

**PENGARUH MODEL KEPEMIMPINAN DAN KEPUASAN KERJA  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA DINAS PENDIDIKAN  
KOTA TANGJUNGBALAI**

**TESIS**

**OLEH**

**BUKHORI GINTING SUKA  
NPM. 151801098**



**PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MEDAN AREA  
MEDAN  
2017**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

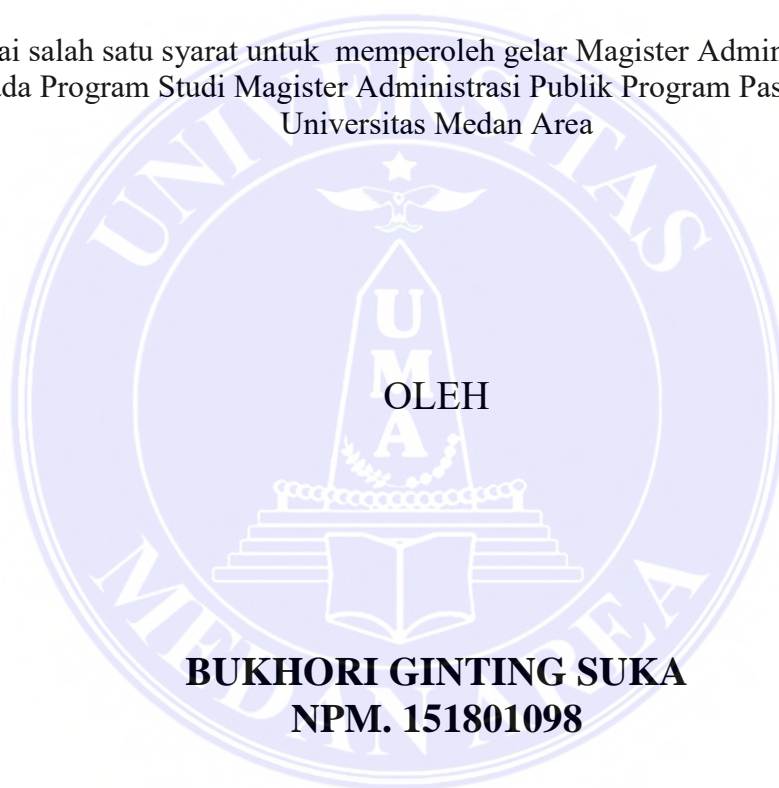
Document Accepted 21/3/22

Access From (repository.uma.ac.id)21/3/22

**PENGARUH MODEL KEPEMIMPINAN DAN KEPUASAN KERJA  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA DINAS PENDIDIKAN  
KOTA TANGJUNGBALAI**

**TESIS**

Sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Administrasi Publik  
pada Program Studi Magister Administrasi Publik Program Pascasarjana  
Universitas Medan Area



**BUKHORI GINTING SUKA  
NPM. 151801098**

**PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MEDAN AREA  
MEDAN  
2017**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 21/3/22

Access From (repository.uma.ac.id)21/3/22

UNIVERSITAS MEDAN AREA  
PROGRAM PASCASARJANA  
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK

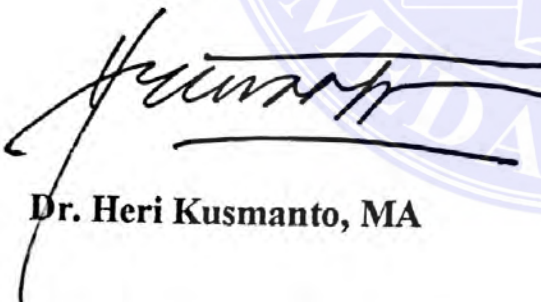
HALAMAN PERSETUJUAN


**Judul** : Pengaruh Model Kepemimpinan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Kota Tangjungbalai  
**N a m a** : Bukhori Ginting Suka  
**N P M** : 151801098

Menyetujui

Pembimbing I


Pembimbing II

  
Dr. Heri Kusmanto, MA

  
Dr. Isnaini, SH, M.Hum

Ketua Program Studi  
Magister Administrasi Publik

Direktur

  
Dr. Warjto, MA

  
Prof. Dr. Ir. Retna Astuti Kuswardani, MS

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 21/3/22

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)21/3/22

**Telah diuji pada Tanggal 14 Juni 2017**

**N a m a : Bukhori Ginting Suka**

**N P M : 151801098**



### **Panitia Penguji Tesis**

**Ketua Sidang : Drs. Kariono, MA**  
**Sekretaris : Ir. Azwana, MP**  
**Pembimbing I : Dr. Heri Kusmanto, MA**  
**Pembimbing II : Dr. Isnaini, SH, M.Hum**  
**Penguji Tamu : Dr. Warjio, MA**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 21/3/22

Access From (repository.uma.ac.id)21/3/22

## PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Medan, Nopember 2016

Yang menyatakan,



**Bukhori Ginting Suka**

## KATA PENGANTAR

Puji syukur Penulis panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Kuasa yang telah melimpahkan rahmat dan karunianya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis ini sebagai suatu syarat untuk memperoleh gelar Magister Administrasi Publik pada Program Pascasarjana Universitas Medan Area.

Adapun judul Tesis ini adalah **"PENGARUH MODEL KEPEMIMPINAN DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA DINAS PENDIDIKAN KOTA TANGJUNGBALAI"**.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan tesis ini masih dirasakan sekali banyak kekurangan dan kelemahan, mengingat keterbatasan penulis. Dalam penyelesaian tesis ini, banyak pihak yang telah membantupenulis baik secara langsung maupun tidak langsung, untuk itu dalam kesempatan ini penulis mengucapkan terimakasih kepada:

1. Bapak Prof.Dr.H. A. Ya`kub Matondang MA, Rektor Universitas Medan Area
2. Ibu Prof.Dr.Ir. Retna Astuti Kuswardani, MS, Direktur Program Pascasarjana Universitas Medan Area
3. Bapak Dr. Warjio, MA, selaku Ketua Program Studi MAP, Program Pascasarjana Universitas Medan Area
4. Bapak Dr. Heri Kusmanto, MA sebagai Pembimbing I atas segala bimbingan dan pengarahannya kepada penulis.
5. Bapak Dr. Isnaini, SH, M.Hum sebagai Pembimbing II atas segala bimbingan dan pengarahannya kepada penulis.

6. IbuKepala Dinas PendidikanKota Tanjungbalaibeserta seluruh jajarannya yang telah memberikan data dan informasi dalam penulisan tesis ini
7. Bapak dan Ibu dosen serta staf pengajar PPs Magister Administrasi Publik Universitas Medan Area yang telah memberikan bekal ilmu serta kelancaran dalam proses penyusunan dan penyelesaian Tesis ini.
8. Terimakasih pula buatistri tercintadan anak-anakku tersayang serta seluruh keluarga yangsenantiasaa memberi dorongan dan semangat serta do`a demi keberhasilan dan kesuksesan penulis.

Semoga amal sholeh mereka semua mendapat balasan yang berlimpat ganda dari Tuhan Yang Maha Kuasa. Amin.

Tanjungbalai, Juni2017

**Penulis,**

**Bukhori Ginting Suka**

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN PERSETUJUAN .....</b>	
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>i</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>ii</b>
<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>iii</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>v</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>ix</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Identifikasi Masalah .....	5
1.3. Rumusan Masalah .....	6
1.4. Tujuan Penelitian .....	6
1.5. Manfaat Penelitian .....	7
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>8</b>
2.1. Landasan Teori .....	8
2.1.2. Model Kepemimpinan .....	15
2.1.3. Kepuasan Kerja .....	25
2.2. Hasil Penelitian Terdahulu .....	33
2.3. Kerangka Pemikiran .....	35
2.3.1. Pengaruh Model Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai .....	35
2.3.2. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai .....	36
2.4. Hipotesis Penelitian .....	38
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>40</b>
3.1. Lokasi dan Waktu Penelitian .....	40
3.2. Jenis dan Disain Penelitian .....	40



3.3. Populasi dan Sampel .....	41
3.4. Variabel Penelitian .....	42
3.5. Definisi Operasional Variabel .....	43
3.6. Metode Pengumpulan Data .....	44
3.7. Metode Analisis Data .....	45
<b>BAB IV GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN, HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>51</b>
4.1. Gambaran Umum Dinas Pendidikan Koata Tanjungbalai.....	51
4.1.1. Susunan Organisasi dan Kepegawaian .....	51
4.2. Hasil Penelitian .....	53
4.3. Pembahasan .....	80
4.3.1. Model kepemimpinan terhadap kinerja.....	80
4.3.2. Faktor kepuasan kerja terhadap kinerja .....	84
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>88</b>
5.1. Kesimpulan .....	88
5.2. Saran .....	88
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>89</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1.	Jadwal Penelitian .....	40
Tabel 3.2.	Kelas Interval dan Kategorinya .....	47
Tabel 4.1.	Sebaran Pegawai di Lingkungan Kantor Dinas Pendidikan Kota Tanjungbalai.....	52
Tabel 4.2.	Sebaran Data Pegawai Menurut Pangkat Dan Golongan di Lingkungan Kantor Dinas Pendidikan Kota Tanjungbalai.....	52
Tabel 4.3.	Sebaran Data Pegawai Menurut Tingkat Pendidikan di Lingkungan Dinas Pendidikan Kota Tanjungbalai .....	53
Tabel 4.4.	Pimpinan Selalu Memberikan Penghargaan Atas Prestasi Kerja yang Dilakukan .....	54
Tabel 4.5.	Pimpinan Selalu Memberikan Teguran Pada Pegawai Bila Pekerjaan Tidak Sesuai Dengan Perintah .....	55
Tabel 4.6.	Pimpinan Selalu Memberikan Bantuan Ketika Pegawai Menghadapi Masalah Diluar Jangkauan Kemampuan .....	56
Tabel 4.7.	Pimpinan Selalu Memberikan Pengarahan Terhadap Tugas- Tugas yang Dikerjakan .....	56
Tabel 4.8.	Pegawai Selalu Diberi Kesempatan Untuk Mengemukakan Pendapat Atau Ide dan Ide Tersebut Selalu Dipertimbangkan .....	57
Tabel 4.9.	Pimpinan Selalu Menuntut Pegawai Melakukan Apa yang Diperintahkan .....	58
Tabel 4.10.	Pimpinan Selalu Melakukan Pengawasan Terhadap Pekerjaan Pegawai .....	58
Tabel 4.11.	Hasil Kerja Pegawai Selalu Diterima Oleh Pimpinan Dengan Memeriksa Proses dalam Menyelesaikan Pekerjaan .....	59
Tabel 4.12.	Pimpinan Selalu Memberikan Perhatian Secara Personal (Pribadi) Pada Semua Individu .....	60
Tabel 4.13.	Pimpinan Selalu Memberikan Motivasi (Dorongan) .....	61
Tabel 4.14.	Model Kepemimpinan Menurut Responden.....	61
Tabel 4.15.	Kepuasan Terhadap Pekerjaan yang Dilakukan Sekarang .....	62

Tabel 4.16.	Kepuasan Terhadap Tingkat Kemajuan yang Dicapai .....	63
Tabel 4.17.	Kepuasan SaatBekerjasamaAntarSesama PegawaiDitempat .....	63
Tabel 4.18.	Kepuasan KetikaBerkomunikasi danBerhubunganBaikDengan ...	64
Tabel 4.19.	TanggapanTentangCaraAtasanDalam MengawasiPekerjaan .....	64
Tabel 4.20.	Kepuasan DenganPenghargaan yangDiberikan Oleh Atasan .....	65
Tabel 4.21.	Kepuasan TerhadapHonor dan Tunjangan yang Diperoleh.....	65
Tabel 4.22.	Tanggapan Terhadap AdanyaFasilitas yangDiberikanSeperti Sarana TempatIbadah danToilet .....	66
Tabel 4.23.	Kepuasan Terhadap TempatParkir yangDisediakan.....	67
Tabel 4.24.	Data Analisis Deskriptif Kepuasan Kerja.....	67
Tabel 4.25.	Frekuensi Pelaksanaan Pekerjaan .....	68
Tabel 4.26.	Tentang Kesesuaian Hasil Pekerjaan Dengan Standar .....	69
Tabel 4.27.	Keinginan Membantu Kegiatan di Kantor.....	69
Tabel 4.28.	Tentang Keinginan Mencapai Hasil Maksimal .....	70
Tabel 4.29.	Tentang di Kantor Pada Jam Kerja .....	70
Tabel 4.30.	Tentang Pulang Tepat Waktu .....	71
Tabel 4.31.	Dorongan Memahami Uraian Kerja Sebelum Bekerja .....	71
Tabel 4.32.	Bahwa Bekerja Adalah Tanggung Jawab .....	72
Tabel 4.33.	Tentang Kesediannya Membantu Rekan Kerja .....	72
Tabel 4.34.	Tentang Kesanggupan Menyelesaikan Suatu Pekerjaan .....	73
Tabel 4.35.	Tentang Tidak Pernah Salah Dalam Bekerja.....	74
Tabel 4.36.	Tentang Hubungan Kemampuan dan Pengetahuam.....	74
Tabel 4.37.	Tentang Pemahaman Uraian Tugas .....	75
Tabel 4.38.	Bahwa Laporan Bulanan Dibuat Sesuai Ketetapan .....	75
Tabel 4.39.	Bahwa Laporan Bulanan Diselesaikan Tepat Waktu .....	76
Tabel 4.40.	Tentang Memanfaatkan Waktu Senggang Untuk Memikirkan Ide Meningkatkan Kinerja .....	76
Tabel 4.41.	Data Analisis Deskriptif Kinerja .....	77

## DAFTAR GAMBAR

Gambar. 2.1. KerangkaBerpikir .....	38
Gambar. 3.1. Disain Penelitian Asimetris .....	41
Gambar 4.1. Struktur Organisasi Dinas Pendidika Kota Tanjungbalai.....	51



## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1. Latar Belakang**

Dinas pendidikan mempunyai tugas melaksanakan urusan pemerintahan daerah di bidang pendidikan berdasarkan asas otonomi dan tugas pembantuan. Dinas pendidikan merupakan perpanjangan tangan pemerintah daerah dalam melaksanakan pelayanan publik dalam bidang pendidikan. Terwujudnya pelayanan yang baik merupakan salah satu ciri dari pemerintahan yang baik (*Good Governance*) sebagai tujuan dari pendayagunaan aparatur negara. Dalam kaitan inilah maka peningkatan kualitas pelayanan publik pada Dinas Pendidikan Kota Tanjungbalai merupakan suatu upaya yang harus dilakukan secara terus menerus, berkelanjutan dan harus dilakukn oleh seluruh pegawai. Disamping itu maraknya isu demokratisasi telah memperkuat posisi masyarakat sipil untuk menuntut hak-hak mereka ketika berhubungan dengan pelayanan publik. Sedangkan yang dimaksud pelayanan berkualitas adalah pelayanan yang cepat, menyenangkan, tidak mengandung kesalahan, serta mengikuti proses dan prosedur yang telah ditetapkan terlebih dahulu (Sutopo dan Suryanto, 2009;19).

