

Jurnal
MANDIRI[™]
ILMU PENGETAHUAN, SENI, DAN TEKNOLOGI

www.jurnalmandiri.com

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DINAS PETERNAKAN DAN KESEHATAN HEWAN PROVINSI RIAU

Risza Putri Elburdah
Fakultas Ekonomi, Universitas Pamulang
riszaputrielburdah@yahoo.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana kinerja Pegawai Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan Provinsi Riau yang dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja. Analisis dilakukan terhadap sampel 55 pegawai dari 102 populasi yang ada, dengan menggunakan metode Descriptive Survey dan Explanatory Survey yang dikumpulkan melalui kuesioner. Kemudian hasil pernyataan dari responden diolah dan dilakukan pengujian dengan uji validitas dan reliabilitas serta selanjutnya dilakukan analisis terhadap gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja serta pengaruhnya terhadap kinerja pegawai melalui pengujian hipotesis. Dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja tidak secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan koefisien regresi sebesar -0,354. Sedangkan variabel gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai sebesar 0,747. Sebesar 52,4% Kinerja pegawai Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan Provinsi Riau dipengaruhi oleh Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja. Sedangkan hipotesis yang menyatakan bahwa variabel gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai tidak terbukti karena hanya variabel gaya kepemimpinan saja yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai, sedangkan variabel kepuasan kerja tidak ikut berpengaruh secara bersama-sama berdasarkan hasil uji-t.

Kata Kunci : *Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, Kinerja*

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Kinerja para karyawan Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan Provinsi Riau diharapkan baik dan terus meningkat. Hal ini mengingat peran dari Dinas Provinsi sangat vital dalam rangka menghasilkan kebijakan-kebijakan bagi Dinas Kabupaten/Kota di Provinsi Riau. Berdasarkan variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan tersebut, terdapat dua variabel yaitu gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja yang melalui penelitian ini akan diuji derajat keeratan hubungannya dengan variabel kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan berdasarkan berbagai penelitian

yang pernah dilakukan oleh Setiawan (2008), dan Chen dan Silverthorne (2005), kedua variabel tersebut memiliki hubungan dan pengaruh yang kuat terhadap kinerja karyawan. Menurut Gibson dalam Kurniawan ada 3 faktor yang berpengaruh terhadap kinerja : 1)Faktor individu : kemampuan, ketrampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang. 2)Faktor psikologis : persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja 3)Faktor organisasi : struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (*reward system*).

Perusahaan-perusahaan dengan karyawan

yang lebih terpuaskan cenderung lebih efektif dibandingkan perusahaan dengan karyawan yang kurang terpuaskan (Robbins, 2007). Apabila perusahaan memiliki karyawan yang mayoritas kepuasannya rendah, maka tingkat kinerja perusahaan secara keseluruhan juga rendah dan situasi ini akan merugikan perusahaan. Hal yang perlu dihindari adalah keterlambatan dalam penyelesaian tugas setiap bidang/divisi karena akan menghambat dalam pencapaian realisasi baik fisik maupun keuangan. Peran pemimpin dalam mengarahkan bawahan maupun penerapan gaya kepemimpinan oleh atasan diduga berpengaruh terhadap terlambatnya penyelesaian tugas di beberapa bidang/divisi. Oleh sebab itu diperlukan penelitian untuk mengetahui kebenaran dari pendugaan tersebut, dan apakah para bawahan sudah merasa puas terhadap kerja mereka atau sebaliknya bawahan tidak merasa puas sehingga keterlambatan penyelesaian tugas disebabkan faktor tersebut.

Nurfaizi (2003) menyatakan bahwa karakteristik PNS yang disiplin dan efektif mempunyai motivasi dari dalam dirinya untuk mengerjakan yang terbaik, mempunyai semangat untuk menghasilkan kinerja yang baik, berkembang, terstimulasi dan mampu mengatasi tantangan dari pekerjaannya. Dalam penelitian dihasilkan bahwa PNS yang berkinerja tinggi adalah lebih inofatif, dan kreatif dan mereka lebih terstimulasi oleh pekerjaan mereka dan bekerja keras, lebih loyal terhadap institusi, mencapai prestasi yang lebih besar dari pekerjaan mereka serta lebih berkemauan dalam mengambil resiko.

Untuk itu, salah satu hal penting yang harus dilakukan oleh perusahaan dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan Provinsi Riau adalah mengoptimalkan peran pemimpin, khususnya pemimpin setiap divisi/bagian maupun sub bagian.

Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas maka penulis merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan Provinsi Riau?
2. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja ter-

hadap kinerja karyawan di Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan Provinsi Riau?

3. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan di Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan Provinsi Riau?

Pembatasan Masalah

Dengan keterbatasan peneliti serta agar lebih mudah dipahami dan dimengerti maka dalam penelitian ini penulis memberikan batasan-batasan yang diteliti, yaitu mengenai gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja dengan cara melakukan penyebaran kuesioner kepada pegawai Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan Provinsi Riau.

Tujuan Penelitian

Mengacu kepada perumusan masalah, penelitian ini bertujuan untuk menemukan bukti empiris atas hal-hal sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan Provinsi Riau.
2. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan Provinsi Riau.
3. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan di Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan Provinsi Riau.

Manfaat Penelitian

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat bagi semua pihak, diantaranya:

- a. Manfaat Teoritis
 1. Untuk memperoleh nilai dalam rangka memenuhi tugas akhir mahasiswa pascasarjana sebagai persyaratan lulus dari program studi magister manajemen universitas Riau.
 2. Manfaat Keilmuan
 - a. Sebagai pelengkap khasanah perpustakaan dan juga dapat dijadikan bahan pertimbangan bagi rekan-rekan mahasiswa lainnya yang akan menga-

- dakan penelitian atau masalah yang serupa.
- b. Sebagai bahan rujukan ilmu pengetahuan mengenai pengaruh gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.

TINJAUAN PUSTAKA

Gaya Kepemimpinan

Ranupandojo dan Husnan (1995) mendefinisikan gaya kepemimpinan sebagai pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Sementara itu, Stoner *et al.* (1996) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses ikut mengarahkan para bawahan. Senada dengan dua definisi sebelumnya, Davis dan Newstrom (1994) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola tindakan pimpinan secara keseluruhan, seperti yang dipersepsikan para pegawainya.

