun 2017 berubah nama menjadi Dinas PUPR.

Dinas PUPR Provinsi Riau adalah Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang yang terbentuk setelah ditetapkannya Undang-undang darurat No. 19 Tahun 1957, kemudian diundangkan dengan Undang-undang Nomor 61 Tahun 1958. Pada mulanya, Dinas PUPR bernama Departemen Pekerjaan Umum, yaitu

lembaga pemerintah yang bertanggung jawab langsung kepada Presiden. Sebelum berubah menjadi Dinas Pekerjaan Umum (PU), Dinas PU pada tahun 2000-2004 sempat bernama Departemen Pemukiman dan Pengembangan Wilayah, yaitu termasuk dalam kementerian Pemerintah Indonesia yang membidangi urusan pekerjaan umum.

#### **4.3 Visi dan Misi Dinas PUPR Provinsi Riau**

Visi dan misi Dinas PUPR Provinsi Riau terdapat pada visi dan misi Provinsi Riau, yaitu sebagai berikut:

##### **1. Visi**

Terwujudnya Provinsi Riau yang maju, masyarakat sejahtera, berbudaya Melayu dan berdaya saing tinggi, menurunnya kemiskinan, tersedianya lapangan kerja serta pemantapan aparatur.

##### **2. Misi**

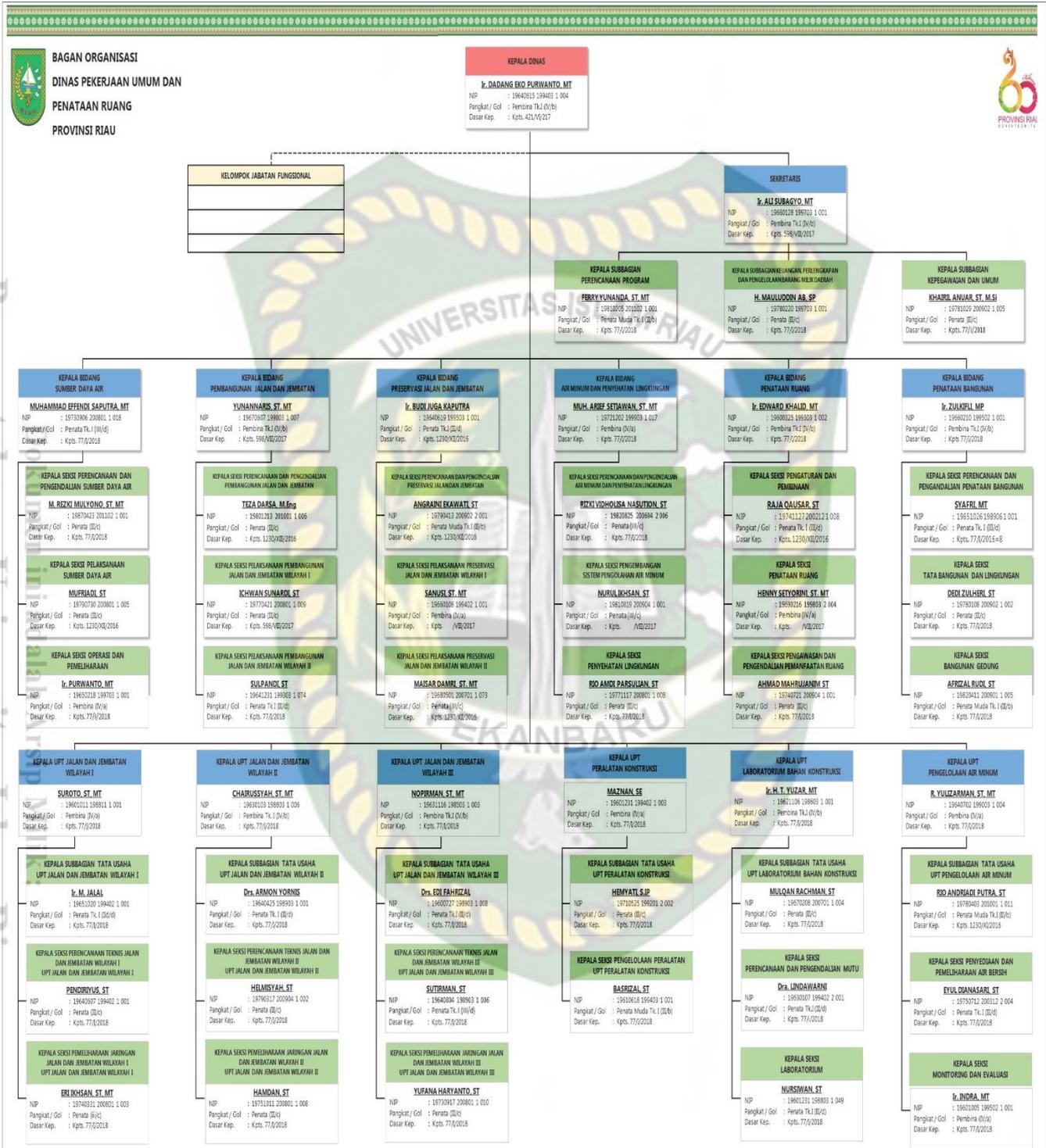
- a. Meningkatkan Pembangunan Infrastruktur;
- b. Meningkatkan Pelayanan Pendidikan;
- c. Meningkatkan Pelayanan Kesehatan;
- d. Mewujudkan Pemerintahan Yang handal dan Terpercaya serta Pemantapan Kehidupan Politik;
- e. Pembangunan masyarakat yang berbudaya melayu, beriman dan bertaqwa;
- f. Memperkuat Pembangunan Pertanian dan Perkebunan;
- g. Meningkatkan Perlindungan dan Pengelolaan Lingkungan Hidup serta Pariwisata;
- h. Meningkatkan Peran Swasta dalam Pembangunan.

3. Tujuan Dinas PUPR Provinsi Riau

Mewujudkan Misi I Provinsi Riau yaitu "Meningkatkan Pembangunan Infrastruktur



a. Struktur organisasi Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Ria



Gambar 4.1 Struktur organisasi Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Ria

#### 4.5 Tugas Pokok dan Fungsi Dinas PUPR Provinsi Riau

Tugas pokok Dinas PUPR Provinsi Riau adalah melaksanakan urusan pemerintahan daerah di Bidang KePUPRan berdasarkan asas otonomi daerah dan tugas Pembantuan, sedangkan fungsinya adalah sebagai berikut:

- a. Perumusan kebijaksanaan teknis bidang jalan dan jembatan;
- b. Perancangan program kerja Kebinamargaan;
- c. Penyelenggaraan urusan pemerintahan dan pelayanan umum bidang jalan dan jembatan;
- d. Pembinaan dan fasilitasi bidang jalan dan jembatan lingkup provinsi kabupaten/kota;
- e. Pelaksanaan tugas bidang bina teknik, pembangunan dan peningkatan jalan dan jembatan serta pemeliharaan jalan dan jembatan;
- f. Pelaksanaan Tugas Pembuatan di Bidang jalan dan jembatan;
- g. Pembuatan, evaluasi dan pelaporan bidang jalan dan jembatan;
- h. Pelaksanaan kesekretariatan Dinas;
- i. Penyelenggaraan pelaksanaan penanganan darurat akibat bencana dalam bidang ke Binamargaan;

Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Gubernur sesuai dengan tugas dan fungsinya.

## BAB V

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dalam pelaksanaan penelitian yang mengangkat judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Pegawai Di Unit Pelaksana Teknis III Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Riau. Penelitian ini mengambil data yang dibutuhkan dalam hal mengambil kesimpulan. Adapun data dan hasil responden yang dilakukan dalam penelitian ini akan dipaparkan sebagai berikut :

#### 5.1 Identitas Responden

Pada bab ini akan disajikan beberapa hal yang berkaitan dengan identitas responden dan hasil jawaban yang diperoleh dari hasil penyerahan kuisioner dan wawancara.

Dalam pelaksanaan penyebaran Kuisioner, wawancara yang sudah disajikan kepada responden, maka langkah awal yang harus dipenuhi adalah berupa identitas responden. Responden pada penelitian ini memiliki tingkat pendidikan yang berbeda dan diskriminasi oleh pegawai yang disajikan sebagai sampel dalam penelitian ini. Adapun dinilai bahwa tingkat pendidikan ini dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam penelitian ini adalah pada tingka analisis yang akan diberikan dalam menilai.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Pegawai Di Unit Pelaksana Teknis III Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Riau, Hal ini dapat dilihat dari jumlah responden yang terdiri dari jenis kelamin, umur dan pendidikan, yang dapat dilihat pada tabel dibawa ini :

### 5.1.1. Jenis Kelamin

Untuk mengetahui jenis kelamin responden pada Kantor Unit Pelaksana Teknis III Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Riau, maka dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 5.1. Klasifikasi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.**

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Presentase
1	Perempuan	5	5%
2	Laki-Laki	90	95%
	Jumlah	95	100

*Sumber : Data Olahan Penelitian, 2020*

Berdasarkan tabel 5.1 diatas, diketahui dari 95 orang responden pada Kantor Unit Pelaksana Teknis III Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Riau, responden yang berjenis kelamin perempuan yaitu sebanyak 5 orang atau 5% dan sisanya laki-laki sebanyak 90 orang atau 95%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pegawai yang bekerja di Kantor Unit Pelaksana Teknis III Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Riau, dimana mayoritas pegawainya kebanyakan berjenis kelamin laki-laki.

### 5.1.2. Tingkat Umur Responden

Umur merupakan faktor yang sangat baik pada seseorang dalam melaksanakan semua tugas-tugas yang diberikan, selain itu umur juga dapat baik pada produktivitas kerja. Semakin lanjut usia seseorang maka akan mempengaruhi produktivitas kerja, tingkat ketelitian dalam bekerja, konsentrasi dan ketahanan fisik dalam bekerja, yang mungkin dipengaruhi oleh faktor kesehatan, daya tahan dan lain-lain. Adapaun tingkat umur pegawai pada Kantor Unit Pelaksana Teknis

III Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Riau yang menjadi responden dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 5.2. Tingkat umur responden pegawai pada Unit Pelaksana Teknis III Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Riau**

Tingkat umur	Jumlah Responden	Persentase
18-34	38	39.6
35-44	12	12.5
45-49	10	10.4
Diatas 50	37	37.5
Jumlah	95	100

*Sumber : Data Olahan, 2020*

Dari tabel 5.2 diatas dapat dijelaskan bahwa pegawai pada Kantor Unit Pelaksana Teknis III Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Riau berusia antara 18-34 tahun sebanyak 38 orang atau 39.6%, sedangkan pegawai yang berusia diantara 35-44 tahun sebanyak 12 orang atau 12.5%, pegawai yang berusia 45.49 tahun sebanyak 10 orang atau 10.4% dan pegawai yang berusia diatas 50 tahun sebanyak 36 orang atau 37.5%. dengan demikian dapat disimpulkan bahwa paling banyak pegawai yang berusia diantara 18-34 tahun yang ditandai sebagai usia produktif dalam bekerja.

