

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL,
GAYA KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL DAN GAYA
KEPEMIMPINAN SITUASIONAL TERHADAP KINERJA
PEGAWAI KANTOR CAMAT MEDAN BARU**

TESIS

**Untuk Memenuhi Syarat
Memperoleh Gelar Magister**



Oleh :

**Desi Margaretta
NPM 1810101016**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS HKBP NOMMENSEN
MEDAN
2020**

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL,
GAYA KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL DAN GAYA
KEPEMIMPINAN SITUASIONAL TERHADAP KINERJA
PEGAWAI KANTOR CAMAT MEDAN BARU**

TESIS

Diajukan Kepada :
Program Pascasarjana
Program Studi Magister Manajemen
Universitas HKBP Nommensen

Oleh :

Desi Margaretta
NPM 1810101016

Menyetujui :

KOMISI PEMBIMBING

Dr. Jadongan Sijabat, SE, M.Si
Ketua

Bantu Tampubolon, SE, MBA., M.Si
Anggota

Mengetahui,

Direktur Pascasarjana,

Ketua Program Studi

Dr. Pantas H. Silaban, SE., MBA Prof. Dr. Pasaman Silaban, MSBA

PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam Naskah Tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah Tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia Tesis (MAGISTER) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Medan, April 2020

Materai dan ttd

Desi Margareta
NPM 1810101016

RIWAYAT HIDUP

IDENTITAS DIRI

Nama : Desi Margareta
NPM : 1810101016
Tempat/Tanggal Lahir : Tiga Nderket /03 Maret 1990
Jenis Kelamin : Perempuan
Agama : Kristen Protestan
Perguruan Tinggi : Universitas HKBP Nommensen Medan
Alamat : Jl Sutomo Ujung No. 4A Medan
Telepon / Fax : (061) 4578135/ (061) 4571426
Alamat Rumah : Jl. Ngumban Surbakti
Telepon : 081377403200

RIWAYAT PENDIDIKAN

1. Pada tahun 1995 penulis memasuki bangku Sekolah Dasar di SD Negeri 064990 Tiga Nderket, Kecamatan Payung, Kabupaten Karo dan lulus pada tahun 2001.
2. Pada tahun 2001 penulis memasuki Sekolah Menengah Pertama (SMP) di SMP Negeri 21 Medan sampai kelas 2 (dua). Pada tahun 2002 penulis pindah ke SMP Swasta St. Petrus Medan dan lulus pada tahun 2004.
3. Pada tahun 2004 penulis memasuki Sekolah Menengah Atas (SMA) di SMA Swasta St. Petrus Medan dan lulus pada tahun 2007.
4. Pada tahun 2007 penulis melanjutkan pendidikan pada Fakultas Pertanian Universitas Methodist Indonesia dan memilih Jurusan Agroteknologi dan lulus pada tahun 2011.

Medan, April 2020

Penulis

Desi Margareta

ABSTRAK

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, GAYA KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL DAN GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL TERHADAP KINERJA PEGAWAI KANTOR CAMAT MEDAN BARU

Oleh :

DESI MARGARETTA
NPM 1810101016

Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan bukti empiris tentang pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, transaksional dan situasional terhadap kinerja pegawai Kantor Camat Medan Baru. Teknik pengambilan sampel adalah sampel jenuh, dimana seluruh populasi digunakan sebagai sampel karena jumlah populasi relatif kecil. Jumlah pegawai Kantor Camat Medan Baru pada tahun 2020 sebanyak 36 orang, sehingga sampel pada penelitian ini sebanyak 36 orang. Analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Camat Medan Baru. Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Camat Medan Baru. Gaya kepemimpinan situasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Camat Medan Baru. Gaya kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan situasional berpengaruh secara serempak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Camat Medan Baru.

Kata kunci : *gaya kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan transaksional, gaya kepemimpinan situasional dan kinerja pegawai*

ABSTRACT

THE INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP STYLE, TRANSACTIONAL LEADERSHIP STYLE AND SITUATIONAL LEADERSHIP STYLE TO THE PERFORMANCE OF MEDAN BARU CAMAT OFFICE STAFF

By:

DESI MARGARETTA
NPM 1810101016

This study aims to obtain empirical evidence about the influence of transformational, transactional and situational leadership style to the performance of the office of Camat Medan Baru. Sampling techniques are saturated samples, where the entire population is used as a sample because the population is relatively small. The number of officials of Camat Medan Baru office in 2020 was 36 people, so the samples on this study were as many as 36 people. Data analysis using multiple linear regression analyses.

The results showed that the transformation force of transformational leadership was positively and significantly to the performance of the office of Camat Medan Baru. The transactional leadership style positively and significantly affects the performance of the office of Camat Medan Baru. Situational leadership style affects positively and significantly to the performance of the office of Camat Medan Baru. The Transformational leadership style, transactional leadership style and situational leadership style have been significantly influential to the performance of the employees of the Camat Medan Baru office.

Key words: *Transformational leadership style, transactional leadership style, situational leadership style and employee performance*

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yesus Kristus atas berkat dan kasih karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini, sebagai salah satu syarat untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen pada Program Pascasarjana Universitas HKBM Nommensen Medan.

Penulis menyadari bahwa penulisan tesis ini masih jauh dari sempurna, baik dilihat dari penyajian dan penulisannya. Untuk itu, penulis dengan senang hati menerima segala kritik dan saran dari semua pihak guna melengkapi dan menyempurnakan skripsi ini. Pada kesempatan ini, penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Dr. Pantas H. Silaban, SE., MBA, selaku Direktur Program Pascasarjana dan Prof. Dr. Pasaman Silaban, MSBA selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen yang telah memberikan ijin pelaksanaan penelitian.
2. Bapak Dr. Jadongan Sijabat, SE, M.Si selaku Dosen Pembimbing Utama dan Bantu Tampubolon, SE, MBA., M.Si selaku Dosen Pembimbing Anggota yang telah membimbing dalam penelitian dan penyusunan tesis.
3. Dosen Penguji yang telah mengoreksi dan memberikan masukan yang membangun hasil penelitian penulis.
4. Bapak Ilian C. Simbolon, S.STP., MSP selaku Camat Kecamatan Medan Baru beserta staf yang telah memberikan waktu untuk membimbing dan membantu penulis dalam menyelesaikan penelitian dan penyusunan tesis .
5. Suami dan anakku tercinta dan seluruh keluargaku yang selalu mendoakan dan memberi dukungan, motivasi, serta nasehat selama ini dari persiapan penelitian sampai penyusunan tesis.
6. Teman-teman dan semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu-persatu yang ikut berperan dalam penelitian dan penyusunan tesis.

Medan, Maret 2020

Penulis

Ricky Ricardo Harianja

DAFTAR ISI

ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR ILUSTRASI	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I. PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Rumusan Masalah.....	7
1.3. Tujuan Penelitian	7
1.4. Manfaat Penelitian.....	8
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA	9
2.1. Gaya Kepemimpinan	9
2.2. Gaya Kepemimpinan Transformasional.....	10
2.2.1. Pengertian Kepemimpinan Transformasional.....	10
2.2.2. Dimensi-Dimensi Kepemimpinan Transformasional	11
2.2.3. Indikator Kepemimpinan Transformasional	13
2.3. Gaya Kepemimpinan Transaksional.....	15
2.3.1. Gaya Kepemimpinan Transaksional	15
2.3.2. Unsur-Unsur Kepemimpinan Transaksional.....	16
2.3.3. Indikator Gaya Kepemimpinan Transaksional....	17

2.4.	Gaya Kepemimpinan Situasional	17
2.4.1.	Pengertian Gaya Kepemimpinan Situasional.....	17
2.4.2.	Indikator Gaya Kepemimpinan Situasional	19
2.4.3.	Kematangan Pengikut dalam Empat Gaya Dasar Kepemimpinan Situasional	22
2.5.	Kinerja Pegawai.....	26
2.5.1.	Pengertian Kinerja.....	26
2.5.2.	Kinerja Pegawai Negeri Sipil	28
2.5.3.	Indikator-Indikator Kinerja	29
2.6.	Penelitian Terdahulu	29
2.7.	Kerangka Konseptual dan Hipotesis	31
2.6.1	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai	32
2.6.2.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Pegawai	33
2.6.3.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Pegawai	34
2.6.4.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Gaya Kepemimpinan Situasional Secara Simultan terhadap Kinerja Pegawai	34
BAB III.	METODE PENELITIAN	36
3.1.	Model Penelitian	36
3.2.	Pendekatan Penelitian.....	36
3.3.	Lokasi dan Waktu Penelitian.....	36

3.4. Populasi dan Sampel.....	37
3.4.1. Populasi	37
3.4.2. Sampel	38
3.5. Teknik Pengumpulan Data	38
3.6. Sumber Data	40
3.7. Definisi Operasional Variabel	40
3.8. Teknik Analisis Data	42
3.8.1. Uji Asumsi Klasik	42
3.8.2. Analisis Regresi Linier Berganda	45
3.8.3. Pengujian Hipotesis	46
BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	48
4.1. Hasil Penelitian	48
4.1.1. Gambaran Umum Objek Penelitian.....	48
4.1.2. Identitas Responden	64
4.1.3. Analisis Deskriptif (Distribusi Penilaian Responden)	65
4.1.4. Uji Kualitas Data	79
4.1.5. Pengujian Regresi Linier Berganda	86
4.1.6. Uji Hipotesis	88
4.2. Pembahasan Hasil Penelitian.....	96
4.2.1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Camat Medan Baru	96

4.2.2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Camat Medan Baru	97
4.2.3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Camat Medan Baru	98
4.2.4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Camat Medan Baru	99
BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN	102
5.1. Kesimpulan	102
5.2. Saran	102
DAFTAR PUSTAKA	104
LAMPIRAN	108

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1. Hasil Penelitian Terdahulu.....	30
Tabel 3.1. Defenisi Operasional Variabel dan Skala Ukur	41
Tabel 3.2. Jumlah Populasi dan Sampel Penelitian.....	41
Tabel 3.3. Pengambilan Keputusan Ada Tidaknya Autokorelasi	45
Tabel 4.1. Nama Camat yang Memimpin Kecamatan Medan Baru	49
Tabel 4.2. Luas Wilayah, Jumlah Lingkungan di Kelurahan Kecamatan Medan Baru	50
Tabel 4.3. Alamat Kelurahan dan Jarak Tempuh ke Kantor Camat Medan Baru	51
Tabel 4.4. Jumlah Penduduk Kecamatan Medan Baru Tahun 2018.....	51
Tabel 4.5. Persentase Penduduk Berdasarkan Mata Pencaharian Tahun 2018.....	52
Tabel 4.6. Jumlah Persentase Penduduk Menurut Agama dan Kelurahan Tahun 2018.....	52
Tabel 4.7. Persentase Penduduk Berdasarkan Etnis Tahun 2018	53
Tabel 4.8. Karakteristik Responden	64
Tabel 4.9. Penilaian Responden Terhadap Pengaruh Ideal.....	66
Tabel 4.10. Penilaian Responden Terhadap Motivasi Inspirasi	67
Tabel 4.11. Penilaian Responden Terhadap Simulasi Intelektual.....	68
Tabel 4.12. Penilaian Responden Terhadap Pertimbangan Individual	68
Tabel 4.13. Penilaian Responden Terhadap Imbalan Kontingen	70
Tabel 4.14. Penilaian Responden Terhadap Manajemen Eksepsi Aktif ..	70
Tabel 4.15. Penilaian Responden Terhadap Manajemen Eksepsi Pasif...	71

Tabel 4.16.	Penilaian Responden Terhadap Memberitahukan.....	72
Tabel 4.17.	Penilaian Responden Terhadap Menjajikan	73
Tabel 4.18.	Penilaian Responden Terhadap Mengikutsertakan	74
Tabel 4.19.	Penilaian Responden Terhadap Mendelegasikan.....	75
Tabel 4.20.	Penilaian Responden Terhadap Kemampuan Individu	77
Tabel 4.21.	Penilaian Responden Terhadap Usaha yang Dicurahkan.....	78
Tabel 4.22.	Penilaian Responden Terhadap Dukungan Organisasional ..	78
Tabel 4.23.	Analisis Hasil Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_1).....	80
Tabel 4.24.	Analisis Hasil Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan Transaksional (X_2)	80
Tabel 4.25.	Analisis Hasil Uji Validitas Variabel Gaya kepemimpinan situasional (X_3).....	81
Tabel 4.26.	Analisis Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja (Y)	81
Tabel 4.27.	Uji Reliabilitas Data.....	82
Tabel 4.28.	Uji One Sample Kolmogorov Smirnov Test.....	84
Tabel 4.29.	Hasil Uji Multikolinieritas	85
Tabel 4.30.	Hasil Regresi Linier Berganda	87
Tabel 4.31.	Uji F	89
Tabel 4.32.	Uji Parsial (t) Variabel Bebas	90
Tabel 4.33.	Nilai Koefisien Determinasi Parsial	94
Tabel 4.34.	Nilai Koefisien Determinasi Simultan	95

DAFTAR ILUSTRASI

	Halaman
Gambar 2.1. Empat Gaya Dasar Kepemimpinan Situasional	20
Gambar 2.2. Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan Tingkat Kematangan Bawahan.....	23
Gambar 2.3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Tranformasional dengan Kinerja Pegawai	32
Gambar 2.4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional dengan Kinerja Pegawai	33
Gambar 2.5. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dengan Kinerja Pegawai	34
Gambar 2.6. Pengaruh Simultan Gaya Kepemimpinan Tranformasional, Gaya Kemimpinan Transaksional dan Gaya Kepempinan Situasional terhadap Kinerja Pegawai	35
Gambar 4.1. Struktur Organisasi Kecamatan Medan Baru	37
Gambar 4.2. Kurva Histogram Normalitas	83
Gambar 4.3. Grafik Normal <i>P-P Plot of Regression Standarized Residual</i>	83
Gambar 4.4. Uji Heteroskedastisitas.....	86

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1. Kuesioner Penelitian	108
Lampiran 2. Karakteristik Responden	113
Lampiran 3. Skor Jawaban Responden Atas Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional	114
Lampiran 4. Skor Jawaban Responden Atas Variabel Gaya Kepemimpinan Transaksional	115
Lampiran 5. Skor Jawaban Responden Atas Variabel Kepemimpinan Situasional	116
Lampiran 6. Skor Jawaban Responden Atas Variabel Kinerja	117
Lampiran 7. Uji Validitas Pernyataan Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional	118
Lampiran 8. Uji Validitas Pernyataan Variabel Gaya Kepemimpinan Transaksional	119
Lampiran 9. Uji Validitas Pernyataan Variabel Kepemimpinan Situasional	120
Lampiran 10. Uji Validitas Pernyataan Variabel Kinerja	121
Lampiran 11. Uji Reliabilitas Pernyataan Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional	122
Lampiran 12. Uji Reliabilitas Pernyataan Variabel Gaya Kepemimpinan Transaksional	123
Lampiran 13. Uji Reliabilitas Pernyataan Variabel Kepemimpinan Situasional	124
Lampiran 14. Uji Reliabilitas Pernyataan Variabel Kinerja	125
Lampiran 15. Uji Normalitas, Uji Multikolinieritas dan Heteroskedastisitas	126
Lampiran 16. Uji Regresi Berganda Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_1), Gaya Kepemimpinan Transaksional	

(X ₂) dan Gaya Kepemimpinan Situasional (X ₃) terhadap Kinerja (Y)	127
Lampiran 17. Tabel t	130
Lampiran 18. Tabel r	131
Lampiran 19. Tabel Distribusi F	132

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Kinerja (*performance*) adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. Menurut Sinambela (2016:136) kinerja adalah “kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu”. Kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Untuk itu diperlukan penentuan kriteria yang jelas dan terukur secara bersama-sama yang dijadikan sebagai acuan.