Berbicara tentang pelayanan publik tidak lepas dari kinerja pegawai itu sendiri. Selim dan Woodward dalam Nasucha (2004:108), mengemukakan bahwa ada lima dasar yang dapat dijadikan indikator kinerja yaitu: (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 dicapai dengan pengeluaran, (4) efektivitas, yang menunjukkan perbandingan hasil yang seharusnya dengan hasil yang dicapai, (5) *Equity*, yang menunjukkan tingkat keadilan potensial dari kebijakan yang dihasilkan.

Berbagai kajian tentang sumber daya manusia dan keorganisasian yang menyoroti masalah faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menyatakan bahwa beberapa faktor yang sangat umum dan hampir selalu dikaji dalam penilaian kinerja ini adalah faktor kepemimpinan dan tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai. Sebab sebagai faktor yang mengarahkan organisasi dan juga pemberian contoh perilaku terhadap para pegawai, peran kepemimpinan dan kepuasan kerja yang dirasakan pegawai sangat menentukan kemajuan dan kemunduran organisasi.

Kajian empirik dari Shoemaker (1999:2) menunjukkan bahwa praktek kepemimpinan berupa “mendorong semangat (*Encouraged the heart*)” yang dikonsepsikan oleh Kouzes dan Posner terbukti dapat meningkatkan kinerja. Dengan adanya model kepemimpinan dapat membuat para pengikut (pegawai) merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan kepada pemimpin, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari yang awalnya diharapkan dari mereka. Sehingga dengan model kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Faktor lain yang mampu mempengaruhi kinerja pegawai adalah tingkat kepuasan kerja pegawai itu sendiri terhadap pekerjaannya, yang meliputi: gaji, terhadap atasan, lingkungan kerja, hubungan dengan teman kerja, dan pekerjaan

itu sendiri. Hal ini sesuai dengan pendapat Nitisemito (1982:183) bahwa beberapa hal yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah jumlah dan komposisi dari kompensasi yang diberikan, penempatan yang tepat, latihan, rasa aman dimasa depan, mutasi, promosi dan lingkungan kerja. Kepuasan kerja juga menjadi faktor pendorong perilaku pegawai dalam berkerja, karena kepuasan kerja sangat penting peranannya dalam menciptakan suatu kondisi kerja yang dinamis dan menyenangkan. Kepuasan kerja akan menimbulkan perasaan senang bagi aparatur pemerintah terhadap pekerjaan sehingga gairah dan semangat berkerja akan tumbuh dan akhirnya para aparatur akan menghasilkan kinerja yang lebih baik dan optimal. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan dan aspek-aspek individu, maka ada kecenderungan semakin tinggi tingkat kepuasan kerjanya. Ketika pegawai puas terhadap pekerjaannya mereka akan mencoba untuk berusaha sebaik mungkin untuk menghasilkan kinerja yang baik, sedangkan sebaliknya pegawai yang tidak puas dapat pula mengurangi usaha untuk menyelesaikan pekerjaannya, termasuk dengan melakukan perilaku yang menyimpang, seperti penurunan tingkat disiplin dalam kerja dan menyelesaikan pekerjaan dengan tidak sungguh-sungguh.

Melalui model kepemimpinan oleh setiap kepala instansi pemerintah dan terwujudnya kepuasan kerja yang baik pada para aparatur pemerintah khususnya Dinas Pendidikan Kota Tanjungbalai, diharapkan berbagai pembenahan yang dilakukan dapat berjalan sesuai yang diinginkan, dimana kinerja setiap aparatur

dapat meningkat dan tujuan pelayanan yang optimal kepada masyarakat dapat tercapai dengan baik.

Beberapa masalah yang ditemukan pada Dinas Pendidikan Kota Tanjungbalai diantaranya pertama, masih lemahnya komitmen terhadap pekerjaan yang ditunjukkan dengan keterlambatan beberapa penyelesaian pekerjaan oleh sebagian pegawai. Kedua, masih dominannya penggunaan garis komando ketimbang koordinasi yang harus diberikan pemimpin pada pegawai berkaitan dengan tugasnya menunjukkan lemahnya inisiatif serta keberadaan sistem kerja (struktur) seolah-olah tidak berfungsi. Ketiga, tingkat kepuasan kerja belum terukur dengan baik akibat sistem penghargaan (*reward*) dan hukuman (*punishment*) belum berjalan secara baik. Hal ini berimplikasi pada tidak tercapainya pelayanan berkualitas atau kinerja yang baik dari pegawai yang seharusnya diterima masyarakat.

Perbaikan pelayanan atau kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kota Tanjungbalai dirasa sangat perlu untuk dilakukan melihat kondisi tersebut. Beberapa ulasan diatas memberikan gambaran tentang aspek-aspek yang diperkirakan mempengaruhi kinerja pegawai yakni model kepemimpinan dan kepuasan kerja. Dengan beberapa penelitian terdahulu tentang perbaikan kinerja pegawai diantaranya, Agustiar (2005:11) menyebutkan praktek kepemimpinan, dan persepsi peran terhadap kinerja penyidik PPNS Hak kekayaan intelektual Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Se-sumatera. Senada dengan itu Sulton (2010:13) menyimpulkan bahwa pengaruh



kepemimpinan, kepuasan kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja menunjukkan hasil yang signifikan.

Penelitian ini dimaksudkan untuk melihat pengaruh model kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai sebagai referensi melakukan upaya peningkatan kinerja pegawai, serta menilik sejauh mana aspek-aspek tersebut memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kota Tanjungbalai.

## **1.2. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang diatas, maka dapat diidentifikasi beberapa permasalahan sebagai berikut :

1. Belum teridentifikasi adanya pengaruh model kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kota Tanjungbalai dalam memberikan pelayanan pada masyarakat.
2. Belum teridentifikasi adanya pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kota Tanjungbalai dalam memberikan pelayanan pada masyarakat.
3. Belum teridentifikasi adanya pengaruh model kepemimpinan dan kepuasan kerja secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kota Tanjungbalai dalam memberikan pelayanan pada masyarakat.

### **1.3. Rumusan Masalah**

Untuk memberikan batasan yang jelas terhadap kajian dalam penelitian ini sehingga memberikan cakupan kajian yang terfokus maka masalah-masalah dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut :

1. Apakah ada pengaruh faktor model kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kota Tanjungbalai?
2. Apakah ada pengaruh faktor kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kota Tanjungbalai?
3. Apakah ada pengaruh faktor model kepemimpinan dan kepuasan kerja secara simultan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kota Tanjungbalai?

### **1.4. Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan permasalahan yang telah dirumuskan sebelumnya, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk mengkaji dan menganalisis adanya pengaruh faktor model kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kota Tanjungbalai.
2. Untuk mengkaji dan menganalisis adanya pengaruh faktor kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kota Tanjungbalai.
3. Untuk mengkaji dan menganalisis adanya pengaruh faktor model kepemimpinan dan kepuasan kerja secara simultan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kota Tanjungbalai.

## 1.5. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat sebagai berikut :

### 1. Manfaat akademis

Hasil penelitian diharapkan dapat dipakai sebagai pendalam tentang masalah-masalah yang berhubungan dengan sumber daya manusia serta upaya identifikasi aspek-aspek yang mempengaruhi kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kota Tanjungbalai.

### 2. Manfaat praktis

Diharapkan dapat memberikan gambaran dan rekomendasi bagi pimpinan dan seluruh jajaran khususnya pada Dinas Pendidikan Kota Tanjungbalai dalam menentukan kebijakan untuk meningkatkan kinerja pegawai.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Landasan Teori**

##### **2.1.1. Konsep kinerja**

Kelangsungan hidup suatu organisasi salah satunya tergantung kepada kinerja atau prestasi kerja pegawainya dalam melaksanakan pekerjaan karena pegawai merupakan unsur organisasi terpenting yang harus mendapat perhatian. Pencapaian tujuan organisasi menjadi kurang efektif apabila banyak pegawainya yang tidak memiliki kinerja atau berprestasi dan hal ini akan menimbulkan pemborosan bagi organisasi. Oleh karena itu kinerja atau prestasi pegawai harus benar-benar diperhatikan.

Untuk mengetahui konsep dasar mengenai kinerja atau prestasi kerja pegawai maka perlu diuraikan konsep pengertian dan manfaat penilaian kinerja atau prestasi kerja, metode dan ukuran yang digunakan, permasalahan dan faktor-faktor yang mempengaruhi penilaian kinerja atau prestasi kerja serta efektifitas penilaian kinerja atau prestasi kerja dalam rangka meningkatkan prestasi kerja pegawai.

##### **a. Pengertian dan manfaat penilaian kinerja**

Prestasi kerja (kinerja) menurut Bernadin dan Russell (1993 : 378) adalah sebagai berikut :

*“Performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a specified time periode”.*

Prestasi kerja (kinerja) merupakan hasil dari suatu proses atau aktivitas pada fungsi tertentu yang dilaksanakan oleh seseorang, baik sebagai individu maupun sebagai anggota dari suatu kelompok atau organisasi pemerintah maupun non pemerintah, pada periode tertentu, yang hasilnya dapat dinikmati sendiri maupun oleh kelompoknya atau organisasi.

Prawirosentono (1999:2) menyatakan kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh pegawai atau sekelompok pegawai dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. Menurut Sinambela (2006:136) bahwa kinerja pegawai adalah sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu dengan keahlian tertentu. Bersesuaian dengan pendapat tersebut Robbins (1989:439) mengungkapkan bahwa kinerja adalah hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai dibandingkan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

Penilaian prestasi kerja (kinerja) perlu dilakukan secara formal berdasarkan serangkaian kriteria yang ditetapkan secara obyektif serta didokumentasikan secara sistematis (Siagian, 2002:224). Penilaian prestasi menurut Bernadin dan Russell (1993:379) adalah *“a way of measuring the contribution of individuals to their organization”*. Maksudnya yaitu suatu cara mengukur kontribusi-kontribusi dari individu-individu anggota organisasi kepada organisasi. Jadi penilaian prestasi ini diperlukan untuk menentukan tingkat kontribusi individu atau prestasi.

Pengertian penilaian prestasi (kinerja) menurut Cascio (1992:267) *“Performance appraisal is the sistematic description of the job relevant strengths and weaknesses of an individual or group.”* Bila dibandingkan dengan pendapat Bernaddin lebih menekankan kepada hasil dari suatu aktivitas (output) sedangkan Casio lebih menekankan proses.

Menurut Walker (1980:275) adapun tujuan dilaksanakannya penilaian prestasi kerja (kinerja) adalah :

*“In appraising employee performance is the dua purpose of appraisals. On one hand. Employers needs objective evaluations of past individuals performance for use in making personel decisions. On the other hand employers needs toold to enable managers to help indibividuals improve performance, plane future work, develop skill and abilities for career growth, and strength the quality of their relationship as manager and employee.”*

Maksudnya adalah dalam penilaian prestasi kerja (kinerja) ada 2 sumber penilaian yaitu : (1) pegawai memerlukan evaluasi yang obyektif dari kinerja individu masa lalu untuk digunakan di dalam pembuatan keputusan individu dan (2) pegawai memerlukan alat untuk dapat membantu manajer meningkatkan kerja individu, rencana kerja yang akan datang, mengembangkan keahlian dan kemampuan untuk pengembangan karier, dan kekuatan kualitas hubungan antara manajer dan pegawai.

#### **b. Indikator kinerja**

Dalam melaksanakan tugas kedinasan sehari-hari untuk menilai dan menentukan apakah seseorang pegawai sudah bekerja sesuai dengan yang diharapkan atau menampilkan kinerja yang baik tentu saja dibutuhkan pengetahuan tentang indikator-indikator kinerja yang mesti diemban dan lakukan

oleh staf. Secara umum ada beberapa pendapat yang dapat dijadikan sebagai pedoman dan bahan pertimbangan dalam melakukan evaluasi kinerja pegawai diantaranya, Nasucha (2004:108), mengemukakan bahwa ada lima dasar yang dapat dijadikan indikator kinerja yaitu: (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 dicapai dengan pengeluaran, (4) efektivitas, yang menunjukkan perbandingan hasil yang seharusnya dengan hasil yang dicapai, (5) *Equity*, yang menunjukkan tingkat keadilan potensial dari kebijakan yang dihasilkan.

### **c. Metode ukuran penilaian kinerja**

Menurut Siagian (2003:234-241), ada delapan ukuran untuk metode penilaian kinerja yang banyak digunakan yaitu :

#### **a. Metode skala bertingkat**

Metode ini merupakan metode ukuran tertua dan paling banyak digunakan dalam menilai prestasi kerja (kinerja). Para pegawai dimasa lalu meskipun diakui bahwa metode ini bersifat subyektif. Kategori penilaian dapat dinyatakan dalam bentuk ukuran amat baik, baik, cukup, kurang dan sangat kurang.