#### 5.1.2. Tingkat Pendidikan Responden

Selain tingkat umur, tingkat pendidikan juga dapat baik terhadap kinerja, semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang pegawai maka akan semakin tinggi pula kinerja yang dimilikinya. Seluruh pegawai yang bekerja memiliki tingkat pendidikan yang berbeda sesuai dengan kebutuhan instansi. Adapun tingkat pendidikan pegawai pada Kantor Unit Pelaksana Teknis III Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Riau, dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 5.3 Tingkat Pendidikan Responden pegawai pada Kantor Unit Pelaksana Teknis III Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Riau**

Klasifikasi Tingkat Pendidikan	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
S2	9	9.4
S1	18	18.8
DIII	8	8.3
SMA	60	63.5
Jumlah	95	100

*Sumber : Data Olahan, 2020*

Dari tabel 5.3 diatas dapat diketahui bahwa tingkat pendidikan pegawai pada Kantor Unit Pelaksana Teknis III Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Riau yaitu dari tingkat pendidikan S2 sebanyak 9 orang atau sebesar 9.4%, berikutnya yang memiliki pendidikan S1 sebanyak 18 orang atau sebesar 18.8%, pegawai yang berpendidikan DIII yaitu berjumlah 8 orang atau sebesar 8.3% dan pegawai yang berpendidikan SMA sebanyak 60 orang atau Sebesar 63.5%. Hal ini dapat digambarkan bahwa tingkat pendidikan pegawai sudah dalam kategori memadai sesuai dengan prosedur pegawai lainnya karena banyak pegawai yang memiliki tingkat pendidikan Sarjana.

## **5.2. Uji Validitas dan Reliabilitas**

### **5.2.1. Uji Validitas**

Untuk menguji validitas dan reabilitas angket dengan menggunakan program Statistik for Social Sciences (SPSS) versi 17, penulis menginput nilai skala berdasarkan skala likert dan melakukan validitas dan reabilitas butir instrumen dengan melihat koefisien korelasinya. Apabila koefisien korelasi  $> 0,315$  maka instrumen tersebut valid. Berdasarkan hasil perhitungan dengan

menggunakan SPSS versi 17 dari pertanyaan variabel Gaya Kepemimpinan Situasional sebagai berikut :

**Tabel 5.4 Uji Validitas Gaya Kepemimpinan Situasional (X)**

No	Koefisien Korelasi	R Tabel	Status
1	0,357	0.315	Valid
2	0,496	0.315	Valid
3	0,519	0.315	Valid
4	0,497	0.315	Valid

Sumber : Data Olahan SPSS

Dari tabel 5.4 Gaya Kepemimpinan Situasional (x) diatas untuk mengetahui pernyataan yang valid atau tidak validnya dapat dilihat dari nilai korelasi dibandingkan dengan r tabel product moment untuk  $dk=N-1 = 95-1 = 94$  untuk alpha 5% adalah 0,315. Dari 4 pertanyaan pertanyaan 1-4 valid.

**Tabel 5.5 Uji Validitas Kinerja (Y)**

No	Koefisien Korelasi	R Tabel	Status
1	0,660	0.315	Valid
2	0,756	0.315	Valid
3	0,633	0.315	Valid
4	0,795	0.315	Valid
5	0,729	0.315	Valid
6	0,765	0.315	Valid
7	0,792	0.315	Valid

Sedangkan tabel 5.5 kinerja (y) untuk mengetahui pernyataan yang valid atau tidak validnya dapat dilihat dari nilai korelasi dibandingkan tabel product moment untuk  $dk=N-1 = 95-1 = 94$  untuk alpha 5% adalah 0,315. Dari 7 pertanyaan pertanyaan 1-7 valid.

### 5.2.2 Uji Reabilitas

Selanjutnya butir instrumen diatas di uji reabilitasnya dengan teknik *Split Half* yakni membelah nilai-nilai instrumen yang bernomor genap dan ganjil, hasilnya seperti ditunjukkan pada tabel di bawah ini :

**Tabel 5.6 Ringkasan Pengujian Reabilitas Instrumen**

Variabel	Alpha Croncbach's
Gaya Kepemimpinan	0,801
Kinerja	0,890

Sumber : *Data Olahan SPSS, 2020*

Berdasarkan table 5.6 diatas bahwa Pengujian reabilitas instrumen dilakukan pada item-item pertanyaan yang memiliki validitas. Instrumen dinyatakan realibel jika nilai koefisien r eabilitas yang disajikan pada tabel 5.7 menunjukkan bahwa masing-masing nilai koefisien reabilitas dari variabel X dan Y lebih besar dari 0,6 sehingga instrumen yang digunakan dinyatakan reliabel.

#### a. Analisis Deskriptif Variabel Gaya Kepemimpinan Situasional

Dinas Pekerjaan Umum merupakan perpanjangan tangan dari pemerintah pusat yakni kementerian Pekerjaan Umum, kehadirannya sangat memberikan warna terhadap pelayanan publik. Dinas Pekerjaan Umum adalah perangkat daerah yang diserahkan wewenang, tugas dan tanggung jawab untuk melaksanakan otonomi daerah dalam bidang pekerjaan umum. Untuk mewujudkan tujuan pekerjaan pemerintahan yang berkualitas manajemen sumber daya manusia harus benar- benar dikelola.

Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Provinsi Riau dalam pelaksanaan Bidang Pembangunan Jalan dan Jembatan di wilayah III, hal ini bertugas untuk memberikan pelayanan dalam hal penyediaan fasilitas-fasilitas

umum yang dibutuhkan oleh masyarakat dan pemerintah, seperti pembangunan dan peningkatan jalan dan jembatan di Kabupaten/Kota.

Peranan seorang pemimpin sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi yang diinginkan termasuk organisasi publik di Unit Pelaksana Teknis III Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Provinsi Riau terutama berkaitan dengan peningkatan kinerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Untuk mewujudkan kinerja pegawai yang baik, diperlukan berbagai cara yang dapat dilakukan oleh seorang pemimpin suatu organisasi publik, yaitu dengan menggunakan gaya kepemimpinan yang efektif.

Seorang pemimpin akan menggunakan gaya kepemimpinan sesuai dengan keadaan kemampuan dan kepribadiannya, keadaan dan kemampuan pengikut dan keadaan lingkungan organisasi lainnya.

Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala Unit Pelaksana Teknis III Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Provinsi Riau tidak mengarah pada tujuan organisasi yaitu memberikan kedekatan perilaku dan situasi kemampuan pegawai, intensitas berkomunikasi terkait kinerja bawahan serta adanya evaluasi dari hambatan yang sedang terlaksana maupun sudah terlaksana, sehingga hasil kinerja yang diinginkan belum optimal. Padahal gaya kepemimpinan merupakan bagian dari aspek sumberdaya manusia dalam diri pimpinan yang berkaitan dengan kinerja pegawai Hersey (Sufian,2019). Permasalahan gaya kepemimpinan di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Provinsi Riau yang terlihat saat ini adalah gaya kepemimpinan yang belum dapat mengoptimalkan potensi organisasi dalam penyelesaian kinerja bawahan yang cepat dan tepat.

Sejalan dengan itu guna mengetahui Gaya Kepemimpinan Situasional yang meliputi Indikator sebagai Berikut :

### 5.3.1 Intruksi

Intruksi adalah untuk pengikut yang kematangannya rendah, orang tidak mampu dan tidak mau memikul tanggung jawab untuk melaksanakan sesuatu akibat dari ketidak yakinannya atau kurangnya pengalaman dan pengetahuannya berkenaan dengan sesuatu tugas. Dengan demikian, intruksi melalui pengarahan memberikan pengetahuan arah yang jelas dan spesifik. Untuk lebih jelasnya hasil tanggapan responden dalam Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Pegawai Di Unit Pelaksana Teknis Iii Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Riau dapat dilihat pada tabel dibawa ini :

**Tabel 5.7 Penilaian Jawaban Responden Mengenai Indikator Intruksi Pada Pegawai Unit Pelaksana Teknis III Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Riau**

Item Penilaian	Katagori Penilaian			Jumlah
	Baik	Cukup Baik	Kurang Baik	
Pengarahan spesifik dan jelas.	27 (28%)	48 (56%)	20 (21%)	95 (100%)

*Sumber : Olahan Data Penelitian, 2020*

Dari tabel 5.7 diatas dapat diketahui bahwa untuk indikator Intruksi dalam item penilaian Pengarahan spesifik dan jelas dimana responden Gaya Kepemimpinan Situasional Unit Pelaksana Teknis III Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Riau yang menyatakan baik sebanyak 27 responden atau (28%) dengan alasan, Pengarahan spesifik dan jelas sudah dilaksanakan melalui pimpinan. Selanjutnya untuk responden yang menjawab cukup baik sebanyak 48 responden atau 56% dengan alasan. Sejauh ini Pengarahan spesifik

dan jelas sudah dilakukan tetapi tidak terhadap seluruh pegawai sehingga pegawai banyak yang belum mengetahui arah pengarahannya yang diberikan pimpinan melainkan terhadap orang-orang tertentu saja. Selanjutnya untuk responden yang menjawab kurang baik sebanyak 20 responden atau 21 % dengan alasan, Pengarahan spesifik dan jelas belum secara menyeluruh diberikan terhadap pegawai sehingga pegawai tidak mengetahui pengarahannya yang diberikan oleh pimpinan melainkan orang tertentu saja.

Berikut hasil wawancara dengan Bapak Dadang sebagai Kepala Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Riau tanggal 09 Desember 2019 sebagai berikut:

“...sejauh ini saya sudah menginstruksikan terhadap setiap bidang melalui arahan setiap kinerja pegawai guna melaksanakan pencapaian kinerja yang akan dilaksanakan sesuai dengan penetapan kegiatan pembangunan yang diadakan di Provinsi Riau secara menyeluruh, memang tidak terhadap setiap pegawai kan banyak pegawai ya diberitahukan pada pimpinan melalui Kepala Bidang saja.....”

Dari hasil wawancara yang penulis lakukan dapat diketahui bahwa Gaya Kepemimpinan Situasional Unit Pelaksana Teknis III Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Riau sudah cukup baik didalam menginstruksikan kegiatan pekerjaan yang akan dilaksanakan dimana diketahui bahwa intruksi melalui pengarahannya sudah dilakukan terhadap setiap pegawai guna melaksanakan pencapaian kinerja yang akan dilaksanakan sesuai dengan penetapan kegiatan pembangunan yang diadakan di Provinsi Riau secara menyeluruh.

Dari observasi yang penulis lakukan didalam Gaya Kepemimpinan Situasional Unit Pelaksana Teknis III Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Riau sudah cukup baik dapat diketahui cukup baik hal ini dapat

diketahui Kepala dinas Sudah memberikan intruksi melalui pengarahan yang jelas terhadap kepala bidang didalam kegiatan pemabunan yang akan dilaksanakan.

Berdasarkan hasil Kuesioner, wawancara dan observasi bahwa Gaya Kepemimpinan Situasional dikatakan sudah cukup baik karena ada upaya Kepala dinas Sudha memberikan intruksi memalalui pengarahan yang jelas terhadap kepala bidang didalam kegiatan pembangunan yang akan dilaksanakan. Hal ini sejalan dengan teori Hersey dan Blanchard (2004 : 139) mengatakan Intruksi adalah untuk pengikut yang kematangannya rendah, orang tidak mampu dan tidak mau memikul tanggung jawab untuk melaksanakan sesuatu akibat dari ketidak yakinannya atau kurangnya pengalaman dan pengetahuannya berkenaan dengan sesuatu tugas.