Kinerja pegawai yang baik akan berdampak pada kinerja organisasi secara keseluruhan, yang pada akhirnya dapat terlihat dari pencapaian organisasi. Seperti pengertian kinerja “hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya” (Mangkunegara, 2016:9). Hasil pekerjaan tersebut dapat menyangkut kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu. Sedangkan kinerja pegawai dipengaruhi oleh kemampuan/pendidikan, motivasi, lingkungan, disiplin, peraturan, dan yang terpenting adalah dipengaruhi oleh kepemimpinan dalam organisasi tersebut (Mahsun, 2014:45).

Kinerja yang menurun dapat berdampak pada pencapaian organisasi maka dari itu organisasi harus dapat memperhatikan dengan baik kebutuhan

pegawainya, agar motivasi diri pegawai meningkat dan mampu menghasilkan kinerja yang baik. Kinerja pegawai yang optimal dan tidak optimal tergantung pada perbedaan antara apa yang diharapkan. Apabila yang didapatkan pegawai lebih rendah dari yang diharapkan akan menyebabkan pegawai tidak puas dan rendahnya kinerja pegawai. Kinerja pegawai merupakan hal yang penting bagi organisasi, karena kinerja pegawai sangat menentukan hasil dan pencapaian organisasi. Menurut Sedarmayanti (2015:260), “kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang berarti hasil kerja dari seorang pekerja, sebuah proses manajemen, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur atau dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan sebelumnya.” Menurut Hughes *et al.* (2015: 311), kinerja berkaitan dengan perilaku ke arah pencapaian tujuan atau produk dan jasa yang dihasilkan dari perilaku tersebut. Maka kinerja pegawai dapat memberikan pengaruh yang sangat besar terhadap organisasi maka pemimpin harus mengerti apa yang dibutuhkan organisasi dan mengetahui keinginan apa yang dapat meningkatkan kinerja pegawai. Apabila telah sesuai dengan keinginan pegawai, tentunya akan mempengaruhi motivasi pegawai dalam bekerja sehingga dapat menghasilkan pekerjaan yang lebih baik lagi.

Menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara pasal 11 disebutkan bahwa salah satu tugas Pegawai Negeri Sipil (PNS) adalah memberikan pelayanan publik yang profesional dan berkualitas. Dalam hal ini, untuk meningkatkan kinerja pegawai khususnya pada lingkup pemerintahan, ada beberapa faktor yang dapat

dipertimbangkan dalam mempengaruhi tinggi atau rendahnya kinerja pegawai, diantaranya yaitu gaya kepemimpinan.

Kepemimpinan merupakan gejala universal yang terdapat dalam kehidupan kolektif. Kepemimpinan mempunyai pengaruh yang sangat besar dalam kehidupan organisasi maupun berkelompok. Untuk mencapai tujuan bersama, manusia di dalam organisasi perlu membina kebersamaan dengan mengikuti pengendalian dari pemimpinnya. Dengan pengendalian tersebut, perbedaan keinginan, kehendak, kemauan, perasaan, kebutuhan dan lain-lain dipertemukan untuk digerakkan ke arah yang sama oleh seorang pemimpin untuk mencapai tujuan bersama (Silaban, 2019). Gaya kepemimpinan merupakan hal yang identik dengan sikap seorang pemimpin dalam memimpin suatu organisasi. Pada umumnya banyak pemimpin-pemimpin yang menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan kondisi organisasi yang dipimpin. Bahkan ada seorang pemimpin ada yang memiliki lebih dari satu gaya kepemimpinan dalam upaya mencapai tujuan organisasi (Rivai, 2016:134).

Kepemimpinan merupakan faktor kunci dalam suksesnya suatu organisasi serta manajemen yang mengarahkan kerja para anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan yang baik diyakini mampu mengikat, mengharmonisasi, serta mendorong potensi sumber daya organisasi agar dapat bersaing secara baik. Hal ini merupakan faktor manusiawi yang mengikat sebagai suatu kelompok bersama dan memotivasi mereka dalam pencapaian tujuan. Kegiatan-kegiatan manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, dan pengambilan keputusan merupakan sebuah kepompong yang tidur (tidak aktif)

sampai pimpinan bertindak untuk menghidupkan motivasi dalam setiap orang dan mengarahkan mereka mencapai tujuan.

Gaya kepemimpinan merupakan pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan menggambarkan dari falsafah yang konsisten, keterampilan, sifat dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. Gaya kepemimpinan akan menunjukkan langsung tentang keyakinan seorang pemimpin terhadap kemampuan bawahannya. Artinya gaya kepemimpinan adalah, perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan dari seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya.

Hasibuan (2016:169) kepemimpinan (*leadership*) yang ditetapkan oleh seorang manajer dalam organisasi dapat menciptakan integrasi yang serasi dan mendorong gairah kerja pegawai untuk mencapai sasaran yang maksimal. Menurutnya Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.

Ada berbagai tipe gaya kepemimpinan yang diterapkan di berbagai organisasi diantaranya adalah gaya kepemimpinan transformasional, transaksional dan situasional dengan pendekatan yang berbeda-beda. Gaya kepemimpinan transformasional lebih menyerukan pada nilai-nilai moral dari para pengikut dalam upayanya untuk meningkatkan kesadaran mereka tentang masalah etis. Gaya kepemimpinan situasional adalah model gaya kepemimpinan yang

memfokuskan pada pengikut. Dalam penerapannya gaya kepemimpinan situasional tergantung dari tingkat kesiapan para pengikutnya. Diharapkan tingkat kesiapan dari para pengikut mampu menjadi ukuran suatu kematangan dan mampu membentuk suatu kemandirian guna menjalankan tugas-tugas yang diberikan pimpinan.

Antara gaya kepemimpinan transformasional, transaksional dan situasional memiliki peran penting dalam mencapai tujuan organisasi yang diwujudkan dengan adanya peningkatan kinerja dan komitmen dari bawahannya. Sikap yang proaktif dan tegas terhadap para pegawai dari pemimpin yang ada dalam wilayah Kecamatan Medan Baru berakibat pada pengenalan dan pemahaman yang lebih terhadap pegawai terutama untuk meningkatkan kinerjanya dalam mencapai tujuan organisasi yang diinginkan. Disiplin para pegawai pemerintah kelurahan di Wilayah Kecamatan Medan Baru masih harus ditingkatkan terutama dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat secara maksimal dan dapat mengerjakan tugasnya dengan waktu yang relatif cepat, serta menghasilkan kualitas layanan yang memuaskan. Tugas kepemimpinan yang dijalankan oleh pemimpin dalam hal ini lurah di wilayah Kecamatan Medan Baru masih harus ditingkatkan lagi agar dalam memimpin organisasi kelurahan dapat dilaksanakan berdasarkan keahlian dan juga kemampuan yang telah dimilikinya.

Menurut Mangkunegara (2016:68) dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, “kinerja yaitu sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikannya”. Kinerja merupakan perilaku nyata

yang ditampikan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam organisasi.

Penelitian Amalia dkk (2016) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan tranformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Penelitian Cahyono dkk., (2014) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan PDP Jember. Penelitian Italianni (2013) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Penelitian Rosnani (2012) menyatakan bahwa tidak ada pengaruh signifikan antara gaya kepemimpinan transaksional dengan kinerja. Penelitian Anggini dkk., (2018) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian Sukandi dan Toberico (2016) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan situasional berpengaruh signifikan meningkatkan kinerja karyawan pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bandung Cibeunying. Penelitian Dermawan dkk., (2018) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan situasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dengan latarbelakang tersebut, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang bertujuan untuk menjawab pertanyaan tersebut secara empiris. Sesuai dengan latarbelakang tersebut, maka judul penelitian ini adalah **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Pegawai Kantor Camat Medan Baru”**.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan pada latar belakang penelitian di atas, maka yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini adalah;

1. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Camat Medan Baru?
2. Apakah gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Camat Medan Baru?
3. Apakah gaya kepemimpinan situasional berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Camat Medan Baru?
4. Apakah gaya kepemimpinan transformasional, transaksional dan situasional secara simultan (serempak) berpengaruh signifikan kinerja pegawai Kantor Camat Medan Baru?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah yang diangkat dalam penelitian ini maka tujuan penelitian yang ditetapkan adalah:

1. Untuk mendapatkan bukti empiris tentang pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai Kantor Camat Medan Baru.
2. Untuk mendapatkan bukti empiris tentang pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja pegawai Kantor Camat Medan Baru.
3. Untuk mendapatkan bukti empiris tentang pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja pegawai Kantor Camat Medan Baru.
4. Untuk mendapatkan bukti empiris tentang pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, transaksional dan situasional secara simultan (serempak) berpengaruh signifikan kinerja pegawai Kantor Camat Medan Baru.

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak diantaranya:

1. Instansi

Sebagai bahan masukan bagi instansi terkait dalam menentukan tipe kepemimpinan yang digunakan yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja pegawai.

2. Peneliti

Penelitian ini dapat memberikan pengetahuan dan pengalaman yang berharga kepada peneliti. Selain itu, penelitian ini juga dapat memperluas pengetahuan peneliti dalam ilmu manajemen sumberdaya manusia khususnya tentang pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Kantor Camat Medan Baru.

3. Penelitian Selanjutnya

Penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan referensi untuk melakukan penelitian-penelitian sejenis dan dalam bidang yang sama bagi peneliti selanjutnya, yaitu mengenai pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Gaya Kepemimpinan

Menurut Mulyadi (2015:31) “gaya kepemimpinan adalah kemampuan tiap pimpinan di dalam mempengaruhi dan menggerakkan bawahannya sedemikian rupa sehingga para bawahannya bekerja dengan gairah, bersedia bekerjasama dan mempunyai disiplin tinggi, dimana para bawahan diikat dalam kelompok secara bersama-sama dan mendorong mereka ke suatu tujuan tertentu”.

Menurut Rivai dan Mulyadi (2015:60), yaitu “gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi bawahan agar dapat mencapai tujuan organisasi”. Menurut Sutrisno (2016:215), ”gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya”. Menurut Yani (2012:179), “gaya kepemimpinan adalah cara meningkatkan kelompok untuk mencapai sesuatu melalui motivasi, pemimpin harus lebih terkait dengan kepuasan kerja dan penciptaan suatu gambaran yang jelas tentang bagaimana para bawahan dapat memperoleh suatu penghargaan berdasarkan pada pencapaian kinerjanya.

Gaya kepemimpinan merupakan bentuk cara penyelesaian masalah pekerjaan melalui individu atau kelompok dan kemampuan pemimpin dalam menyesuaikan perilaku terhadap bawahannya. Dalam segala situasi pemimpin dituntut harus mampu menyesuaikannya dengan gaya kepemimpinan agar sesuai dengan situasi yang terjadi.

Dengan mengubah gaya kepemimpinan yang tepat diterima karyawan, maka karyawan dapat menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka dengan lebih baik lagi sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai dengan maksimal. Gaya kepemimpinan dapat dikatakan baik jika gaya kepemimpinan tersebut dapat diterapkan oleh seorang pemimpin dengan baik dan dapat diterima oleh karyawan yang ada di perusahaan tersebut sehingga kinerja karyawan tersebut dapat di tingkatkan. Apabila kinerja karyawan dapat dijalankan dengan baik maka hal ini akan berdampak baik pada pencapaian tujuan perusahaan. Oleh karena itu gaya kepemimpinan sangat berperan penting dan perlu diperhatikan oleh seorang pemimpin. Dengan gaya kepemimpinan yang sesuai maka seorang pemimpin harus dapat berkomunikasi dengan baik dan dapat bekerja sama dalam hal tugas dan tanggung jawab.

2.2. Gaya Kepemimpinan Transformasional

2.2.1. Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Menurut Rotwell, Stavros, dan Sullivan (2016:95) bahwa kepemimpinan transformasional adalah *a style of leadership that transforms followers to rise above their self-interest and challenges them to collective goals.*

Kepemimpinan transformasional terkait dengan identifikasi diri yang kuat, penciptaan visi bersama untuk masa depan dan hubungan antara pemimpin dan pengikut berdasar pada satu hal yang lebih daripada sekedar pemberian penghargaan agar patuh. Pemimpin transformasional mendefinisikan kebutuhan untuk perubahan, menciptakan visi baru, memobilisasi komitmen untuk

menjalankan visi dan mentransformasi pengikutnya baik secara individual maupun tim.

Komponen kepemimpinan transformasional adalah atribut ideal, perilaku ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual. Seorang pemimpin dengan atribut ideal menunjukkan atribut ideal dan perilaku ideal, dan mereka sangat dihormati oleh pengikut mereka karena memiliki kemampuan luar biasa, tekad, dan kemauan untuk mengambil risiko. Seorang pemimpin yang memiliki motivasi inspirasional berperilaku dengan cara yang memotivasi dan mengilhami bawahan; menciptakan harapan yang dikomunikasikan, yang ingin ditemui bawahan; dan menunjukkan komitmen terhadap visi bersama. Seorang pemimpin dengan rangsangan intelektual merangsang bawahan untuk menjadi inovatif, dan bawahan didorong untuk memberikan ide dan saran (Megheirkouni, 2017: 598).

2.2.2. Dimensi-Dimensi Kepemimpinan Transformasional

Menurut Ancok (2015:36) menguraikan empat ciri dimensi kepemimpinan transformasional yakni :

1. Pengaruh yang diidealkan (*idealized influence*)
Pemimpin yang memiliki karisma menunjukkan pendirian, menekankan kepercayaan, menunjukkan nilai yang paling penting, menekankan pentingnya tujuan, komitmen, konsekuen etika dari keputusan serta memiliki visi dan *sense of mission*. Dengan demikian pemimpin akan diteladani, membangkitkan kebanggaan, loyalitas, rasa hormat, antusiasme dan kepercayaan bawahan.
2. Stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*)
Pemimpin yang mendorong pengikutnya untuk lebih kreatif, menghilangkan keenganan pengikutnya untuk mengeluarkan gagasan-gagasan dan dalam menyelesaikan permasalahan yang ada menggunakan pendekatan-pendekatan baru yang menuntut pemikiran kritis dan alasan-alasan yang rasional bukannya asumsi-asumsi semata. Pemimpin semacam ini mengembangkan kompetensi pengikutnya dengan cara memberikan

tantangan dan pertanyaan agar pengikutnya selalu berusaha mencari cara-cara baru dalam melakukan suatu pekerjaan. Dengan demikian pengikutnya tidak hanya melakukan pekerjaan sebagai rutinitas saja melainkan memaknainya sebagai ajang untuk mengasah keterampilan secara terus menerus untuk mencapai pribadi yang ulet dan tangguh.

3. Kepedulian secara perorangan (*individual consideration*)
Pemimpin yang mampu memperlakukan orang lain sebagai individu, mempertimbangkan kebutuhan individual dan aspirasi-aspirasi, mendengarkan, mendidik dan melatih bawahan. Sehingga pemimpin seperti ini memberikan perhatian personal terhadap bawahannya serta menawarkan perhatian khusus untuk mengembangkan pengikutnya dalam mencapai kinerja yang bagus.
4. Motivasi yang inspirasional (*inspirational motivation*)
Sifat pemimpin yang memberikan inspirasi dalam bekerja, mengajak pengikutnya untuk mewujudkan sebuah cita-cita bersama agar mereka lebih bermakna. Pemimpin seperti ini mempunyai visi yang menarik untuk masa depan, menetapkan standar yang tinggi bagi pengikutnya, optimis dan antusiasme, memberikan dorongan dan arti terhadap apa yang dilakukan.