Rad dan Yarmohammadian (2006) melakukan penelitian yang berjudul *A Study of Relationship Between Manager's Leadership Style and Employees' Job Satisfaction*, terdapat korelasi penting antara penerapan gaya kepemimpinan yang berlaku (saat penelitian berlangsung) dengan kepuasan kerja karyawan. Montgomery (2004) menulis sebuah artikel yang berjudul *A Comprehensive Model of Organizational Leadership: The Leadership Action Cycle*, hasilnya keseluruhan tindakan para pemimpin dimaknai sebagai gaya berdasarkan faktor-faktor kunci, seperti masukan yang bersifat keputusan yang tepat berdasarkan situasinya.

Model kepemimpinan situasional pertama disusun oleh Fred Fiedler. Fiedler dalam Siagian (2003) mengidentifikasi dua gaya kepemimpinan, yaitu pemimpin yang berorientasi hubungan dan pemimpin yang berorientasi tugas. Menurut Hersey dan Blanchard dalam Robbins dan Coulter (2007), kepemimpinan yang sukses dicapai dengan memilih gaya kepemimpinan yang tepat, tergantung (*contingent*) pada tingkat kesiapan pengikutnya. Kesiapan yang didefinisikan oleh Hersey dan Blanchard mengacu pada sejauh mana orang mampu dan bersedia melaksanakan tugas tertentu. Ada empat gaya kepemimpinan si-

tuasional atau *situational leadership theory* (SLT) dari Hersey dan Blanchard, yaitu sebagai berikut:

1. *Telling*. Gaya kepemimpinan ini ditandai oleh perilaku pemimpin yang tidak mempercayai bawahannya dan banyak memberikan instruksi kepada bawahan untuk melakukan segala sesuatu tanpa memperhatikan kualitas hubungan antar pribadi dengan bawahannya. Menurut Soetjipto (2002), keuntungan dari manajemen menerapkan gaya ini terletak pada efisiensinya karena dengan menerapkan gaya ini manajemen dapat merealisasikan rencana yang telah disusun dalam waktu yang lebih singkat.
2. *Selling*. Gaya kepemimpinan ini ditandai dengan tingginya tuntutan menyelesaikan tugas tetapi pemimpin juga sangat memperhatikan kualitas hubungan dengan karyawannya. Moeljono (2003) dalam Kurniawan menyatakan bahwa gaya kepemimpinan ini memiliki kekuatan yaitu adanya keterlibatan bawahan dalam memecahkan suatu masalah sehingga mengurangi unsur ketergantungan kepada pemimpin.
3. *Participating*. Gaya kepemimpinan ini ditandai dengan perilaku pemimpin yang lebih banyak memfokuskan perhatian pada kualitas hubungan dan kurang memperhatikan penyelesaian tugas-tugas. Menurut Soetjipto (2002), gaya kepemimpinan ini memberi kesempatan pada karyawan untuk memberikan saran-saran mengenai bagaimana sebaiknya mewujudkan rencana yang telah disusun.
4. *Delegating*. Gaya kepemimpinan ini ditandai dengan tingkat kepercayaan yang tinggi dari pemimpin kepada bawahan untuk melakukan tugas sendiri dengan sedikit pengarahan dan sedikit sekali kualitas hubungan antar personalnya. Menurut Soetjipto (2002), gaya kepemimpinan *delegating* disebut juga gaya kepemimpinan *free-rein* dimana manajemen pada dasarnya memberikan kesempatan kepada pegawai untuk merealisasikan rencana yang telah disusun dalam lingkup pekerjaan masing-masing.

Montgomery (2004) menyatakan bahwa salah satu kekuatan pemimpin adalah memiliki

tugas atau tanggungjawab untuk membina suatu perasaan kebersamaan dengan satu tujuan yang mengikat para individu dan kelompok-kelompok untuk bersama-sama menghasilkan kinerja yang tinggi. Menurut Hersey dan Blanchard dalam Robbins dan Coulter (2007), kepemimpinan yang sukses dicapai dengan memilih gaya kepemimpinan yang tepat, tergantung (*contingent*) pada tingkat kesiapan pengikutnya.

Kepuasan Kerja

Isyandi (2004) mendefinisikan Kepuasan kerja merupakan suatu perasaan yang dapat menyenangkan seseorang dalam bekerja atau yang dapat memberikan pemenuhan nilai-nilai pekerjaan. Nilai-nilai adalah keinginan-keinginan yang ingin dicapai seseorang, baik disadari atau tidak. Sementara itu, Robbins (2006) cenderung mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu bentuk motivator bagi pekerja untuk bekerja lebih produktif dan merupakan salah satu faktor terpenting guna mendapatkan suatu hasil kerja yang optimal. Tondang (2009), dalam jurnalnya yang berjudul Pengaruh Kepribadian dan Kepuasan Kerja serta Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja pada Dinas Transmigrasi dan Kependudukan Provinsi Riau, hasil penelitian ini koefisien regresi kepuasan kerja negatif 0,034 yang menunjukkan semakin tinggi kepuasan kerja dalam 1 skala satuan, menurunkan kinerja 0,034 skala satuan.

Ramlan Ruvendi (2005) dalam jurnalnya berjudul *Imbalan dan Gaya Kepemimpinan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan* di Balai Besar Industri Hasil Pertanian Bogor (BBIHP) dalam Rafles (2010:13), menyatakan terdapat hubungan dan pengaruh signifikan antara variabel gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja pegawai BBIHP yang diperlihatkan oleh koefisien korelasi parsial sebesar 0,549, dengan koefisien regresi (β_2) X_2 sebesar 0,355.

Kepuasan kerja dapat membantu dalam memaksimalkan profitabilitas perusahaan dalam jangka panjang sebagai akibat karyawan yang puas akan cenderung bekerja dengan kualitas kerja yang lebih tinggi, lebih produktif, dan dapat bertahan lama dalam organisasi. Dampaknya, selain kualitas barang/jasa yang dihasilkan akan memiliki kualitas yang lebih

baik, akan dapat pula meningkatkan kepuasan konsumen (Robbins, 2006).