### **5.3.2 Konsultasi**

Konsultasi adalah untuk tingkat kematangan rendah ke sedang. Orang tidak mampu tapi keinginan (M2) untuk memikul tanggung jawab memiliki keyakinan tetapi kurang memiliki keterampilan. Dengan demikian, gaya konsultasi (G2) yang memberikan perilaku mengarahkan, karena mereka kurang mampu, juga memberikan perilaku mendukung untuk memperkuat kemampuan, nampaknya merupakan gaya yang sesuai dipergunakan bagi individu pada tingkat kematangan seperti ini. Gaya ini dirujuk sebagai konsultasi karena hampir seluruh pengarahan masih dilakukan oleh pemimpin. Untuk lebih jelasnya hasil tanggapan responden dalam Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja

Pegawai Di Unit Pelaksana Teknis Iii Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Riau dapat dilihat pada tabel dibawa ini :

**Tabel 5.8 Penilaian Jawaban Responden Mengenai Indikator Konsultasi Pada Pegawai Unit Pelaksana Teknis III Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Riau**

Item Penilaian	Katagori Penilaian			Jumlah
	Baik	Cukup Baik	Kurang Baik	
Menerima Pendapat, Saran dan Memberi Petunjuk.	26 (28%)	38 (40%)	31 (33%)	95 (100%)

*Sumber : Olahan Data Penelitian, 2020*

Dari tabel 5.8 diatas dapat diketahui bahwa untuk indikator Intruksi dalam item penilaian Menerima Pendapat, Saran dan Memberi Petunjuk dimana responden Gaya Kepemimpinan Situasional Unit Pelaksana Teknis III Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Riau yang menyatakan baik sebanyak 26 responden atau (28%) dengan alasan, Menerima Pendapat, Saran dan Memberi Petunjuk dilaksanakan guna pencapaian tujuan Bersama. Selanjutnya untuk responden yang menjawab cukup baik sebanyak 38 responden atau 40% dengan alasan. Diektahui Menerima Pendapat, Saran dan Memberi Petunjuk sudah dilaksanakan akan tetapi pimpinan cenderung hanya memberikan masukan melainkan tidak mau menerima pendapat dari bawahan sementara bawahan lebih memahami bentuk kegiatan dialapangan. Selanjutnya untuk responden yang menjawab kurang baik sebanyak 31 responden atau 33 % dengan alasan, sejauh ini pimpinan didalam Menerima Pendapat, Saran dan Memberi Petunjuk Pengarahan belum terlaksana dengan optimal hal ini pimpinan hanya mau

memberikan saran dan pendapat melainkan tidak mau menerima pendapat diri bawahan terkait keadaan dilapangan.

Berikut hasil wawancara dengan Bapak Dadang sebagai Kepala Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Riau tanggal 09 Desember 2019 sebagai berikut

“...Didalam pelaksanaan kinerja yang akan dilaksanakan dilapangan saya selaku kadis telah memberikan saran dan petunjuk akan kegiatan kinerja pegawai dan memberikan saran didalam pencapaian kerja yang maksimal, memang sejauh ini saya belum semua menerima masukan dari bawahan terkait saran yang mereka berikan hal ini dikarenakan tanpa adanya data yang akurat didalam pemberian saran sehingga saya sebagai bertanggungjawab atas kinerja bawasan saya harus lebih maksimal memberikan saran dan petunjuk terkait kinerja pegawai.....”

Dari hasil wawancara yang penulis lakukan dapat diketahui bahwa Gaya Kepemimpinan Situasional Unit Pelaksana Teknis III Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Riau sudah cukup baik dimana Kadis telah memberikan saran dan petunjuk akan kegiatan kinerja pegawai dan memberikan saran didalam pencapaian kerja yang maksimal pencapaian kinerja yang akan dilaksanakan sesuai dengan penetapan kegiatan pembangunan yang diadakan di Provinsi riau secara menyeluruh.

Dari observasi yang penulis lakukan didalam Gaya Kepemimpinan Situasional Unit Pelaksana Teknis III Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Riau sudah cukup baik dapat diketahui cukup baik dimana Kadis telah memberikan saran dan petunjuk akan kegiatan kinerja pegawai didalam pencapaian kerja.

Berdasarkan hasil Kuesioner, wawancara dan observasi bahwa Gaya Kepemimpinan Situasional dikatakan sudah cukup baik dimana sejauh ini kadis

telah kadis telah memberikan saran dan petunjuk akan kegiatan kinerja pegawai dan memberikan saran didalam pencapaian kerja yang maksimal, akan tetapi Kadis belum secara utuh dapat menerima masukan dari bawahan terkait saran yang mereka berikan. Hal ini sejalan dengan teori Hersey dan Blanchard (2004 : 139) mengatakan Konsultasi, adalah untuk tingkat kematangan rendah ke sedang. Orang tidak mampu tapi keinginan (M2) untuk memikul tanggung jawab memiliki keyakinan tetapi kurang memiliki keterampilan. Dengan demikian, gaya konsultasi (G2) yang memberikan perilaku mengarahkan, karena mereka kurang mampu, juga memberikan perilaku mendukung untuk memperkuat kemampuan, nampaknya merupakan gaya yang sesuai dipergunakan bagi individu pada tingkat kematangan seperti ini.

### **5.3.3 Partisipasi**

Partisipasi adalah bagi tingkat kematangan dari sedang ke tinggi. Orang-orang pada tingkat perkembangan ini memiliki kemampuan tetapi tidak berkeinginan (M3) untuk melakukan suatu tugas yang diberikan. Ketidakinginan mereka itu seringkali disebabkan karena kurangnya keyakinan. Namun, bila mereka yakin atas kemampuannya tetapi tidak mau, maka keengganan mereka untuk melaksanakan tugas tersebut lebih merupakan persoalan motivasi dibandingkan dengan persoalan keamanan. Untuk lebih jelasnya hasil tanggapan responden dalam Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Pegawai Di Unit Pelaksana Teknis III Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Riau dapat dilihat pada tabel dibawa ini :

**Tabel 5.9 Penilaian Jawaban Responden Mengenai Indikator Partisipasi Pada Pegawai Unit Pelaksana Teknis III Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Riau**

Item Penilaian	Katagori Penilaian			Jumlah
	Baik	Cukup Baik	Kurang Baik	
Memberikan Motivasi dan ide Dalam Memecahkan Masalah	29 (36%)	37 (39%)	29 (31%)	95 (100%)

*Sumber : Olahan Data Penelitian, 2020*

Dari tabel 5.9 diatas dapat diketahui bahwa untuk indikator Partisipasi dalam item penilaian Memberikan Motivasi dan ide Dalam Memecahkan Masalah, dimana responden Gaya Kepemimpinan Situasional Unit Pelaksana Teknis III Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Riau yang menyatakan baik sebanyak 29 responden atau (36%) dengan alasan, Memberikan Motivasi dan ide Dalam Memecahkan Masalah sudah dilakukan oleh pimpinan terhadap pencapaian kinerja pegawai. Selanjutnya untuk responden yang menjawab cukup baik sebanyak 37 responden atau 39% dengan alasan. Diektahui Memberikan Motivasi dan ide Dalam Memecahkan Masalah sudah dilakukan pimpinan akan tetapi apabila terjadinya permasalahan dilapangan barulah pimpinan memberikan ide dan motivasi. Selanjutnya untuk responden yang menjawab kurang baik sebanyak 29 responden atau 31 % dengan alasan, Memberikan Motivasi dan ide Dalam Memecahkan Masalah dilakukan pimpinan apabila terjadinya permasalahan dialapangan terkait kegiatan pembangunan dan hambatan-hamabatan pencapaian kinerja pegawai.

Berikut hasil wawancara dengan Bapak Dadang sebagai Kepala Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Riau tanggal 09 Desember 2019 sebagai berikut

“...Ya sejauh ini Memberikan Motivasi dan ide Dalam Memecahkan Masalah sudah salah lakukan terhadap bawahan dengan tujuan agar pegawai bekerja dengan maksimal tanpa adanya kesalahan yang sangat fatal didalam pencapaian kinerja pegawai, memang bener kegeiatan pemberian ide dan motivasi saya lakukan apabila adanya hambatan dan permasalahan dialapangan, ya kalau tidak ada masalah dan hambatan tetntunya tidak perlu lagi diberikan motivasi di setiap harinya dan pekerjaan saya juga banyak harus melakukan pekerjaan yang lainnya.....”

Dari hasil wawancara yang penulis lakukan dapat diketahui bahwa Gaya Kepemimpinan Situasional Unit Pelaksana Teknis III Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Riau sudah cukup baik dimana pimpinan sudah memberikan motivasi dan ide dalam Memecahkan Masalah sudah salah lakukan terhadap bawahan dengan tujuan agar pegawai bekerja dengan maksimal tanpa adanya kesalahan yang sangat fatal.

Dari observasi yang penulis lakukan didalam Gaya Kepemimpinan Situasional Unit Pelaksana Teknis III Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Riau sudah cukup baik dapat dimana diketahui pimpinan sudah memberikan motivasi dan ide dalam Memecahkan Masalah sudah salah lakukan terhadap bawahan dengan tujuan agar pegawai bekerja dengan maksimal tanpa adanya kesalahan yang sangat fatal didalam pencapaian kinerja pegawai, akan tetapi pimpinan tidak setiap saat memberikan motivasi dan ide terkait kinerja pegawai melainkan apabila adanya hambatan dan permasalahan dialapangan saja.

Berdasarkan hasil Kuesioner, wawancara dan observasi bahwa Gaya Kepemimpinan Situasional dikatakan sudah cukup baik dimana sejauh ini

pimpinan sudah memberikan motivasi dan ide dalam Memecahkan Masalah sudah salah lakukan terhadap bawahan dengan tujuan agar pegawai bekerja dengan maksimal. Hal ini sejalan dengan teori Hersey dan Blanchard (2004 : 139) mengatakan Gaya Partisipasi, adalah bagi tingkat kematangan dari sedang ke tinggi. Orang-orang pada tingkat perkembangan ini memiliki kemampuan tetapi tidak berkeinginan (M3) untuk melakukan suatu tugas yang diberikan. Ketidakinginan mereka itu seringkali disebabkan karena kurangnya keyakinan. Namun, bila mereka yakin atas kemampuannya tetapi tidak mau, maka keengganan mereka untuk melaksanakan tugas tersebut lebih merupakan persoalan motivasi dibandingkan dengan persoalan keamanan.

#### **5.3.4 Delegasi**

Delegasi (Pendelegasian), adalah bagi tingkat kematangan yang tinggi. Orang-orang dengan tingkat kematangan seperti ini adalah mampu dan mau, atau mempunyai keyakinan untuk memikul tanggung jawab (M4). Untuk lebih jelasnya hasil tanggapan responden dalam Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Pegawai Di Unit Pelaksana Teknis III Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Riau dapat dilihat pada tabel dibawa ini :

**Tabel 5.10 Penilaian Jawaban Responden Mengenai Indikator Delegasi Pada Pegawai Unit Pelaksana Teknis III Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Riau**

Item Penilaian	Katagori Penilaian			Jumlah
	Baik	Cukup Baik	Kurang Baik	
Memberikan Motivasi dan ide Dalam Memecahkan Masalah	26 (27%)	40 (42%)	29 (31%)	95 (100%)

*Sumber : Olahan Data Penelitian, 2020*

Dari tabel 5.10 diatas dapat diketahui bahwa untuk indikator Partisipasi dalam item penilaian Memberikan Motivasi dan ide Dalam Memecahkan Masalah, dimana responden Gaya Kepemimpinan Situasional Unit Pelaksana Teknis III Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Riau yang menyatakan baik sebanyak 29 responden atau 36% dengan alasan, Memberikan Motivasi dan ide Dalam Memecahkan Masalah sudah dilakukan oleh pimpinan terhadap pencapaian kinerja pegawai. Selanjutnya untuk responden yang menjawab cukup baik sebanyak 37 responden atau 39% dengan alasan. Diektahui Memberikan Motivasi dan ide Dalam Memecahkan Masalah sudah dilakukan pimpinan akan tetapi apabila terjadinya permasalahan dilapangan barulah pimpinan memberikan ide dan motivasi. Selanjutnya untuk responden yang menjawab kurang baik sebanyak 29 responden atau 31 % dengan alasan, Memberikan Motivasi dan ide Dalam Memecahkan Masalah dilakukan pimpinan apabila terjadinya permasalahan dialapangan terkait kegiatan pembangunan dan hambatan-hamabatan pencapaian kinerja pegawai.