Dengan demikian pengikutnya akan menyadari bahwa bekerja tujuannya bukan hanya sarana untuk mendapatkan uang melainkan juga sebagai wahana untuk mendapatkan kebermaknaan hidup. Dengan demikian, gaya kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang lebih banyak menginspirasi, mengembangkan dan memberi wewenang kepada pengikutnya. Dalam hal ini seorang pemimpin transformasional membuat para pengikutnya menyadari kepentingan dan nilai dari pekerjaan dan membujuk pengikut untuk tidak mendahulukan kepentingan diri sendiri demi organisasi. Para pemimpin mengembangkan keterampilan dan keyakinan pengikut agar mereka secara sukarela mau menerima tanggung jawab yang lebih besar dalam organisasi. Selain itu para pemimpin juga memberikan dukungan dan dorongan saat diperlukan untuk mempertahankan antusiasme dan upaya jika berhadapan dengan halangan, kesulitan, kebosanan dan kelelahan. Hasil dari pengaruh ini para pengikut merasa

percaya dan hormat terhadap pemimpin dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang diharapkan sebelumnya.

2.2.3. Indikator Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional sebagai pola kepemimpinan yang dapat memotivasi karyawan dengan cara membawa pada cita-cita dan nilai-nilai tinggi untuk mencapai visi misi organisasi yang merupakan dasar untuk membentuk kepercayaan terhadap pimpinan. Gaya kepemimpinan ini berfokus pada kualitas berwujud seperti visi, nilai-nilai bersama dan ide-ide dalam rangka membangun hubungan baik, memberi makna yang lebih besar untuk setiap kegiatan, dan menyediakan landasan bersama untuk proses perubahan.

Kepemimpinan transformasional memiliki empat faktor yang bisa disebut 4 I yaitu:

1. Karisma idealism (*Idealized Influence*) yang dimiliki pemimpin
2. Motivasi inspirasional (*Inspirational Motivation*) dari pemimpin dan pengikut.
3. Stimulasi intelektual (*Intellectual Motivation*) oleh pemimpin kepada pengikut.
4. Perhatian kepada individu (*Individualized Consideration*) dari pemimpin agar pengikutnya bertumbuh.

Ciri kepada pemimpin yang menjalankan kepemimpinan transformasional adalah sebagai berikut para pemimpin transformasional yang sesungguhnya yakni ketika mereka memberi kesadaran tentang apa itu benar, baik, indah, ketika membantu meninggikan kebutuhan dari para bawahan dalam mencapai dari apa yang diinginkan dan dalam mencapai aktualisasi, para pemimpin membantu

dalam mencapai tingkat kedewasaan moral yang lebih tinggi dan ketika para pemimpin mampu menggerakkan para bawahannya untuk melepaskan kepentingan diri mereka sendiri demi kebaikan group, organisasi maupun masyarakat.

Menurut Bass dan Avolio (1995) dalam Wagimo & Djamaludin (2013: 116-117) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki empat karakteristik, yaitu :

1. *Idealized Influenced* (Karisma)
Memberikan visi dan misi, menanamkan rasa bangga, mendapatkan *respect* dan kepercayaan. Pemimpin transformasional terlihat karismatik oleh pengikutnya dan mempunyai suatu kekuatan dan pengaruh. Kharisma umumnya berkenaan dengan tindakan pengikut (*follower*) sebagai reaksi atas perilaku pemimpinnya. Pemimpin transformasional membangkitkan dan semangat pengikutnya dengan sebuah visi dan misi yang mendorong bawahan untuk melakukan usaha yang lebih dalam mencapai tujuan. Pengikut akan selalu berusaha untuk menyamai pemimpinnya. Sehingga pemimpin berkharisma akan sepenuhnya dihormati, memiliki *ireferent power*, sehingga layak ditiru, memiliki standar yang tinggi dan menetapkan tujuan yang menantang bagi pengikutnya.
2. *Inspirational Motivation*(inspirasi)
Menkomunikasikan ekspektasi yang tinggi, menggunakan simbol untuk memfokuskan upaya, mengekspresikan tujuan dengan cara-cara yang sederhana. Perilaku pemimpin transformasional dapat merangsang antusiasme pengikutnya terhadap tugas dan dapat menumbuhkan kepercayaan bawahan terhadap kemampuan untuk menyelesaikan tugas untuk mencapai tujuan. Pemimpin transformasional menggunakan simbol-simbol dan seruan emosional yang sederhana untuk meningkatkan kepedulian dan pemahaman atas tujuan yang akan dicapai bersama.
3. *Intelectual Stimulasion* (Stimulasi intelektual)
Menghargai ide-ide bawahan, mengembangkan rasionalitas dan melakukan pemecahan masalah secara cermat. Pemimpin transformasional mendorong pengikutnya untuk memikirkan kembali cara-cara lama mereka dalam melakukan sesuatu untuk merubah masa lalunya dengan ide-ide dan pemikirannya. Mereka juga didorong pengembangan rasionalitas serta didorong untuk mempertimbangkan cara-cara yang kreatif dan inovatif untuk membangun dirinya.
4. *Indualilized Consideration* (perhatian individual)
Memberikan perhatian pribadi, menghargai perbedaan individual, memberi nasehat dan pengarahan. Pemimpin transformasional memperlakukan secara berbeda tetapi seimbang terhadap pengikutnya untuk memelihara kontak hubungan dan komunikasi yang terbuka dengan pengikutnya. Perhatian secara individual merupakan identifikasi awal terhadap potensi bawahan. Sedangkan monitoring dan pengarahan

merupakan bentuk perhatian individual yang ditunjukkan melalui tindakan konsultasi, nasehat dan tuntutan yang diberikan oleh pemimpin transformasional.

2.3. Gaya Kepemimpinan Transaksional

2.3.1. Gaya Kepemimpinan Transaksional

Menurut Bass dalam Robbins & Judge (2015:90) gaya kepemimpinan transaksional adalah model kepemimpinan dimana pemimpin memadukan atau memotivasi pengikut mereka dalam arah tujuan yang ditegakkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas. Di dalam Robbins & Coulter (2016:497), pemimpin dengan gaya kepemimpinan transaksional yaitu pemimpin yang membimbing dan memotivasi pengikutnya menuju ke sasaran yang ditetapkan dengan memberikan penghargaan atas produktivitas mereka.

Menurut Odumeru & Ifeanyi (2013:358) bahwa gaya kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin memfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara pemimpin dengan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran. Pertukaran tersebut didasarkan pada kesepakatan mengenai klasifikasi sasaran, standar kerja, dan penghargaan. Sehingga dapat diartikan, kepemimpinan Transaksional sebagai cara yang digunakan seorang pemimpin dalam menggerakkan anggotanya dengan menawarkan imbalan atau akibat kontribusi yang diberikan oleh anggota kepada organisasi.

Menurut Burns di dalam Odumeru & Ifeanyi (2013:359) mendeskripsikan bahwa pada kepemimpinan transaksional hubungan antara pemimpin dengan

bawahan didasarkan pada serangkaian aktivitas tawar-menawar antar keduanya. Gaya kepemimpinan transaksional juga dikenal sebagai kepemimpinan manajerial yang berfokus pada peran pengawasan, organisasi, dan kinerja kelompok. Gaya kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan dimana pemimpin mendorong kepatuhan pengikutnya melalui 2 faktor yaitu imbalan dan hukuman. Para pemimpin dengan gaya kepemimpinan transaksional bekerja dengan cara memperhatikan kerja karyawan untuk menemukan kesalahan dan penyimpangan. Jenis kepemimpinan ini sangat efektif dalam situasi krisis dan darurat.

Bass dalam Yukl (2015:260) mengemukakan bahwa hubungan pemimpin transaksional dengan karyawan tercermin dari tiga hal yakni pemimpin mengetahui apa yang diinginkan karyawan dan menjelaskan apa yang akan mereka dapatkan apabila kerjanya sesuai dengan harapan, pemimpin menukar usaha-usaha yang dilakukan oleh karyawan dengan imbalan, dan pemimpin responsif terhadap kepentingan pribadi karyawan selama kepentingan tersebut sebanding dengan nilai pekerjaan yang telah dilakukan karyawan.

2.3.2. Unsur-Unsur Kepemimpinan Transaksional

Menurut Lensuif (2010:89) ada 3 unsur dari gaya kepemimpinan transaksional yaitu :

1. Unsur kerja sama antara pengikut dan pemimpin yang bersifat kontraktual.
2. Unsur prestasi yang terukur.
3. Unsur reward atau upah yang dipertukarkan dengan loyalitas.

Pola kepemimpinan ini akan berjalan dengan baik apabila ketiga unsur di atas terpenuhi sekaligus memuaskan kedua belah pihak.

2.3.3. Indikator Gaya Kepemimpinan Transaksional

Menurut Robbins & Judge (2015:91) dimensi dari gaya kepemimpinan transaksional adalah :

1. Imbalan Kontinjen (*Contingensi Reward*).
Pemimpin melakukan kesepakatan tentang hal-hal apa saja yang dilakukan oleh bawahan dan menjanjikan imbalan apa yang akan diperoleh bila hal tersebut dapat tercapai. Imbalan dapat berupa bonus, bertambahnya penghasilan, atau memberikan fasilitas kepada karyawan. Hal ini dimaksudkan untuk memberi penghargaan maupun pujian kepada bawahan terhadap kinerja terbaiknya. Selain itu, pemimpin betransaksi dengan bawahan dengan memfokuskan pada aspek kesalahan yang dilakukan bawahan, menunda keputusan, atau menghindari hal-hal yang kemungkinan mempengaruhi terjadinya kesalahan.
2. Manajemen dengan pengecualian / eksepsi aktif (*Active Management by Exception*)
Pada manajemen eksepsi aktif pemimpin memantau deviasi dari standar yang telah ditetapkan dan melakukan tindakan perbaikan. Pemimpin melihat dan mencari penyimpangan dari aturan dan standar yang telah ditentukan dan menempuh tindakan perbaikan.
3. Manajemen dengan pengecualian/eksepsi pasif (*Passive Management by Exception*)
Pada manajemen eksepsi pasif pemimpin melakukan tindakan jika standar tidak tercapai.

2.4. Gaya Kepemimpinan Situasional

2.4.1. Pengertian Gaya Kepemimpinan Situasional

Perkataan pemimpin/*leader* mempunyai macam-macam pengertian. Definisi mengenai pemimpin banyak sekali yaitu sebanyak pribadi yang meminati masalah pemimpin tersebut. Oleh karena itu gaya kepemimpinan merupakan dampak interaktif dari faktor individu/pribadi dengan faktor situasi.

“Teori Kepemimpinan Situasional “ dari Harsey dan Blanchard (dikutip oleh Thoha (2015:64) mengemukakan bahwa : gaya kepemimpinan situasional didasarkan atas hubungan antara :

1. Kadar bimbingan dan arahan (prilaku tugas) yang diberikan oleh pemimpin.
2. Tingkat dukungan emosional (prilaku hubungan) yang disediakan pemimpin.
3. Tingkat kesiapan yang diperlihatkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi atau tujuan tertentu.

Sedangkan pendapat Paul Hersey dan Kenneth Blanchard yang diikuti Thoha (2015:193) adalah : "Suatu kemampuan dan kemauan dari orang-orang untuk bertanggung jawab dalam mengarahkan prilakunya sendiri, berhubungan dengan tugas-tugas spesifik yang harus dilakukannya".

Menurut Paul Hersey dan Blanchard dikutip Thoha (2015:64) gaya kepemimpinan situasional didasarkan pada saling berhubungan diantaranya hal-hal berikut ini:

- a. Jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pemimpin
- b. Jumlah dukungan sosio-emosional yang diberikan oleh pemimpin
- c. Tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi atau tujuan tertentu

Konsepsi ini telah dikembangkan untuk membantu orang untuk menjalankan gaya kepemimpinan dengan tanpa memperhatikan perannya yang lebih efektif didalam interaksinya dengan orang lain. Konseptual melengkapi pemimpin dengan pemahaman dari hubungan antara gaya kepemimpinan yang efektif dan tingkat kematangan para pengikutnya. Dengan demikian walaupun terdapat banyak variabel-variabel situasional yang penting lainnya misalnya : organisasi, tugas-tugas pekerjaan, pengawasan dan waktu kerja, akan tetapi penekanan dalam gaya kepemimpinan situasional ini hanyalah pada perilaku pemimpin dan bawahannya saja.

Prilaku pengikut atau bawahan ini amat penting atau mengetahui gaya kepemimpinan situasional, karena bukan saja pengikut sebagai individu, ia menerima atau menolak pemimpinnya, akan tetapi sebagai pengikut secara kenyataannya dapat menentukan kekuatan pribadi apapun yang dipunyai pemimpin.

Perilaku tugas adalah suatu perilaku seorang pemimpin untuk mengatur dan merumuskan peranan-peranan dari anggota-anggota kelompok atau para pengikut, menerangkan kegiatan yang harus dikerjakan oleh masing-masing anggota, dan bagai mana tugas-tugas tersebut harus dicapai. Perilaku hubungan adalah perilaku seorang pemimpin yang ingin memelihara hubungan-hubungan antara pribadi di antara dirinya dengan anggota-anggota kelompok atau para pengikut dengan cara membuka lebar-lebar jalur komunikasi, mendelegasikan tanggung jawab, dan memberikan kesempatan pada bawahan untuk menggunakan potensinya.

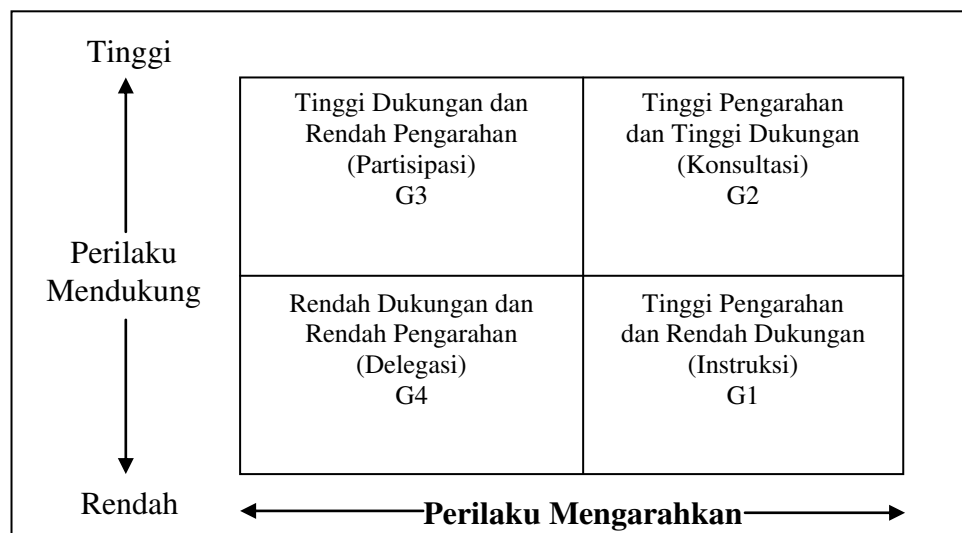
Berdasarkan teori gaya kepemimpinan situasional dari beberapa ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan situasional adalah pola perilaku yang diperlihatkan seorang pemimpin pada saat memimpin pada saat mempengaruhi aktivitas orang lain baik sebagai individu maupun kelompok.

2.4.2. Indikator Gaya Kepemimpinan Situasional

Dalam hubungannya dengan perilaku pemimpin ini, ada dua hal yang biasanya dilakukan terhadap bawahannya atau pengikutnya menurut Hersey dan Blanchard yang dikutip oleh Thoha (2015:65) yakni : perilaku mengarahkan atau perilaku mendukung.

- a. Perilaku mengarahkan adalah sejauh mana seorang pemimpin melibatkan dalam komunikasi satu arah. Bentuk pengarahan dalam komunikasi satu arah ini antara lain, menetapkan peranan yang seharusnya dilakukan pengikut, memberitahukan pengikut tentang apa yang seharusnya bias dikerjakan, dimana melakukan hal tersebut, bagaimana melakukannya dan melakukan pengawasan secara ketat kepada pengikutnya.
- b. Perilaku mendukung adalah sejauh mana seorang pemimpin melibatkan diri dalam komunikasi dua arah, misalnya mendengar, menyediakan dukungan dan dorongan, memudahkan interaksi, dan melibatkan pengikut dalam pengambilan keputusan.