Unsur kepuasan kerja yang digunakan untuk menganalisis kepuasan kerja karyawan menggunakan teori dua faktor Herzberg. Indikator-indikator pembentuk untuk masing-masing faktor tersebut adalah Faktor Intrinsik/*Motivator Facto* dan Faktor Ektrinsik, terdiri dari:

1. Keberhasilan pelaksanaan, merupakan usaha perusahaan untuk memberikan dukungan dan pengakuan kepada karyawan dalam kegiatan kerjanya untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan tersebut.
2. Pengakuan (*recognition*), merupakan bentuk pujian, semangat, dan dorongan baik secara fisik maupun non fisik yang dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.
3. Tanggung jawab (*Responsibility*), didefinisikan sebagai kesanggupan dengan rasa bangga yang dimiliki oleh karyawan ketika mendapatkan suatu tugas atau jika diberikan suatu tanggung jawab tertentu.
4. Pengembangan pribadi, didefinisikan sebagai kesempatan yang diberikan perusahaan bagi setiap karyawan untuk meningkatkan potensi dirinya termasuk berimprovisasi positif dalam kehidupan dan penyelesaian pekerjaan diperusahaan untuk menunjang karir masing-masing.
5. Kebijakan organisasi, yaitu kebijakan-kebijakan perusahaan yang bersangkutan dengan ketenagakerjaan, misalnya mengenai peraturan perusahaan, kebijakan pemberian sanksi, kebijakan pemberian hadiah, kebijakan mengenai penerapan kedisiplinan, dan sebagainya.
6. Suasana kerja, didefinisikan sebagai situasi dan kondisi keseharian dilingkungan perusahaan yang tercipta dengan melibatkan budaya kerja dan peraturan, serta kedisiplinan yang berlaku, sehingga mendorong pada kenyamanan dan membuat para karyawan menjadi betah dalam menyelesaikan pekerjaan.
7. Hubungan kerja, didefinisikan sebagai interaksi yang terjadi antar karyawan, baik antar rekan sekerja maupun antar atasan dan bawahan.
8. Supervisi, didefinisikan sebagai pengawasan/kontrol yang dilakukan oleh atasan untuk meningkatkan kepuasan kerja ba-

wahannya.

9. Kompensasi, didefinisikan sebagai segala imbalan yang berbentuk material (uang) yang diterima oleh karyawan.

Rivai (2004) menyebutkan setiap karyawan akan membandingkan rasio *input* hasil dirinya dengan rasio *input* hasil orang lain. Kepuasan akan muncul apabila perbandingan rasio tersebut dianggap adil/sama. Menurut Hariardja (2005), ada enam faktor dimensi kerja yang mewakili karakteristik penting suatu pekerjaan yang dapat membuat orang memberikan respon yang efektif terhadap pekerjaannya: gaji, pekerjaan itu sendiri, rekan sekerja, atasan, promosi dan lingkungan kerja.

Kinerja

Mangkuprawira dan Hubeis (2008) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil dari proses pekerjaan tertentu secara terencana pada waktu dan tempat dari karyawan, serta organisasi bersangkutan. Ukuran kinerja dapat dilihat dari sisi jumlah dan mutu tertentu, sesuai standar organisasi atau perusahaan. Hal itu sangat terkait dengan dengan fungsi organisasi dan atau pelakunya. Secara garis besar, perbedaan kinerja ini disebabkan oleh dua faktor, yaitu faktor individu dan situasi kerja (As'ad, 2000).

Samad (2005) melakukan penelitian yang berjudul *Unraveling the Organizational Comittment and Job Performance*. Penelitian ini menyajikan temuan dari suatu studi tentang hubungan antara komitmen organisasi dan kepuasan kerja dengan kinerja, hasilnya memberikan hipotesa bahwa keduanya, komitmen organisasional dan kepuasan kerja, berhubungan dengan kinerja atau pelaksanaan tugas. Studi ini mengungkapkan bahwa kepuasan kerja (faktor *hygiene* dan motivator) berperan sebagai moderator dalam hubungan komitmen organisasi dengan kinerja.

Timple dalam Mangkunegara (2005) menyatakan bahwa pencapaian kinerja dipengaruhi oleh faktor internal (*dispositional*), yaitu dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang, dan faktor eksternal, yaitu faktor yang berasal dari lingkungannya, seperti perilaku, sikap, dan tindakan dari rekan-rekan kerja, bawahan, atau pimpinannya, fasilitas kerja, dan iklim organisasi.

Mangkuprawira dan Hubeis menambahkan

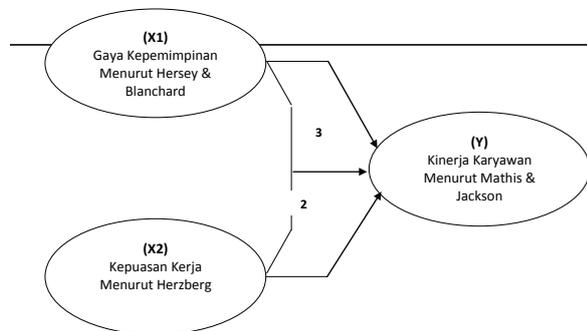
bahwa agar diperoleh hasil sesuai standar perusahaan dan industri, maka kinerja perlu dikelola. Mathis dan Jackson (2002) mengatakan bahwa kinerja dapat diartikan sebagai sesuatu hal baik yang dilakukan maupun yang tidak dilakukan. Mathis dan Jackson menambahkan bahwa kinerja karyawan sangat berpengaruh terhadap produktivitas perusahaan. Pengaruh ini dapat dilihat dari seberapa banyak kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi, yang meliputi:

1. Kuantitas *output*, yaitu jumlah ataupun tingkat kuantitas *output* yang dihasilkan oleh karyawan dalam suatu waktu tertentu.
2. Kualitas *output*. Walaupun *output* yang dihasilkan banyak, tetapi kualitas dari *output* yang dihasilkan tidak baik, dan tidak memenuhi standar perusahaan, maka kinerja perusahaan dapat dikatakan buruk. Oleh karena itu kuantitas yang dihasilkan harus seiring dengan kualitas dari *output* tersebut.
3. Jangka waktu *output*. Kemampuan untuk menghasilkan *output* harus cepat dan sesuai dengan waktu yang telah ditargetkan oleh perusahaan.
4. Kehadiran ditempat kerja. Kehadiran di tempat kerja berkaitan dengan disiplin dari karyawan untuk selalu hadir pada jam kerja dengan tepat waktu dan dapat memberikan kontribusi yang positif bagi perusahaan.
5. Sikap kooperatif. Sikap kooperatif disini berupa suatu hubungan yang baik antara rekan sekerja dan hubungan yang baik dengan atasan serta bawahan.