Berikut hasil wawancara dengan Bapak Dadang sebagai Kepala Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Riau tanggal 09 Desember 2019 sebagai berikut

“...Ya sejauh ini Memberikan Motivasi dan ide Dalam Memecahkan Masalah sudah salah lakukan terhadap bawahan dengan tujuan agar pegawai bekerja dengan maksimal tanpa adanya kesalahan yang sangat fatal didalam pencapaian kinerja pegawai, memang bener kegeiatan pemberian ide dan motivasi saya lakukan apabila adanya hambatan dan permasalahan dialapangan, ya kalau tidak ada masalah dan hambatan tetntunya tidak perlu lagi diberikan motivasi di setiap harinya dan pekerjaan saya juga banyak harus melakukan pekerjaan yang lainnya.....”

Dari hasil wawancara yang penulis lakukan dapat diketahui bahwa Gaya Kepemimpinan Situasional Unit Pelaksana Teknis III Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Riau sudah cukup baik dimana pimpinan sudah memberikan motivasi dan ide dalam Memecahkan Masalah sudah salah lakukan terhadap bawahan dengan tujuan agar pegawai bekerja dengan maksimal tanpa adanya kesalahan yang sangat fatal.

Dari observasi yang penulis lakukan didalam Gaya Kepemimpinan Situasional Unit Pelaksana Teknis III Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Riau sudah cukup baik dapat dimana diketahui pimpinan sudah memberikan motivasi dan ide dalam Memecahkan Masalah sudah salah lakukan terhadap bawahan dengan tujuan agar pegawai bekerja dengan maksimal tanpa adanya kesalahan yang sangat fatal didalam pencapaian kinerja pegawai, akan tetapi pimpinan tidak setiap saat memberikan motivasi dan ide terkait kinerja pegawai melainkan apabila adanya hambatan dan permasalahan dialapangan saja.

Berdasarkan hasil Kuesioner, wawancara dan observasi bahwa Gaya Kepemimpinan Situasional dikatakan sudah cukup baik dimana sejauh ini

pimpinan sudah memberikan motivasi dan ide dalam Memecahkan Masalah sudah salah lakukan terhadap bawahan dengan tujuan agar pegawai bekerja dengan maksimal. Hal ini sejalan dengan teori Hersey dan Blanchard (2004 : 139) mengatakan Gaya Partisipasi, adalah bagi tingkat kematangan dari sedang ke tinggi. Orang-orang pada tingkat perkembangan ini memiliki kemampuan tetapi tidak berkeinginan (M3) untuk melakukan suatu tugas yang diberikan. Ketidakinginan mereka itu seringkali disebabkan karena kurangnya keyakinan. Namun, bila mereka yakin atas kemampuannya tetapi tidak mau, maka keengganan mereka untuk melaksanakan tugas tersebut lebih merupakan persoalan motivasi dibandingkan dengan persoalan keamanan.

Untuk mengetahui semua jawaban dari responden variable Gaya Kepemimpinan Situasional maka dibuatlah rekapitulasi jawaban responden penelitian yang dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

**Tabel 5.11. Rekapitulasi Jawaban responden variable Gaya Kepemimpinan Situasional**

No	Item Penilaian	Katagori Penilaian			Jumlah
		Baik	Cukup Baik	Kurang Baik	
1	Intruksi	27 (29%)	48 (56%)	20 (21%)	95 (100%)
2	Konsultasi	26 (28%)	38 (40%)	31 (33%)	95 (100%)
3	Partisipasi	29 (36%)	37 (39%)	29 (31%)	95 (100%)
4	Delegasi	26 (27%)	40 (42%)	29 (31%)	95 (100%)
<b>Jumlah</b>		<b>108</b>	<b>163</b>	<b>109</b>	<b>380</b>
<b>Rata-rata</b>		<b>27</b>	<b>41</b>	<b>27</b>	<b>95</b>
<b>Persentase</b>		<b>28%</b>	<b>43%</b>	<b>29%</b>	<b>100%</b>

*Sumber : Oalahan Data Penelitian, 2020*

Berdasarkan table 5.11 diatas Rekapitulasi Jawaban responden variabel Gaya Kepemimpinan Situasional berada pada katagori cukup baik dengan persentase 41 Responden atau 43%. Dimana diketahui pimpinan sudah melakukan kedekatan terhadap bawahan dengan tujuan memberikan motivasi dalam meningkatkan kinerja pegawai akan tetapi diketahui belum secara menyeluruh pimpinan melakukan kedekatan terhadap bawahan.

#### **b. Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Pegawai**

Sejalan dengan itu guna mengetahui Kinerja Pegawai Unit Pelaksana Teknis III Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Riau yang meliputi Indikator sebagai Berikut :

##### **5.4.1 Kedisiplinan**

Kedisiplinan adalah Ketetapan pegawai akan taat aturan didalam bekerja dengan tujuan optimalisasi hasil kinerja pegawai. Dengan demikian, intruksi melalui pengarahan memberikan pengetahuan arah yang jelas dan spesifik. Untuk lebih jelasnya hasil tanggapan responden dalam Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Pegawai Di Unit Pelaksana Teknis III Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Riau dapat dilihat pada tabel dibawa ini :

**Tabel 5.12 Penilaian Jawaban Responden Mengenai Indikator Kedisiplinan Pada Pegawai Unit Pelaksana Teknis III Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Riau**

Item Penilaian	Katagori Penilaian			Jumlah
	Baik	Cukup Baik	Kurang Baik	
Tingkat kedisiplinan pegawai dalam organisasi.	24 (25%)	46 (48%)	26 (27%)	95 (100%)

*Sumber : Olahan Data Penelitian, 2020*

Dari tabel 5.12 diatas dapat diketahui bahwa untuk indikator Kedisiplinan dalam item penilaian Tingkat kedisiplinan pegawai dalam organisasi dimana responden Kinerja Pegawai Di Unit Pelaksana Teknis III Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Riau yang menyatakan baik sebanyak 24 responden atau (25%) dengan alasan, Tingkat kedisiplinan pegawai dalam organisasi sudah diterapkan oleh pegawai sesuai dengan bidang kerja yang dilaksanakan. Selanjutnya untuk responden yang menjawab cukup baik sebanyak 46 responden atau 48% dengan alasan. Tingkat kedisiplinan pegawai dalam organisasi sudah diterapkan oleh pegawai akan tetapi belum semua pegawai disiplin didalam bekerja hal ini dikarenakan tidak adanya sanksi tegas yang diberikan pimpinan terkait disiplin pegawai didalam bekerja melainkan hanya sebatas himbauan dan tegoran. Selanjutnya untuk responden yang menjawab kurang baik sebanyak 26 responden atau 27 % dengan alasan, Tingkat kedisiplinan pegawai dalam organisasi masih belum semua pegawai menerapkan disiplin didalam bekerja hal ini dikarenakan belum adanya sanksi tegas yang diberikan pimpinan terhadap pegawai yang bekerja tidak disiplin.

Berikut hasil wawancara dengan Bapak Dadang sebagai Kepala Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Riau tanggal 09 Desember 2019 sebagai berikut

“...Ya benar disiplin pegawai sudah kita terapkan dengan tujuan agar para pegawai bekerja taat akan aturan yang ditetapkan, akan tetapi sejauh ini memang masih adanya pegawai yang bekerja tidak disiplin misalnya datang terlambat dan tidak hadir tanpa alasan dan pencapaian kinerja yang belum tepat waktu, akan tetapi saya selalu menghimbau pegawai agar bekerja dengan aturan yang ditetapkan.....”

Dari hasil wawancara yang penulis lakukan dapat diketahui bahwa Kinerja Pegawai Di Unit Pelaksana Teknis III Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Riau sudah cukup baik hal ini pegawai sudah menerapkan disiplin bekerja meskipun masih belum semua pegawai disiplin didalam kinerjanya dan selaku pimpinan telah memberikan himbauan akan penerapan taat aturan yang berlaku.

Dari observasi yang penulis lakukan didalam Gaya Kepemimpinan Situasional Unit Pelaksana Teknis III Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Riau sudah cukup baik dapat diketahui pegawai sudah menerapkan disiplin bekerja mulai dari masuk dan pulang jam kantor dan hasil pencapaian target kinerja pegawai, akan tetapi belum semua pegawai disiplin didalam kinerjanya dan hal ini pimpinan telah memberikan himbauan bagi pegawai yang tidak disiplin dan tidak taat akan aturan yang berlaku.

Berdasarkan hasil Kuesioner, wawancara dan observasi bahwa Kinerja Pegawai Di Unit Pelaksana Teknis III Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Riau dikatakan sudah cukup baik dimana pegawai sudah menerapkan disiplin bekerja mulai dari masuk dan pulang jam kantor dan hasil

pencapaian target kinerja pegawai, kan tetapi belum semua pegawai disiplin didalam pencapaian kinerjanya dikarenakan kurangnya ketegasan sanksi yang diberikan pimpinan terhadap pegawai yang tidak disiplin atau melanggar aturan kerja. Hal ini sejalan dengan teori Mathis dan Jackson (dalam Hasibuan 2002;81) mengatakan Kedisiplinan adalah Ketatapan pegawai akan taat aturan didalam bekerja dengan tujuan optimalisasi hasil kinerja pegawai.

#### 5.4.2 Prestasi Kerja

Prestasi Kerja adalah hasil kinerja pegawai didalam pencapaian tujuan sesuai dengan tugas dan beban kerja yang dilaksanakan. Untuk lebih jelasnya hasil tanggapan responden dalam Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Pegawai Di Unit Pelaksana Teknis Iii Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Riau dapat dilihat pada tabel dibawa ini :

**Tabel 5.13 Penilaian Jawaban Responden Mengenai Indikator Prestasi kerja Pada Pegawai Unit Pelaksana Teknis III Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Riau**

Item Penilaian	Katagori Penilaian			Jumlah
	Baik	Cukup Baik	Kurang Baik	
Prestasi kerja pegawai dalam organisasi.	22 (23%)	40 (42%)	33 (34%)	95 (100%)

*Sumber : Olahan Data Penelitian, 2020*

Dari tabel 5.13 diatas dapat diketahui bahwa untuk indikator Prestasi kerja dalam item penilaian Prestasi kerja pegawai dalam organisasi dimana responden Kinerja Pegawai Di Unit Pelaksana Teknis III Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Riau yang menyatakan baik sebanyak 22 responden atau (23%) dengan alasan, Prestasi kerja pegawai dalam organisasi sesuai dengan

target yang telah ditetapkan. Selanjutnya untuk responden yang menjawab cukup baik sebanyak 40 responden atau 42% dengan alasan. Prestasi kerja pegawai dalam organisasi sudah diterapkan akan tetapi target dalam pencapaian kinerja pegawai belum terlaksana sehingga sebagai target kerja yang telah ditetapkan tertunda. Selanjutnya untuk responden yang menjawab kurang baik sebanyak 33 responden atau 34 % dengan alasan, diketahui Prestasi kerja pegawai dalam organisasi dalam hal pencapaian target kerja pegawai belum terlaksana dimana kinerja pegawai masih banyak yang tertunda dan selesai tidak sesuai dengan target yang ditetapkan.