#### **b. Metode *checklist***

Metode ini sering digunakan untuk menilai prestasi kerja dimasa lalu. Dengan ukuran metode ini bagian kepegawaian mempersiapkan formulir isian yang mengandung :

1. nama pegawai yang dinilai
2. bagian mana pegawai bekerja
3. nama dan jabatan penilai
4. tanggal penilaian dilakukan
5. faktor-faktor yang dinilai dengan sorotan perhatian ditujukan pada aspek-aspek kritikal dalam mengukur keberhasilan seseorang menyelesaikan tugas.

c. Metode pilihan terarah

Metode ini mengandung serangkaian pernyataan, baik yang bersifat positif maupun yang bersifat negatif tentang pegawai yang dinilai. Pernyataan tersebut menyangkut beberapa faktor seperti kemampuan belajar prestasi kerja, hubungan kerja dan lain-lain.

d. Metode insiden kritikal

Insiden kritikal yaitu peristiwa tertentu yang terjadi dalam rangka pelaksanaan tugas seorang pegawai yang menggambarkan perilaku pegawai yang bersangkutan baik positif maupun negatif.

e. Metode skala peringkat yang dikaitkan dengan perilaku

Metode ini merupakan salah satu ukuran penilaian prestasi kerja (kinerja) pegawai untuk satu kurun waktu tertentu dimasa lalu dengan mengaitkan skala peringkat prestasi kerja dengan perilaku tertentu. Salah satu kelebihan ukuran metode ini ialah pengurangan subyektivitas dalam penilaian. Deskripsi prestasi kerja, yang baik maupun kurang memuaskan dibuat oleh pekerja sendiri, rekan sekerja dan atasan langsung masing-masing.



f. Metode evaluasi lapangan

Penggunaan metode ini meletakkan tanggung jawab utama dalam melakukan penilaian pada para ahli yang bertugas dibagian kepegawaian. Artinya ahli penilai itu turut kelapangan melakukan penilaian atas prestasi kerja pada pegawai. Hasil penilaian yang kemudian disampaikan kepada dua pihak yaitu kepada atasan lagsung pegawai yang menilai untuk diteliti, diubah atau disetujui dan kepada pegawai yang bersangkutan sendiri untuk dibicarakan, baik yang menyangkut segi-segi penilaian yang bersifat positif maupun yang negatif.

g. Metode tes dan observasi

Untuk jenis pekerjaan tertentu ukuran penilaian dapat berupa tes dan observasi. Artinya pegawai yang dinilai diuji kemampuannya, baik melalui ujian-ujian tertulis yang menyangkut berbagai hal seperi tingkat pengetahuan tentang prosedur dan mekanisme kerja yang telah ditetapkan dan harus ditaati atau melalui ujian praktek langsung diamati oleh penilai.

h. Pendekatan-pendekatan yang bersifat komparatif

Metode ini mengutamakan perbandingan prestasi kerja (kinerja) seseorang dengan pegawai lain yang menyelenggarakan kegiatan sejenis. Perbandingan demikian dipandang bermanfaat untk manajemen sumber daya manusia dengan lebih rasional dan efektif, khususnya dalam hal kenaikan gaji atau upah, promosi dan pemberian berbagai bentuk imbalan kepada pegawai. Dengan perbandingan, tersebut dapat disusun peringkat pegawai dari sudut prestasi kerjanya.

Menurut Schuler (1999:20) format ukuran penilaian kinerja diklasifikasikan paling sederhana adalah standar absolut yang punya referensi norma dan format berdasarkan output. Penilaian yang mengacu pada norma terdiri atas (1) Rangking Langsung, dimana atasan mengurutkan para pemegang jabatan mulai dari yang terbaik sampai yang terburuk biasanya berdasarkan pada kinerja secara keseluruhan. (2) Rangking Alternatif adalah menempatkan bawahan paling bagus dibagian paling atas daftar dan pegawai paling buruk dibagian paling bawah, selanjutnya posisi tengah pada daftar adalah yang paling akhir diisi. (3) Perbandingan berpasangan, ini melibatkan perbandingan tiap pemegang jabatan lainnya, dua orang sekaligus, dengan standar tunggal untuk menentukan siapa yang lebih baik dan (4) Metode Distribusi Paksaan, disini atasan dipaksa mendistribusikan bawahan pada beberapa kategori kinerja. Skala ukuran distribusi pelaksanaan yang umum dapat dibagi 5 (lima) kategori yaitu : terendah, mendekati terendah, menengah, mendekati tinggi dan tertinggi.

Ukuran penilaian yang mengacu pada format standar absolut terdiri dari : (1) Skala rating grafik. (2) Skala rating yang diberi bobot menurut perilaku dan (3) Skala standar campuran dan skala pengamatan perilaku (BOS = *Behavioral Observation Scala*). Sedangkan ukuran penilaian yang mengacu kepada output terdiri dari : (1) manajemen berdasarkan sasaran (*MBO = Management by Objectiver*) (2) Pendekatan standar kinerja, (3) Pendekatan indeks langsung dan (4) Catatan prestasi.

Mangkunegara (2000:74) menyatakan bahwa ukuran penilaian prestasi kerja (kinerja) terdiri dari 2 (dua) yaitu ukuran metode tradisional, antara lain

*rating scala, employee comparison* dan ukuran metode modern, antara lain *management by objective (MBO) assessment center*.

## 2.1.2. Model kepemimpinan

### a. Pengertian kepemimpinan

Kata “memimpin” menurut Wahjosumidjo (2010:104) mempunyai arti memberikan bimbingan, menuntun, mengarahkan, dan berjalan di depan (*precede*). Pemimpin berperilaku untuk membantu organisasi dengan kemampuan maksimal dalam mencapai tujuan. Pemimpin tidak berdiri sendiri disamping, melainkan mereka memberikan dorongan dan memacu (*toprod*), berdiri di depan yang memberikan kemudahan untuk kemajuan serta memberikan inspirasi organisasi dalam mencapai tujuan.

Menurut Koontz dan Donnel yang dimaksud kepemimpinan secara umum, merupakan pengaruh, seni atau proses mempengaruhi sekelompok orang, sehingga mereka mau bekerja dengan sungguh-sungguh untuk meraih tujuan kelompok. Sedangkan kepemimpinan menurut E.Mulyasa dapat diartikan sebagai kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang yang diarahkan untuk pencapaian tujuan bersama atau organisasi (Sobri, 2009:72).

Menurut Sutarto (2006:8) kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi perilaku seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu pada situasi tertentu.

Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang mempengaruhi dan memotivasi orang lain untuk melakukan sesuatu sesuai tujuan bersama. Dari

beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan yang sanggup meyakinkan orang lain dan memotivasi individu-individu supaya bekerjasama dibawah pimpinannya sebagai suatu tim untuk mencapai tujuan perusahaan yang diinginkan.

### **b. Syarat dan kriteria seorang pemimpin**

Menurut Siagian (2003:32), “Kriteria dari seorang pemimpin”, adalah:

- 1) Memiliki kondisi fisik yang sehat sesuai dengan tugasnya.
- 2) Berpengetahuan luas.
- 3) Mempunyai keyakinan bahwa organisasi akan berhasil mencapai tujuan yang telah ditentukan melalui dan berkat kepemimpinannya.
- 4) Memiliki stamina (dayakerja) dan antusiasme yang besar.
- 5) Obyektif dalam arti dapat menguasai emosi dan lebih banyak mempergunakan rasio.
- 6) Adil dalam memberlakukan bawahan.
- 7) Mengusai teknik-teknik berkomunikasi.
- 8) Mampu bertindak sebagai penasihat, guru dan kepala terhadap bawahannya tergantung atas situasi dan masalah yang dihadapi.

Persyaratan yang harus dimiliki seorang pemimpin adalah sebagai berikut: pertama, mempunyai pengetahuan yang cukup tentang alat-alat teknis dan prosedur-prosedur yang digunakan oleh para pegawainnya. Kedua, pengetahuan dan pengertian tentang garis- garis kebijakan organisasi. Ketiga, seorang pemimpin senantiasa harus setia dan memegang teguh setiap ucapannya. Keempat, seorang pemimpin harus mampu memberikan penilaian yang baik

terhadap semua permasalahan, baik yang bersifat kedinasan maupun yang bersifat pribadi.

### **c. Pentingnya kepemimpinan**

Menurut Luther Gullick yang dikutip oleh Sutarto (2006:2), mengatakan bahwa organisasi adalah alat saling hubungan satuan-satuan kerja yang memberikan mereka kepada orang-orang yang ditempatkan dalam struktur wewenang, sehingga pekerjaan dapat dikoordinasikan oleh perintah para atasan kepada para bawahan yang menjangkau dari puncak sampai kebawah dari seluruh badan usaha.

Pentingnya kepemimpinan dalam berorganisasi dimaksudkan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Dapat dikatakan pemimpin merupakan penggerak dari keberhasilan kerja organisasi. Menurut Martono (1991:157) menyatakan bahwa keberhasilan seorang pemimpin terletak dalam memanfaatkan sifat kepemimpinan yang dipunyai ditambah kemampuan aktivitas bekerjasama dan melakukan koordinasi, menggerakkan aktivitas para pegawai serta tersedianya dana dan daya guna mencapai tujuan dan sarana organisasi yang dipimpin.

Dengan demikian kepemimpinan merupakan sentral dalam kepengurusan organisasi, tumbuh kembangnya organisasi, mati hidupnya organisasi, senang tidaknya kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi yang bersaing. Tidak dipungkiri lagi bahwa pemimpin hanya menjalankan kepemimpinannya saja dimana yang melakukan sebagian besar pekerjaan tersebut yaitu para bawahan (pegawai) tetapi yang terkenal adalah pimpinannya.

#### **d. Model kepemimpinan**

Model kepemimpinan didasarkan pada pendekatan yang mengacu pada hakikat kepemimpinan yang berlandaskan pada perilaku dan keterampilan seseorang yang berbau kemudian membentuk gaya kepemimpinan yang berbeda. Beberapa model yang menganut pendekatan ini diantaranya adalah sebagai berikut :

##### 1. Model kepemimpinan kontinum

Pemimpin mempengaruhi pengikutnya melalui beberapa cara, yaitu dari cara yang menonjolkan sisi ekstrim yang disebut dengan perilaku otokratis sampai dengan cara yang menonjolkan sisi ekstrim lainnya yang disebut dengan perilaku demokratis. Perilaku otokratis pada umumnya dinilai bersifat negatif, dimana sumber kuasa atau wewenang berasal dari adanya pengaruh pimpinan, karena pemusatan kekuatan dan pengambilan keputusan ada pada dirinya serta memegang tanggung jawab penuh, sedangkan bawahannya dipengaruhi melalui ancaman dan hukuman. Selain bersifat negative, model kepemimpinan ini mempunyai manfaat antara lain, pengambilan keputusan cepat, dapat memberikan kepuasan pada pimpinan serta dapat memberikan rasa aman kepada bawahan. Selain itu, orientasi utama dari perilaku otokratis ini adalah pada tugas dan selalu memberikan arahan kepada bawahan (Wahab dan Umiarso, 2009:13).

Perilaku demokratis, perilaku kepemimpinan ini memperoleh sumber kuasa atau wewenang yang berawal dari bawahan. Hal ini terjadi jika bawahan dimotivasi dengan tepat dan pimpinan dalam melaksanakan kepemimpinannya berusaha mengutamakan kerjasama dan *team work* untuk mencapai tujuan,

dimana si pemimpin senang menerima saran, pendapat dan bahkan kritik dari bawahannya. Kebijakan disini terbuka bagi diskusi dan keputusan kelompok (Engkoswara dan Komariyah, 2010:57).

Namun, kenyataannya perilaku kepemimpinan ini tidak mengacu pada dua model perilaku kepemimpinan yang ekstrim di atas, melainkan memiliki kecenderungan yan terdapat diantara dua sisi ekstrim tersebut (Wahab dan Umiarso, 2009:14).

## 2. Model kepemimpinan ohio

Dalam penelitiannya, Universitas Ohio melahirkan teori dua faktor tentang model kepemimpinan yaitu struktur inisiasi dan konsiderasi. Struktur inisiasi mengacu kepada perlaku pemimpin dalam menggambarkan hubungan antara dirinya dengan anggota kelompok kerja dalam upaya membentuk pola organisasi, saluran komunikasi, dan metode atau prosedur yang ditetapkan dengan baik. Adapun konsiderasi mengacu kepada perilaku yang menunjukkan persahabatan, kepercayaan timbal balik, rasa hormat dan kehangatan dalam hubungan antara pemimpin dengan anggota stafnya (bawahan). Adapun contoh dari faktor konsiderasi misalnya; pemimpin menyediakan waktu untuk menyimak anggota kelompok, pemimpin mau mengadakan perubahan, dan pemimpin bersikap bersahabat dan dapat didekati. Sedagkan contoh untuk faktor struktur inisiasi misalnya pemimpin menugaskan tugas tertentu kepada anggota kelompok, pemimpin meminta anggota kelompok mematuhi tata tertib dan peraturan standar, dan pemimpin memberitahu anggota kelompok tentang hal-hal yang diharapkan dari mereka (Wahab dan Umiarso, 2009:15).

### 3. Model kepemimpinan likert (*likert's management system*)

Likert mengembangkan suatu pendekatan penting untuk memahami perilaku pemimpin. Ia mengembangkan teori kepemimpinan dua dimensi, yaitu orientasi tugas dan individu. Melalui penelitian ini akhirnya Likert berhasil merancang empat system kepemimpinan seperti yang diungkapkan oleh Thoha yang dikutip oleh E. Mulyasa yaitu system otoriter, otoriter yang bijaksana, konsultatif dan partisipatif (Wahab dan Umiarso, 2009:19).

Rensis Likert dalam penelitiannya menemukan bahwa pengawas yang berorientasi pada pegawai mempunyai semangat kerja dan produktifitas lebih baik daripada yang berorientasi pada pekerjaan. Berdasarkan kategori tersebut, disusun model empat tingkatan efektivitas manajemen yaitu :

*Sistem 1*, pemimpin membuat keputusan sendiri tentang pekerjaan dan memerintah anggota untuk melaksanakannya berdasarkan standard an metode yang telah ditetapkan.

*Sistem 2*, pemimpin membuat keputusan sendiri dan memerintahkannya kepada anggota tetapi sudah mulai memberi kebebasan kepada anggota untuk memberikan komentar terhadap perintah-perintah. Dalam batas tertentu, anggota diberikan fleksibilitas dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

*Sistem 3*, pemimpin membuat keputusan dan perintah setelah dilakukan diskusi. Pelaksanaan tugas dapat dilakukan berdasarkan cara anggota sendiri. Diberikan penghargaan untuk memotivasi kerja anggota.

*Sistem 4*, pemimpin telah melibatkan kelompok dalam kepemimpinannya.



Anggota dipartisipasikan secara penuh dan diberi kepercayaan untuk bersama-sama mengembangkan organisasi. Penghargaan terhadap anggota tidak semata-mata dalam bentuk fisik tapi juga aktualisasi diri (Engkoswara dan Komariah, 2010:18).

#### 4. Model kepemimpinan managerial grid

Teori ini dikemukakan oleh Robert K. Blake dan Jane S. Mounton yang membedakan dua dimensi dalam kepemimpinan, yaitu *concern for people* dan *concern for production*. Pada dasarnya teori managerial grid ini mengenal lima gaya kepemimpinan yang didasarkan atas dua aspek utama tadi, yaitu, pertama menekankan pada produksi (tugas) dan yang kedua menekankan pada hubungan antar individu (Rosmiati dan Dedi, 2010:49).