Robbins (2006) mendefinisikan kinerja sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan, motivasi, dan kesempatan. Kesempatan kerja itu sendiri merupakan tingkat kinerja yang tinggi yang merupakan sebagian fungsi dari ada tidaknya rintangan-rintangan pengendali perilaku pegawai tersebut. Pernyataan Robbins (2006) hampir sama dengan pernyataan Hersey dan Blanchard (1992) yang menyatakan bahwa kinerja merupakan fungsi dari motivasi dan kemampuan, dimana penilaian kinerja yang baik didasarkan pada derajat kesediaan dan kemampuan tertentu yang mendukung individu tersebut melaksanakan pekerjaan yang dihadapinya.

Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran yang dikembangkan untuk penelitian ini adalah:



GAMBAR 2.1. KERANGKA PEMIKIRAN PENELITIAN

Hipotesis Penelitian

Adapun hipotesis yang penulis ajukan adalah sebagai berikut:

- H_1 : Terdapat pengaruh yang signifikan dan positif antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan Provinsi Riau.
- H_2 : Terdapat pengaruh yang signifikan dan positif kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan Provinsi Riau
- H_3 : Terdapat pengaruh yang signifikan dan positif antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai di Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan Provinsi Riau.

METODOLOGI PENELITIAN

Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan Provinsi Riau, penelitian ini dilaksanakan dalam kurun waktu 2 bulan, yaitu sejak bulan April s.d. Mei 2010.

Metode Penelitian

Penelitian yang dilakukan dalam kegiatan ini adalah deskriptif dan verifikatif dengan tujuan dari penelitian deskriptif adalah untuk memperoleh gambaran tentang kondisi dari variabel yang diteliti sedangkan penelitian verifikatif bertujuan untuk menguji kebenaran hipotesis yang dilaksanakan melalui pengumpulan data di lapangan. Metode penelitian yang digunakan adalah *explanatory survey method*,

yang bertujuan untuk mendeskripsikan maupun menguji adanya hubungan dan sebab akibat antara dua variabel atau lebih.

Populasi dan Sampel

Populasi

Populasi adalah gabungan dari seluruh elemen yang berbentuk peristiwa, hal atau orang yang memiliki karakteristik yang serupa yang menjadi pusat perhatian seorang peneliti, karena itu dipandang sebagai sebuah semesta penelitian (Agusty Tae Ferdinand, 2006:223). Dalam penelitian ini populasinya adalah semua pegawai Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan Provinsi Riau.

Sampel

Sampel adalah subset dari populasi, terdiri dari beberapa anggota populasi sebagai sebuah perwakilan populasi untuk penelitian. Subset ini diambil karena dalam banyak kasus tidak mungkin meneliti seluruh anggota populasi, oleh karena itu harus membentuk sebuah perwakilan populasi yang disebut sampel (Agusty Tae Ferdinand, 2006). Adapun sampel dalam penelitian ini adalah kurang lebih sekitar 102 orang, dengan mempergunakan formula metode Solvin dengan rumus:

$$n = \frac{N}{(1 + N \cdot e)}$$

Dimana:

- n : Jumlah sampel
 N : Total populasi
 e : *error tolerance*

Dalam penelitian ini menggunakan taraf toleransi kesalahan 10% sehingga dari hasil perhitungan menggunakan rumus slovin. Dengan populasi sebanyak 102 pegawai maka didapat jumlah sampel 50,49 atau sedikitnya 50 orang. Pada penelitian ini sampel yang digunakan dibulatkan menjadi 55 orang.

Tehnik Penentuan Data

Sumber data yang diperlukan dalam penelitian ini terdiri dari:

1. Data Primer
2. Data Sekunder

Metode Analisis Data

Metode yang digunakan dalam penelitian

ini adalah:

1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan sah jika pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Pada penelitian ini validitas diukur dengan melakukan korelasi *bivariate* antara masing-masing skor indikator dengan total skor konstruk (Ghozali, 2009 : 45). Di dalam Ghazali (2008), uji signifikansi dilakukan dengan membandingkan nilai r_{hitung} dengan r_{tabel} untuk *degree of freedom* ($df = n-2$), dalam hal ini n adalah jumlah sampel. Pada penelitian ini, jumlah sampel adalah (n) = 55 dan besarnya df dapat dihitung $55-2 = 53$. Dengan $df = 53$ dan signifikansi (α) = 0,05 didapat $r_{tabel} = 0,2656$ (r two tail). Setelah itu dengan membandingkan nilai *Correlation Item - Total Correlation* pada tampilan *output Crobach Alpha* dengan hasil perhitungan r_{tabel} , jika $r_{hitung} > r_{tabel}$ berarti maka pertanyaan atau indikator tersebut adalah valid.

2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas berkenaan dengan derajat konsistensi dan stabilitas data atau temuan. Uji Reliabilitas digunakan untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Pada penelitian ini reliabilitas diukur dengan *One shot* atau pengukuran sekali saja, pengukurannya hanya sekali dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain atau mengukur korelasi antar jawaban pertanyaan. Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* > 0,60 (Nunnally, 1967 dalam Ghozali, 2006).

3. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

Pada uji normalitas ini dimaksudkan untuk melihat apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Untuk mendeteksi normalitas akan dilakukan uji analisis grafik *Normal P-P Plot Of Regression Stand* dan diperkuat oleh uji statistik non-parametrik *Kolgomorov-Smirnov* (K-S). Model regresi yang baik adalah bila

distribusinya normal atau mendekati normal, (Ghozali, 2005).

b. Uji Multikolinieritas

Uji Multikolinieritas ini bertujuan menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen. Untuk mengetahui ada tidaknya multikolinieritas dapat dilihat dari nilai *tolerance* dan *VIF (Variance Inflation Factor)* menggunakan SPSS. *Tolerance* mengukur variabilitas variabel terpilih yang tidak dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Nilai umum yang biasa dipakai adalah apabila nilai $VIF < 10$ mengindikasikan bahwa model regresi bebas dari multikolinieritas, sedangkan untuk nilai *tolerance* lebih besar dari 0,1(10%) menunjukkan bahwa model regresi bebas dari multikolinieritas.

Adapun untuk mendeteksi ada tidaknya multikolinieritas dalam model regresi dapat dilihat dari *tolerance value* atau *Variance Inflation Factor* (VIF) dengan rumus sebagai berikut:

$$VIF = \frac{1}{1 - R_1^2}$$

Sumber : Singgih Santoso (2012:234)

c. Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya penyimpangan asumsi klasik autokorelasi, yaitu adanya korelasi antar anggota sampel yang diurutkan berdasar waktu. Menurut Imam Ghozali (2011:110) "Uji autokorelasi bertujuan menguji apakah dalam model regresi linier ada korelasi antar kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pengganggu pada periode $t-1$. Autokorelasi muncul karena observasi yang berurutan sepanjang waktu berkaitan satu sama lainnya. Masalah ini timbul karena residual tidak bebas dari satu observasi ke observasi lainnya. Model regresi yang baik adalah regresi yang bebas dari autokorelasi. Cara yang dapat digunakan untuk mendeteksi ada atau tidaknya autokorelasi dalam penelitian ini yaitu dengan uji *Durbin-Watson* (DW test) dengan menggunakan formula sebagai berikut :

$$d = \frac{\sum_t^n = 2(e_t = e_t - 1)^2}{\sum_t^n =_1 e^2 t}$$

Sumber : Singgih Santoso (2012:234)

Dengan syarat-syarat :

- a) Dimana e_t adalah residual tahun t
- b) e_{t-1} adalah residual satu tahun sebelumnya

d. Uji Heterokedastisitas

Adapun tujuan uji tersebut adalah apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka terjadi homoskedastisitas dan jika berbeda maka terjadi heteroskedastisitas (Imam Ghozali, 2005). Untuk mendeteksi ada tidaknya heterokedastisitas adalah dengan cara melihat Grafik *Scatter-Plot* antara nilai prediksi variabel terikat yaitu ZPRED dengan residualnya SRESID. Jika gambar membentuk pola tertentu maka ada masalah heteroskedastisitas dan jika tidak membentuk pola tertentu berarti tidak ada masalah heteroskedastisitas.

4. Analisis Regresi Linear Berganda

Untuk membuktikan hipotesis penelitian tersebut digunakan analisis regresi linier berganda dengan model rumus sebagai berikut :

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$$

Penjelasan :

- Y = Variabel Kinerja Pegawai
- X_1 = Variabel Gaya Kepemimpinan
- X_2 = Variabel Kepuasan Kerja
- a = Konstanta
- β_1, β_2 = Koefisien Regresi
- e = Faktor galat (*error*), kesalahan pengganggu

5. Rancangan Pengujian Hipotesis

a. Uji t

Uji t digunakan untuk mengetahui besaran pengaruh masing-masing variabel bebas dalam hal ini adalah gaya kepemimpinan terhadap kinerja, kepuasan terhadap kinerja secara parsial.

b. Uji F

Uji F digunakan untuk mengetahui besaran pengaruh variabel bebas dalam hal ini adalah gaya kepemimpinan dan kepuasan terhadap kinerja secara simultan. Uji ini dilakukan dengan membandingkan nilai Fhitung dengan nilai Ftabel. Nilai Fhitung dapat ditentukan dengan bantuan *software* SPSS.

c. Uji Koefisien Determinasi

Uji koefisien determinasi merupakan pengujian data yang dilakukan untuk menentukan pengaruh semua variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel terikat.

HASIL DAN PEMBAHASAN

a. Uji Instrumen Penelitian

1. Hasil Uji Validitas

Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan *Software* IBM SPSS (*Statistical Program for Social Science*) versi 16.00 for windows. Seluruh butir pernyataan yang digunakan dalam penelitian diperoleh nilai rhitung lebih besar dari nilai rtabel dan nilai r positif untuk variabel X_1 , variabel X_2 , variabel Y ,maka semua butir pernyataan dikatakan valid.

TABEL 4.1. HASIL UJI VALIDITAS			
No	Nilai r _{Hitung}	Nilai r _{Tabel}	Keterangan
Gaya Kepemimpinan (X_1)			
1	1	0,265	Valid
2	0,571	0,265	Valid
3	0,593	0,265	Valid
4	0,451	0,265	Valid
Kepuasan Kerja (X_2)			
5	1	0,265	Valid
6	0,415	0,265	Valid
7	0,481	0,265	Valid
8	0,276	0,265	Valid
9	0,286	0,265	Valid
10	0,337	0,265	Valid
11	0,500	0,265	Valid
12	0,345	0,265	Valid
13	0,315	0,265	Valid
Kinerja (Y)			
14	1	0,265	Valid
15	0,362	0,265	Valid
16	0,379	0,265	Valid
17	0,320	0,265	Valid
18	0,327	0,265	Valid

2. Hasil Uji Reliabilitas

Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan *Software IBM SPSS (Statistical Program for Social Science)* versi 16.00 for windows. Diperoleh nilai *alpha cronbach* lebih besar dari nilai r_{hitung} dan nilai r positif, maka butir pernyataan pada variabel dalam penelitian dikatakan reliabel

Adapun hasil uji reliabilitas untuk semua variabel dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

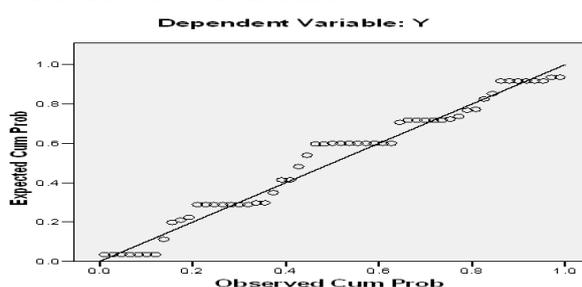
Variabel	Nilai Cronbach Alpha	Keterangan
Gaya Kepemimpinan (X_1)	0,702	Reliabel
Kepuasan Kerja (X_2)	0,669	Reliabel
Kinerja (Y)	0,691	Reliabel

Tabel 4.2 menunjukkan nilai *Alpha Cronbach* atas variabel gaya kepemimpinan sebesar 0,702, variabel kepuasan kerja sebesar 0,669 dan variabel kinerja sebesar 0,691. Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa pernyataan dalam kuesioner ini reliabel karena mempunyai nilai *Alpha Cronbach* lebih besar dari 0,60.

3. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas Data

Uji normalitas berguna untuk mengetahui apakah variabel bebas dan variabel terikat dalam penelitian ini keduanya berdistribusi normal, mendekati normal atau tidak. Untuk mengetahui ada tidaknya normalitas dapat digunakan grafik *Normal P-P Plot of Regression Stand* dan diperkuat oleh uji statistik non-parametrik *Kolmogorov-Smirnov* (K-S). Model regresi yang baik memiliki distribusi data normal atau mendekati normal. Dari grafik di bawah dapat kita lihat bahwa titik-titik penyebaran data mendekati dan berada di sekitar garis lurus, hal ini menunjukkan bahwa data terdistribusi secara normal.



GAMBAR 4.1. NORMAL P-P PLOT OF REGRESSION STANDARDIZED RESIDUAL

Uji statistik non-parametrik Kolmogorov Smirnov (K-S). Dasar pengambilan keputusan dalam uji normalitas adalah :

- (2) Jika nilai *Asymp.sig* >0,05, maka data berdistribusi normal
- (3) Jika nilai *Asymp.sig* < 0,05, maka data tidak berdistribusi normal.

Pada pengujian normalitas ini dapat dilihat dari tabel dibawah ini :

TABEL 4.3. HASIL UJI NORMALITAS
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		55
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.30093020
Most Extreme Differences	Absolute	.137
	Positive	.093
	Negative	-.137
Kolmogorov-Smirnov Z		1.015
Asymp. Sig. (2-tailed)		.254

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber : Data Primer yang telah diolah

Berdasarkan uji normalitas dengan *Kolmogorov-Smirnov Test* diperoleh nilai *Asymp. Sig* sebesar 0,254 lebih besar dari 0,05 maka dapat disimpulkan data berdistribusi normal. Distribusi normal akan membentuk satu garis lurus diagonalnya. Jika distribusi data residual normal, maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya.

b. Uji Multikolinieritas

Uji Multikolinieritas berguna untuk mengetahui apakah pada model regresi ditemukan korelasi kuat antar variabel bebas (independen). Prasyarat yang harus terpenuhi adalah tidak adanya multikolinieritas dalam model regresi. jika nilai tolerance tidak mendekati angka 1 dan nilai VIF diatas 10, maka model regresi tersebut terdapat problem multikolinieritas sebaliknya jika nilai tolerance mendekati angka 1 dan nilai VIF dibawah 10, maka model regresi tersebut tidak terdapat problem multikolinieritas.

TABEL 4.4 UJI MULTIKOLINIERITAS

		Coefficients					Collinearity Statistics	
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Tolerance	VIF
		B	Std. Error	Beta				
1	(Constant)	2.605	.547		4.764	.000		
	X1	.747	.098	.741	7.641	.000	.936	1.069
	X2	-.354	.097	-.355	-3.661	.001	.936	1.069

a. Dependent Variable: Y

Berdasarkan tabel diatas, diperoleh nilai *tolerance* 0,936 lebih besar 0,10 dan bilai VIF 1,069 lebih kecil 10,00 sehingga dapat disimpulkan data tidak terjadi masalah multi-kolinearitas.

c. Uji Autokorelasi

Model regresi yang baik adalah regresi yang bebas dari autokorelasi (Ghazali, 2009). Dalam penelitian ini, digunakan Uji *Durbin Watson* (DW test) untuk mendeteksi ada atau tidaknya autokorelasi. Uji *Durbin Watson* hanya digunakan untuk autokorelasi tingkat satu (*first order autocorrelation*) dan mensyaratkan adanya *intercept* (konstansta) dalam model regresi dan tidak ada variabel lagi diantara variabel *independent* (Ghazali, 2009). Hipotesis yang akan diuji adalah :

- H₀ = Tidak ada autokorelasi (r = 0)
- H_A = Ada autokorelasi (r ≠ 0)

TABEL 4.5. HASIL UJI AUTOKORELASI

Model Summary ^a										
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig.	
1	.736 ^b	.542	.524	.313	.542	30.778	2	52	.000	1.503

a. Predictors: (Constant), X2, X1
b. Dependent Variable: Y

Berdasarkan hasil uji asumsi autokorelasi pada tabel 4.21, terlihat nilai DW sebesar 1,503, nilai ini dibandingkan dengan nilai tabel yang menggunakan nilai signifikasi 5 %, sampel (n) 55 dan jumlah variabel independen 2 (k = 2), maka di tabel DW akan didapat nilai sebagai berikut :

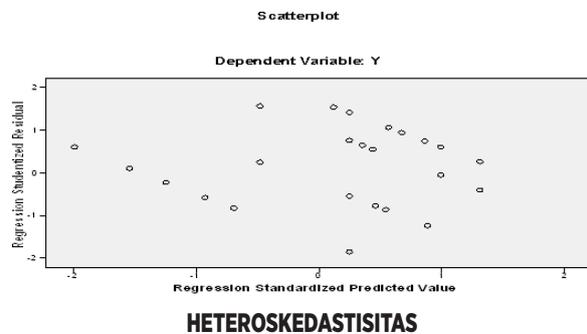
TABEL 4.6 DURBIN - WATSON TEST BOUND PADA LEVEL SIGNIFIKASI 5%		
	k = 2	
n	D _L	D _U
50	1,462	1,628
55	1,490	1,641

Sumber : Data Primer yang telah diolah

Hasil pengujian menunjukkan nilai DHitung berada diantara DL dan DU, yakni 1,490 ≤ 1,503 ≤ 1,641, dapat disimpulkan bahwa tidak adanya keputusan yang bisa menolak atau menerima H₀ yang menyatakan tidak ada autokorelasi positif atau dapat disimpulkan tidak dapat ditentukan secara pasti terjadi atau tidak terjadinya autokorelasi.

d. Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas dalam penelitian ini dilakukan dengan alat bantu program SPSS versi 16, adapun grafik scatter plot dalat uji ini dapat dilihat pada gambar dibawah ini :



Sumber : Data Primer yang telah diolah

Berdasarkan gambar diatas, terlihat bahwa titik-titik menyebar secara acak serta tersebar baik diatas maupun dibawah angka 0 pada sumbu Y. Hal ini dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi dalam penelitian ini.

4. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi bertujuan untuk mengetahui hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat. Dasar pengambilan keputusan dalam uji regresi adalah:

TABEL 4.7. RANGKUMAN HASIL UJI REGRESI LINEAR BERGANDA

Model	Coefficients					Collinearity Statistics	
	Unstandardized Coefficients B	Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1	(Constant) 2.605	.547		4.764	.000		
	X1 .747	.098	.741	7.641	.000	.936	1.069
	X2 -.354	.097	-.355	-3.661	.001	.936	1.069

a. Dependent Variable: Y

Sumber : Data Primer yang telah diolah

Berdasarkan tabel diatas diperoleh persamaan regresi linear berganda sebagai berikut :
Y = 2,605 + 0,747 X₁ - 0,354 X₂ + e

- a. Konstanta sebesar 2,605 menyatakan bahwa jika variabel independen dianggap konstan, maka rata-rata nilai kinerja pegawai adalah sebesar 2,605.
- b. Koefisien regresi gaya kepemimpinan sebesar 0,747 menyatakan bahwa setiap penambahan gaya kepemimpinan oleh atasan sebesar 1000, maka akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 747. Cukup tingginya nilai variabel gaya kepemimpinan se-

besar 0,747, dikerenakan para pegawai sering berinteraksi dan mengenal karakter atasannya selama bekerja di Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan Provinsi Riau

c. Koefisien regresi kepuasan kerja sebesar - 0,354 menyatakan bahwa setiap penambahan kepuasan kerja oleh pegawai sebesar 1000 maka akan menurunkan tingkat kinerja sebesar 354. Berdasarkan hasil penelitian didapatkan hasil yang negatif dikarenakan, pada tahap pertama para pegawai yang berkinerja baik tidak dinilai dan mendapatkan *reward* penghargaan oleh atasan. Tidak adanya perbedaan perlakuan dibandingkan pegawai yang berkinerja cukup, sehingga kepuasan kerja pegawai menurun.

5. Uji Partial (Uji T)

Dari tabel t dengan degree of freedom (df) = 54 dan $\alpha = 0,05$ di dapat nilai t tabel = 1,6736. Dalam menganalisis hal ini, kita dapat melihat tabel koefisien untuk membantu dalam melakukan uji statistik terhadap uji parsial (uji t).

TABEL 4.8. RANGKUMAN HASIL UJI T

Coefficients																
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.	Confidence Interval				Correlations		Linearity Statistics		
		B	Std. Error	Beta				Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	olerance	VIF		
1	(Constant)	2.605	.547		4.764	.000	1.507	3.702								
	X1	.747	.098	.741	7.641	.000	.551	.943	.651	.727	.717	.936	1.069			
	X2	-.354	.097	-.355	-3.661	.001	-.549	-.160	-.167	-.453	-.344	.936	1.069			

a. Dependent Variable: Y

Sumber : Data Primer yang diolah

Dari kedua variabel independen yang dimasukkan kedalam model regresi, didapatkan hasil bahwa kedua variabel tersebut signifikan, hal ini dapat dilihat dari probabilitas signifikansi untuk kedua variabel tersebut dibawah 0,05. Namun untuk variabel Kepuasan Kerja walaupun probabilitas signifikansi $0,01 < 0,05$ dinyatakan signifikan, nilai dari t_{hitung} nya (-3,661) $< t_{tabel}$ (1,6736). Variabel Gaya Kepemimpinan, t_{hitung} nya (7,641) $> t_{tabel}$ (1,6736) dan sign (p) = 0,000 $< \alpha = 0,05$, sehingga variabel Gaya Kepemimpinan dikatakan signifikan. Dari sini dapat disimpulkan bahwa variabel Kinerja dipengaruhi oleh Gaya Kepemimpinan.

6. Uji Global (Uji F)

Untuk mengetahui apakah secara bersama-sama variabel independen mempengaruhi variabel dependen secara signifikan pada tingkat signifikansi 5% digunakan uji F dimana nilai F_{hitung} akan dibandingkan dengan nilai F_{tabel} dimana suatu model dinilai layak apabila nilai F_{hitung} lebih besar dari nilai F_{tabel} dan nilai $sig/p < \alpha$. Berikut disajikan uji ANOVA untuk menguji ketepatan model yang akan digunakan.

TABEL 4.9. RANGKUMAN HASIL UJI ANNOVA

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.015	2	3.007	30.778	.000 ^a
	Residual	5.081	52	.096		
	Total	11.095	54			

a. Predictors: (Constant), X2, X1
b. Dependent Variable: Y

Sumber : Data Primer yang diolah

Berdasarkan hasil uji ANOVA pada tabel diatas, menunjukkan nilai F_{hitung} sebesar 30,778 dengan probabilitas 0,000. Karena probabilitas jauh lebih kecil dari 0,05 maka model regresi dapat digunakan untuk memprediksi Kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja. Berdasarkan hasil perhitungan SPSS yaitu melalui uji global (uji F) dapat disimpulkan bahwa kedua variabel yaitu gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Tetapi berdasarkan uji parsial (uji-t), ternyata variabel kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Sehingga bisa disimpulkan bahwa hanya variabel gaya kepemimpinan saja yang berpengaruh simultan terhadap kinerja pegawai di Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan Provinsi Riau.