Berikut hasil wawancara dengan Bapak Dadang sebagai Kepala Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Riau tanggal 09 Desember 2019 sebagai berikut

“....Sejauh ini prestasi kinerja pegawai kita terapkan melalui target pencapaian kerja yang dilaksanakan, memang sejauh ini pencapaian target yang terlaksana belum maksimal dimana masih banyak kinerja pegawai yang belum terselesaikan sesuai dengan target yang ditetapkan akan tetapi dapat diselesaikan. Hal ini dikarenakan banyaknya kerja yang harus diselesaikan oleh pegawai....”

Dari hasil wawancara yang penulis lakukan dapat diketahui bahwa Kinerja Pegawai Di Unit Pelaksana Teknis III Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Riau sudah cukup baik dimana prestasi kinerja pegawai kita terapkan melalui target pencapaian kerja yang dilaksanakan, memang sejauh ini pencapaian target yang terlaksana belum maksimal dimana masih banyak kinerja pegawai yang belum terselesaikan sesuai dengan target yang ditetapkan akan tetapi dapat diselesaikan.

Dari observasi yang penulis lakukan didalam Kinerja Pegawai Di Unit Pelaksana Teknis III Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Riau sudah cukup baik dapat diketahui pegawai sudah bekerja namun belum maksimal dimana target yang ditetapkan didalam pencapaian kemaksimal pegawai dalam bekerja belum dapat diselesaikan sesuai dengan target yang ditetapkan.

Berdasarkan hasil Kuesioner, wawancara dan observasi bahwa Gaya Kepemimpinan Situasional dikatakan sudah cukup baik dimana prestasi kinerja pegawai melalui target pencapaian kerja yang dilaksanakan belum terlaksana sesuai dengan target yang ditetapkan. Hal ini sejalan dengan Hal ini sejalan dengan teori Mathis dan Jackson (dalam Hasibuan 2002;81) mengatakan Prestasi Kerja adalah hasil kinerja pegawai didalam pencapaian tujuan sesuai dengan tugas dan beban kerja yang dilaksanakan.

#### **5.4.3 Kesetiaan Pegawai**

Kesetiaan Pegawai adalah bagaimana kesetiaan dan loyalitas seseorang pegawai dalam bekerja dalam suatu organisasi. Untuk lebih jelasnya hasil tanggapan responden dalam Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Pegawai Di Unit Pelaksana Teknis III Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Riau dapat dilihat pada tabel dibawa ini :

**Tabel 5.14 Penilaian Jawaban Responden Mengenai Indikator Kesetiaan Pegawai Pada Pegawai Unit Pelaksana Teknis III Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Riau**

Item Penilaian	Katagori Penilaian			Jumlah
	Baik	Cukup Baik	Kurang Baik	
Kesetiaan seseorang pegawai dalam organisasi.	20 (21%)	48 (51%)	27 (28%)	95 (100%)

*Sumber : Olahan Data Penelitian, 2020*

Dari table 5.14 diatas dapat diketahui bahwa untuk indikator Kesetiaan Pegawai dalam item Kesetiaan Pegawai dalam organisasi dimana responden Kinerja Pegawai Di Unit Pelaksana Teknis III Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Riau yang menyatakan baik sebanyak 20 responden atau 21% dengan alasan, Kesetiaan seseorang pegawai dalam organisasi sudah diterapkan pegawai guna pencapaian kinerja pegawai. Selanjutnya untuk responden yang menjawab cukup baik sebanyak 48 responden atau 51% dengan alasan. Kesetiaan seseorang pegawai dalam organisasi sudah diterapkan pegawai akan tetapi belum semua pegawai hal ini dikarenakan sebgai pegawai masih ditemui cuek didalam bekerja dan sebatas masuk kerja dan pulang kerja melainkan tidak adanya trobosan atau ide-ide didalam pengembangan kinerja secara bersama.. Selanjutnya untuk responden yang menjawab kurang baik sebanyak 27 responden atau 28 % dengan alasan, diketahui bahwa Kesetiaan seseorang pegawai dalam organisasi belum secara merata diterapkan pegawai dikarenakan sifat pegawai sebagai ada yang hanya masuk dan pulang didalam bekerja tanpa adang trbosan dan ide yang diberikan terhadap kinerja secara bersama.

Berikut hasil wawancara dengan Bapak Dadang sebagai Kepala Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Riau tanggal 09 Desember 2019 sebagai berikut

“... sejauh ini pegawai sudah melaksanaka kesetiaan didalam bekerja sesuai dengan tugas dan bidangnya masing-masih, emang belum semua pegawai terlihat setia didalam bekerja hal ini dikarena sebagaian sifat pegawai yang hanya datang dan pulang dalam bekerja hanya sebatas itu saja, akan tetapi pegawai bertanggungjawa akan beban kerjanya masing-masing yang akan dilaksanakannya.....”

Dari hasil wawancara yang penulis lakukan dapat diketahui bahwa Kinerja Pegawai Di Unit Pelaksana Teknis III Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Riau sudah cukup baik hal ini pegawai sudah melaksanaka kesetiaan didalam bekerja sesuai dengan tugas dan bidangnya masing-masih, emang belum semua pegawai terlihat setia didalam bekerja hal ini dikarena sebagaian sifat pegawai yang hanya datang dan pulang dalam bekerja.

Dari observasi yang penulis lakukan didalam Kinerja Pegawai Di Unit Pelaksana Teknis III Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Riau sudah cukup baik dapat diketahui pegawai sudah melaksanaka kesetiaan didalam bekerja sesuai dengan tugas dan bidangnya masing-masih, akan tetapi ada sebaian pegawai terlihat setia didalam bekerja hal ini dikarena sebagaian sifat pegawai yang hanya datang dan pulang dalam bekerja sehingga terlihat belum memberikan trobosan dan ide secara Bersama didalam pencapaian kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil Kuesioner, wawancara dan observasi bahwa Kinerja Pegawai Di Unit Pelaksana Teknis III Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Riau dikatakan sudah cukup baik hal ini pegawai sudah melaksanaka kesetiaan didalam bekerja sesuai dengan tugas dan bidangnya

masing-masing, akan tetapi ada sebagian pegawai terlihat setia didalam bekerja hal ini dikarena sebagaimana sifat pegawai yang hanya datang dan pulang dalam bekerja sehingga terlihat belum memberikan trobosan dan ide secara Bersama didalam pencapaian kinerja pegawai. Hal ini sejalan dengan teori Mathis dan Jackson (dalam Hasibuan 2002;81) mengatakan Kesetiaan Pegawai adalah bagaimana kesetiaan dan loyalitas seseorang pegawai dalam bekerja dalam suatu organisasi.

#### 5.4.4 Kreativitas Pegawai

Kreativitas Pegawai adalah kemampuan pegawai dalam berkarya dan berinovasi. Untuk lebih jelasnya hasil tanggapan responden dalam Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Pegawai Di Unit Pelaksana Teknis III Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Riau dapat dilihat pada tabel dibawa ini :

**Tabel 5.15 Penilaian Jawaban Responden Mengenai Indikator Kreativitas Pegawai Pada Pegawai Unit Pelaksana Teknis III Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Riau**

Item Penilaian	Katagori Penilaian			Jumlah
	Baik	Cukup Baik	Kurang Baik	
Kreativitas pegawai dalam organisasi.	25 (65%)	45 (47%)	25 (26%)	95 (100%)

*Sumber : Olahan Data Penelitian, 2020*

Dari tabel 5.15 diatas dapat diketahui bahwa untuk indikator Kesetiaan Pegawai dalam item Kesetiaan Pegawai dalam organisasi dimana responden Kinerja Pegawai Di Unit Pelaksana Teknis III Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Riau yang menyatakan baik sebanyak 26 responden atau 65% dengan alasan, Kreativitas pegawai dalam organisasi sudah bertumbuh

dimana pegawai suda terlihat kreatif didalam melaksanakan tugasnya. Selanjutnya untuk responden yang menjawab cukup baik sebanyak 45 responden atau 47% dengan alasan. Sejah ini Kreativitas pegawai dalam organisasi sudah terlihat terhadap hasil kinerja pegawai meskipun belum semua pegawai dapat melaksanakan tugasnya dengan cepat dan tepat. Selanjutnya untuk responden yang menjawab kurang baik sebanyak 25 responden atau 26 % dengan alasan, diketahui bahwa Kreativitas pegawai dalam organisasi sudah terlaksana namun sbgaian pegawai masih ada yang cuek dan belum kreatif didalam pencapaian kinerjanya.

Berikut hasil wawancara dengan Bapak Dadang sebagai Kepala Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Riau tanggal 09 Desember 2019 sebagai berikut

“... Pegawai terlihat sudah kreatif didalam pencapaian kinerjanya akan tetapi tidak semua pegawai kreatif hal ini dikarenakan sifat pegawai yang berbeda-beda, namun saya menyarankan agar pegawai selalu kreatif didalam melaksanakan tugas dan beban kerja yang akan diselesaikan....”

Dari hasil wawancara yang penulis lakukan dapat diketahui bahwa Kinerja Pegawai Di Unit Pelaksana Teknis III Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Riau sudah cukup baik hal ini Pegawai terlihat sudah kreatif didalam pencapaian kinerjanya akan tetapi tidak semua pegawai kreatif dalam pekerjaannya hal ini dikarenakan sifat pegawai yang berbeda-beda, namun saya menyarankan agar pegawai selalu kreatif didalam melaksanakan tugas dan beban kerja.

Dari observasi yang penulis lakukan didalam Kinerja Pegawai Di Unit Pelaksana Teknis III Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Riau

sudah cukup baik dapat diketahui Pegawai terlihat sebagian kreatif didalam pencapaian kinerjanya akan tetapi tidak masih ada pegawai yang masih belum kreatif hal ini dikarenakan sifat pegawai yang berbeda-beda sehingga mempengaruhi pencapaian kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil Kuesioner, wawancara dan observasi bahwa Kinerja Pegawai Di Unit Pelaksana Teknis III Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Riau dikatakan sudah cukup baik hal ini diketahui belum semua Pegawai kreatif didalam pencapaian kinerjanya melainkan hanya sebagaian saja hal ini dikarenakan sifat pegawai yang berbeda-beda sehingga mempengaruhi pencapaian kinerja pegawai. Hal ini sejalan dengan teori Mathis dan Jackson (dalam Hasibuan 2002;81) mengatakan Kreativitas Pegawai adalah kemampuan pegawai dalam berkarya dan berinovasi.