Kedua norma perilaku tersebut ditempatkan pada dua poros yang terpisah dan berbeda seperti di bawah ini sehingga dengan demikian dapat diketahui 4 (empat) gaya dasar kepemimpinan menurut Hersey dan Blanchard (dikutip oleh Thoha (2015:65) seperti pada gambar berikut :



Sumber : Thoha, (2015:65)

Gambar 2.1.
Empat Gaya Dasar Kepemimpinan Situasional

Gaya 1 (G1), seorang pemimpin menunjukkan perilaku yang banyak memberikan pengarahan dan sedikit dukungan. Pemimpin ini memberikan instruksi yang spesifik tentang peranan dan tujuan bagi pengikutnya, dan secara ketat mengawasi tugas mereka. Dalam hal ini pemimpin memberikan batasan peranan pengikutnya dan memberitahu mereka tentang apa, bagaimana, bilamana dan dimana melaksanakan berbagai tugas. Inisiatif pemecahan masalah dan pembuatan keputusan semata-mata dilakukan oleh pemimpin. Pemecahan masalah dan keputusan diumumkan, dan pelaksanaannya diawasi secara ketat oleh pemimpin.

Gaya 2 (G2), pemimpin menunjukkan perilaku yang banyak mengarahkan dan banyak memberikan dukungan. Dalam gaya ini dirujuk sebagai Konsultasi, karena dalam menggunakan gaya ini, pemimpin masih banyak memberikan pengarahan dan masih membuat hampir sama dengan keputusan, tetapi hal ini diikuti dengan meningkatkan banyaknya komunikasi dua arah dan perilaku mendukung, dengan berusaha mendengar perasaan pengikut serta ide-ide dan saran-saran mereka. Tetapi tetap pemimpin harus terus memberikan pengawasan dan pengarahan dalam penyelesaian tugas-tugas pengikutnya.

Gaya 3 (G3), perilaku pemimpin menekankan pada banyak memberikan dukungan dan sedikit pengarahan. Gaya ini dirujuk sebagai Partisipasi, karena posisi kontrol atas pemecahan masalah dan pembuatan keputusan yang dipegang secara bergantian. Dengan penggunaan gaya 3 ini, pemimpin dan pengikut saling tukar menukar ide dalam pemecahan masalah, komunikasi dua arah ditingkatkan, dan pemimpin juga mendukung usaha-usaha mereka dalam menyelesaikan tugas pengikutnya.

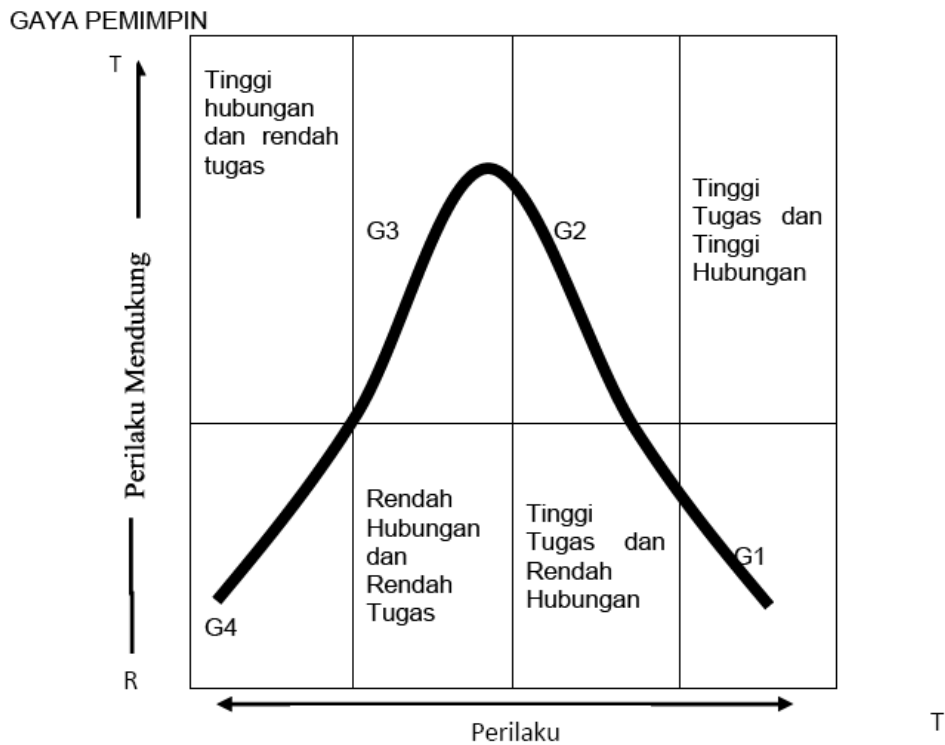
Gaya 4 (G4), perilaku pemimpin yang memberikan sedikit dukungan dan sedikit pengarahan. Gaya ini dirujuk sebagai Delegasi, karena pemimpin mendiskusikan masalah bersama-sama dengan bawahan sehingga tercapai kesepakatan mengenai definisi masalah yang kemudian proses pembuatan keputusan didelegasikan secara keseluruhan kepada bawahan. Pemimpin memberikan kesempatan yang luas bagi bawahan untuk melaksanakan pengontrolan atas tugasnya, karena mereka memiliki kemampuan dan keyakinan untuk mengemban tanggung jawab dalam pengarahan perilaku mereka sendiri.

Sesuai dengan uraian tersebut di atas, bahwa empat gaya dasar kepemimpinan merupakan hal yang penting bagi seorang pemimpin dalam hubungannya dengan perilaku pemimpin itu sendiri dalam mempengaruhi bawahannya dalam hal ini perilaku mengarahkan dan perilaku mendukung yang nantinya akan melibatkan hubungan kerja yang berorientasi akan tugas.

2.4.3. Kematangan Pengikut dalam Empat Gaya Dasar Kepemimpinan Situasional

Kematangan (*maturity*) dalam kepemimpinan situasional yang dimaksud disini adalah suatu kemampuan dan kemauan orang-orang untuk bertanggung jawab dalam mengarahkan perilakunya sendiri. Kemampuan merupakan salah satu unsur dalam kematangan, berkaitan dengan pengetahuan dan keterampilan yang dapat diperoleh dari pendidikan, latihan, dan/atau pengalaman. Adapun kemauan yang dimaksud merupakan kematangan yang bertalian dengan keyakinan diri dan motivasi seseorang. Kepemimpinan situasional berfokus pada kesesuaian atau efektifitas gaya kepemimpinan yang sejalan dengan tingkat

kematangan atau perkembangan yang relevan dari para pengikut. Untuk mengetahui bagaimana hubungan antara tingkat kematangan para bawahan dengan gaya kepemimpinan dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar: Gaya Pemimpin

TINGKAT KEMATANGAN BAWAHAN

Telah Matang	TINGKAT KEMATANGAN BAWAHAN			Sudah Berkembang
	Tinggi	Sedang	Rendah	
	M4	M3	M2	M1
	Mampu dan Mau	Mampu tetapi tidak mau atau kurang yakin	Tidak mampu tetapi mau	Tidak mampu dan tidak mau atau tidak yakin
	M4	M3	M2	M1

Gambar: Tingkat Kematangan Bawahan

Sumber: Thoha (2015:70-71)

Gambar 2.2.
Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan Tingkat Kematangan Bawahan

- M1, Instruksi, orang yang tidak mampu dan mau, memiliki tanggung jawab untuk melaksanakan sesuatu adalah tidak kompeten atau tidak memiliki keyakinan. Dalam kasus ketidakinginan mereka merupakan akibat dari ketidakyakinan atau kurangnya pengalaman atau pengetahuan yang berkenaan dengan suatu tugas. Gaya pengarahan (G1) bisa membantu dalam pemberian pengarahan yang jelas dan spesifik.
- M2, Konsultasi, orang yang tidak mampu tetapi berkeinginan memikul tanggung jawab memiliki keyakinan tetapi kurang memiliki keterampilan. Dalam hal ini gaya konsultasi (G2) mampu memberikan perilaku mengarahkan karena mereka kurang mampu, juga memberikan perilaku mendukung untuk memperkuat kemampuan dan antusias. Komunikasi dua arah ini membantu dalam mempertahankan tingkat motivasi pengikut yang tinggi dan pada saat yang sama tanggung jawab kontrol atas pembuatan keputusan tetap ada pada pemimpin.
- M3, Partisipasi, memiliki kemampuan tetapi tidak berkeinginan untuk melakukan suatu tugas yang diberikan. Ketidakinginan mereka itu sering disebabkan oleh karena kurangnya keyakinan. Dengan demikian gaya yang mendukung (G3) mempunyai tingkat keberhasilan yang tinggi untuk diterapkan bagi individu dengan tingkat kematangan seperti ini. Dimana pemimpin atau pengikut saling tukar-menukar ide dalam pembuatan keputusan, dengan peranan pemimpin yang utama memberikan fasilitas dan berkomunikasi.
- M4, Delegasi, orang-orang dengan tingkat kematangan tinggi yang mampu dan mau atau mempunyai keyakinan untuk memikul tanggung jawab. Dengan

demikian maka gaya delegasi (G4) yang berprofil rendah, memberikan sedikit pengarahan dan sedikit dukungan memiliki tingkat kemungkinan efektif yang paling tinggi dengan individu-individu dalam tingkat kematangan ini.

Teori tentang gaya kepemimpinan situasional ini menyatakan bahwa pemimpin perlu mengubah gaya kepemimpinannya pada tiap tahap tertentu sesuai dengan tingkat hubungan pimpinan dengan bawahan dan tingkat kematangan bawahan. Hal ini dikarenakan bawahan tentunya mengalami perubahan. Misalnya, pada saat perusahaan menerima karyawan baru, tentu saja karyawan tersebut belum mengetahui tentang tugas yang harus dikerjakannya. Dengan begitu pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan instruksi. Setelah beberapa lama bekerja, bawahan tersebut yang awalnya tidak mengetahui akan tugasnya, kini telah mengetahui dengan jelas dan memiliki kemampuan untuk dapat mengelola sendiri tugasnya. Ketika bawahan berada pada tingkat kematangan ini, pemimpinnya tentu tidak mungkin menerapkan gaya kepemimpinan instruksi lagi, namun harus menggantinya dengan model kepemimpinan yang lain, seperti konsultasi atau delegasi.

Dengan mempraktekkan teori tersebut, maka akan menciptakan pemimpin-pemimpin yang bersifat dinamis, dimana pemimpin tersebut dapat mengetahui bagaimana bersikap dalam menghadapi bawahan yang mana, mengamati secara terus menerus perkembangan kemampuan, pengalaman, dan prestasi bawahannya.

2.5. Kinerja Pegawai

2.5.1. Pengertian Kinerja

Dessler (2017:19) menyatakan bahwa fokus pada kinerja ini membutuhkan sesuatu yang dapat diukur. Manajemen mengharapkan SDM untuk dapat memberikan bukti berbasis *benchmark* yang dapat diukur untuk efisiensi dan efektivitas perusahaan. Dengan kata lain manajemen mengharapkan bukti terukur yang solid bahwa SDM telah menyumbangkan hal yang berarti dan positif untuk mencapai sasaran strategi perusahaan.

Menurut Maamari dan Saheb (2018:634) kinerja dapat didefinisikan sebagai kegiatan yang secara resmi diakui sebagai bagian dari pekerjaan dan yang berkontribusi terhadap tujuan organisasi. Ada dua dimensi kinerja: dimensi tindakan yang dikenal sebagai aspek perilaku dan dimensi hasil yang dikenal sebagai aspek kinerja. Aspek perilaku kinerja dianggap konsisten dengan situasi kerja dan spesifikasi pekerjaan, yang kemudian berubah menjadi sarana untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi, yaitu, dimensi hasil atau aspek kinerja.

Menurut Pradana, Sunuharyo, dan Hamid (2013:12) kinerja adalah suatu hasil kerja yang dapat dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan, serta waktu. Kinerja karyawan adalah prestasi atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai sumber daya manusia per satuan periode waktu dalam melaksanakan kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

Menurut Poluakan (2016:1061) kinerja pegawai menunjukkan pada kemampuan pegawai dalam melaksanakan keseluruhan tugas-tugas yang menjadi

tanggungjawabnya. Tugas-tugas tersebut biasanya berdasarkan indikator-indikator keberhasilan yang sudah ditetapkan. Sebagai hasilnya akan diketahui bahwa seseorang karyawan masuk dalam tingkatan kinerja tertentu.

Menurut Bangun (2012:231) kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai karyawan berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan. Pegawai adalah orang yang melakukan pekerjaan dengan mendapatkan imbalan jasa berupa gaji dan tunjangan dari pemerintah. Pegawai inilah yang mengerjakan segala pekerjaan atau kegiatan-kegiatan penyelenggaraan pemerintahan. Maka pengertian kinerja pegawai adalah hasil kerja perseorangan dalam suatu organisasi. Kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi. Kinerja pegawai dan kinerja organisasi memiliki keterkaitan yang sangat erat, tercapainya tujuan organisasi.

Mangkunegara (2015:9), mendefinisikan kinerja sebagai perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu (lazimnya per jam), Sedangkan menurut Wibowo (2017:7) kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Menurut Suradinata (2012:150) ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja dalam suatu organisasi, antara lain: satuan waktu mulai proses masukan sampai tercapainya hasil dan evaluasi, teknologi, motivasi, disiplin kerja, lingkungan fisik dan non fisik, kemampuan dan keterampilan.

Berdasarkan definisi kinerja pegawai yang telah dikemukakan para ahli dapat disimpulkan bahwa kinerja sebagai hasil kerja yang dicapai oleh karyawan selama periode waktu tertentu berdasarkan pekerjaan masing-masing yang telah ditentukan perusahaan.

2.5.2. Kinerja Pegawai Negeri Sipil

Menurut Idrus (2001) dalam Moehariono (2014:8), Pegawai Negeri Sipil (PNS) mempunyai dua pengertian yang berbeda, yakni: (a) berarti pekerjaan atau profesi; dan (b) berarti pengabdian. Sebagai pekerjaan atau profesi, maka seseorang yang menjabat sebagai PNS haruslah memiliki profesionalisme yang tinggi. Dengan pengetahuan dan keterampilan yang sesuai dengan persyaratan jabatan yang dipangkunya, maka seorang PNS dapat melaksanakan tugas dan kewajibannya dengan baik. Sedangkan, sebagai pengabdian maka seseorang yang menyangkut predikat PNS haruslah mendahulukan kepentingan umum, terutama melayani masyarakat, bangsa dan negara dari pada kepentingan pribadi atau golongan. Kinerja PNS adalah dorongan kerja yang timbul pada diri seseorang untuk berperilaku dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan (Bintarti dan Basri, 2009:30).

Menurut Keban (2004) dalam Tobirin (2008:61), di Indonesia kinerja seorang PNS lebih dikaitkan dengan pelaksanaan pekerjaan sebagaimana yang tercantum dalam Surat Edaran BAKN, No. 02/SE/1980, tertanggal 11 Februari 1980, daripada dengan hasil pekerjaan. Oleh karena itu, pemahaman tentang kinerja PNS dalam *Good Governance* lebih ditekankan pada pelaksanaan pekerjaan yang meliputi delapan (8) unsur atau aspek kinerja yang harus dinilai, seperti kesetiaan, prestasi, ketaatan, tanggung jawab, kejujuran, kerjasama, prakarsa, dan kepemimpinan. Indikator ini dinilai dalam angka (*numeric indicator*) tanpa ada deskripsi kualitatif (Fahrudin, 2003:28).