Perhatian pada produksi (tugas) adalah sikap pemimpin yang menekankan mutu keputusan, prosedur, mutu pelayanan staf, efisiensi kerja dan jumlah pengeluaran. Sedangkan perhatian kepada hubungan antar individu adalah sikap pemimpin yang memperhatikan anak buah dalam rangka pencapaian tujuan (Wahab dan Umiarso, 2009:21).

#### 5. Model kepemimpinan kontingensi (Fiedler)

Model kepemimpinan Fiedler (1967) disebut sebagai model kontingensi karena model tersebut beranggapan bahwa kontribusi pemimpin terhadap efektifitas kinerja kelompok tergantung pada cara atau gaya kepemimpinan (*leadership style*) dan kesesuaian situasi (*the favourableness of the situation*) yang dihadapinya. Menurut Fiedler, ada tiga faktor utama yang mempengaruhi kesesuaian situasi dan ketiga faktor ini selanjutnya mempengaruhi keefektifan

pemimpin. Ketiga faktor tersebut adalah hubungan antara pemimpin dan bawahan (*leader-member relations*), struktur tugas (*the task structure*) dan kekuatan posisi (*position power*). Hubungan antara pemimpin dan bawahan menjelaskan sampai sejauh mana pemimpin itu dipercaya dan disukai oleh bawahan, dan kemauan bawahan untuk mengikuti petunjuk pemimpin.

Dalam teori kontingensi (kemungkinan) ini variabel-variabel yang berhubungan dengan kepemimpinan dalam pencapaian tugas merupakan suatu hal yang sangat menentukan pada gerak akselerasi pencapaian tujuan organisasi. Dalam memunculkan teori ini, perhatian Fiedler adalah pada perbedaan motivasional dari pemimpin.

Menurut Fiedler hubungan pemimpin maupun yang dipimpin merupakan variabel yang terpenting dalam menentukan situasi yang menguntungkan. Derajat struktur tugas merupakan masukan kedua sangat penting bagi situasi yang menguntungkan dan kedudukan kekuasaan pemimpin yang diperoleh melalui wewenang merupakan dimensi ketiga dari situasi.

Berdasarkan pendapat Fiedler tersebut, maka situasi organisasi atau lembaga dikatakan menguntungkan dalam arti menentukan keberhasilan pimpinan jika :

1. Hubungan pimpinan dengan anggota bawahan baik, pemimpin disenangi oleh anggota kelompoknya dan ditaati segala perintahnya.
2. Struktur tugas-tugas terinci dengan jelas dan dipahami oleh anggota kelompok, setiap anggota memiliki wewenang dan tanggung jawab masing-masing secara jelas sesuai dengan fungsinya.

3. Kedudukan kekuasaan formal pemimpin kuat dan jelas sehingga memperlancar usahanya untuk mempengaruhi anggota kelompoknya.

Dilihat dari tingkatannya masing-masing variabel dibedakan menjadi dua kategori sebagai berikut:

1. Hubungan pemimpin-anggota baik dan tidak baik
  2. Derajat struktur tugas tinggi dan rendah
  3. Kedudukan kekuasaan Pimpinan kuat dan lemah
6. Model kepemimpinan situasional

Model ini merupakan teori yang dikembangkan oleh Hesse dan Blanchard yang berusaha menyatukan bersama pemikiran teorisi utama untuk menjadi teori kepemimpinan situasional berdasarkan perilaku. Artinya teori ini menekankan pada ciri-ciri pribadi pemimpin dan situasi, mengemukakan untuk mencoba dan mengukur atau memperkirakan ciri-ciri pribadi ini dan membantu pimpinan dengan garis pedoman perilaku yang bermanfaat yang didasarkan kepada kombinasi dan kemungkinan yang bersifat kepribadian dan situasional (Wahab dan Umiarso, 2009:25).

7. Model kepemimpinan tiga dimensi

Model kepemimpinan ini dikembangkan oleh Redin. Model tiga dimensi ini pada dasarnya merupakan pengembangan dari model yang dikembangkan oleh Universitas Ohio dan model managerial Grid. Perbedaan utama dari dua model ini adalah penambahan satu dimensi pada model tiga dimensi yaitu dimensi efektivitas, sedangkan dua dimensi lainnya, yaitu dimensi perilaku hubungan dan dimensi perilaku tugas tetap sama. Intisari dari model ini terletak pada pemikiran

bahwa kepemimpinan dengan kombinasi perilaku hubungan dan perilaku tugas dapat saja sama, namun hal tersebut tidak menjamin memiliki efektifitas yang sama pula (Engkoswara dan Komariah, 2010:81).

#### 8. Model kepemimpinan combat

Model kepemimpinan combat diangkat dari strategi pertempuran yang sering kali digunakan para jendral dalam peperangan. Dalam pertempuran banyak sekali hal yang tidak pasti sama halnya dalam organisasi yang memunculkan ketidakpastian. Oleh sebab itulah, maka model kepemimpinan yang dikembangkan banyak terinspirasi oleh pertempuran yang banyak memunculkan tindakan-tindakan nekad yang kadang diperlukan dengan menyadari terjadinya kemungkinan keberhasilan gemilang atau bahkan kegagalan yang sempurna (Engkoswara dan Komariah, 2010:82). Model kepemimpinan Combat yang dideskripsi oleh J. Salusu adalah sebagai berikut :

- a. Seorang pemimpin bersedia menanggung resiko seperti halnya kura-kura yang berani maju dengan memunculkan lehernya keluar. Berusaha menjadi innovator dan untuk itu perlu secara terus menerus belajar.
- b. Segera bertindak, karena tanpa bergerak seorang tidak bias memimpin. Mengulur waktu berarti memberi peluang masuknya berbagai kemungkinan yang dapat menggagalkan strategi mencapai tujuan dan sasaran. Seorang pemimpin harus tahu kapan bertempur kapan mundur.
- c. Memiliki harapan yang tinggi karena dengan mengharap organisasi memperoleh lebih banyak, seorang pemimpin akan berhasil paling tidak setengahnya. Harapan itu tentu diiringi dengan kemauan yang keras dan

tindakan-tindakan yang penuh perhitungan. Tanpa mengharap sesuatu sang pemimpin tidak akan pernah berhasil.

- d. Pertahankan sikap positif, selalu berfikir yang baik, angkatlah derajat setiap orang yang bekerja disekitar organisasi, karena masing-masing mempunyai peranan yang berarti dalam kehidupan organisasi.
- e. Selalu berada didepan dan tidak menyuruh orang lain untuk maju lebih dulu.

Memimpin didepan artinya menarik, bukan mendorong. Seorang pemimpin tidak dapat memimpin dari belakang. Memang dalam melakukan perundingan, sering kali pemimpin tertinggi tidak langsung maju, tetapi biasa diserahkan kepada para ahli runding.

### **2.1.3. Kepuasan kerja**

#### **a. Pengertian kepuasan kerja**

Salah satu faktor yang perlu mendapat perhatian dari pimpinan organisasi atau perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia adalah masalah kepuasan kerja pegawai. Karena tanpa merasakan kepuasan kerja, pegawai kurang memberikan sumbangan yang optimal bagi pencapaian tujuan perusahaan. “Kepuasan kerja yang tinggi tidak dapat dicapai dengan sendirinya, tetapi perlu diupayakan dengan memberikan perhatian terhadap faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai” (Martoyo, 2000:141).

Menurut Handoko (2000:193) “Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan manaparapegawai memandang pekerjaan mereka”. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan

seseorang terhadap pekerjaannya. Ininampak dalam sikap positif pegawai terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

Menurut Wexley danYulk dikutip dan diterjemahkan oleh Moh As'ad (1995:104) menyatakan kepuasan kerja ialah “*Is the way an employee feel about his or her job*”. Ini berarti kepuasan kerja sebagai perasaan seseorang terhadap pekerjaan.

Menurut Tiffin diambil dari buku MohAs'ad (1995:104) berpendapat bahwa “Kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap dari pegawai terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja, kerjasama antara pimpinan dengan sesama pegawai”. Kemudian Blum diambil dari buku Moh As'ad (1995:104) berpendapat bahwa “Kepuasan kerja adalah sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, penyesuaian diri dan hubungan sosial individu di luar kerja”.

Menurut Martoyo (2000:142) mengemukakan bahwa kepuasan kerja (*job statsfaction*) adalah keadaan emosional pegawai dimana terjadi atau pun tidak terjadi titik temu antara lain nilai balas jasa kerja pegawai dari organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh pegawai ini, baik yang berupa finansial maupun non finansial.

Dari uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, dimana ia akan merasa puas apabila ada kesesuaian antara kemampuan, ketrampilan, dan harapannya dengan pekerjaan yang ia hadapi. Kepuasan akan menghasilkan hasil yang semaksimal mungkin antara interaksi manusia dengan lingkungan kerjanya. Dengan demikian

ia akan memberikan sumbangan yang optimal untuk mencapai tujuan perusahaan.

## **b. Teori kepuasan kerja**

Menurut Wexly dan Yulk yang dikutip oleh Moh. As'ad (1995:105), pada dasarnya teori tentang kepuasan kerja yang lazim dikenal ada tiga macam yaitu:

### 1) Teori ketidaksesuaian (*Discrepancy theory*)

Teori ini pertama kali dipelopori oleh Porter. Porter mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Kemudian Locked menerangkan bahwa kepuasan kerja seseorang tergantung pada *discrepancy* antara *shouldbe* dengan apa yang menurut perasaannya atau persepsinya telah diperoleh atau dicapai melalui pekerjaan. Orang akan merasa puas bila tidak ada perbedaan antara yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataannya.

Tambahan waktu libur akan menunjang kepuasan pegawai yang menikmati waktu luang setelah bekerja, tetapi tidak menunjang kepuasan kerja seorang pegawai yang lain yang merasa waktu luangnya tidak dapat dinikmati. Contoh: seorang yang berkepribadian A atau seorang yang “kecanduan kerja” tidak akan senang jika mendapatkan waktu luang tambahan. Apabila yang didapat ternyata lebih besar daripada yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas lagi walau pun terdapat *discrepancy*. Sebaliknya apabila yang didapat dibawah standar minimum menjadi *negative discrepancy*, atau makin besar pada ketidakpuasan seseorang terhadap pekerjaan.

### 2. Teori keadilan (*Equite theory*)

Teori ini dikembangkan oleh Adams. Teori ini mengatakan bahwa orang

akan merasa puas atau tidak puas, tergantung merasa adanya keadilan (*equite*) atau tidak atas suatu situasi. Perasaan *equite* atau *inequity* atas suatu situasi diperoleh orang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain.

Ada tiga elemen dari *equite* yaitu: *input*, *outcomes* dan *comparationperson*. Yang dimaksud dengan *input* ialah segala sesuatu yang berharga yang dirasakan pegawai sebagai sumbangan terhadap pekerjaan, misalnya pendidikan, pengalaman kerjadan ketrampilan. *Outcomes* adalah segala sesuatu yang berharga, yang dirasakan pegawai sebagai “hasil” dari pekerjaannya seperti: gaji (upah), penghargaan dan symbol status. Sedangkan yang dimaksud dengan *comparisonpersona* dalah kepada orang lain dengan siapa pegawai membandingkan rasio *input* dengan *outcomes*.

### 3. Teori dua faktor (*Two faktor theory*)

Teori ini pertama kali dikemukakan oleh Herzberg yang kemudian diterjemahkan oleh Moh As’ad yang menyatakan bahwa prinsip dari teori ini ialah kepuasan dan ketidakpuasan kerja dimana keduanya merupakan dua hal yang berbeda (Moh.As’ad, 1995:108). Artinya, kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu tidak merupakan suatu variable yang kontinyu.

Herzberg membagi situasi yang mempengaruhi perasaan seseorang terhadap pekerjaannya dibagi menjadi dua kelompok, yaitu:

- Kelompok *satisfier* atau *motivator*

Adalah faktor faktor atau situasi yang dibuktikannya sebagai sumber kepuasan kerja, yang terdiri dari prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab dan kemungkinan untuk berkembang.



- Kelompok *dissatisfier* atau *hygienefaktors*

Adalah faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber ketidakpuasan, yang terdiri dari prosedur perusahaan, mutu supervisi, upah atau gaji, hubungan antar pribadi, rekan kerja hubungan atasan dengan bawahan, kondisi kerja, jaminan pekerjaan dan status.

### **c. Faktor-faktor kepuasan kerja**

Banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan pegawai. Menurut Harold E. Burn yang dikutip dan diterjemahkan oleh Moh. As'ad (1995:112) tentang faktor-faktor yang dapat mempengaruhi timbulnya kepuasan adalah sebagai berikut:

#### 1) Faktor hubungan antar pegawai, meliputi:

- a. Hubungan antar manajer dengan pegawai
- b. Kondisi kerja
- c. Hubungan sosial dengan diantara pegawai
- d. Sugesti dari teman sekerja
- e. Emosi dan situasi kerja
- f. Faktor individual
- g. Sikap orang dengan pekerjaannya
- h. Umur orang sewaktu bekerja
- i. Jenis kelamin

#### 2) Faktor-faktor luar yang berhubungan dengan:

- a. Keadaan keluarga pegawai
- b. Rekreasi

**c. Pendidikan**

Menurut Caugemi dan Claypool yang dikutip dan diterjemahkan oleh Moh As'ad (1995:115) mengemukakan faktor-faktor kepuasan kerja yaitu:

a) Faktor psikologik

Merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan pegawai yang meliputi minat, ketentraman dalam kerja, sikap terhadap kerja, bakat dan ketrampilan.

b) Faktor sosial

Merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik antara sesama pegawai, dengan atasannya maupun pegawai yang berbeda jenis pekerjaannya.

c) Faktor fisik

Merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik pegawai, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan pegawai dan umur.

d) Faktor finansial

Merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan pegawai yang meliputi system dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan sebagainya.

Pegawai dan perusahaan merupakan dua pihak yang saling membutuhkan dan masing-masing mempunyai tujuan. Untuk mengusahakan *integration* (penggabungan) antara tujuan perusahaan dan tujuan pegawai, perlu diketahui apa

yang menjadi kebutuhan masing-masing pihak. Kebutuhan pegawai diusahakan dapat terpenuhi melalui pekerjaannya. Apabila seorang pegawai sudah terpenuhi segala kebutuhannya maka dia akan mencapai kepuasan kerja dan memiliki komitmen terhadap perusahaan. Tingginya komitmen pegawai dapat mempengaruhi usaha suatu perusahaan secara positif. Komitmen pegawai ini diperlukan oleh perusahaan dan merupakan faktor penting bagi perusahaan dalam rangka mempertahankan kinerja perusahaan.