#### 5.4.5 Kecakapan

Kecakapan adalah Sejauh mana pegawai memahami kinerjanya dan melaksanakannya dengan hasil yang maksimal. Untuk lebih jelasnya hasil tanggapan responden dalam Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Pegawai Di Unit Pelaksana Teknis III Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Riau dapat dilihat pada tabel dibawa ini :

**Tabel 5.16 Penilaian Jawaban Responden Mengenai Indikator Kecakapan Pada Pegawai Unit Pelaksana Teknis III Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Riau**

Item Penilaian	Katagori Penilaian			Jumlah
	Baik	Cukup Baik	Kurang Baik	
Kecakapan pegawai dalam organisasi.	28 (29%)	37 (39%)	30 (32%)	95 (100%)

*Sumber : Olahan Data Penelitian, 2020*

Dari tabel 5.16 diatas dapat diketahui bahwa untuk indikator Kecakapan dalam item Kecakapan pegawai dalam organisasi dimana responden Kinerja Pegawai Di Unit Pelaksana Teknis III Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Riau yang menyatakan baik sebanyak 28 responden atau 29% dengan alasan, Kecakapan pegawai dalam organisasi didalam penyelesaian kinerjanya. Selanjutnya untuk responden yang menjawab cukup baik sebanyak 37 responden atau 39% dengan alasan. Kecakapan pegawai dalam organisasi sudah terlaksana diaman pegawai sudah bekerja sesuai dengan bidang dan tugasnya masing-masing akan tetapi masih ditemuinya pegawai yang bekerja belum maksimal sehingga pencapaian kinerja tidak selesai dengan tepat waktu. Selanjutnya untuk responden yang menjawab kurang baik sebanyak 30 responden atau 32% dengan alasan, Kecakapan pegawai dalam organisasi terlihat bahwa pegawai belum melaksanakan kinerjanya dengan maksimal sesuai dengan waktu penyelesaian kinerja yang ditetapkan.

Berikut hasil wawancara dengan Bapak Dadang sebagai Kepala Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Riau tanggal 09 Desember 2019 sebagai berikut :

“... Sejauh ini pegawai sudah maksimal didalam kinerjanya, pegawai sudah mengerti akan kerja yang akan dilakukan, dan saya selaku pimpinan telah melakukan pengecekan akan hasil kinerja pegawai, emang benar belum semua pegawai bekerja dengan maksimal sehinga masih ada hasil kinerja pegawai yang terlambat didalam penyelesaiannya....”

Dari hasil wawancara yang penulis lakukan dapat diketahui bahwa Kinerja Pegawai Di Unit Pelaksana Teknis III Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Riau sudah cukup baik hal ini pegawai sudah maksimal didalam

kinerjanya, akan tetapi belum semua pegawai bekerja dengan maksimal sehingga masih ada hasil kinerja pegawai yang terlambat didalam penyelesaiannya.

Dari observasi yang penulis lakukan didalam Kinerja Pegawai Di Unit Pelaksana Teknis III Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Riau sudah cukup baik dapat diketahui pegawai belum secara menyeluruh cakap dan maksimal didalam kinerjanya, sehingga masih ada hasil kinerja pegawai yang terlambat didalam penyelesaiannya dan tidak sesuai dengan target yang ditetapkan.

Berdasarkan hasil Kuesioner, wawancara dan observasi bahwa Kinerja Pegawai Di Unit Pelaksana Teknis III Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Riau dikatakan sudah cukup baik hal ini pegawai belum secara menyeluruh cakap dan maksimal didalam kinerjanya, sehingga masih ada hasil kinerja pegawai yang terlambat didalam penyelesaiannya dan tidak sesuai dengan target yang ditetapkan. Hal ini sejalan dengan teori Mathis dan Jackson (dalam Hasibuan 2002;81) mengatakan Kecakapan adalah Sejauh mana pegawai memahami kinerjanya dan melaksanakannya dengan hasil yang maksimal.

#### **5.4.6 Kerjasama**

Kerjasama adalah Kemampuan pegawai secara bersama dan saling mendukung didalam menangani permasalahan dan pencapaian kinerja secara bersama. Untuk lebih jelasnya hasil tanggapan responden dalam Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Pegawai Di Unit Pelaksana Teknis III Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Riau dapat dilihat pada tabel dibawa ini :

**Tabel 5.17 Penilaian Jawaban Responden Mengenai Indikator Kerjasama Pada Pegawai Unit Pelaksana Teknis III Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Riau**

Item Penilaian	Katagori Penilaian			Jumlah
	Baik	Cukup Baik	Kurang Baik	
Kerjasama pegawai dalam organisasi.	26 (27%)	39 (41%)	30 (32%)	95 (100%)

*Sumber : Olahan Data Penelitian, 2020*

Dari tabel 5.17 diatas dapat diketahui bahwa untuk indikator Kerjasama dalam item Kerja sama pegawai dalam organisasi dalam organisasi dimana responden Kinerja Pegawai Di Unit Pelaksana Teknis III Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Riau yang menyatakan baik sebanyak 26 responden atau 27% dengan alasan, Kerjasama pegawai dalam organisasi sudah terlaksana di setiap pegawai. Selanjutnya untuk responden yang menjawab cukup baik sebanyak 39 responden atau 41% dengan alasan. Kerja sama pegawai dalam organisasi sudah terlaksana akan tetapi kerjasama yang terjalin hanya apabila adanya benturan akan kerja yang akan dicapaian. Selanjutnya untuk responden yang menjawab kurang baik sebanyak 30 responden atau 32% dengan alasan, diketahui Kerjasama pegawai dalam organisasi sudah terlaksana akan tetapi kerjasama yang terjalin hanya apabila adanya benturan permasalahan saja yang seharusnya dilakukan disetiap tugas yang akan diselesaikan secara bersama.

Berikut hasil wawancara dengan Bapak Dadang sebagai Kepala Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Riau tanggal 09 Desember 2019 sebagai berikut :

“...Terlihat bahwa sejauh ini pegawai sudah bekerjasama didalam pencapaian kinerja, memang pegawai tidak sestiap waktu Bersama didalam

pencapaian kinerja yang akan dilaksanakan melainkan apabila adanya permasalahan didalam bekerja pegawai akan melakukan kerjasama dengan tujuan penyelesaian kerja dengan cepat dan tepat....”

Dari hasil wawancara yang penulis lakukan dapat diketahui bahwa Kinerja Pegawai Di Unit Pelaksana Teknis III Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Riau sudah cukup baik hal ini pegawai sudah bekerjasama didalam pencapaian kinerja, dan apabila adanya permasalahan didalam bekerja pegawai akan melakukan kerjasama dengan tujuan penyelesaian kerja dengan cepat dan tepat.

Dari observasi yang penulis lakukan didalam Kinerja Pegawai Di Unit Pelaksana Teknis III Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Riau sudah cukup baik dapat diketahui pegawai sudah bekerjasama mulai dari atasan dan bawahan dan sesama pegawai didalam pencapaian kinerja, akan tetapi kerjasama dilakukan apabila adanya permasalahan didalam bekerja yang seharusnya kerjasama dilakukan disetiap kerjaan yang akan dilaksanakan.

Berdasarkan hasil Kuesioner, wawancara dan observasi bahwa Kinerja Pegawai Di Unit Pelaksana Teknis III Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Riau dikatakan sudah cukup baik hal ini pegawai sudah bekerjasama mulai dari atasan dan bawahan dan sesama pegawai didalam pencapaian kinerja, akan tetapi kerjasama dilakukan apabila adanya permasalahan didalam bekerja yang seharusnya kerjasama dilakukan disetiap kerjaan yang akan dilaksanakan. Hal ini sejalan dengan teori Mathis dan Jackson (dalam Hasibuan 2002;81) mengatakan Kerjasama dalah Kemampuan pegawai secara bersama dan

saling mendukung didalam menangani permasalahan dan pencapaian kinerja secara bersama.

#### 5.4.7 Tanggungjawab

Tanggungjawab adalah uapaya kesetiaan pegawai didalam pencapaian hasil kinerja yang maksimal sesuai dengan tugas dan beban kerja yang dilaksanakan. Untuk lebih jelasnya hasil tanggapan responden dalam Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Pegawai Di Unit Pelaksana Teknis III Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Riau dapat dilihat pada tabel dibawa ini :

**Tabel 5.18 Penilaian Jawaban Responden Mengenai Indikator Tanggungjawab Pada Pegawai Unit Pelaksana Teknis III Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Riau**

Item Penilaian	Katagori Penilaian			Jumlah
	Baik	Cukup Baik	Kurang Baik	
Tanggung jawab pegawai dalam organisasi.	22 (23%)	41 (43%)	32 (34%)	95 (100%)

*Sumber : Olahan Data Penelitian, 2020*

Dari table 5.18 diatas dapat diketahui bahwa untuk indikator Tanggung jawab dalam item Tanggung jawab pegawai dalam organisasi dimana responden Kinerja Pegawai Di Unit Pelaksana Teknis III Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Riau yang menyatakan baik sebanyak 22 responden atau 23% dengan alasan, Tanggung jawab pegawai dalam organisasi sudah terlihat pegawai sudah bekerja sesuai dengan tugasnya masing-masing. Selanjutnya untuk responden yang menjawab cukup baik sebanyak 41 responden atau 43% dengan alasan. Tanggung jawab pegawai dalam organisasi sudah dilakukan pegawai akan

tetapi terlihat dari hasil kinerja pegawai belum dapat diselesaikan sesuai dengan waktu yang ditetapkan. Selanjutnya untuk responden yang menjawab kurang baik sebanyak 32 responden atau 34% dengan alasan, diketahui bahwa tanggung jawab pegawai dalam organisasi belum maksimal dimana masih ada sebagian pegawai yang belum menyelesaikan kinerjanya dengan maksimal.

Berikut hasil wawancara dengan Bapak Dadang sebagai Kepala Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Riau tanggal 09 Desember 2019 sebagai berikut :

“....Sejauh ini pegawai sudah bertanggungjawab dalam melaksanakan pencapaian kinerjanya sesuai dengan tugas yang diembannya, emang belum semua pegawai bekerja dengan penuh tanggungjawab dimana masih ada pegawai yang bekerja belum dapat menyelesaikan kinerjanya dengan tepat waktu....”

Dari hasil wawancara yang penulis lakukan dapat diketahui bahwa Kinerja Pegawai Di Unit Pelaksana Teknis III Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Riau sudah cukup baik hal ini pegawai sudah bertanggungjawab dalam melaksanakan pencapaian kinerjanya sesuai dengan tugas yang diembannya, akan tetapi belum semua pegawai bekerja dengan penuh tanggungjawab dimana masih ada pegawai yang bekerja belum dapat menyelesaikan kinerjanya dengan tepat waktu..

Dari observasi yang penulis lakukan didalam Kinerja Pegawai Di Unit Pelaksana Teknis III Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Riau sudah cukup baik dapat diketahui pegawai belum semua bertanggungjawab didalam pencapaian kinerjanya dimana masih ditemui pegawai yang bekerja tidak terselesaikannya pekerjaannya dengan waktu yang ditetapkan.

Berdasarkan hasil Kuesioner, wawancara dan observasi bahwa Kinerja Pegawai Di Unit Pelaksana Teknis III Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Riau dikatakan sudah cukup baik hal ini pegawai belum semua bekerja dengan penung tanggungjawab didalam pencapaian kinerjanya dimana masih ditemui pegawai yang bekerja tidak dapat diselesaikan dengan maskimal dan tepat waktu. Hal ini sejalan dengan teori Mathis dan Jackson (dalam Hasibuan 2002;81) mengatakan Tanggungjawab adalah uapaya kesetiaan pegawai didalam pencapaian hasil kinerja yang maksimal sesuai dengan tugas dan beban kerja yang dilaksanakan.