2.5.3. Indikator-Indikator Kinerja

Menurut Robbins (2016:156) yang menjadi indikator-indikator dalam penilaian kinerja karyawan, yaitu:

1. Prestasi kerja
Ketika hasil tugas seseorang sulit ditentukan, perusahaan dapat mengevaluasi dari perilaku (hasil kerja) karyawan tersebut yang berhubungan dengan tugas.
2. Pencapaian target
Pencapaian target menjadi faktor yang tepat untuk di evaluasi, dari hasil pencapaian target dapat dilihat kemampuan karyawan dalam menyelesaikan beban pekerjaannya.
3. Keterampilan
Meliputi sekumpulan kemampuan yang bersifat teknis, antar pribadi atau berorientasi bisnis.
4. Kepuasan
Yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapan karyawan.
5. Inisiatif
Yaitu semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.
6. Tingkat Kehadiran
Tingkat kehadiran menjadi salah satu tolak ukur untuk mengetahui tingkat kedisiplinan karyawan semakin tinggi kehadirannya atau rendahnya kemangkiran maka karyawan tersebut telah memiliki disiplin kerja yang 0 tinggi yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan tersebut.
7. Ketaatan
Ketaatan yaitu kesadaran dan kesediaan dalam hal penyelesaian kerja.
8. *On time*
Ontime yaitu jumlah hasil kerja yang didapat dalam suatu periode waktu yang ditentukan.

2.6. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang berhubungan dengan pengaruh kepemimpinan transformasional, transaksional dan situasional terhadap kinerja dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 2.1.
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1	Hutauruk (2015)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja pada Dinas Kesehatan Pemerintahan Kota Sibolga	Metode analisis menggunakan analisis jalur	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi dan kinerja.
2	Yuanda (2013)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada Pusat Pelatihan Manajemen dan Kepemimpinan Pertanian (PPMKP) Ciawi Bogor.	Metode analisis menggunakan analisis regresi linier berganda.	Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai
3	Maswari (2018)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Mempertimbangkan Kecerdasan Emosional Karyawan	Metode analisis varians.	Kinerja karyawan pada kelompok karyawan dengan level gaya kepemimpinan transformasional tinggi tidak berbeda dengan kelompok karyawan yang memiliki level gaya kepemimpinan transformasional rendah.
4	Giovanni (2017)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 6 Yogyakarta dengan Kepuasan Kerja, Komitmen, dan Work Engagement sebagai Variabel Pemediasi	Metode analisis menggunakan analisis jalur	Gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.
4	Italiani (2013)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kinerja Pegawai Departemen SDM PT. Semen Gresik (Persero) Tbk	Metode analisis menggunakan analisis regresi linier berganda.	Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja pegawai memiliki hubungan yang positif dan signifikan.
5	Cahyono, dkk (2014)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Di Perusahaan Daerah Perkebunan Jember	Metode analisis menggunakan <i>Structural Equation Model</i> (SEM)	Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.
6	Priyanto (2016)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening	Metode analisis menggunakan Partial Least Square (PLS).	Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap motivasi dan kinerja karyawan, kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi dan kinerja karyawan.

No	Peneliti	Judul Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
7	Dermawan, dkk (2018)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT Anugerah Sinergi Raya)	Metode <i>path analysis</i>	Gaya kepemimpinan situasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan,
8	Anggini, dkk., (2018)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Departemen Administrasi dan Departemen Bengkel, Auto2000 Malang Sutoyo)	Analisis regresi berganda.	Gaya kepemimpinan transaksional dan motivasi kerja karyawan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
9	Yuanda (2013)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Pada Pusat Pelatihan Manajemen Dan Kepemimpinan Pertanian (PPMKP) Ciawi Bogor.	Analisis regresi berganda.	Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dikarenakan Pusat Pelatihan Manajemen dan Kepemimpinan Pertanian masih menggunakan daftar pelaksanaan pekerjaan pegawai (DP3), dimana penilaian daftar pelaksanaan pekerjaan pegawai (DP3) berdasarkan pada kualitas bukan dari prestasi kerja.
10	Sukandi dan Toberico (2016)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Gaya Kepemimpinan Situasional Di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bandung Cibeunying)	Analisis korelasi <i>Rank Spearman</i>	Gaya kepemimpinan situasional berkorelasi nyata dengan kinerja karyawan.

2.7. Kerangka Konseptual dan Hipotesis

Kerangka konseptual atau kerangka pikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi. Suatu kerangka pemikiran akan menghubungkan secara teoretis antar variabel penelitian, yaitu antara variabel bebas dan terikat.

Sugiyono (2014: 128) menyatakan bahwa kerangka konsep akan menghubungkan secara teoritis antara variabel-variabel penelitian yang diteliti.

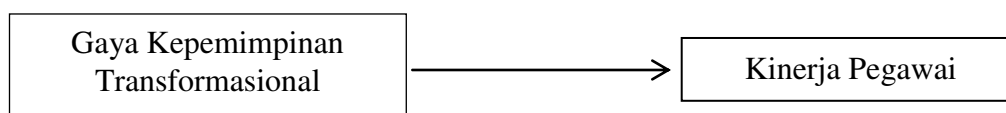
Berikut teori yang digunakan dalam penelitian ini untuk membentuk kerangka konseptual penelitian:

2.7.1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai

Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang efektif pada bawahannya sehingga cara berpikir mereka menjadi kreatif dan inovatif. Adanya pemimpin transformasional membuat pengaruh yang efektif untuk bawahan mereka, mendorong dan memotivasi untuk berfikir positif, kreatif, serta inovatif, karena itu memberikan pekerjaan yang tinggi dengan mendukung tindakan bawahan untuk menentukan pilihan.

Perusahaan yang memiliki pemimpin yang baik, logika sederhananya akan dicintai oleh bawahannya. Pandai membagi pikiran dan memprioritaskan untuk mendahulukan yang benar-benar butuh bantuan. Kualitas seorang pemimpin juga berpengaruh pada kualitas kinerja pegawainya. Hal ini akan menjadikan jiwa kepemimpinan pada seorang pemimpin untuk mencapai visi. Semakin tinggi jiwa kepemimpinan seorang pemimpin, maka semakin tinggi juga kualitas kinerja pegawai.

Penelitian Sitio dkk (2014) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja auditor. Penelitian lain yang dilakukan oleh Satriowati dkk (2016) bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

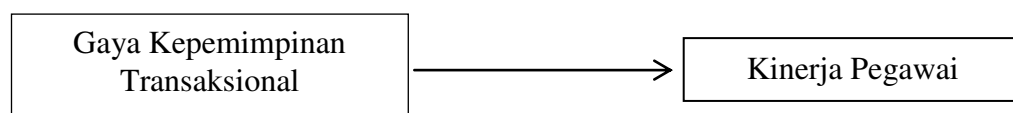


Gambar 2.3.
Pengaruh Gaya Kepemimpinan Tranformasional dengan Kinerja Pegawai

2.7.2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Pegawai

Kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan di mana seorang pemimpin menfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara pemimpin dengan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran. Pertukaran tersebut didasarkan pada kesepakatan mengenai klasifikasi sasaran, standar kerja, penugasan kerja, dan penghargaan. Gaya kepemimpinan transaksional muncul ketika pimpinan memberi *reward* atau *punishment* kepada bawahannya, tergantung dari hasil kinerja mereka.

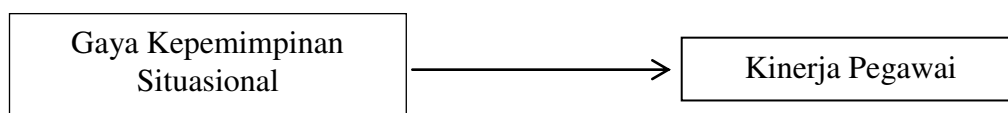
Kepemimpinan transaksional merupakan prinsip transaksi atau pertukaran antara pemimpin dengan bawahan. Pemimpin memberikan imbalan atau penghargaan tertentu seperti bonus kepada bawahan jika bawahan mampu memenuhi harapan pemimpin yaitu memiliki kinerja yang tinggi. Di sisi lain, bawahan berupaya memenuhi harapan pemimpin disamping untuk memperoleh imbalan atau penghargaan, juga untuk menghindarkan diri dari sanksi atau hukuman. Di sini tercipta hubungan mutualisme dan kontribusi kedua belah pihak akan memperoleh imbalan. Semakin tinggi transaksi yang diberikan pimpinan maka semakin tinggi kualitas kinerja karyawannya. Penelitian yang dilakukan Sugiharta dan Suharli (2014) menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap kinerja.



Gambar 2.4.
Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional dengan Kinerja Pegawai

2.7.3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Pegawai

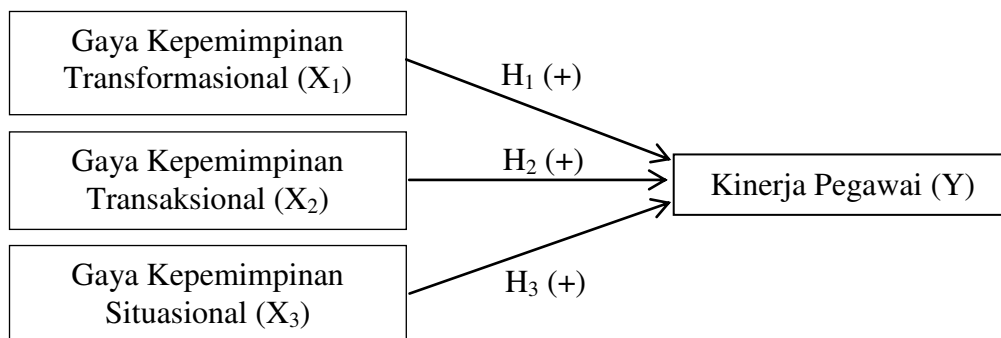
Gaya kepemimpinan situasional ini mengemukakan bahwa pemimpin yang efektif memiliki gaya yang bervariasi dengan "kesiapan" pengikutnya. Kesiapan yang dimaksud menunjuk pada kemampuan karyawan atau tim kerja serta kemauan untuk mencapai tugas tertentu. Kemampuan menunjuk pada sejauhmana pengikutnya memiliki keterampilan dan pengetahuan untuk melaksanakan tugasnya tanpa petunjuk dari pimpinannya. Kemauan menunjuk pada motivasi diri dan komitmen pengikutnya untuk melaksanakan tugas yang diberikan. Intinya dengan penerapan gaya kepemimpinan situasional yang baik, menjadikan para pegawai mandiri dan memiliki kesiapan untuk menjalankan pekerjaannya, hal itu mengindikasikan bahwa dengan timbulnya kesiapan dari para pegawai akan memunculkan motivasi kerja dari diri para karyawan. Motivasi kerja tersebut yang pada akhirnya akan mengacu pada peningkatan kinerja karyawan.



Gambar 2.5.
Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dengan Kinerja Pegawai

2.7.4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Gaya Kepemimpinan Situasional Secara Simultan terhadap Kinerja Pegawai

Penerapan gaya kepemimpinan yang berbeda akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Setiap gaya kepemimpinan punya keunggulan dan kelemahan, sehingga penerapan ketiga gaya kepemimpinan tersebut juga dapat secara bersama-sama juga dapat mempengaruhi kinerja pegawai.



Gambar 2.6.
**Pengaruh Simultan Gaya Kepemimpinan Tranformasional, Gaya
 Kemimpinan Transaksional dan Gaya Kepempinan Situasional terhadap
 Kinerja Pegawai**

Sugiyono (2016: 93) menyatakan bahwa “Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data”. Berdasarkan teori-teori dan hasil penelitian seperti yang terlihat dalam kerangka konseptual, rumusan masalah dan tujuan penelitian, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

Hipotesis 1: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Camat Medan Baru.

Hipotesis 2: Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Camat Medan Baru.

Hipotesis 3 : Gaya kepemimpinan situasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Camat Medan Baru.

Hipotesis 4 : Gaya kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan situasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Camat Medan Baru.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Model Penelitian

Model penelitian menggunakan model penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif adalah suatu jenis penelitian yang pada dasarnya menggunakan pendekatan deduktif-induktif. Pendekatan ini berangkat dari suatu kerangka teori, gagasan para ahli, maupun pemahaman peneliti berdasarkan pengalamannya, kemudian dikembangkan menjadi permasalahan-permasalahan beserta pemecahannya yang diajukan untuk memperoleh pembenaran (verifikasi) atau penilaian dalam bentuk dukungan data empiris di lapangan.

Metode penelitian kuantitatif dapat diartikan juga sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan (Sugiyono, 2016 : 8).

Metode penelitian kuantitatif adalah suatu bentuk metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

3.2. Pendekatan Penelitian

Penelitian yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Transaksional dan Situasional terhadap Kinerja Pegawai

Kantor Camat Medan Baru" adalah dengan menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif yaitu penelitian ilmiah yang sistematis terhadap bagian-bagian dan fenomena serta hubungan-hubungannya. Tujuan penelitian kuantitatif adalah mengembangkan dan menggunakan model-model matematis, teori-teori dan/atau hipotesis yang berkaitan dengan fenomena alam. Menurut Sugiyono (2016 : 110) penelitian kuantitatif yaitu suatu penelitian yang mencari dan mendeskripsikan adanya hubungan (sebab-akibat) dan pengaruh dari variabel-variabel penelitian untuk ditarik kesimpulan. Untuk itu, penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, transaksional dan situasional terhadap kinerja pegawai Kantor Camat Medan Baru.

3.3. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Kantor Camat Medan Baru, dengan waktu penelitian dilaksanakan selama 1 (satu) bulan yakni dari bulan Februari 2019 sampai bulan Maret 2019. Penelitian ini dilakukan dengan melakukan penyebaran kuesioner terhadap pegawai Kantor Camat Medan Baru dan mengambil data-data tentang profil kecamatan.

3.4. Populasi dan Sampel

3.4.1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Berdasarkan

pendapat di atas dapat disimpulkan populasi adalah kumpulan dari keseluruhan pengukuran, objek, atau individu yang sedang dikaji. Pengambilan sampel penelitian menggunakan metode *non probability sampling* dengan cara *purposive sampling* yaitu penentuan sampel dengan menggunakan karakteristik tertentu (Sugiyono, 2016:87).

Jadi pengertian populasi dalam statistik tidak terbatas pada sekelompok atau kumpulan orang-orang namun mengacu pada seluruh ukuran, hitungan atau kualitas yang menjadi fokus perhatian suatu kajian. Populasi yang diteliti dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Kantor Camat Medan Baru.

3.4.2. Sampel

Menurut Sugiyono (2016 : 116) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Teknik pengambilan sampel adalah sampel jenuh, dimana seluruh populasi digunakan sebagai sampel karena jumlah populasi relatif kecil. Sampel dalam penelitian ini adalah pegawai Kantor Camat Medan Baru tahun 2020. Jumlah pegawai Kantor Camat Medan Baru pada tahun 2020 sebanyak 36 orang, sehingga sampel pada penelitian ini sebanyak 36 orang.

3.5. Teknik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menyebar kuesioner yang sebagai data utama dan melakukan wawancara yang sebagai data pendukung.

a. Kuesioner

Kuesioner yaitu suatu metode dimana peneliti menyusun daftar pertanyaan secara tertulis yang kemudian dibagikan kepada responden untuk memperoleh data yang berhubungan dengan kegiatan penelitian. Instrument tersebut digunakan untuk mengumpulkan data berdasarkan jawaban responden secara langsung. Pemberian kuesioner kepada pegawai Kantor Camat Medan Baru yang berisikan tentang gaya kepemimpinan dan kinerja pegawai. Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner tertutup. Kuesioner tertutup merupakan kuesioner yang disajikan dalam bentuk sedemikian rupa sehingga responden hanya tinggal memberi tanda silang (\surd) pada pilihan yang telah ada sesuai dengan pendapat dari responden.

b. Wawancara

Teknik wawancara adalah pengumpulan data yang dilakukan dengan bertanya langsung kepada informan yang berkaitan dengan data yang dibutuhkan (Sugiyono, 2016 : 137). Adapun teknik yang digunakan adalah dengan bertanya secara langsung berkaitan dengan gaya kepemimpinan dan kinerja pegawai. Teknik wawancara ini dilakukan sebagai pendukung dari kuesioner tertutup. Skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala Likert.