Menurut Rivai dan Mulyadi (2011:247) menyatakan bahwa “Ada beberapa faktor yang dapat menimbulkan kepuasan kerja seseorang, antara lain: kedudukan, pangkat atau jabatan, masalah umur, jaminan financial dan jaminan sosial, serta mutu pengawasan”.

Dari faktor-faktor diatas, semuanya merupakan faktor yang sangat berpengaruh dalam mencapai kepuasan kerja pegawai. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan antara lain: kepuasan pegawai terhadap pekerjaan, kepuasan pegawai terhadap interaksi sosial sesama pegawai, kepuasan pegawai terhadap interaksi dengan atasannya, kepuasan pegawai terhadap jaminan-jaminan yang diberikan dan kepuasan pegawai terhadap fasilitas-fasilitas yang diberikan. Dengan demikian pegawai yang merasa puas dalam bekerja senantiasa akan selalu bersikap positif dan selalu mempunyai kreativitas yang tinggi.

#### **d. Pentingnya kepuasan kerja**

Kepuasan kerja menjadi masalah yang cukup menarik dan penting karena terbukti besar manfaatnya baik bagi kepentingan individu, perusahaan atau organisasi. Bagi individu, penelitian tentang sebab-sebab dan sumber-sumber

kepuasan kerja memungkinkan timbulnya usaha-usaha peningkatan kebahagiaan taraf hidup. Sedangkan bagi perusahaan atau organisasi, penelitian mengenai kepuasan kerja dilakukan dalam rangka usaha peningkatan produksi dan pengurangan biaya melalui perbaikan sikap dan tingkah laku karayawannya (Moh As'ad, 1995: 102).

Menurut Strauss dan Sayles yang dikutip oleh Wanatika (2009:35), menyatakan bahwa kepuasan kerja penting karena:

- 1) Mereka yang tidak memperoleh kepuasan kerja dalam bekerja tidak akan mencapai kematangan psikologis.
- 2) Orang melakukan aktualisasi diri.
- 3) Mereka yang gagal mencapai kepuasan kerja dalam pekerjaan menjadi frustrasi.
- 4) Mereka yang menganggur tidak bahagia, orang ingin bekerja dan bekerja walaupun tidak perlu.
- 5) Pekerjaan memegang peranan utama di kehidupan manusia.
- 6) Kurangnya tantangan dalam pekerjaan yang mengakibatkan kesehatan mental rendah.
- 7) Kurangnya kepuasan kerja dalam pekerjaan dan kekompakan kerja yang menyebabkan semangat kerja menurun.
- 8) Pola kerja dan waktu luang saling mempengaruhi mereka yang pekerjaannya kurang kreatif.

Dari uraian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja dalam hal apapun sangat penting. Kecenderungan untuk meningkatkan kinerja pegawai

dalam perusahaan tidak akan dapat tercapai tanpa adanya kepuasan kerja pegawai. Selain itu pegawai yang tidak mencapai tingkat kepuasan kerja tidak akan mencapai kematangan psikologis dalam dirinya. Mereka cenderung bermalas-malasan dalam bekerja. Kalau pegawai sudah bersikap demikian maka sulit bagi suatu organisasi untuk mancapai tujuannya.

## **2.2. Hasil Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu yang relevan sehingga dapat digunakan sebagai acuan dalam penelitian ini adalah penelitian yang dilakukan oleh Bonar (2009) alumnus Program Pasca sarjana Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jakarta yang meneliti tentang Analisis Pengaruh Motivasi Kerja, Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Pegawai PT.Astra Credit Company (ACC) Cabang Kelapa Gading Jakarta Utara, dengan menggunakan analisis korelasi dan regresi dari pengumpulan data primer dengan mengambil sampel sebanyak 57 responden setelah dilakukan uji signifikansi dengan uji F dan uji t diperoleh hasil signifikan untuk koefisien determinasi parsial sebesar 65,1% untuk variabel kompensasi sebesar 62,8 % untuk variabel kepuasan kerja sebesar 61,7% dan untuk variabel motivasi kerja secara bersama-sama sebesar 51,9 %.

Lidia (2010) Alumni Program Pasca Sarjana Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jakarta, melakukan penelitian tentang Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi dan Iklim Organisasi terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil Pusat Keuangan Departemen Pertahanan, dengan nilai koefisien korelasi untuk Kepemimpinan sebesar 0,721 dan Komunikasi sebesar 0,633 hal

tersebut dapat diartikan bahwa Kepemimpinan dan Komunikasi secara bersama-sama berpengaruh sangat tinggi terhadap Kinerja Pegawai.

Menurut Tejokumolo dan Kairupan (2003), melakukan penelitian pengaruh motivasi dan komunikasi terhadap kinerja pegawai dan mengambil sampel sebanyak 50 orang pegawai pada PT Mandala di Sidoarjo dan di Blitar. Hasil dari penelitiannya menunjukkan bahwa motivasi dan komunikasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Menurut Suardi (2001), melakukan penelitian pengaruh komunikasi yang efektif terhadap produktivitas tenaga kerja pada PT Bank Bali cabang medan. Hasil dari penelitiannya menunjukkan bahwa komunikasi yang efektif dapat meningkatkan produktivitas tenaga kerja.

Mardianto (2005) melakukan penelitian analisis pengaruh komunikasi atasan bawahan dan motivasi terhadap kinerja di PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah Cabang Surakarta menyatakan bahwa komunikasi atasan bawahan dan motivasi mempengaruhi kinerja pegawai di PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah Cabang Surakarta.

Dalam penelitian ini terdapat perbedaan dan kesamaan dengan penelitian terdahulu di atas yaitu kesamaannya adalah mengamati pengaruh dari variabel kepemimpinan maupun kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai sedangkan perbedaannya adalah dalam beberapa penelitian terdahulu kebanyakan meninjau dalam hal model kepemimpinan sedangkan dalam penelitian ini kepemimpinan yang dimaksud adalah model kepemimpinan. Dalam penelitian terdahulu, baik kepemimpinan maupun kepuasan kerja diteliti secara tersendiri atau dengan

variabel lain sementara dalam penelitian ini model kepemimpinan dan kepuasan kerja akan diteliti secara bersamaan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai.

### **2.3. Kerangka Pemikiran**

#### **2.3.1. Pengaruh model kepemimpinan terhadap kinerja pegawai**

Organisasi akan selalu membutuhkan seorang pemimpin untuk keberhasilan organisasi. Pengaruh kepemimpinan akan sangat menentukan pekerjaan bawahan, dimana pekerjaan bawahan tidak akan berhasil dengan baik tanpa adanya kepemimpinan dan partisipasi bawahan. Seorang pemimpin harus mempunyai kapasitas untuk menciptakan suatu visi yang dapat membawa orang kesesuatu yang baru dan mampu menterjemahkan visi tersebut ke dalam kenyataan.

Kepemimpinan harus memberikan pengarahan terhadap usaha semua pekerja dalam mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu kepemimpinan sangat diperlukan bila organisasi ingin sukses. Seperti telah diungkapkan di atas bahwa model kepemimpinan mempunyai pengaruh terhadap kinerja bawahan untuk memiliki kinerja melebihi apa yang seharusnya atau melebihi level minimum organisasi. Model kepemimpinan yang efektif akan tercermin pada tinggi rendahnya kinerja bawahan bawahannya.

Hasil penelitian Suharto dan Cahyono (2005) serta penelitian Suranta (2003) menampakkan bahwa kepemimpinan memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja bawahan. Dan dalam penelitian kali ini peneliti mencoba menghubungkan antara model kepemimpinan dengan kinerja bawahan

kembali dengan populasi yang berbeda yaitu pegawai Dinas Pendidikan Kota Tanjungbalai. Dari uraian diatas dapat diduga bahwa ada pengaruh faktor model kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kota Tanjungbalai.

### **2.3.2. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai**

Kepuasan kerja telah diidentifikasi sebagai variabel yang paling banyak dipelajari dalam penelitian organisasi. Konsep tersebut telah menjadi sasaran pengamatan karena hipotesis hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja secara intuitif saling berkaitan dan merupakan hal yang dapat dimanipulasi untuk keuntungan organisasi maupun perseorangan.

Robbins (1996) menyatakan bahwa para pemimpin seharusnya peduli terhadap tingkat kepuasan kerja dalam perusahaan mereka karena hal-hal berikut; 1) Ada bukti jelas bahwa karyawan atau bawahan yang tak terpuaskan akan lebih sering melewatkan kerja; 2) Karyawan terpuaskan mempunyai kesehatan yang lebih baik dan usia panjang; 3) Kepuasan pada pekerjaan akan dibawa ke kehidupan karyawan diluar pekerjaan.

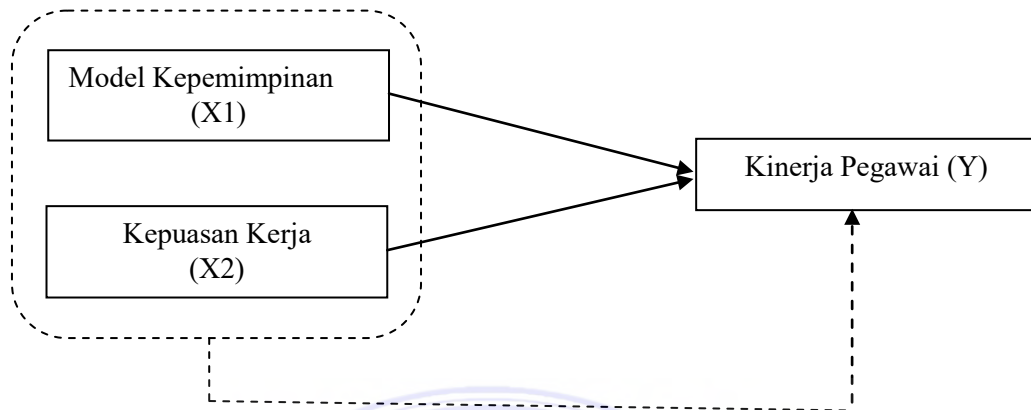
Dampak kepuasan kerja terhadap kinerja dapat dinilai antara lain dari produktivitas yang pada gilirannya berpengaruh pada prestasi atau kinerja karyawan. Kepuasan kerja antara lain mempunyai pengaruh peran untuk mencapai produktivitas dan kualitas standar yang lebih baik, menghindari terjadinya kemangkiran, membangun kekuatan yang lebih stabil serta penggunaan SDM yang lebih efisien.



Selanjutnya Robbins juga menyatakan bahwa pekerja yang merasa puas dapat menyesuaikan dengan baik untuk bersedia bekerja guna memenuhi tujuan organisasi dan memberikan pelayanan mereka sepenuh hati pada organisasi dan karenanya akan mendukung efektivitas organisasional dibandingkan pekerja yang tidak puas. Sedangkan menurut Guritno dan Waridin (2005) kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja bawahan, artinya kinerja manajer akan meningkat ketika kepuasan kerja dari para manajer berada pada posisi yang tinggi.

Penelitian yang menjelaskan hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja adalah penelitian Maryani dan Supomo (2001), dalam penelitiannya tentang pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja bawahan menunjukkan hasil bahwa ada pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja bawahan.

Dari uraian diatas dapat diduga bahwa ada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kota Tanjungbalai



Gambar. 2.1. Kerangka Berpikir

Keterangan:

Model Kepemimpinan = X1

Kepuasa Kerja = X2

Kinerja Pegawai = Y

→ = Pengaruh variabel independen terhadap dependen secara individual

- - - → = Pengaruh variable independen terhadap variable dependen secara simultan

## 2.4. Hipotesis Penelitian

Hipotesis adalah jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian sampai bukti melalui data yang terkumpul (Arikunto, 1998: 67).

Berdasarkan penelitian ini, maka peneliti mengajukan hipotesis berikut:

### 1. Hipotesis I

$H_0$  : Tidak ada pengaruh faktor model kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kota Tanjungbalai

$H_a$  : Ada pengaruh faktor model kepemimpinan pin terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kota Tanjungbalai

2. Hipotesis II

$H_0$  : Tidak ada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kota Tanjungbalai

$H_a$  : Ada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kota Tanjungbalai

3. Hipotesis III

$H_0$  : Tidak ada pengaruh faktor model kepemimpinan dan kepuasan kerja secara simultan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kota Tanjungbalai

$H_a$  : Ada pengaruh faktor model kepemimpinan dan kepuasan kerja secara simultan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kota Tanjungbalai.

### BAB III

#### METODE PENELITIAN

#### 3.1. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian dilaksanakan di Dinas Pendidikan Kota Tanjungbalai Kota Tanjungbalai. Waktu penelitian dilaksanakan selama 5 (lima) bulan mulai Februari 2017 sampai dengan Juni 2017 dengan rincian jadwal sebagai berikut :

Tabel 3.1. Jadwal Penelitian

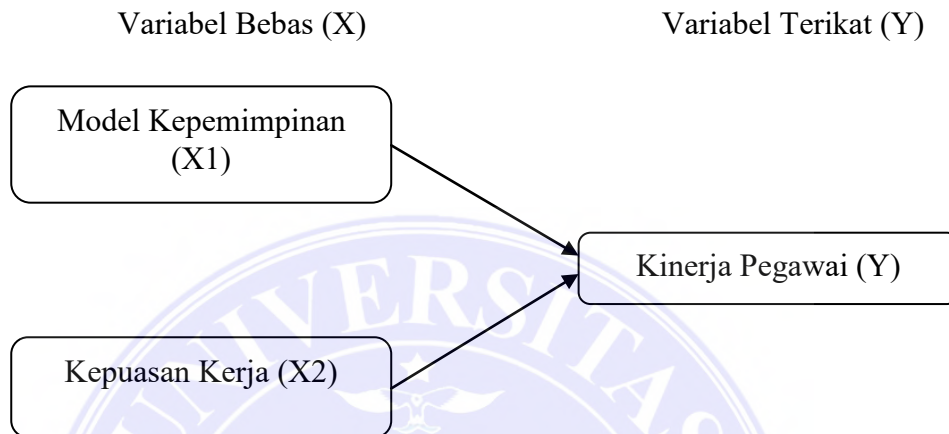
Kegiatan	Tahun 2017				
	Februari	Maret	April	Mei	Juni
1. Persiapan Penelitian					
a. Penyusunan Judul	■				
b. Penyusunan proposal		■			
c. Perijinan			■		
2. Rencana Pelaksanaan			■		
3. Pengumpulan Data			■	■	
4. Analisis Data				■	
5. Penarikan Kesimpulan					■
6. Penyusunan Laporan					■

#### 3.2. Jenis dan Disain Penelitian

Penelitian ini adalah studi korelasional yang termasuk dalam penelitian aksplanatif (*explanatory research*) yaitu penelitian yang berusaha menjelaskan pengaruh antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis (Singarimbun, et al., 1995:5).