Untuk mengetahui semua jawaban dari responden variable Kinerja Pegawai maka dibuatlah rekapitulasi jawaban responden penelitian yang dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

**Tabel 5.19. Rekapitulasi Jawaban responden Kinerja Pegawai**

No	Item Penilaian	Katagori Penilaian			Jumlah
		Baik	Cukup Baik	Kurang Baik	
1	2	3	4	5	6
1	Kedisiplinan	24 (25%)	46 (48%)	26 (27%)	95 (100%)
2	Prestasi kerja	22 (23%)	40 (42%)	33 (34%)	95 (100%)
3	Kesetiaan seseorang pegawai	20 (21%)	48 (51%)	27 (28%)	95 (100%)
4	Kreativitas pegawai	25 (26%)	45 (47%)	25 (26%)	95 (100%)
5	Kecakapan	28 (29%)	37 (39%)	30 (32%)	95 (100%)
6	Kerja sama	26 (27%)	39 (41%)	30 (32%)	95 (100%)
7	Tanggungjawab	22 (23%)	41 (43%)	32 (34%)	95 (100%)

1	2	3	4	5	6
<b>Jumlah</b>		<b>166</b>	<b>296</b>	<b>203</b>	<b>665</b>
<b>Rata-rata</b>		<b>24</b>	<b>42</b>	<b>29</b>	<b>95</b>
<b>Persentase</b>		<b>25%</b>	<b>44%</b>	<b>31%</b>	<b>100%</b>

*Sumber : Oalahan Data Penelitian, 2020*

Berdasarkan table 5.19 diatas Rekapitulasi Jawaban responden Kinerja Pegawai berada pada kata gori cukup baik dengan persentase 42 Responden atau 44%.

### **5.5. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Pegawai Di Unit Pelaksana Teknis III Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Riau**

Untuk menganalisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Pegawai Di Unit Pelaksana Teknis III Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Riau digunakan pengujian instrumen angket, regresi linier sederhana dan koefisien determinasi.

#### **5.5.1. Analisis Regresi Sederhana**

Faktor yang mempengaruhi Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Pegawai Di Unit Pelaksana Teknis III Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Riau adalah faktor Gaya Kepemimpinan Situasional. Untuk memudahkan dalam penelitian dapat dilihat tabel berikut ini yang memuat tentang variabel yang diteliti dalam penelitian ini berdasarkan tanggapan responden. Sedangkan untuk menghitung nilai regresi Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Pegawai Di Unit Pelaksana Teknis III Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Riau digunakan rumus sebagai berikut :

$$Y = a + bX +$$

Dimana :

$Y$  = Gaya Kepemimpinan Situasional  $a$  = Konstanta

$X$  = Kinerja Pegawai  $b$  = Koefisien Regresi

= Faktor lain- lain/ Epsilon

**Tabel 5.20 Hasil Perhitungan Regresi Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Pegawai Di Unit Pelaksana Teknis III Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Riau**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std.	Beta		
1 (Constant)	19.430	3.086		6.297	.000
kepemimpinan kerja	1.115	.066	.178	4.740	.002

a. Dependent Variable: kinerja

Berdasarkan tabel 5.20 bahwa Data hasil tanggapan responden kemudian didistribusikan ke dalam program SPSS untuk mengetahui bagaimana pengaruh faktor tersebut dapat dilihat dengan menggunakan analisis regresi linier yang diperoleh dengan menggunakan program SPSS sehingga dapat diperoleh persamaan seperti berikut ini :  $Y = 19.430 + 1.115X + \epsilon$ .

Dari persamaan tersebut diperoleh suatu gambaran bahwa koefisien regresi dari variabel Gaya Kepemimpinan Situasional yaitu  $b$  bertanda positif. Hal ini berarti variabel  $X$  di tingkatkan akan berdampak terhadap kinerja pegawai pada Pegawai Unit Pelaksana Teknis III Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Riau.

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa  $X$  mewakili variabel Gaya Kepemimpinan Situasional memberikan angka koefisien regresi parsial yang

positif sebesar 1.115 terhadap variabel kinerja pegawai pada Pegawai Unit Pelaksana Teknis III Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Riau. Nilai ini memberi indikasi bahwa jika terjadi peningkatan Gaya Kepemimpinan Situasional sebesar 1% maka variabel kinerja pegawai pada Unit Pelaksana Teknis III Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Riau akan meningkat menjadi 111.5%.

### 5.5.2. Analisis Koefisien Korelasi (r)

Koefisien korelasi sederhana disimbolkan dengan (r) yang merupakan ukuran keeratan hubungan antara variabel terikat dengan variabel bebas secara bersama-sama.

**Tabel 5.21 Hasil Perhitungan Analisis Koefisien Determinasi Sederhana (R)**  
Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.678 <sup>a</sup>	.832	.521	1.94028	1.237

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan Situasional\_Kerja

b. Dependent Variable: kinerja

Berdasarkan tabel 5.21 diatas dapat diketahui variabel bebas yaitu variabel Gaya Kepemimpinan Situasional mempunyai hubungan yang kuat dengan variabel terikat yaitu kinerja pegawai. Hal ini dapat dibuktikan melalui koefisien korelasi (r) sebesar 0,678.

### 5.5.3. Analisis Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)

Koefisien determinasi sederhana yang disimbolkan dengan (R<sup>2</sup>) merupakan ukuran kesesuaian garis linier sederhana terhadap satu data. Dalam

mencari hasil perhitungan nilai ( $r$ ) dan ( $R^2$ ) ini menggunakan program komputer SPSS dan hasilnya dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 5.22 Hasil Perhitungan Analisis Koefisien Determinasi Sederhana ( $R^2$ )**

Model Summary <sup>b</sup>					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.678 <sup>a</sup>	.832	.521	1.94028	1.237

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan Situasional \_kerja

b. Dependent Variable: kinerja

Berdasarkan tabel 5.22 bahwa Pengukuran dilakukan dengan menghitung angka koefisien determinasi ( $R^2$ ) mendekati 1 maka makin tepat suatu garis linier dipergunakan sebagai pendekatan terhadap penelitian. Persamaan regresi selalu disertai dengan  $R^2$  sebagai ukuran kecocokan. Dari hasil perhitungan diperoleh nilai  $R^2$  sebesar 0.832 hal ini menunjukkan 83.2% Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Pegawai Di Unit Pelaksana Teknis III Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Riau sedangkan 16.8% lagi ditentukan oleh faktor lain yang tidak diamati dalam penelitian ini antara lain faktor kepribadian pegawai dan kegiatan sarana dan prasarana pendukung pegawai didalam bekerja.

#### 5.5.4. Uji -t

Uji - t digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara individual dan juga untuk mengetahui variabel bebas yang mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat. Sedangkan untuk menguji statistik t hipotesisnya adalah sebagai berikut:

Ho dapat diterima apabila  $t$  - hitung  $<$  dari  $t$  - tabel

Hi dapat diterima apabila  $t$  - hitung  $>$  dari  $t$  - tabel

**Tabel 5.23 Hasil Perhitungan Uji-t**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std.	Beta		
1 (Constant)	19.430	3.086		6.297	.000
	1.115	.066	.178	4.740	.002

a. Dependent Variable: kinerja

Berdasarkan tabel 2.23 bahwa Untuk uji t dengan memperhatikan t hitung apakah signifikan apabila  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel. Berdasarkan hasil perhitungan dengan program SPSS di atas maka dapat disimpulkan bahwa :  $DF = n - k = 94 - 1 = 93$   $\alpha = 0.05$  Maka  $(0.05; 93)$  adalah 1.658

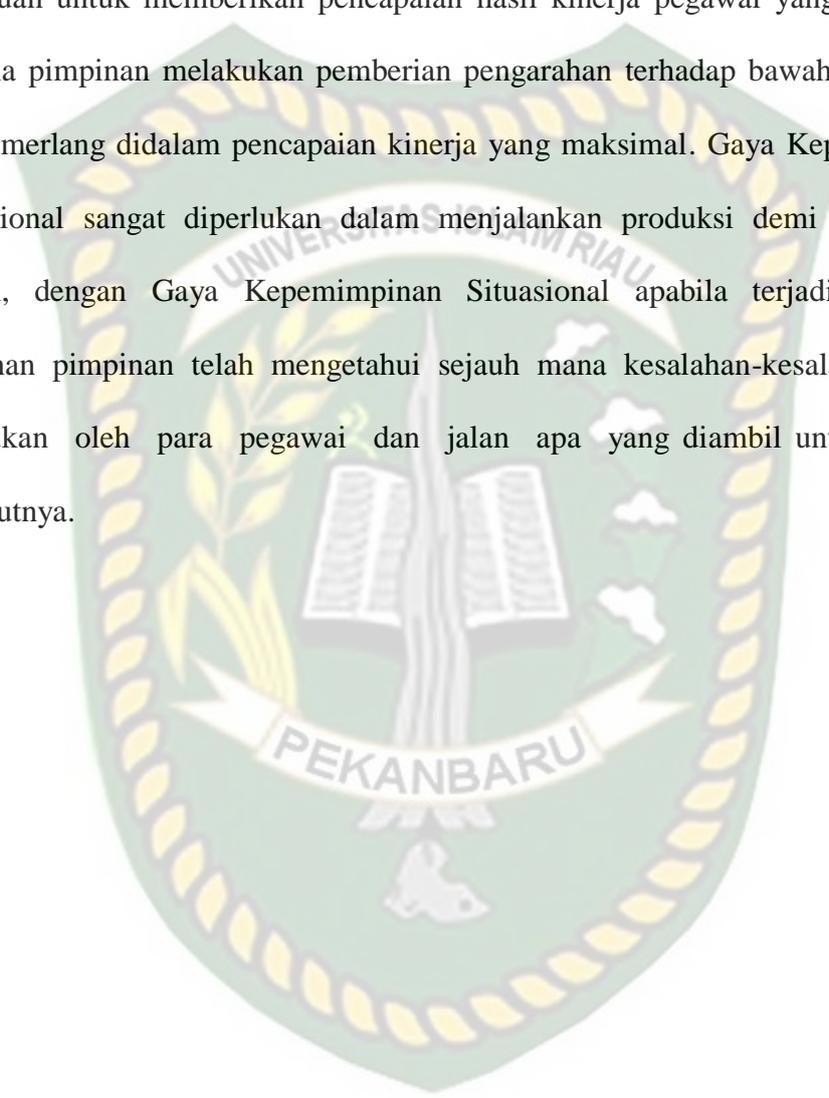
Dengan demikian untuk variabel Gaya Kepemimpinan Situasional (X),  $t$  hitung adalah 4.740 sedangkan  $t$ -tabel yaitu  $(0.05 ; 93) = 1.658$  karena  $t$  hitung  $(4.740) >$  dari  $t$  tabel  $(1.658)$  maka  $H_0$  ditolak. Dengan demikian variabel Gaya Kepemimpinan Situasional (X) berpengaruh terhadap variabel kinerja pegawai pada Unit Pelaksana Teknis III Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Riau.

Berdasarkan hasil uji statistik diatas maka dapat disimpulkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan Situasional berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai Unit Pelaksana Teknis III Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Riau. Berdasarkan hasil tanggapan responden tentang Kepemimpinan Situasional pada Pegawai Di Unit Pelaksana Teknis III Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Riau adalah dengan hasil yang

baik karena Gaya Kepemimpinan Situasional sangat diperlukan agar pelaksanaan pekerjaan sesuai yang direncanakan, Gaya Kepemimpinan Situasional ini bertujuan untuk memberikan pencapaian hasil kinerja pegawai yang lebih baik dimana pimpinan melakukan pemberian pengarahan terhadap bawahan dan ide-ide cemerlang didalam pencapaian kinerja yang maksimal. Gaya Kepemimpinan Situasional sangat diperlukan dalam menjalankan produksi demi tercapainya tujuan, dengan Gaya Kepemimpinan Situasional apabila terjadi kesalahan bawahan pimpinan telah mengetahui sejauh mana kesalahan-kesalahan yang dilakukan oleh para pegawai dan jalan apa yang diambil untuk langkah selanjutnya.