Menurut Sugiyono (2016 : 86) skala likert adalah skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Untuk itu diberikan kriteria penilaian dalam skor penelitian ini mengenai kepemimpinan dan kinerja sebagai berikut :

1. Sangat Setuju	5
2. Setuju	4
3. Cukup Setuju	3
4. Tidak Setuju	2
5. Sangat Tidak Setuju	1

3.6. Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder. Data sekunder merupakan data yang telah dikumpulkan oleh lembaga pengumpulan data dan dipublikasikan kepada masyarakat pengguna data. Sumber data sekunder yang dipergunakan dalam penelitian ini diperoleh dari data-data profil Kecamatan Medan Baru, Badan Pusat Statistik Kota Medan dan data primer dari hasil penyebaran kuesioner.

3.7. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel adalah unsur penelitian yang memberitahukan bagaimana caranya mengukur suatu variabel. Variabel dalam penelitian ini terdiri dari tiga variabel independen dan satu variabel dependen. Definisi operasional untuk masing-masing variabel adalah sebagai berikut:

Tabel 3.1
Defenisi Operasional Variabel dan Skala Ukur

Variabel	Defenisi Operasional	Dimensi	Indikator	Skala
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X ₁)	Suatu keadaan dimana para pengikut dari seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin tersebut, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan mereka (Bass, 2012:129).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengaruh Ideal 2. Motivasi Inspirasi 3. Stimulasi Intelektual 4. Pertimbangan Individual (Yukl, 2015: 305)	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Trust</i> 2. <i>Respect</i> 3. <i>Integrity</i> 1. <i>Communication</i> 2. <i>Entusiasism</i> 3. <i>Optimism</i> 1. <i>Rationality</i> 2. <i>Problem Solving</i> 1. <i>Personal attention</i> 2. <i>Mentoring Listening</i> 	Likert (1-5)
Gaya Kepemimpinan Transaksional (X ₂)	Kepemimpinan transaksional sebagai model kepemimpinan yang melibatkan suatu proses pertukaran (exchange process) dimana para pengikut mendapat reward yang segera dan nyata setelah melakukan perintah-perintah pemimpin (Bass, 2012:338).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contingent Reward 2. Management by exception-Active 3. Management by exception-passive (Yukl, 2015: 305)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pedoman Kerja 2. Imbalan 1. Koreksi atas kesalahan 2. Melakukan pengawasan 1. Pemantauan kesalahan 2. Peringatan dan sanksi. 	Likert (1-5)
Gaya Kepemimpinan Situasional (X ₃)	Gaya kepemimpinan situasional adalah gaya kepemimpinan yang berfokus pada kesesuaian atau efektivitas gaya kepemimpinan situasional sesuai dengan kematangan pengikut dalam kaitannya dengan tugas tertentu.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memberitahukan (<i>Telling</i>) 2. Menjajakan (<i>Selling</i>) 3. Mengikutsertakan (<i>Participating</i>) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ketepatan arahan 2. Ketepatan pengawasan 3. Pemberian penghargaan 1. Kejelasan perintah 2. Kesempatan mengundang pendapat 3. Keterlibatan dalam memberikan bimbingan 4. Mendengar keluhan bawahan 1. Melibatkan bawahan dalam membuat keputusan 2. Keterlibatan dalam 	

		4. Mendelegasikan (<i>Delegating</i>)	memecahkan masalah bersama bawahan 3. Keterlibatan dalam membantu pekerjaan bawahan 1. Ketepatan dalam memberikan tugas 2. Kepercayaan penuh terhadap bawahan 3. Efektivitas komunikasi	
Kinerja Pegawai (Y)	Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Moehariono (2014 : 95)	1. Kemampuan Individu 2. Usaha yang dicurahkan 3. Dukungan Organisasional	1. Pengetahuan 2. Pemahaman 3. Kecakapan Interpersonal 4. Kecakapan Teknis 1. Motivasi 2. Etos Kerja 1. Peralatan 2. Rekan Kerja	Likert (1-5)

3.8. Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan untuk menjawab permasalahan yaitu apa pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, transaksional dan situasional terhadap kinerja pegawai Kantor Camat Medan.

3.8.1. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dilakukan untuk melihat atau menguji suatu model yang termasuk layak atau tidak digunakan dalam penelitian. Syarat asumsi klasik yang harus dipenuhi model regresi linier berganda sebelum data tersebut dianalisis adalah sebagai berikut :

1. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah residual yang diteliti berdistribusi normal atau tidak. Distribusi data tidak normal terdapat nilai ekstrem data yang diambil. Ada dua cara yang dapat digunakan untuk uji normalitas yaitu:

a. Analisis Grafik

Normalitas data dapat dilihat melalui penyebaran titik pada sumbu diagonal dari P-Plot atau dengan melihat histogram dari residualnya. Dasar pengambilan keputusannya sebagai berikut: Apabila data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas. Apabila data menyebar jauh dari diagonal atau tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

b. Analisis Statistik

Pengujian normalitas yang didasarkan pada uji statistik non parametrik *Kolmogorof-Smirnov* (K-S). Dimana bila pada hasil uji *Kolmogorov-Smirnov*, nilai *Asymp.Sig (2-tailed)* lebih besar dari 0,05 ($\alpha=5\%$, tingkat signifikan) maka data berdistribusi normal.

2. Uji Multikolinieritas

Uji ini bertujuan untuk menguji apakah didalam model regresi linier ditemukan adanya korelasi yang tinggi diantara variabel bebas.

Ada atau tidaknya multikolinieritas antar variabel dapat diketahui dengan melihat nilai dari *varians inflation factor* (VIF) dari masing-masing dari variabel *independent* terhadap variabel *dependen*. Pengambilan keputusannya :

VIF > 10 maka diduga mempunyai persoalan multikolinieritas

VIF < 10 maka tidak terdapat multikolinieritas

Tolerance < 0,1 maka diduga mempunyai persoalan multikolinieritas

Tolerance > 0,1 maka tidak terdapat multikolinieritas

3. Uji Heteroskedastisitas

Uji ini bertujuan untuk menguji apakah di dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari suatu residual pengamatan kepengamatan lain. Ada dua cara yang dapat digunakan untuk mendeteksi gejala heteroskedastisitas yaitu :

a. Analisis Grafik

Gejala Heteroskedastisitas dapat dilihat dengan menggunakan grafik *Scatterplot*. Apabila data yang berbetuk titik-titik tidak membentuk suatu pola atau menyebar, maka model regresi tidak terkena heteroskedastisitas.

b. Analisis Statistik

Gejala heteroskedastisitas juga dapat dideteksi melalui uji statistik yaitu uji Glesjer.

4. Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi bertujuan menguji apakah dalam model regresi linier ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pengganggu pada periode $t-1$ (sebelumnya).

Jika terjadi korelasi, maka dinamakan ada problem autokorelasi (Imam Ghozali, 2011: 110). Pada penelitian ini untuk menguji ada tidaknya gejala autokorelasi menggunakan uji *Durbin-Watson (DW test)*.

Tabel 3.3.
Pengambilan Keputusan Ada Tidaknya Autokorelasi

Hipotesis Nol	Keputusan	Jika
Tidak ada autokorelasi positif	Tolak	$0 < d < dl$
Tidak ada autokorelasi positif	No <i>Decision</i>	$dl \leq d \leq du$
Tidak ada korelasi negatif	Tolak	$4 - dl < d < 4$
Tidak ada korelasi negatif	No <i>Decision</i>	$4 - du \leq d \leq 4 - dl$
Tidak ada autokorelasi, positif atau negatif	Tidak Ditolak	$du < d < 4-du$

3.8.2. Analisis Regresi Linier Berganda

Untuk mengetahui hal tersebut maka dilakukan uji regresi linear berganda dengan menggunakan aplikasi SPSS 22. Metode analisis regresi linier berganda berfungsi mengetahui pengaruh/hubungan antara variabel *independent* (gaya kepemimpinan transformasional, transaksional dan situasional) dan variabel *dependent* (kinerja pegawai) akan digunakan analisis regresi linier berganda (*multiple regression analysis*). Peneliti menggunakan bantuan program *software SPSS* versi 23 untuk memperoleh hasil yang lebih terarah. Rumus perhitungan persamaan regresi berganda adalah sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Keterangan:

Y = Kinerja

a = Konstanta

b = Koefisien regresi

X₁ = Gaya kepemimpinan transformasional

X₂ = Gaya kepemimpinan transaksional

X₃ = Gaya kepemimpinan situasional

e = Error (kesalahan)

3.8.3. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

a. Uji F (Uji Serempak)

Uji F (Uji Serempak) adalah untuk melihat apakah variabel *independent* secara bersama-sama (serempak) berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel *dependent*. Melalui uji statistik dengan langkah-langkah sebagai berikut :

$$H_0 : b_1, b_2, b_3, b_4 = 0$$

Artinya secara bersama-sama (serempak) tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari variabel *independent* (gaya kepemimpinan transformasional, transaksional dan situasional) terhadap variabel *dependent* (kinerja pegawai).

$$H_1 : b_1, b_2, b_3, b_4 \neq 0$$

Artinya secara bersama-sama (serempak) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari variabel *independent* (gaya kepemimpinan transformasional, transaksional dan situasional) terhadap variabel *dependent* (kinerja pegawai). Nilai f_{hitung} akan dibandingkan dengan nilai f_{tabel} . Kriteria pengambilan keputusan yaitu:

H_0 diterima jika $f_{hitung} < f_{tabel}$ pada $\alpha = 5\%$ dengan tingkat keyakinan 95%.

H_1 diterima jika $f_{hitung} > f_{tabel}$ pada $\alpha = 5\%$ dengan tingkat keyakinan 95%.

b. Uji T (Uji Parsial)

Uji t dimaksud untuk melihat secara parsial apakah ada pengaruh yang signifikan dari variabel *independent* (X) terhadap variabel *dependent* (Y). Bentuk pengujiannya yaitu:

$H_0 : b_1 = 0$ (variabel *independent* secara parsial tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel *dependent*).

$H_1 : b_1 \neq 0$ (variabel *independent* secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel *dependent*).

Nilai t_{hitung} akan dibandingkan dengan nilai t_{tabel} . Kriteria pengambilan keputusan:

H_0 diterima bila $t_{hitung} < t_{tabel}$ pada $\alpha = 5\%$

H_1 diterima bila $t_{hitung} > t_{tabel}$ pada $\alpha = 5\%$

c. Pengujian Koefisien Determinan (R^2)

Koefisien determinan (R^2) bertujuan untuk mengetahui signifikansi variabel. Koefisien determinasi melihat seberapa besar pengaruh variabel *independent* terhadap variabel *dependent*. Koefisien determinan (R^2) berkisar antara 0 (nol) sampai dengan 1 (satu), ($0 \leq R^2 \leq 1$).

Apabila determinasi (R^2) semakin kecil (mendekati nol), maka dapat dikatakan bahwa pengaruh variabel *independent* terhadap pengaruh variabel *dependent* semakin kecil. Hal ini berarti model yang digunakan tidak kuat untuk menerangkan pengaruh variabel *independent* terhadap variabel *dependent*, dan bila R^2 mendekati 1, maka dapat dikatakan bahwa pengaruh variabel *independent* adalah besar terhadap variabel *dependent*.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Hasil Penelitian

4.1.1. Gambaran Umum Objek Penelitian

4.1.1.1. Sejarah Terbentuknya Kecamatan Medan Baru

Kecamatan Medan Baru sebagai salah satu Kecamatan dari 21 Kecamatan yang ada di Kota Medan. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 22 Tahun 1973 terbentuk dan disahkan menjadi Kecamatan definitif dari 4 Kecamatan yang ada di Kota Medan membawahi 18 Kelurahan dan berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 50 Tahun 1991 tentang Pembentukan Kecamatan Medan Baru di Propinsi Sumatera Utara dan pemekaran 8 Kecamatan di Kota Medan, salah satu kecamatan yang wilayahnya dimekarkan adalah Kecamatan Medan Baru yang membawahi 6 Kelurahan serta 64 Lingkungan sampai saat ini, memiliki luas 5,41 km².

Sejak terbentuknya Kecamatan Medan Baru sampai sekarang, Camat yang bertugas sebagai Kepala Wilayah di Kecamatan Medan Baru sampai saat ini dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.1.
Nama Camat yang Memimpin Kecamatan Medan Baru

No	Nama Pejabat	Masa Bakti
1	F. Hulu	1973 s/d 1976
2	Drs. Tarzan Ginting	1976 s/d 1979
3	Drs. Gandi Tambunan	1979 s/d 1982
4	Mawardi G	1979 s/d 1979 (6 Bulan)
5	Drs Toga Haro Rajagukguk	1982 s/d 1987
6	Drs. Hasan Diapari	1988 s/d 1992
7	Budiman Siregar, BA	1992 s/d 1997
8	Drs. Daswaruddin Siregar	1997 s/d 2001
9	Poltak M Situmorang, SH	2001 s/d 2003
10	Drs. Ebeneser Karo-Karo, SH, MAP	2004 s/d 2007
11	Joni Halim	2007 s/d 2010
12	Rislan Indra	2010 s/d 2011
13	Robert Napitupulu	2011 s/d 2013
14	Mopul Simbolon	2013 s/d 2015
15	Drs. Albon Sidauruk	2015 s/d Maret 2017
16	Illyan C. Simbolon, S.STP, MSP	Maret 2017 s/d Saat ini

Sumber : BPS, 2019

4.1.1.2. Letak Geografis dan Luas Wilayah Kecamatan Medan Baru

Kecamatan Medan baru merupakan 1 dari 21 Kecamatan yang ada di Kota Medan dengan luas wilayah lebih kurang 5,41 Km² dan terbagi dalam 6 Kelurahan yakni Kelurahan Petisah Hulu (0,62 Km²), Kelurahan Babura (0,79 Km²), Kelurahan Merdeka (0,98 Km²), Kelurahan Darat (0,28 Km²), Kelurahan Padang Bulan (1,68 Km²) dan Kelurahan Titi Rante (1,06 Km²) dengan batas wilayah sebagai berikut:

- Sebelah Utara : Dengan Kecamatan Medan Petisah (Jalan Gajah Mada).
- Sebelah Selatan : Dengan Kecamatan Medan Johor dan Kecamatan Medan Selayang.
- Sebelah Timur : Dengan Kecamatan Medan Selayang dan Kecamatan Medan Sunggal (Alur Sungai Putih).

- Sebelah Barat : Dengan Kecamatan Medan Polonia dan Kecamatan Medan Johor (Alur Sungai Babura).

Kecamatan Medan Baru terbagi menjadi 6 (enam) Kelurahan dan 64 Lingkungan. Berikut ini kami tampilkan Tabel Kelurahan, Luas, Luas Wilayah dan Jumlah Lingkungan di Kecamatan Medan Baru hingga saat ini seperti terlihat pada tabel berikut :

Tabel 4.2.
Luas Wilayah, Jumlah Lingkungan di Kelurahan Kecamatan Medan Baru

No	Kelurahan	Luas Wilayah (km ²)	Persentase terhadap Luas Kecamatan (Ha)	Jumlah Lingkungan
1	Petisah Hulu	1,62	11,46	12
2	Babura	0,79	14,60	13
3	Merdeka	0,98	18,11	13
4	Darat	0,28	5,18	4
5	Padang Bulan	1,68	31,05	12
6	Titi Rantai	1,06	19,59	10
Jumlah		5,41	100,00	64

Sumber : BPS, 2019

Dari 6 (enam) Kelurahan di Kecamatan Medan Baru, Kelurahan Padang Bulan memiliki luas wilayah yang terluas yaitu sebesar 1,68 km², sedangkan Kelurahan Darat memiliki luas terkecil yakni 0,28 km².