7. Uji R Determinan

Hasil pengujian diperoleh pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan Provinsi Riau ditunjukkan dengan kuatnya korelasi antar variabel. Berikut hasil pengujian determinasi sebagaimana dilihat pada tabel berikut ini:

TABEL 4.10. RANGKUMAN HASIL UJI KOEFISIEN DETERMINASI

Model Summary										
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				Durbin-Watson	
					F Change	df1	df2	Sig. F Change		
1	.736 ^a	.542	.524	.313	542	30.778	2	52	.000	1.503

a. Predictors: (Constant), X2, X1
b. Dependent Variable: Y

Sumber : Data Primer yang diolah

Dari tabel diatas tampak nilai R square hasil analisis regresi sebesar 0,542. Hal ini

berarti sebesar 54,2% Kinerja pegawai Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan Provinsi Riau dipengaruhi oleh Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja. Sedangkan sisanya 45,8% dipengaruhi oleh variabel lainnya yang pada penelitian kali ini tidak dilakukan pengujian.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai sebesar 0,747. Sebanyak 72% responden setuju bahwa gaya *Telling* merupakan gaya kepemimpinan yang memiliki hubungan yang paling kuat dengan kinerja karyawan pada indikator jangka waktu.
2. Kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang negatif dan signifikan, dengan kinerja karyawan sebesar -0,354. Sebanyak 62% responden setuju bahwa kepuasan penghargaan yang didapat masih rendah, antara pegawai yang berkinerja baik dengan yang cukup dinilai sama. Sehingga pada saat diukur kepuasan kerja terhadap kinerja bernilai negatif.
3. Variabel gaya kepemimpinan (X_1) dan variabel kepuasan kerja (X_2) tidak terbukti berpengaruh signifikan secara bersama-sama terhadap kinerja (Y) pada Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan Provinsi Riau. Karena hanya variabel gaya kepemimpinan yang terbukti secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Saran

1. Dalam meningkatkan kinerja pegawai Disnakeswan para atasan dapat menerapkan gaya *telling* dalam mengarahkan bawahan untuk pelaksanaan tugas. Namun para atasan tetap menerapkan gaya *delegatting*, untuk mengarahkan para pegawai yang dinilai memiliki kemampuan yang baik.
2. Selain itu untuk mengantisipasi rendahnya kualitas *output* dapat dilakukan pelatihan bagi seluruh para pegawai secara berkelanjutan baik pegawai baru maupun pegawai lama. Untuk pegawai lama dapat dilakukan pelatihan yang berkaitan dengan penerapan teknologi, karena teknologi

merupakan salah satu hal yang sangat penting dalam pelaksanaan tugas dan akan terus berkembang dalam waktu yang cepat.

DAFTAR PUSTAKA

- As'ad, M. 2000. *Psikologi Industri*. Edisi 4. Liberty, Yogyakarta.
- Chen, C.J. dan C. Silverthorne. 2005. *Leaderships Effectiveness, Leadership Style, and Employee Readiness. Leadership and Organization Development Journal*. Vol. 26 No. 4. pp. 280-288.
- Ghozali, I. 2009. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Cetakan Keempat. Univrsitas Diponegoro. Semarang.
- Daryanto, A. 2007. *Merit System dalam Manajemen Pegawai Negeri Sipil: Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS*. Vol. 1, No.2 November 2007.
- Hariardja. M. T. E. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Gramedia Widisarana Indonesia. Jakarta.
- Isyandi, B. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Perspektif Global*. UNRI Press, Pekanbaru.
- Kreitner, R. dan A. Kinicky. 2008. *Organizational Behaviour. Eighth Edition*. Mc Graw-Hill Companies, Inc., New York.
- Kurniawan, F. 2009. *Hubungan Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja dengan Kinerja Karyawan Kantor Pusat PT. RNI*. Tesis. Magister Manajemen dan Bisnis, Institut Pertanian Bogor. Bogor.
- Luthans, F. 2006. *Organizational Behaviour*. McGraw Hill Book Corp. Singapura.
- Mathis, R.L. dan J.H. Jackson. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat, Jakarta.
- Mangkunegara, A. P. A. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Mangkuprawira, S. dan A.V. Hubeis. 2007. *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*. Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Rad, A.M.M. dan M.H. Yarmohammadian. 2006. *A Study of Relationship Between Manager's Leadership Style and Employees' Job Satisfaction*. Leadership in Health Services. Vol. 19 No. 2. pp. xi-xxviii.
- Rafles, R. 2010. *Pengaruh Kinerja, Penilaian Prestasi Kerja, dan Penghargaan terhadap*

- Kepuasan Kerja Karyawan PT. Baker Hughes Indonesia Centrilift Duri*. Magister Manajemen, Universitas Riau. Pekanbaru.
- Rivai, V. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktek*. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Robbins, S.P. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi Kesepuluh. PT. INDEKS Kelompok GRAMEDIA, Jakarta.
- Robbins, S. P. dan M. Coulter. 2007. *Management. Ninth Edition*. Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.
- Samad, S. 2005. *Unraveling the Organizational Comittment and Job Performance Relationship: Exploring the Moderating Effect of Job Satisfaction*. The Business Review, Cambridge; ABI/INFORM Global.
- Setiawan, N. 2008. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Perusahaan Daerah Obyek Wisata Taman Kyai Langgeng, Kota Magelang Jawa Tengah*. Tesis pada Magister Manajemen dan Bisnis, Institut Pertanian Bogor. Bogor.
- Siagian, S. P. 2003. *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Rineka Cipta, Jakarta.
- Siagian, S. P. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Soetjipto, B. W. 2002. *Manajemen dalam Usahawan: Menuai Sukses dalam Kegiatan Usaha*. No. 11 TH XXXI 21-23.
- Sugiyono. 2006. *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Alfabeta, Bandung.
- Suradinata, E. 1998. *Manajemen Pemerintahan dan Otonomi Daerah*. Ramadhan, Bandung.
- Tondang. 2009. *Pengaruh Kepribadian dan Kepuasan Kerja serta Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Dinas Transmigrasi dan Kependudukan Provinsi Riau*. Tesis. Magister Manajemen, Universitas Riau. Pekanbaru.