Dokumen ini adalah Arsip Miik :

Perpustakaan Universitas Islam Riau



## BAB VI

### P E N U T U P

#### 6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Pegawai Di Unit Pelaksana Teknis III Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Riau dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Dari hasil analisis deskriptif variabel Gaya Kepemimpinan Situasional dalam katagori cukup baik dalam hal ini dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan Gaya Kepemimpinan Situasional dengan indikator Intruksi, Konsultasi, Partisipasi, Delegasi dikemukakan bahwa responden menyatakan dalam kategori cukup baik Hal ini berarti dalam melakukan pekerjaannya pimpinan telah melakukan pengaruh terhadap bawahan agar hendak melaksanakan tugas dan kewajiban sesuai dengan situasi yang diharapkan dengan tujuan tercapainya optimalisasi bawahan didalam bekerja sehingga terhindar dari kesalahan kerja dan kerja menjadi cepat selesai dan dapat meningkatkan hasil kerja pegawai tersebut.
2. Dari hasil analisis deskriptif variabel Kinerja Pegawai dalam katagori cukup baik dalam hal ini dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan kinerja pegawai dengan indikator Kedisiplinan, Prestasi kerja, Kesetiaan seseorang pegawai, Kreativitas pegawai, Kecakapan, Kerjasama, dan Tanggungjawab dikemukakan bahwa responden menyatakan cukup baik hal ini dapat diketahui pegawai telah berusaha mengerjakan dan

menyelesaikan tugasnya dengan maksimal meskipun masih ditemuinya pegawai belum melaksanakan penyelesaian tugasnya sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan namun setiap pekerjaan pegawai dapat diselesaikan sesuai dengan kecakapan dan kemampuan yang dimilikinya serta pegawai bertanggung jawab atas pekerjaan yang diberikan sesuai dengan bidang dan tugasnya masing-masing.

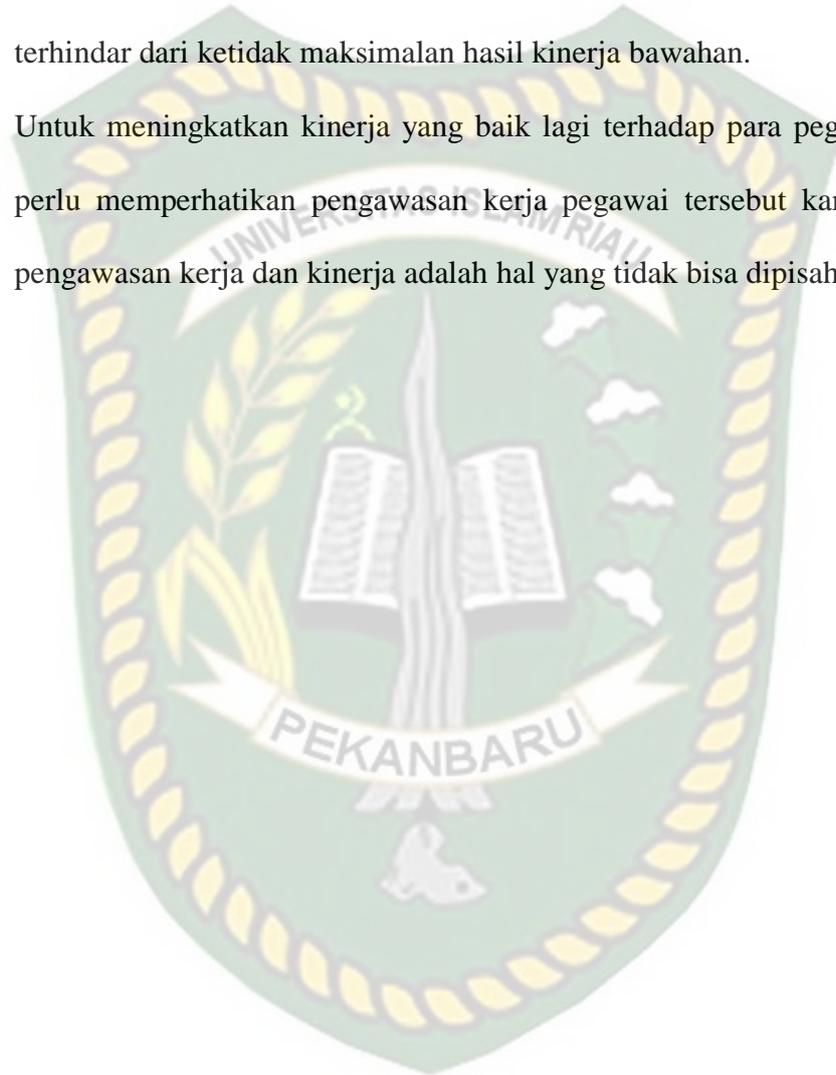
3. Berdasarkan hasil uji statistik bahwa variabel Gaya Kepemimpinan Situasional berpengaruh terhadap variabel Kinerja Pegawai maka dapat disimpulkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan Situasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Unit Pelaksana Teknis III Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Riau. Hal ini menandakan bahwa dengan adanya Gaya Kepemimpinan Situasional yang dapat memberikan pengaruh terhadap bawahan maka kinerja pegawai menjadi lebih maksimal.

## 6.2 Saran

Adapun saran-saran yang dapat penulis berikan dan dapat menjadi masukan bagi Kantor Unit Pelaksana Teknis III Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Riau yaitu :

1. Pimpinan hendaknya memperhatikan karakteristik dan kemampuan bawahan secara seksama dan juga meningkatkan hubungan kerja yang baik dengan bawahan agar terciptanya hasil kinerja setiap pegawai tercapai dengan maksimal sesuai dengan bidang dan tugasnya masing-masing.

2. Pimpinan sebaiknya terjun secara langsung ke lapangan terkait tugas kinerja bawahan didalam kegiatan pembangunan jalan dan jembatan agar pegawai bekerja dengan disiplin dan taat akan aturan kerja sehingga terhindar dari ketidak maksimalan hasil kinerja bawahan.
3. Untuk meningkatkan kinerja yang baik lagi terhadap para pegawai maka perlu memperhatikan pengawasan kerja pegawai tersebut karena antara pengawasan kerja dan kinerja adalah hal yang tidak bisa dipisahkan.



Dokumen ini adalah Arsip Miik :

Perpustakaan Universitas Islam Riau

## DAFTAR KEPUSTAKAAN

### A. Buku-buku

- Ali, Faried, 2011. *Teori Dan Konsep Administrasi*, Jakarta, PT Raja Grafindo Persada.
- Cardoso Gomes, Faustino, 2005, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Andi Offset, Yogyakarta.
- Efendy. Mochtar. 2006. *Manajemern (Suatu Pendekatan Berdasarkan Ajaran Islam*. Bhratara. Jakarta.
- Gibson, James L, 2000, *Organisasi; Perilaku, Struktur, Proses, (Jilid II)*, Jakarta:Erlangga.
- Handoko T. Hani, 2008, *Manajemen Sumberdaya Manusia*, BPFE, Yogyakarta.
- Hamim, Sufian, 2005, *Administrasi, Organisasi dan Manajemen*, Pekanbaru, UIR Press.
- Hasibuan, Maluyu S.P. 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Erlangga, Jakarta.
- Hasibuan, Melayu, 2006, *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta, Bumi Aksara.
- Henry, Nicholas. 1989. *Public Administration dan Public Affairs*, Fouth edition, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Heidjrachman dan Husnan, Suad. 2002. *Manajemen Personalia*. Penerbit BPFE UGM. Yogyakarta
- Hersey dan Blanchard. 2004. *Management Of Organzational Behavior Utilizing Human Resources*. New Jersey: Prentice Hall
- Keban, Yeremis T, 20014, *Indikator Kinerja Pemda: Pendekatan Manajemen dan Kebijakan*, Yogyakarta: (Makalah).
- Kasim, Azhar. *Perkembangan Ilmu administrasi Publik, Manajemen pembangunan*, No.3/1, april 1993.
- Kumorotomo, wahyudi, 2001, *Meningkatkan Kinerja BUMN: Antisipasi Terhadap Kompetisi dan Kebijakan Deregulasi*, Yogyakarta: JKAP No.1.

- Marzuki, Sukarno, 2002. *Teori Administrasi Publik*, Bandung, affabeta PT Indeks Kelompok Gramedia, Indonesia.
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2002, *Perencanaan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta:Refika Aditama.
- Maltis, L, Robert & John H. Jackson, 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Buku dua Edisi Indonesia, Salemba Empat, Jakarta.
- Moekijat. 2000, *Manajemen Kepegawaian*, Bandung, Alumnus.
- Mustopadidjaja AR. 2003. *SANKRI Buku I prinsi-prinsi penyelenggaraan Negara*, Jakarta, Gunung Agung.
- Nasucha, Chaizi, 2004, *Reformasi Administrasi Public: Teori dan Praktek*, Jakarta: Grasindo.
- Nawawi, Hadari. 2003. *Kepemimpinan Mengefektifkan Oganisasi*. UGM. Yogyakarta
- Notoatmodjo . 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta, Gadjah Mada Univesitas Press.
- Pasolong, Harbani. 2008. *Teori Administrasi Publik*. Bandung. Affabeta PT Indeks Kelompok Gramedia, Indonesia.
- Reksohadiprojo, Sukanto, 2005. *Organisasi Perusahaan*, BPFE, Yogyakarta.
- Rivai, veitzal. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins dan Coulter. 2002. *Manajemen*. PT Indeks Kelompok Gamedia. Jakarta.
- Siagian,P, Sondang. 2003. *Prilaku Organisasi*. PT. Indeksi Kelompok Gramedia.
- Simamora, Henry, 2004, *Manaejemen Sumber Daya Manusia*, Edisi ketiga, Penerbit STIE YKPN, Yogyakarta.
- Sinambela, Lijan Poltak DKK, 2006, *Reformasi Pelayan Public: Teor, kebijakan, Dana Implementasi*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Sufian (2019). *Organisasi Birokrasi dan Manajemen Pemerintahan*, UIR Press Pekanbaru

Soekarso, Iskandar Putong, 2015, *Kepemimpinan Kajian Teoritis dan Praktis (Volume I dari Kepemimpinan Edisi I)*, Jakarta, Penerbit Erlangga.

Syafri, Wirman. 2012. *Studi Tentang Administrasi Publik*. PT. Gelora Aksara Pratama.

Thoha, Miftah. 2007. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada

Tjiptono, Fandy. 2006. *Manajemen Jasa*, Edidi Pertama. Andi. Yogyakarta

Winardi, 2010, *Asas-asas Manajemen*. Gramedia; Bandung.

Zulkifli, 2005. *Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen*. Pekanbaru UIR Perss.

Zulkifli,2009. *Fungsi-fungsi Manajemen*, Fisipol UIR Pekanbaru.

#### **B. Perundang-undangan**

Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil.

Peraturan Gubernur Riau Nomor 68 Tahun 2016 tentang kedudukan, susunan Orgnisasi, Tugas Dan Fungsi, Serta Tata Kerja Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Riau.