Ditinjau dari jarak antara Kantor Kelurahan dan Kantor Kecamatan, Kantor Kelurahan Petisah Hulu dan Kelurahan Babura memiliki jarak terjauh dari Kantor Kecamatan Medan Baru yaitu sekitar 3 km sedangkan Kantor Kelurahan yang terdekat yaitu Kelurahan Padang Bulan yaitu sekitar 0,5 km. Jarak Kantor Camat Medan Baru ke Kantor Walikota Medan sekitar 7 km.

Tabel 4.3.
Alamat Kelurahan dan Jarak Tempuh ke Kantor Camat Medan Baru

No	Kelurahan	Alamat Kantor	Jarak ke Kantor Camat Medan Baru (km)
1	Petisah Hulu	Jl. TD. Pardede	5,10
2	Babura	Jl. DI. Panjaitan	5,30
3	Merdeka	Jl. Sei Belutu	5,00
4	Darat	Jl. Patimura	4,20
5	Padang Bulan	Jl. Jamin Ginting	0,40
6	Titi Rantai	Jl. Bahagia	0,40

Sumber : BPS, 2019

4.1.1.3. Kependudukan

Data kependudukan merupakan salah satu data pokok dalam perencanaan pembangunan karena penduduk merupakan objek dan subjek dalam pembangunan. Berikut ditampilkan data kependudukan Kecamatan Medan Baru Tahun 2018 berdasarkan kelurahan dan jenis kelamin.

Tabel 4.4.
Jumlah Penduduk Kecamatan Medan Baru Tahun 2018

No	Kelurahan	Jenis Kelamin		Jumlah KK	Jumlah (Jiwa)
		Perempuan (jiwa)	Laki-Laki (jiwa)		
1	Titi Rantai	4.417	4.908	2.374	9.325
2	Padang Bulan	4.492	4.913	3.006	9.405
3	Medeka	4.120	4.069	2.210	8.189
4	Darat	1.023	965	539	1.988
5	Babura	3.733	3.440	1.831	7.173
6	Petisah Hulu	2.443	2.440	1.214	4.883
	Total	20.228	20.735	11.174	40.963

Sumber : BPS, 2019

Berdasarkan tabel di atas apabila dibandingkan jumlah penduduk Kecamatan Medan Baru berjenis kelamin laki-laki lebih banyak dibandingkan jenis kelamin perempuan.

4.1.1.4. Tenaga Kerja

Persentase penduduk di Kecamatan Medan Baru berdasarkan mata pencaharian dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.5.
Persentase Penduduk Berdasarkan Mata Pencaharian Tahun 2018

No	Mata Pencaharian	Kelurahan						Jumlah	Persentase
		P. Hulu	Babura	Merdeka	Darat	P. Bulan	T. Rantai		
1	PNS	86	274	366	38	318	344	1.426	4,66
2	ABRI	4	2	6	2	14	19	47	0,15
3	POLISI	14	13	315	3	8	23	376	1,23
4	Peg. Swasta	1.355	1.530	1.360	348	983	1.399	7.135	23,33
5	BUMN/BUMD	19	54	57	9	28	24	171	0,56
6	Buruh/Tani	23	17	19	12	29	54	104	0,34
7	Dosen/Guru	44	73	137	23	162	101	540	1,75
8	Dokter/Medis	53	93	87	21	97	65	216	0,71
9	Wiraswasta	2.131	2.687	2.830	729	3.382	3.377	14.364	46,97
10	Lainnya	957	2.055	1.246	257	481	402	5.398	17,65
	Total	4.686	6.758	6.583	1.442	5.502	5.608	30.579	97,38

Sumber : BPS, 2019

4.1.1.5. Agama

Mayoritas penduduk di Kecamatan Medan baru ini pada Tahun 2018 beragama Islam sebesar 45,72 %, sedangkan Kristen sebesar 40%, Katholik sebesar 5,44 %, Budha sebesar 6,37 % dan Hindu sebesar 2,49 %) dan tidak ada yang beragama Konghucu.

Tabel 4.6.
Jumlah Persentase Penduduk Menurut Agama dan Kelurahan Tahun 2018

No	Mata Pencaharian	Agama					
		Islam	Kristen	Katolik	Budha	Hindu	Konghucu
1	Titi Rantai	8,31	10,54	1,40	0,17	0,02	-
2	Padang Bulan	8,01	10,30	1,09	0,17	0,06	-
3	Medeka	9,98	7,87	0,93	0,18	0,06	-
4	Darat	2,41	1,41	0,30	1,03	0,33	-
5	Babura	10,45	6,85	0,53	1,40	0,09	-
6	Petisah Hulu	6,56	3,02	1,19	3,41	1,93	-
	Total	45,72	40,00	5,44	6,37	2,49	-

Sumber : BPS, 2019

4.1.1.6. Etnis

Penduduk Kecamatan Medan Baru cukup heterogen, terbukti dengan banyak suku/etnis yang hidup dan tinggal di wilayah Kecamatan Medan baru. Adapun jumlah suku/etnis adalah dapat dilihat pada tabel jumlah penduduk berdasarkan suku yang tinggal dan berkembang di wilayah Kecamatan Medan Baru pada Tahun 2018 dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.7.
Persentase Penduduk Berdasarkan Etnis Tahun 2018

No	Suku	Persentase (%)
1	Mandailing	5,21
2	Jawa	7,95
3	Tapanuli	30,62
4	Minang	8,63
5	Melayu	3,01
6	Karo	24,66
7	Aceh	2,56
8	Nias	2,31
9	Dairi	2,90
10	Lainnya	12,24
	Total	100,00

Sumber : BPS, 2019

4.1.1.7. Struktur Organisasi

Dalam melaksanakan tugas tersebut di atas, tidak terlepas dari unsur Muspika serta instansi vertikal dan lintas sektoral sesuai dengan Peraturan Pemerintah No. 6 Tahun 1988, tentang Koordinasi Kegiatan Instansi Vertikal di Daerah, yaitu :

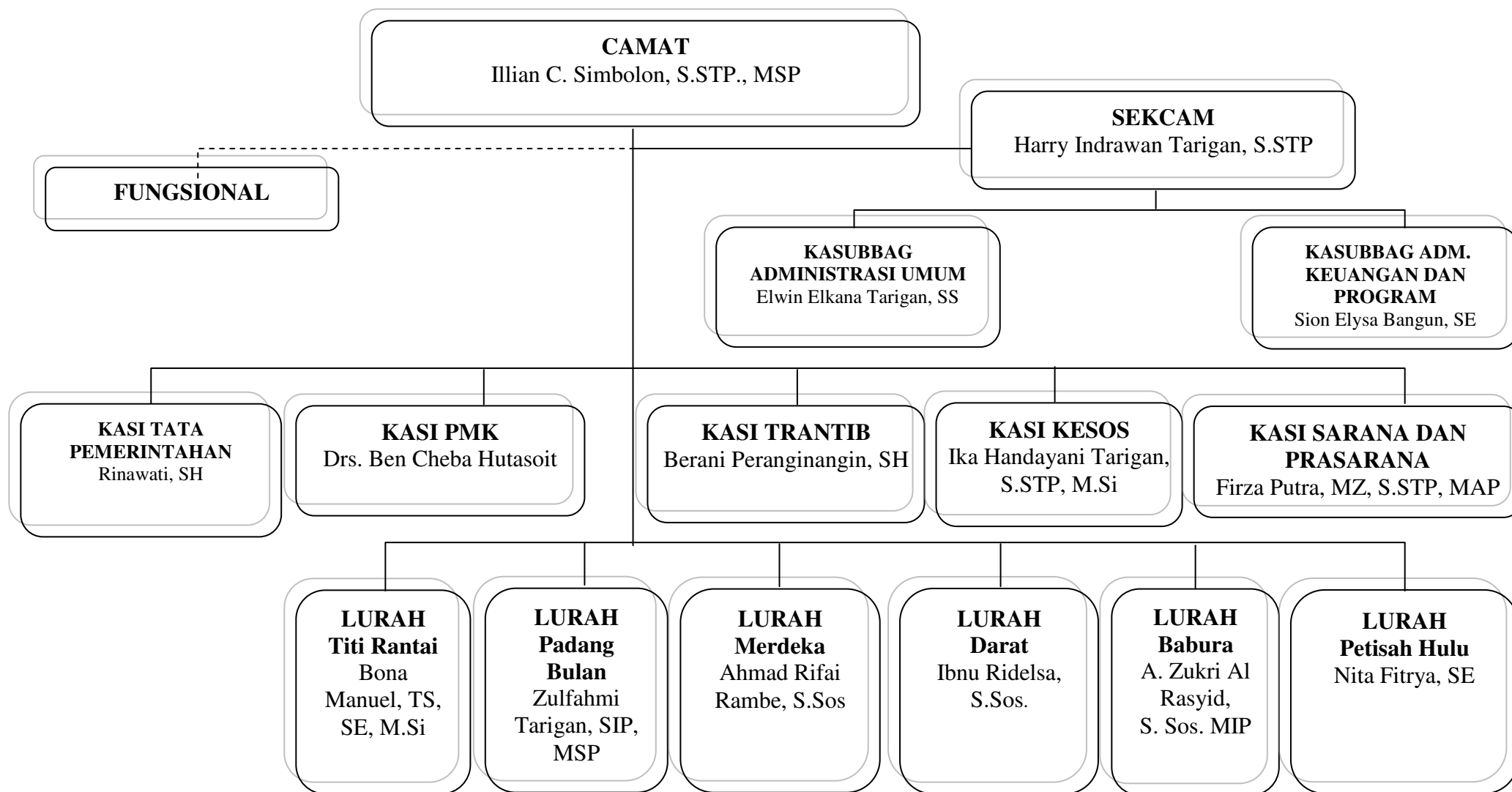
1. Koramil 01/MB
2. Kapolsekta Medan Baru

3. Kacabdiknas
4. Puskesmas/Puskesmas Pembantu
5. Kantor Urusan Agama
6. Kordinator KB
7. Mantri Statistik
8. PPL Pertanian

Untuk mendukung jalannya pelaksanaan pemerintahan di Kecamatan Medan Baru, Kecamatan Medan Baru memiliki sebuah kantor yang cukup memadai dan didukung oleh 6 (enam) Gedung Kantor Kelurahan yang tersebar di wilayah Kecamatan Medan Baru yang kesemua bangunan dalam bentuk permanen.

Dalam mendukung jalannya pemerintahan perlu struktur organisasi baik secara internal maupun eksternal. Berikut struktur organisasi berdasarkan lampiran Keputusan Walikota Medan No. 63 Tahun 2001 tentang Bagan Struktur Organisasi Kecamatan di lingkungan Pemerintah Kota Medan maka Bagan Struktur Organisasi Kecamatan Medan Baru dapat dilihat pada gambar di bawah ini :

Gambar 4.1.
Struktur Organisasi Kecamatan Medan Baru



4.1.1.8. Tugas Pokok dan Fungsi

Kecamatan Medan Baru merupakan Kecamatan inti Kota Medan dipimpin oleh Camat yang ditugaskan sebagai Kepala Kantor Kecamatan selaku pelaksana amanah/delegasi wewenang dari Kepala Daerah, berdasarkan PP Nomor 41 Tahun 2007 tanggal 13 Agustus 2007 dan Perda Walikota Nomor 3 Tahun 2009 tentang Rincian Tugas Pokok dan Fungsi Kecamatan. Kecamatan Medan Baru melaksanakan tugas pokok melaksanakan program kegiatan dibidang Pemerintahan, Pembangunan, dan Pemberdayaan Masyarakat dan Pelayanan Masyarakat. Sementara fungsi Kecamatan Medan Baru adalah :

1. Mengoordinasikan kegiatan pemberdayaan masyarakat.
2. Mengoordinasikan upaya penyelenggaraan ketentraman dan ketertiban umum.
3. Mengoordinasikan penerapan dan penegakan peraturan perundang-undangan.
4. Mengoordinasikan pemeliharaan prasarana dan fasilitas pelayanan umum.
5. Mengoordinasikan penyelenggaraan kegiatan pemerintahan ditingkat Kecamatan.
6. Membina penyelenggaraan pemerintahan kelurahan.
7. Melaksanakan pelayanan masyarakat yang menjadi ruang lingkup tugasnya dan/atau yang belum dapat dilaksanakan pemerintahan kelurahan.
8. Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Walikota sesuai dengan tugas dan fungsinya.

a. Camat

Camat mempunyai tugas menyelenggarakan kewenangan pemerintahan yang dilimpahkan oleh Walikota untuk menangani sebagian urusan otonomi daerah dan menyelenggarakan tugas umum pemerintahan.

b. Sekretaris

Sekretaris mempunyai tugas pokok melakukan sebagian tugas Camat lingkup kesekretariatan yang meliputi pengelolaan administrasi umum, keuangan, dan penyusunan program. Dalam melaksanakan tugas pokok sekretariat menyelenggarakan fungsi :

1. Penyusunan rencana, program, dan kegiatan kesekretariatan.
2. Pengkoordinasian penyusunan perencanaan program Kecamatan.
3. Pelaksanaan dan penyelenggaraan pelayanan administrasi kesekretariatan Kecamatan yang meliputi administrasi umum, kepegawaian, keuangan, dan kerumahtanggaan Kecamatan.
4. Pengelolaan dan pemberdayaan sumber daya manusia, pengembangan organisasi, dan ketatalaksanaan
5. Pelaksanaan koordinasi penyelenggaraan tugas-tugas Kecamatan.
6. Penyiapan bahan pembinaan, pengawasan dan pengendalian.
7. Pelaksanaan monitoring, evaluasi, dan pelaporan kesekretariatan.
8. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Camat sesuai dengan tugas dan fungsinya.

c. Sub Bagian Umum

Sub Bagian umum dipimpin oleh Kepala Sub Bagian yang berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Sekretaris. Sub bagian umum mempunyai tugas pokok melaksanakan sebagian tugas-tugas Sekretariat lingkup administrasi umum. Dalam melaksanakan tugas pokok, bidang ekonomi menyelenggarakan fungsi:

1. Penyusunan rencana, program, dan kegiatan sub bagian umum
2. Penyusunan bahan petunjuk teknis pengelolaan administrasi umum.
3. Pengelolaan administrasi umum yang meliputi pengelolaan tata naskah dinas, penataan kearsipan, perlengkapan dan penyelenggaraan kerumahtanggaan Kecamatan.
4. Pengelolaan administrasi kepegawaian.
5. Penyiapan bahan pembinaan dan pengembangan kelembagaan, ketatalaksanaan dan kepegawaian.
6. Penyiapan bahan pembinaan, pengawasan, dan pengendalian.
7. Penyiapan bahan monitoring, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas.
8. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Sekretaris sesuai dengan tugas dan fungsinya.

d. Sub Bagian Keuangan dan Penyusunan Program

Sub Bagian Keuangan dipimpin oleh Kepala Sub Bagian, yang berada dan bertanggung jawab kepada Sekretaris. Sub Bagian Keuangan dan Penyusunan Program mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Sekretaris. Dalam melaksanakan tugas pokok, Sub Bagian Keuangan Penyusunan Program menyelenggarakan fungsi:

1. Sebagai pelaksanaan dalam menyiapkan penyusunan Rencana Kerja Anggaran maupun program kerja tahunan tingkat kecamatan.
2. Sebagai pelaksana dalam menyiapkan bahan pedoman serta petunjuk teknis di bidang perencanaan dan keuangan.