Disain penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah disain asimetris yakni hubungan antar variabel searah dan tidak berlaku sebaliknya.

Disain penelitian ini digambarkan sebagai berikut:



Gambar. 3.1. Disain Penelitian Asimetris

### 3.3. Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan (Sugiyono, 2003:55). Pendapat lain mengatakan bahwa Populasi adalah seluruh penduduk atau individu yang dimaksud untuk diselidiki (Sutrisno, 1989 : 220). Adapun Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh unsur pegawai di lingkungan Dinas se-Kota Tanjungbalai yang berjumlah 612 orang.

Sedangkan sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2003:56). Menurut Sutrisno (1989:221) yang dimaksud sampel adalah sebagian dari populasi / sejumlah penduduk yang jumlahnya kurang dari jumlah populasi / sebagian individu yang

diselidiki. Dalam penelitian ini, teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah teknik *purposive sampel* atau sampel bertujuan. Pengambilan sampel bertujuan didasarkan pada tujuan penelitian ( Herlanti, 2006 : 27 ). Berdasarkan pada tujuan peningkatan kinerja pegawai di lingkungan Dinas Pendidikan Kota Tanjungbalai, maka ditetapkanlah sampel dalam penelitian ini seluruh unsur pegawai di lingkungan Dinas Pendidikan Kota Tanjungbalai. Sehingga jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 52 responden.

### 3.4. Variabel Penelitian

Variabel merupakan gejala yang menjadi fokus peneliti untuk diamati (Sugiyono, 2003:2). Pendapat lain mengatakan bahwa variabel adalah gejala yang bervariasi yang menjadi titik perhatian suatu penelitian (Arikunto, 1998:99). Adapun yang menjadi variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

#### 1. Variabel Bebas (*Independent Variable*)

Variabel bebas atau *independent* sering disebut juga variabel *predictor*, stimulus, input, *antecedent* atau variabel yang mempengaruhi. Variabel bebas merupakan variabel yang menjadi sebab timbulnya atau berubahnya variabel *dependent* (terikat). Sehingga variabel *independent* dapat dikatakan sebagai variabel yang mempengaruhi. Dalam penelitian ini terdapat dua variabel bebas yakni variabel model kepemimpinan (X1) dan variabel kepuasan kerja (X2).

## 2. Variabel Terikat (*Dependent Variable*)

Variabel terikat atau *dependent variable* sering juga disebut variabel kriteria, *respond an output* (hasil). Variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel *independent* (bebas). Dalam penelitian ini variabel terikat adalah variabel kinerja pegawai (Y) .

### 3.5. Definisi Operasional Variabel

Untuk menghindari kesalahan pemahaman dalam menafsirkan istilah yang berkaitan dengan variabel-variabel yang diteliti dalam penelitian ini maka perlu diberikan definisi operasional terhadap variabel-variabel tersebut. Adapun definisi operasional variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Variabel model kepemimpinan (X1) adalah pendekatan yang mengacu pada hakikat kepemimpinan yakni kemampuan yang sanggup meyakinkan orang lain dan memotivasi individu-individu supaya bekerjasama dibawah pimpinannya sebagai suatu tim untuk mencapai tujuan perusahaan yang diinginkan
2. Variabel kepuasan kerja (X2) adalah suatu perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, dimana ia akan merasa puas apabila ada kesesuaian antara kemampuan, ketrampilan, dan harapannya dengan pekerjaan yang ia hadapi.
3. Variabel kinerja pegawai (Y) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan

tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya dalam batas waktu tertentu. Indikatornya sebagai berikut : mutu pekerjaan, inisiatif, kehadiran, sikap, kerjasama, kehandalan, pengetahuan tentang pekerjaan, tanggung jawab, dan pemanfaatan waktu.

### 3.6. Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini metode pengumpulan data yang digunakan adalah:

#### a. Metode Wawancara

Wawancara menurut Nazir (1988) adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara si penanya atau pewawancara dengan si penjawab atau responden dengan menggunakan alat yang dinamakan *interview guide* (panduan wawancara). *Key Pesron* wawancara adalah pimpinan pada Dinas Pendidikan Kota Tanjungbalai adalah Kepala Dinas (Ibu Tety Juliany, ST, MT). Adapun tujuan wawancara adalah untuk memperoleh data perbandingan dari pihak pemimpin pada Dinas Pendidikan Kota Tanjungbalai.

#### b. Metode angket (kuisisioner)

Kuisisioner adalah sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden dalam arti laporan tentang pribadinya, atau hal-hal yang diketahui (Arikunto, 1998:139). Dalam hal ini angket yang digunakan adalah angket tipe pilihan dengan bentuk *multiple choice* yang langsung diberikan pada responden. Hal ini dilakukan dengan pertimbangan sebagai berikut:



- 1) Memudahkan peneliti dalam merekap jawaban
- 2) Membatasi jawaban dari responden agar tidak menyimpang dari jalur.

Metode ini mempunyai kedudukan utama dalam penelitian ini, sehingga analisa data ini diperoleh dari kuisisioner. Metode ini digunakan untuk mengambil data mengenai pengaruh pelaksanaan model kepemimpinan, kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai kantor Dinas Pendidikan Kota Tanjungbalai.

c. Metode dokumentasi

Metode dokumentasi adalah metode pengumpulan data yang bersumber pada benda-benda tertulis (Arikunto: 1998:149). Metode dokumentasi dilakukan dengan jalan melihat, membaca dan mempelajari kemudian mencatat data tertulis yang ada hubungannya dengan objek penelitian. Data ini diperoleh dari dokumen atau catatan administrasi kantor. Dalam penelitian ini metode dokumentasi dilakukan untuk mengetahui jumlah pegawai dan gambaran umum mengenai Dinas Pendidikan Kota Tanjungbalai. Adapun yang menjadi alasan pengambilan data dengan metode dokumentasi ini adalah:

1. Dokumentasi telah tersusun secara sistematis serta kebenarannya dapat dipertanggungjawabkan.
2. Dari dokumentasi dapat diperoleh data yang cepat dan tepat.

### **3.7. Metode Analisis Data**

Analisis data adalah proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan presentasikan (Singarimbun, 1995 ; 263). Data yang

diperoleh dari hasil penelitian ini kemudian akan dianalisis dalam beberapa tahap analisis, yaitu :

1. Metode Analisis Deskriptif Persentase/ tabel tunggal

Metode ini digunakan untuk mengkaji setiap variabel yang ada dalam penelitian. Dengan demikian dapat diketahui keadaan model kepemimpinan, kepuasan kerja dan kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kota Tanjungbalai. Untuk mengukur variabel model kepemimpinan, kepuasan kerja dan kinerja dilakukan dengan memberi skor pada angket yang diisi oleh responden dengan ketentuan sebagai berikut:

Untuk Pertanyaan Positif

- a. Jawaban a diberi skor 4
- b. Jawaban b diberi skor 3
- c. Jawaban c diberi skor 2
- d. Jawaban d diberi skor 1

Untuk Pertanyaan Negatif

- a. Jawaban a diberi skor 1
- b. Jawaban b diberi skor 2
- c. Jawaban c diberi skor 3
- d. Jawaban d diberi skor 4

Langkah-langkah analisis deskriptif persentase adalah:

- a. Membuat tabel distribusi jawaban angket
- b. Menentukan skor jawaban responden dengan ketentuan skor yang telah ditetapkan
- c. Menjumlah skor untuk tiap-tiap indikator variabel dan mengklasifikasikannya dalam masing-masing kategori jawaban
- d. Memasukkan skor masing-masing kategori tersebut ke dalam rumus:

$$X = \frac{n}{N} \times 100$$

- e. Hasil yang diperoleh dikonsultasikan dengan tabel kategori

f. Kesimpulan berdasarkan tabel kategori

Hasil penskoran jawaban dapat dikonsultasikan dengan tabel kategori dibawah ini

**Tabel 3.2. Kelas Interval dan Kategorinya**

Kelas Interval	Kategori
25,00 - 43,99	Buruk
44,00 - 62,99	Kurang
63,00 - 81,99	Cukup
82,00 - 100,00	Baik

## 2. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis statistik ini dilakukan menggunakan program SPSS 19,0 for windows. Mengacu pada tujuan dan hipotesis penelitian, maka model analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Penggunaan model analisis regresi linier berganda dengan alasan untuk mengetahui hubungan antara variabel-variabel terikat, yaitu antara model kepemimpinan ( $X_1$ ) dan kepuasan kerja ( $X_2$ ) terhadap kinerja ( $Y$ ). Sedangkan model regresi yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

$$\hat{Y} = a_0 + a_1X_1 + a_2X_2 \quad (\text{Sudjana, 1996 : 347})$$

Keterangan:

- $\hat{Y}$  = Kinerja
- $a_0$  = Bilangan konstanta
- $a_1, a_2$  = Koefisien regresi
- $X_1$  = Model kepemimpinan
- $X_2$  = Kepuasan kerja

### a. Uji Kelayakan Model Regresi Linier

Uji keterandalan model atau uji kelayakan model atau yang lebih populer disebut sebagai uji F (ada juga yang menyebutnya sebagai uji simultan model)

merupakan tahapan awal mengidentifikasi model regresi yang diestimasi layak atau tidak. Layak (andal) disini maksudnya adalah model yang diestimasi layak digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel-variabel bebas terhadap variabel terikat. Nama uji ini disebut sebagai uji F, karena mengikuti mengikuti distribusi F. Syarat hipotesis didasarkan pada rumus berikut :

$H_0 : a_1=a_2= 0$  ditolak. Artinya, bahwa hipotesis ditolak bila ternyata model regresi linier yang diestimasi tidak layak digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel  $X_1$  dan  $X_2$  terhadap variabel Y. Atau dengan kata lain model regresi linier yang diestimasi tidak layak digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel independen (model kepemimpinan dan kepuasan kerja) terhadap variabel dependen (kinerja).

$H_a : a_1 \neq a_2 \neq 0$  diterima. Artinya, bahwa hipotesis diterima bila ternyata model regresi linier yang diestimasi layak digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel  $X_1$  dan  $X_2$  terhadap variabel Y. Atau dengan kata lain model regresi linier yang diestimasi layak digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel independen (model kepemimpinan dan kepuasan kerja) terhadap variabel dependen (kinerja).

Apabila dari perhitungan  $F_{hitung} > F_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak, sehingga dapat dikatakan bahwa variabel bebas dari model regresi dapat menerangkan variabel terikat secara serentak. Sebaliknya jika  $F_{hitung} < F_{tabel}$  maka  $H_0$  diterima, dengan demikian dapat dikatakan bahwa variabel bebas dari model regresi linier berganda tidak mampu menjelaskan variabel terikatnya. Dengan :

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

Dalam uji linier berganda ini dianalisis pula besarnya koefisien determinasi ( $R^2$ ), keseluruhan  $R^2$  digunakan untuk mengukur ketepatan yang paling baik dari analisis regresi linier berganda. Jika  $R^2$  yang diperoleh mendekati 1(satu) maka dapat dikatakan semakin mendekati kuat model tersebut dalam menerangkan variabel-variabel bebas terhadap variabel terikat. Sebaliknya  $R^2$  mendekati 0 (nol) maka semakin lemah variasi variabel-variabel bebas menerangkan variabel terikat. Dihitung dari koefisien korelasi R sebagai berikut :

$$R = \frac{a_1 \sum X_1 Y + a_2 \sum X_2 Y}{\sum Y^2}$$

Dengan : k = banyaknya variable bebas

n = banyaknya sampel

#### **b. Uji Koefisien Regresi dan Determinasi**

Uji t dalam regresi linier berganda dimaksudkan untuk menguji apakah parameter (koefisien regresi dan konstanta) yang diduga untuk mengestimasi persamaan/model regresi linier berganda sudah merupakan parameter yang tepat atau belum. Maksud tepat disini adalah parameter tersebut mampu menjelaskan perilaku variabel bebas dalam mempengaruhi variabel terikatnya. Pengambilan keputusan dilaksanakan berdasarkan perbandingan nilai  $t_{hitung}$  masing-masing koefisien regresi dengan nilai  $t_{tabel}$  pada taraf signifikansi 5%. Apabila  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak, ini berarti bahwa variabel bebas dapat menerangkan variabel terikat yang diuji.

Selain uji t, juga digunakan uji koefisien determinasi atau uji  $r^2$  yang menjelaskan variasi pengaruh variabel-variabel bebas terhadap variabel terikatnya. Atau dapat pula dikatakan sebagai proporsi pengaruh seluruh variabel

bebas terhadap variabel terikat. Uji t yang dilakukan adalah dengan analisis regresi untuk mengetahui nilai koefisien regresi dan dari analisis regresi yang dilakukan tersebut dapat diketahui pula nilai  $t_{hitung}$ . Dengan rumus:

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}} \quad (\text{Sudjana, 1996: 380})$$

Apabila diketahui koefisien regresi untuk variabel  $X_1$  dan  $X_2$  terhadap  $Y$  bertanda positif (+) artinya, semakin baik  $X_1$  dan  $X_2$  tersebut maka  $Y$  akan semakin baik pula. Dan apabila diperoleh tanda negatif (-) artinya, semakin baik  $X_1$  dan  $X_2$ , maka  $Y$  cenderung semakin menurun. Uji t untuk menguji signifikansi konstanta dan setiap variabel *independen*. Apabila diperoleh angka signifikan  $<0,05$  maka pengaruh dari variabel *independen* lemah, dan apabila angka signifikan  $> 0,05$  maka pengaruh dari variabel *independen* kuat.

Selain uji t dilakukan uji  $r^2$ , uji  $r^2$  tersebut digunakan untuk mengetahui sejauh mana sumbangan dari masing-masing variabel bebas, jika variabel lainnya konstan terhadap variabel terikat. Semakin besar nilai  $r^2$  maka semakin besar variasi sumbangan terhadap variabel terikat. Besarnya koefisien determinasi ( $r^2$ ) dapat dicari dengan rumus :

$$r^2 = \frac{\sum (y_i - \bar{y})^2 - \sum (y_i - \hat{y})^2}{\sum (y_i - \bar{y})^2} \quad (\text{Sudjana, 1996: 368})$$

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasannya, peneliti dapat mengambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Ada pengaruh signifikan antara faktor model kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di lingkungan Dinas Pendidikan Kota Tanjungbalai hal ini ditunjukkan dengan nilai signifikansi  $t$  lebih kecil dari level of signifikan yaitu  $0,000 < 0,05$ .
2. Ada pengaruh signifikan anantara faktor kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di lingkungan Dinas Pendidikan Kota Tanjungbalai hal ini ditunjukkan dengan nilai signifikansi  $t$  lebih kecil dari level of signifikan yaitu  $0,000 < 0,05$ .
3. Ada pengaruh signifikan antara faktor model kepemimpinan dan kepuasan kerja bersama-sama secara simultan terhadap kinerja pegawai di lingkungan Dinas Pendidikan Kota Tanjungbalai, hal ini ditunjukkan nilai  $F$  hitung  $> F$  tabel yaitu  $41,781 > 3,190$  dan nilai signifikansi yang diperoleh  $0,000 < 0,05$  dengan koefisien determinasi menunjukkan bahwa nilai sebesar 0,630 berarti bahwa sumbangan efektif yang diberikan kedua variabel bebas (model kepemimpinan dan kepuasan kerja) 63% sedangkan sisanya 39,7% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak ditunjukkan didalam model regresi linier yang diuji.

## 5.2. Saran

Berdasarkan simpulan dari hasil penelitian di atas, maka dapat diajukan saran-saran sebagai berikut :

1. Dinas Pendidikan Kota Tanjungbalai hendaknya meningkatkan program terutama untuk program pendidikan dan latihan dengan jalan mengadakan program pendidikan dan latihan secara teratur serta memberi kesempatan kepada para pegawai untuk mengikuti program tersebut, karena dari hasil regresi diketahui bahwa mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai, walaupun dari hasil deskriptif persentase untuk indikator tersebut masih termasuk dalam kategori baik.
2. Seluruh Unsur Pegawai di Dinas Pendidikan Kota Tanjungbalai diharapkan lebih meningkatkan kepuasan kerja baik dalam hal fasilitas maupun interaksi sesama pegawai.
3. Para pemimpin diharapkan lebih efektif dalam menerapkan model kepemimpinan dengan bawahannya, terbuka dalam menangani keluhan, saran dan pendapat dari bawahan agar bawahan tidak enggan dalam menyampaikan saran dan pendapat mereka, begitu pula dalam menyampaikan keluhan, sehingga bawahan akan merasa lebih diakui. Karena dari hasil regresi variabel model kepemimpinan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai.



## DAFTAR PUSTAKA

- Agustiar. 2005. Pengaruh Praktek Kepemimpinan dan Persepsi Peran Terhadap Kinerja Penyidik PPNS Hak Kekayaan Intelektual Kantor Wilayah Departemen Hak Asasi Manusia Se-Sumatera Utara. *Jurnal Siasat Bisnis*. Volume II. Nomor 4. (Hal 215-234).
- Ali, M. 1984. *Dasar-dasar Penelitian*. Bandung: Alumni.
- Arikunto, S. 1998. *Prosedur penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Bernardin and Russel. 1993. *Human resources Management*. New York: Prentice Hall.
- Bonar, D. 2009. *Analisis Pengaruh Motivasi Kerja, Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Pegawai PT.Astra Credit Company (ACC) Cabang Kelapa Gading Jakarta Utara*. Jakarta : PPs Universitas Pembangunan Nasional Veteran.
- Cascio, W. F. 1992. *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work. Life, Profits*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Engkoswara dan Komariah . 2010. *Administrasi Pendidikan*. Bandung. Alfabeta.
- Fiedler, F. E. 1967. *A Theory of Leaderships Effectiveness*. New York: Mc Graw-Hill Book. Company.
- Guritno, B dan Waridin. 2005. Pengaruh Persepsi Karyawan Mengenai Perilaku Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja. *Jurnal Riset Bisnis Indonesia Vol. 1 no.1* hal 6374

- Handoko, H. 2000. *Penilaian Kinerja*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Herlanti, Y. 2006. *Tanya Jawab Seputar Penelitian Pendidikan Sains*. Jakarta: UIN Syarif Hidayatullah.
- Lidia, T. 2010. *Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pusat Keuangan Departemen Pertahanan*. Jakarta : PPs Universitas Pembangunan Nasional Veteran.
- Mangkunegara, A.P. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusaha*. Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Mardianto. 2005. *Analisis Pengaruh Komunikasi Atasan Bawahan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Di PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah Cabang Surakarta*. Surakarta : Program Pascasarjana Un  
Muhammadiyah Surakarta. 90
- Martono, E. 1991. *Ilmu dan seni kepemimpinan*. Jakarta: STKIP Purnama.
- Maryani, D dan Supomo, 2001, Studi Empiris Pengaruh Kerja terhadap Kinerja Individual, *Jurnal Bisnis dan Akuntansi*. Volume 3
- Moh. As'ad. 1995. *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Nasucha. 2004. *Reformasi Administrasi Publik*. Jakarta: Grasindo.
- Nazir, M. 1988. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Nitisemito, A. 1982. *Manajemen Personal*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Prawirosentono, S 1999. *Kebijakan Kinerja Pegawai*. Yogyakarta : BPF.

- Rivai dan Mulyadi. 2011. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S.P. 1984. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Indeks.
- Rosmiati dan Dedi. 2010. *Kepemimpinan Pendidikan dalam Pengelolaan Pendidikan*. Bandung: UPI.
- Schuler. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad Ke-21*. Jakarta : Erlangga.
- Shoemaker, E. M. 1999. Leadership Practices in Sales Managers Associated with the Self-Efficacy, Role Clarity, and Job Satisfaction of Individual Industrial Salespeople, *Jurnal of personal Selling and Sales Management*, Volume XIX, Number 4, (Fall 1999, Pages 1-19).
- Siagian, P.S. 2003. *Organisasi Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*. Jakarta: Gunung Agung.
- Sinambela, L.P. 2006. *Reformasi Pelayanan Publik:Teori, Kebijakan, dan Implementasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Singarimbun, M. 1995. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: LP3S.
- Sobri. 2009. *Pengelolaan Pendidikan*. Yogyakarta: Multi Pressindo.
- Sudjana. 1996. *Metode Statistika*. Bandung: Tarsito.
- Sugiyono. 2003. *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Suharto dan Cahyono. 2005. Pengaruh budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia di Sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah, *Jurnal Riset Bisnis Indonesia Vol I No. 1* Hal. 13 30.

- Sulton. 2010. *Pengaruh Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Auditor pada Kantor Akuntan Publik di DKI Jakarta*. Jakarta: UIN Syarif Hidayatullah.
- Suranta, S. 2003. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Bisnis Dengan Motivasi Karyawan Sebagai Variabel Pemoderasi, *Perspektif Vol. 8 No.1* Hal. 7388
- Sutarto, 2006. *Dasar-dasar Organisasi*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Sutopo dan Suryanto. 2009. *Komunikasi Yang Efektif*. Jakarta : Lembaga Administrasi Negara.
- Sutrisno, H. 1989. *Metode Research*. Yogyakarta : Andi Offset.
- Tejokumolo dan Kairupan. 2003. *Pengaruh Motivasi Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT Mandala Di Sidoarjo Dan Di Blitar*. Jakarta : PPs UT.
- Wahab dan Umiarso. 2009. *Kepemimpinan Pendidikan dan Kecerdasan Spiritual*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Wahjosumidjo. 2010. *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta: Ghalia.
- Walker, J. W. 1980. *Human Resourcing Planning*. New York: McGraw-Hill.
- Wanatika. 2009. *Kepuasan Kerja Pegawai di Mirota Batik Malioboro*. Yogyakarta: UNY.

## Lampiran 1

### ANGKET MODEL KEPEMIMPINAN

#### A. IDENTITAS RESPONDEN

*Petunjuk : Isilah sesuai dengan biodata Bapak/Ibu/Saudara*

Nomor Responden :  
Nama :  
Umur :  
Jenis Kelamin : Pria/ Wanita (coret yang tidak perlu)  
Pendidikan Terakhir :

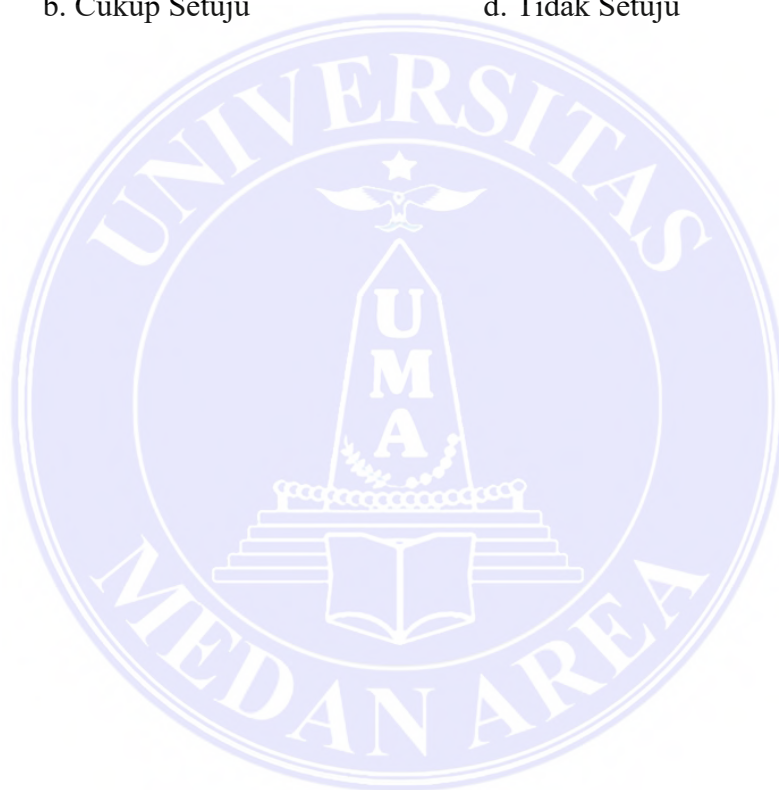
#### B. DAFTAR PERTANYAAN

*Petunjuk Pengisian*

*Jawablah semua pertanyaan atau pernyataan berikut ini, mohon dijawab dengan memberikan tanda silang (X) pada alternative jawaban yang paling sesuai dengan penilaian Bapak/Ibu/Saudara.*

1. Pimpinan selalu memberikan penghargaan atas prestasi kerja yang Bapak /Ibu/Saudara lakukan.
  - a. Setuju
  - b. Cukup Setuju
  - c. Kurang Setuju
  - d. Tidak Setuju
2. Pimpinan selalu memberikan teguran pada Bapak/Ibu/Saudara bila pekerjaan tidak sesuai dengan perintah.
  - a. Setuju
  - b. Cukup Setuju
  - c. Kurang Setuju
  - d. Tidak Setuju
3. Pimpinan selalu memberikan bantuan ketika pegawai menghadapi masalah diluar jangkauan kemampuan Bapak/Ibu/Saudara.
  - a. Setuju
  - b. Cukup Setuju
  - c. Kurang Setuju
  - d. Tidak Setuju
4. Pimpinan selalu memberikan pengarahan terhadap tugas-tugas yang dikerjakan oleh Bapak/ Ibu/Saudara.
  - a. Setuju
  - b. Cukup Setuju
  - c. Kurang Setuju
  - d. Tidak Setuju
5. Bapak/Ibu/Saudara selalu diberi kesempatan untuk mengemukakan pendapat atau ide dan ide tersebut selalu dipertimbangkan.
  - a. Setuju
  - b. Cukup Setuju
  - c. Kurang Setuju
  - d. Tidak Setuju
6. Pimpinan selalu menuntut Bapak/Ibu/Saudara harus melakukan apa yang pimpinan perintahkan.
  - a. Setuju
  - b. Cukup Setuju
  - c. Kurang Setuju
  - d. Tidak Setuju
7. Pimpinan selalu melakukan pengawasan terhadap pekerjaan pegawai.
  - a. Setuju
  - b. Cukup Setuju
  - c. Kurang Setuju
  - d. Tidak Setuju

8. Hasil kerja Bapak/Ibu/Saudara selalu diterima oleh pimpinan dengan memeriksa proses dalam menyelesaikan pekerjaan
  - a. Setuju
  - b. Cukup Setuju
  - c. Kurang Setuju
  - d. Tidak Setuju
9. Pimpinan Bapak/Ibu/Saudara selalu memberikan perhatian secara personal (pribadi) pada semua individu
  - a. Setuju
  - b. Cukup Setuju
  - c. Kurang Setuju
  - d. Tidak Setuju
10. Pimpinan selalu memberikan motivasi (dorongan) ketika Bapak/Ibu/Saudara bekerja
  - a. Setuju
  - b. Cukup Setuju
  - c. Kurang Setuju
  - d. Tidak Setuju



## Lampiran 2

### ANGKET KEPUASAN KERJA

#### A. IDENTITAS RESPONDEN

*Petunjuk : Isilah sesuai dengan biodata Bapak/Ibu/Saudara*

- Nomor Responden :  
Nama :  
Umur :  
Jenis Kelamin : Pria/ Wanita (coret yang tidak perlu)  
Pendidikan Terakhir :

#### B. DAFTAR PERTANYAAN

*Petunjuk Pengisian*

*Jawablah semua pertanyaan atau pernyataan berikut ini, mohon dijawab dengan memberikan tanda silang (X) pada alternative jawaban yang paling sesuai dengan penilaian Bapak/Ibu/Saudara.*

1. Bapak/Ibu/Saudara merasa puas dengan pekerjaan yang dilakukan sekarang
  - a. Sangat Puas
  - b. Puas
  - c. Tidak Puas
  - d. Sangat Tidak Puas
2. Bapak/Ibu/Saudara merasa puas dengan tingkat kemajuan Bapak/Ibu/Saudara.
  - a. Sangat Puas
  - b. Puas
  - c. Tidak Puas
  - d. Sangat Tidak Puas
3. Bapak/Ibu/Saudara merasa puas saat bekerjasama antar sesama pegawai ditempat kerja.
  - a. Sangat Puas
  - b. Puas
  - c. Tidak Puas
  - d. Sangat Tidak Puas
4. Bapak/Ibu/Saudara merasa puas ketika berkomunikasi dan berhubungan baik dengan sesama pegawai.
  - a. Sangat Puas
  - b. Puas
  - c. Tidak Puas
  - d. Sangat Tidak Puas
5. Bagaimana tanggapan Bapak/Ibu/Saudara tentang cara atasan dalam mengawasi pekerjaan pegawai?
  - a. Sangat Puas
  - b. Puas
  - c. Tidak Puas
  - d. Sangat Tidak Puas
6. Setiap pegawai yang berprestasi akan mendapatkan penghargaan dari atasan atau perusahaan, apakah Bapak/Ibu/Saudara merasa puas dengan penghargaan yang diberikan oleh atasan?
  - a. Sangat Puas
  - b. Puas
  - c. Tidak Puas
  - d. Sangat Tidak Puas

7. Bapak/Ibu/Saudara merasa puas dengan honor dan tunjangan yang diperoleh
  - a. Sangat Puas
  - b. Puas
  - c. Tidak Puas
  - d. Sangat Tidak Puas
8. Bagaimana tanggapan Bapak/Ibu/Saudara dengan adanya fasilitas yang diberikan seperti sarana tempat ibadah dan toilet?
  - a. Sangat Puas
  - b. Puas
  - c. Tidak Puas
  - d. Sangat Tidak Puas
9. Bapak/Ibu/Saudara merasa puas dengan tempat parkir yang disediakan
  - a. Sangat Puas
  - b. Puas
  - c. Tidak Puas
  - d. Sangat Tidak Puas



### Lampiran 3

## ANGKET KINERJA PEGAWAI

### A. IDENTITAS RESPONDEN

*Petunjuk : Isilah sesuai dengan biodata Bapak/Ibu/Saudara*

Nomor Responden :  
Nama :  
Umur :  
Jenis Kelamin : Pria/ Wanita (coret yang tidak perlu)  
Pendidikan Terakhir :

### B. DAFTAR PERTANYAAN

*Petunjuk Pengisian*

*Jawablah semua pertanyaan atau pernyataan berikut ini, mohon dijawab dengan memberikan tanda silang (X) pada alternative jawaban yang paling sesuai dengan penilaian Bapak/Ibu/Saudara.*

1. Frekuensi pelaksanaan pekerjaan yang saya lakukan sudah melebihi target yang ditentukan
  - a. Setuju
  - b. Cukup Setuju
  - c. Kurang Setuju
  - d. Tidak Setuju
2. Hasil pekerjaan saya sesuai dengan standar yang ditetapkan kantor
  - a. Setuju
  - b. Cukup Setuju
  - c. Kurang Setuju
  - d. Tidak Setuju
3. Saya selalu memiliki dorongan untuk membantu mengarahkan kegiatan dikantor
  - a. Setuju
  - b. Cukup Setuju
  - c. Kurang Setuju
  - d. Tidak Setuju
4. Sebagai pegawai saya memiliki keinginan yang intens untuk mencapai hasil yang maksimal
  - a. Setuju
  - b. Cukup Setuju
  - c. Kurang Setuju
  - d. Tidak Setuju
5. Jika tidak ada tugas luar saya selalu ada dikantor pada jam kerja
  - a. Setuju
  - b. Cukup Setuju
  - c. Kurang Setuju
  - d. Tidak Setuju
6. Saya selalu pulang kerja tepat pada waktunya
  - a. Setuju
  - b. Cukup Setuju
  - c. Kurang Setuju
  - d. Tidak Setuju
7. Saya memiliki dorongan yang kuat untuk terlebih dahulu memahami uraian kerja sebelum melaksanakan pekerjaan
  - a. Setuju
  - b. Cukup Setuju
  - c. Kurang Setuju
  - d. Tidak Setuju

8. Beban kerja bukan hukuman tetapi adalah tanggung jawab dan kepercayaan yang diberikan pemimpin kepada saya
  - a. Setuju
  - b. Cukup Setuju
  - c. Kurang Setuju
  - d. Tidak Setuju
9. Saya bersedia membantu rekan kerja melaksanakan pekerjaannya jika dia membutuhkan kemampuan saya
  - a. Setuju
  - b. Cukup Setuju
  - c. Kurang Setuju
  - d. Tidak Setuju
10. Saya selalu sanggup menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan uraian tugas yang diberikan kepada saya
  - a. Setuju
  - b. Cukup Setuju
  - c. Kurang Setuju
  - d. Tidak Setuju
11. Saya tidak pernah melakukan kesalahan dalam menyelesaikan pekerjaan saya
  - a. Setuju
  - b. Cukup Setuju
  - c. Kurang Setuju
  - d. Tidak Setuju
12. Saya merasa bahwa kemampuan saya melaksanakan tugas adalah karena didukung oleh pengetahuan saya tentang pekerjaan saya
  - a. Setuju
  - b. Cukup Setuju
  - c. Kurang Setuju
  - d. Tidak Setuju
13. Saya memahami benar uraian tugas saya sehingga pekerjaan dapat saya selesaikan dengan baik
  - a. Setuju
  - b. Cukup Setuju
  - c. Kurang Setuju
  - d. Tidak Setuju
14. Laporan kerja sebagai tanggung jawab saya kepada kantor telah saya buat dengan lengkap substansinya sesuai yang ditetapkan
  - a. Setuju
  - b. Cukup Setuju
  - c. Kurang Setuju
  - d. Tidak Setuju
15. Laporan kerja selalu saya selesaikan tepat pada waktunya
  - a. Setuju
  - b. Cukup Setuju
  - c. Kurang Setuju
  - d. Tidak Setuju
16. Saya selalu memanfaatkan waktu senggang untuk memikirkan ide-ide yang dapat mengembangkan kinerja kantor dimasa yang akan datang
  - a. Setuju
  - b. Cukup Setuju
  - c. Kurang Setuju
  - d. Tidak Setuju

#### Lampiran 4

### PEDOMAN WAWANCARA MODEL KEPEMIMPINAN, KEPUASAN KERJA, DAN KINERJA PEGAWAI

Nama :  
Jabatan :  
Hari/Tanggal :  
Tempat :

#### Terkait Model kepemimpinan

1. Apakah Bapak/Ibu memberikan penghargaan atas prestasi kerja yang diperoleh pegawai?, dalam bentuk apa?
2. Apakah Bapak/Ibu memberikan teguran pada pegawai bila pekerjaan tidak sesuai dengan perintah yang Bapak/Ibu berikan ?, dalam bentuk apa?
3. Apakah Bapak/Ibu memberikan bantuan dan bimbingan ketika pegawai menghadapi masalah diluar jangkauan kemampuannya?
4. Apakah Bapak/Ibu memberikan pengarahan terhadap tugas-tugas yang dikerjakan oleh pegawai?
5. Apakah Bapak/Ibu memberikan kesempatan pada pegawai untuk mengemukakan pendapat atau ide?, apakah ide dari pegawai diterapkan dalam kebijakan Dinas Pendidikan?
6. Sejauh mana Bapak/Ibu menuntut pegawai harus melakukan apa yang Bapak/Ibu perintahkan?
7. Apakah Bapak/Ibu melakukan pengawasan terhadap pekerjaan pegawai?, jika ya mengapa?
8. Ketika pegawai telah menyelesaikan pekerjaannya dan melaporkannya, apakah Bapak/Ibu pernah menanyakan proses kerjanya?
9. Apakah Bapak/Ibu memberikan perhatian secara personal (pribadi) pada semua pegawai?
10. Apakah Bapak/Ibu memberikan motivasi (dorongan) ketika pegawai sedang bekerja?, dalam bentuk apa?

#### Terkait Kepuasan Kerja

13. Apakah Bapak/Ibu merasa puas dengan pekerjaan yang dilakukan pegawai sekarang ini?
14. Apakah Bapak/Ibu merasa puas dengan tingkat kemajuan pegawai selama ini?
15. Apakah Bapak/Ibu merasa puas melihat kerjasama yang terjalin antar sesama pegawai?
16. Apakah Bapak/Ibu merasa puas melihat komunikasi dan hubungan yang terjalin antar sesama pegawai?
17. Apakah cara Bapak/Ibu dalam mengawasi pekerjaan pegawai memang sudah sewajarnya?
18. Apakah penghargaan yang Bapak/Ibu berikan pada pegawai sudah tepat sasaran?

19. Apakah honor dan tunjangan yang Bapak/Ibu berikan pada pegawai sudah sesuai dengan beban kerjanya?
20. Apakah fasilitas yang Bapak/Ibu berikan seperti sarana tempat ibadah dan toilet sudah layak?
21. Apakah tempat parkir yang yang Bapak/Ibu sediakan sudah layak?

#### Terkait Kinerja

22. Apakah menurut Bapak/Ibu pelaksanaan pekerjaan pegawai sudah melebihi target yang ditentukan?
23. Apakah menurut Bapak/Ibu hasil pekerjaan pegawai sesuai dengan standar yang ditetapkan?
24. Apakah menurut Bapak/Ibu pegawai memiliki dorongan untuk membantu mengarahkan kegiatan yang dilakukan?
25. Apakah menurut Bapak/Ibu pegawai memiliki keinginan yang intens untuk mencapai hasil yang maksimal?
26. Menurut Bapak/Ibu, apakah seluruh pegawai berada di kantor dan mentaati jam kerja jika tidak sedang tugas luar?
27. Menurut Bapak/Ibu, apakah pegawai selalu pulang kerja tepat pada waktunya?
28. Menurut Bapak/Ibu, apakah pegawai memiliki dorongan yang kuat untuk terlebih dahulu memahami uraian kerja sebelum melaksanakan pekerjaan?
29. Adakah penolakan yang Bapak/Ibu terima dari pegawai atas beban kerja yang diberikan kepadanya?
30. Menurut Bapak/Ibu, apakah pegawai bersedia saling membantu rekan kerja melaksanakan pekerjaannya?
31. Ketika Bapak/Ibu memberikan suatu pekerjaan kepada pegawai, apakah mereka selalu menyanggupinya?
32. Apakah Bapak/Ibu pernah menemukan adanya kesalahan dalam pekerjaan pegawai, seberapa sering?
33. Menurut Bapak/Ibu, apakah semua pegawai memiliki pengetahuan yang cukup tentang pekerjaannya?, seberapa banyak?
34. Menurut Bapak/Ibu, apakah semua pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan memahami benar uraian tugasnya?, seberapa banyak?
35. Menurut Bapak/Ibu, apakah laporan kerja sebagai tanggung jawab pegawai kepada kantor telah dibuat dengan lengkap substansinya sesuai yang ditetapkan?
36. Menurut Bapak/Ibu, apakah laporan kerja pegawai selalu selesai tepat pada waktunya.
37. Apakah pegawai selalu memberikan ide-ide yang dapat mengembangkan kinerja kantor dimasa yang akan datang?

## Lampiran 5

**DAFTAR NAMA PEGAWAI DINAS PENDIDIKAN  
KOTA TANJUNGBALAI**

1	ANDIKA CAHYADI, S.Ag	NIP. 19780311 200502 1 004
2	WINDY OCTORA SIREGAR,ST	NIP. 19781013 200112 2 003
3	HARIZAL PASA S.Pd	NIP.19730610 200604 1 011
4	YUSRIAL, S.Pd	NIP. 19630815.198501.1.001
5	SUNAR, S.Pd	NIP. 19640222 198601 1 002
6	IMRON BUTAR BUTAR	NIP. 19630214 198504 1 001
7	SYAMSLAH MARPAUNG	NIP. 19580419 198404 2 001
8	ELI ERNI. S.Pd	NIP. 19590731 198201 2 001
9	NURKAMALIAH, S.Pd.M.Si	NIP. 19610605 198304 2 013
10	SAPARUDDIN	NIP.19630616 198404 1 001
11	Hj. MARLIANA, S.Pd.SD	NIP. 19620909 199203 2 004
12	PAUZIAH SINAGA, S.Pd	NIP. 19760825 200502 2 002
13	HARUNSYAH HASIBUAN, S.Pd	NIP. 19700102 199103 1 006
14	MHD.FATHI SIMAMORA,S.Pd	NIP. 19701221 199305 1 001
15	GUMRI, S, A.Ma.Pd	NIP. 19580807 197909 1 001
16	AZHAR, S.Pd	NIP. 19671221 199003 1 007
17	MINARNI	NIP. 19640430.198603. 2 017
18	EVI YUNIDA, SE	NIP. 19660127 198909 2 001
19	SABARUDDIN	NIP. 19671128 198902 1 002
20	BUKHORI GINTING SUKA, S.Pd	NIP. 19780713 200502 1 001
21	RAHMADI, ST	NIP. 19790822 200904 1 002
22	MHD. NAWWIR CANIAGO, S.Sos	NIP. 19810319 200502 1 004
23	DAHNIAL, S.Pd	NIP. 19730814.200604.1.007
24	IDA LIANA NST, ST	NIP. 19790125 201001 2 013
25	SRI RAHMAWATI, SE	NIP. 19840406 200904 2 004
26	JULIADI SITORUS, SH	NIP. 19720703 200502 1 002
27	DEDI PRAYANA, S.Pd	NIP. 19870113 201101 1 005
28	ARIF HIDAYAT STR, S.Kom	NIP. 19830422 201001 1 017
29	SALMIAH PANE	NIP. 19840828 200604 2 003
30	SYAHRIAL PANJAITAN	NIP. 196412311986031362
31	SYAHRO BANUN	NIP. 19601030 198801 2 001
32	INDAH SARI LUBIS, A.Ma.Pd	NIP. 19780430 200604 2 018
33	RATNA SRI DEWI MANURUNG, A.Md	NIP. 19821014 201001 2 019
34	VERAWATY SINAGA	NIP. 19780828 200701 2 003
35	AFNIDA MARPAUNG	NIP. 19820420 200701 2 003
36	NURASIAH	NIP. 19720414 201406 2 002
37	RINALDI	NIP. 19870924 201001 1 008
38	ELIDA SARI HASIBUAN	NIP. 19841012 200804 2 003
39	PUTRA ALISYAHBANA SRG,A	NIP. 19800616.201001.1.022
40	NANDA RAHMADANI, A Md.Kom	NIP. 19870318 201001 1 009
41	DEDI KURNIADI BATUBARA	NIP. 19700311 200701 1 002
42	AIDIZZIKRI	NIP. 19860829 201001 1 008
43	WIRDA EKA FITRI	NIP. 19760705.200701.2.009
44	JULIA HAFNI SYAMBAS	NIP. 19740704 200604 2 006
45	SUGIONO	NIP. 19670519 198909 1 001
46	NILAWATI	NIP. 19810103.201001.2.017
47	NETTY RISMAWATI SIREGAR	NIP. 19881011 201001 2 013
48	RONALDY MARPAUNG	NIP. 19810629 200902 1 002
49	MUHAMMAD YAKUP	NIP. 19740717 201406 1 003
50	SRI GANTI TAMBUNAN	NIP. 19740811 201406 2 005
51	ALFINO	NIP .19850228 201406 2 004
52	RAHMAD SYAHPUTRA	NIP .19800521 201406 1 005