3. Sebagai pelaksana dalam penyiapan bahan penyusun rencana strategis, rencana kerja tahunan, serta penetapan kinerja dilingkup Kecamatan.
4. Sebagai pelaksana penyiapan bahan koordinasi dan konsultasi dibidang perencanaan dan keuangan.
5. Sebagai pelaksanan pengelolaan keuangan.
6. Pengkoordinasian pelaksana tugas pemegang kas.
7. Sebagai koordinator dalam menyusun laporan keuangan dan pelaksanaan kegiatan.
8. Sebagai pelaksana dalam monitoring evaluasi serta pelaksanaan kegiatan.
9. Sebagai pelaksana tugas-tugas lain yang dilimpahkan berdasarkan bidang tugasnya.

e. Seksi Pemerintahan

Seksi Tata Pemerintahan dipimpin oleh Kepala Seksi, yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Camat. Seksi Tata Pemerintahan mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Camat. Dalam melaksanakan tugas pokok, Seksi Tata Pemerintahan menyelenggarakan fungsi:

1. Penyusunan rencana, program, dan kegiatan Seksi Tata Pemerintahan
2. Penyusunan petunjuk teknis lingkupan tata pemerintahan.
3. Penyiapan bahan pembinaan dan pengawasan tertib administrasi pemerintahan kelurahan.
4. Penyiapan bahan pembinaan dan koordinasi dalam penyelenggaraan kegiatan pemerintahan di tingkat kecamatan.

5. Penyiapan bahan koordinasi pembinaan kegiatan sosial politik, ideologi Negara, dan kesatuan bangsa.
6. Penyiapan bahan pembinaan dibidang keagrariaan.
7. Pelaksanaan proses pelayanan administrasi kependudukan.
8. Pelaksanaan kegiatan pencatatan monografi kecamatan dan kelurahan.
9. Pelaksanaan proses pelayanan administrasi lainnya lingkup tata pemerintahan.
10. Pemantauan pelaksanaan pemungutan pajak Bumi dan Bangunan.
11. Penyiapan bahan monitoring, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas.
12. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Camat sesuai dengan tugas dan fungsinya.

f. Seksi Pemberdayaan Masyarakat.

Seksi Pemberdayaan Masyarakat dipimpin oleh Kepala Seksi, yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Camat. Seksi Pemberdayaan Masyarakat mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Camat. Dalam melaksanakan tugas pokok, Pemberdayaan Masyarakat menyelenggarakan fungsi:

1. Penyusunan rencana, program, dan kegiatan Seksi Pemberdayaan Masyarakat.
2. Penyusunan bahan dan petunjuk teknis lingkup pemberdayaan masyarakat.
3. Penyiapan bahan pembinaan terhadap kegiatan pemberdayaan masyarakat seperti Lembaga Pemberdayaan Masyarakat (LPM) Lembaga Perekonomian Koperasi Usaha Mikro, kecil dan menengah.
4. Pelaksanaan proses pelayanan kepada masyarakat lingkup pemberdayaan masyarakat.

5. Penyiapan bahan koordinasi dalam penyelenggaraan pemberdayaan masyarakat.
6. Penyiapan bahan monitoring, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas.
7. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Camat sesuai dengan tugas dan fungsinya.

g. Seksi Ketentraman dan Ketertiban Umum

Seksi Ketentraman dan Ketertiban Umum di pimpin oleh Kepala Seksi, yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Camat. Seksi Ketentraman dan Ketertiban Umum mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Camat. Dalam melaksanakan tugas pokok, Ketentraman dan Ketertiban Umum menyelenggarakan fungsi:

1. Penyusunan rencana, program, dan kegiatan Ketentraman dan Ketertiban Umum.
2. Penyusunan petunjuk teknis lingkup Ketentraman dan Ketertiban Umum.
3. Penyiapan bahan pembinaan Ketentraman dan Ketertiban Umum.
4. Penyiapan bahan pelaksanaan koordinasi dengan Satuan Kerja Perangkat Daerah dalam penyelenggaraan dalam Ketentraman dan Ketertiban Umum, pengamanan dan penertiban terhadap pelanggaran peraturan daerah dan peraturan perundang-undangan lainnya di wilayah kecamatan.
5. Penyiapan bahan pelaksanaan pembinaan polisi pamong praja, pertahanan sipil dan perlindungan masyarakat.
6. Membantu pelaksanaan pengawasan terhadap penyaluran bantuan dan pengamanan akibat bencana alam dan bencana lainnya.

7. Pelaksanaan proses pelayanan masyarakat lingkup Ketentraman dan Ketertiban Umum.
8. Pelaksanaan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan tugas.
9. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Camat sesuai dengan tugas dan fungsinya.

h. Seksi Kesejahteraan Sosial.

Seksi Kesejahteraan Sosial dipimpin oleh Kepala Seksi, yang berada dibawah dan bertanggungjawab kepada Camat. Seksi Kesejahteraan Sosial mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Camat. Dalam melaksanakan tugas pokok, Kesejahteraan Sosial menyelenggarakan fungsi:

1. Penyusunan rencana, program, dan kegiatan Seksi Kesejahteraan Sosial.
2. Penyusunan petunjuk teknis lingkup Seksi Kesejahteraan Sosial.
3. Penyiapan bahan pembinaan Seksi Kesejahteraan Sosial.
4. Pelaksanaan proses pelayanan masyarakat lingkup kesejahteraan sosial.
5. Penyiapan bahan koordinasi dalam penyelenggaraan pembinaan kehidupan keagamaan pendidikan, kepemudaan, kebudayaan, olah raga, kesehatan masyarakat dan kesejahteraan sosial lainnya.
6. Membantu pelaksanaan tugas-tugas penanggulangan bencana alam dan bencana lainnya.
7. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Camat sesuai dengan tugas dan fungsinya.

i. Seksi Sarana dan Prasarana Wilayah

Seksi Sarana dan Prasarana Wilayah dipimpin oleh Kepala Seksi, yang berada dibawah dan bertanggungjawab kepada Camat. Seksi Sarana dan Prasarana

Wilayah mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Camat. Dalam melaksanakan tugas pokok, Sarana dan Prasarana Wilayah menyelenggarakan fungsi:

1. Perencanaan Program dan Kegiatan Seksi Sarana dan Prasarana Wilayah dengan mempedomani rencana umum kota, rencana strategis, dan rencana kerja Kecamatan untuk terlaksananya sinergitas perencanaan.
2. Penyusunan bahan kebijakan, Standar Operasional Prosedur, dan standar lainnya lingkup seksi Sarana dan Prasarana Wilayah untuk terselenggaranya aktifitas dan tugas secara optimal.
3. Pembagian tugas, pembimbingan, penilaian, penghargaan, dan penegakan/pemrosesan kedisiplinan Pegawai ASN (*Reward and Punishment*) dalam rangka untuk kelancaran tugas Lingkup Seksi Sarana dan Prasarana Wilayah berdasarkan atas peraturan perundang-undangan.
4. Penyusunan Bahan pelaksanaan Kegiatan normalisasi drainase/parit jalan lingkungan yang lebar jalannya kurang dari 3 (tiga) meter.
5. Penyusunan bahan pelaksanaan kegiatan pembersihan lubang air (inlet) dari badan jalan ke drainase.
6. Penyusunan bahan pelaksanaan pembersihan sampah lingkungan sampai ke Tempat Pembuangan Sementara (TPS).
7. Pelaksanaan pemantauan, pendataan dan pelaporan fasilitas sarana dan prasarana umum yang tidak berfungsi.
8. Penyusunan bahan pelaksanaan kebijakan lainnya berdasarkan atas peraturan perundang-undangan.

9. Penyampaian hasil laporan pelaksanaan tugas sebagai pertanggung jawaban kepada Camat.
10. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Camat terkait dengan tugas dan fungsinya.

4.1.2. Identitas Responden

Pengambilan data terhadap pegawai Kantor Camat Medan Baru yang menjadi sampel penelitian ini menggunakan kuisisioner dengan cara menyebarkan kuisisioner ke setiap responden. Sampel dalam penelitian ini terdiri dari 36 pegawai. Karakteristik responden penelitian dapat dilihat pada Tabel 4.8.

Tabel 4.8.
Karakteristik Responden

No	Karakteristik Responden		Frekuensi	Persentase (%)
1	Jenis Kelamin	Laki-Laki	16	44,44
		Perempuan	20	55,56
		Total	36	100,00
2	Umur	< 30 tahun	6	16,67
		30 – 40 tahun	14	38,89
		41 – 50 tahun	6	16,67
		> 50 tahun	10	27,78
3	Masa Kerja	< 5 tahun	4	11,11
		5 – 10 tahun	18	77,78
		> 10 tahun	4	11,11
4	Pendidikan	SMA	9	25,00
		D3	10	27,78
		S1	17	47,22
		Total	36	100,00

Sumber : Data primer diolah, 2020

Dari Tabel 4.8. dapat dilihat bahwa responden berjenis kelamin laki-laki sebanyak 20 orang (55,56 %), sedangkan yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 16 orang (44,44 %).

Rata-rata umur responden berada pada pada umur 30 – 40 tahun sebanyak 14 orang (47,22 %), diikuti umur > 50 tahun sebanyak 10 orang (27,78 %), umur 41 – 50 tahun hanya sebanyak 6 orang (21,15 %) dan di bawah 30 tahun sebanyak 6 orang (16,67 %).

Rata-rata masa kerja responden terbanyak yaitu 5 – 10 tahun sebanyak 18 orang (77,78 %), masa kerja di atas 10 tahun sebanyak 4 orang (11,11 %), dan masa kerja di bawah 5 tahun sebanyak 4 orang (11,11 %).

Rata-rata tingkat pendidikan responden terbanyak adalah tamat S1 sebanyak 17 orang (50 %), pendidikan D3 sebanyak 10 orang (29,92 %) dan pendidikan SMA sebanyak 9 orang (25 %).

4.1.3. Analisis Deskriptif (Distribusi Penilaian Responden)

a. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Variabel gaya kepemimpinan transformasional terdiri atas 10 pernyataan dengan 4 dimensi yang masing-masing terdiri dari beberapa indikator sebagai berikut : pengaruh ideal (1, 2 dan 3), motivasi inspirasi (4, 5 dan 6), simulasi intelektual (7 dan 8) dan pertimbangan individual (9 dan 10). Selanjutnya pernyataan-pernyataan tersebut ditabulasi untuk memperoleh data dalam bentuk numerik berdasarkan skala Likert yang telah ditentukan. Hasil tabulasi dari variabel gaya kepemimpinan transformasional dapat dilihat pada Lampiran 3. Berdasarkan Lampiran 3, diketahui jumlah dan persentase jawaban responden mengenai gaya kepemimpinan transformasional pada Kantor Camat Medan Baru seperti pada uraian berikut.

Tabel 4.9.
Penilaian Responden Terhadap Pengaruh Ideal

Jawaban Responden	Pimpinan selalu memberikan kepercayaan kepada saya dalam melaksanakan pekerjaan		Pimpinan selalu memberikan rasa hormat kepada saya jika menyelesaikan pekerjaan dengan baik		Pimpinan selalu menjaga integritas dengan saya di tempat kerja	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Setuju	2	5,56	7	19,44	5	13,89
Setuju	8	22,22	11	30,56	5	13,89
Cukup Setuju	5	13,89	6	16,67	13	36,11
Tidak Setuju	13	36,11	10	27,78	11	30,56
Sangat Tidak Setuju	8	22,22	2	5,56	2	5,56
Rata-Rata	2,53		3,31		3,00	

Sumber : Data primer diolah, 2020

Dimensi pengaruh ideal (Tabel 4.9) direpresentasikan oleh 3 item pernyataan sebagai berikut:

1. Untuk item pimpinan selalu memberikan kepercayaan kepada saya dalam melaksanakan pekerjaan, sebanyak 13 responden (36,11 %) menyatakan tidak setuju dengan nilai rerata 2,53. Jawaban ini menggambarkan bahwa sebagian besar pegawai tidak diberi kepercayaan oleh pimpinan dalam melaksanakan pekerjaan.
2. Untuk item pimpinan selalu memberikan rasa hormat kepada saya jika menyelesaikan pekerjaan dengan baik, sebanyak 11 responden (30,56 %) menyatakan setuju dengan nilai rerata 3,31. Jawaban ini menggambarkan bahwa sebagian besar pegawai mendapatkan rasa hormat dari pimpinan jika menyelesaikan pekerjaan dengan baik.
3. Untuk item pimpinan selalu menjaga integritas dengan saya di tempat kerja, sebanyak 13 responden (36,11 %) menyatakan cukup setuju dengan nilai rerata 3,00. Jawaban ini menggambarkan bahwa pimpinan selalu menjaga integritas di tempat kerja.

Tabel 4.10.
Penilaian Responden Terhadap Motivasi Inspirasi

Jawaban Responden	Pimpinan selalu menjalin komunikasi yang baik dengan saya tentang pekerjaan		Pimpinan selalu antusias membangkitkan semangat kerja saya dalam menyelesaikan pekerjaan		Pimpinan selalu dapat membangkitkan rasa optimis dalam menyelesaikan pekerjaan	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Setuju	3	8,33	5	13,89	7	19,44
Setuju	7	19,44	7	19,44	4	11,11
Cukup Setuju	8	22,22	11	30,56	15	41,67
Tidak Setuju	14	38,89	9	25,00	6	16,67
Sangat Tidak Setuju	4	11,11	4	11,11	4	11,11
Rata-Rata	2,75		3,00		3,11	

Sumber : Data primer diolah, 2020

Dimensi motivasi inspirasi (Tabel 4.10) direpresentasikan oleh 3 item pernyataan sebagai berikut:

1. Untuk item pimpinan selalu menjalin komunikasi yang baik dengan saya tentang pekerjaan, sebanyak 14 responden (38,89 %) menyatakan tidak setuju dengan nilai rerata 2,75. Jawaban ini menggambarkan bahwa sebagian besar pegawai tidak menjalin komunikasi yang baik dengan pimpinan.
2. Untuk item pimpinan selalu antusias membangkitkan semangat kerja saya dalam menyelesaikan pekerjaan, sebanyak 11 responden (30,56 %) menyatakan cukup setuju dengan nilai rerata 3,00. Jawaban ini menggambarkan bahwa sebagian besar pegawai mendapatkan mendapat suntikan semangat kerja dari pimpinan.
3. Untuk item pimpinan selalu dapat membangkitkan rasa optimis dalam menyelesaikan pekerjaan, sebanyak 15 responden (41,67 %) menyatakan cukup setuju dengan nilai rerata 3,11. Jawaban ini menggambarkan bahwa pimpinan selalu dapat membangkitkan rasa optimis pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan.

Tabel 4.11.
Penilaian Responden Terhadap Simulasi Intelektual

Jawaban Responden	Pimpinan selalu mendorong saya untuk menyelesaikan masalah pekerjaan secara rasional		Pimpinan selalu mendorong saya untuk menyelesaikan masalah pekerjaan dari berbagai sudut pandang	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Setuju	3	8,33	7	19,44
Setuju	11	30,56	8	22,22
Cukup Setuju	9	25,00	6	16,67
Tidak Setuju	9	25,00	12	33,33
Sangat Tidak Setuju	4	11,11	3	8,33
Mean	3,00		3,11	

Sumber : Data primer diolah, 2020

Dimensi simulasi intelektual (Tabel 4.11) direpresentasikan oleh 2 item pernyataan sebagai berikut:

1. Untuk item pimpinan selalu mendorong saya untuk menyelesaikan masalah pekerjaan secara rasional, sebanyak 11 responden (30,56 %) menyatakan setuju dengan nilai rerata 3,00. Jawaban ini menggambarkan bahwa sebagian besar pegawai mendapat dorongan dari pimpinan untuk menyelesaikan masalah pekerjaan secara rasional.
2. Untuk item pimpinan selalu mendorong saya untuk menyelesaikan masalah pekerjaan dari berbagai sudut pandang, sebanyak 8 responden (22,22 %) menyatakan setuju dengan nilai rerata 3,11.

Tabel 4.12.
Penilaian Responden Terhadap Pertimbangan Individual

Jawaban Responden	Pemimpin selalu menjadi guru bagi saya dalam melaksanakan pekerjaan		Pemimpin selalu menjadi pendengar yang baik atas masalah-masalah yang saya hadapi dalam pekerjaan	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Setuju	6	16,67	6	16,67
Setuju	8	22,22	5	13,89
Cukup Setuju	12	33,33	12	33,33
Tidak Setuju	6	16,67	10	27,78
Sangat Tidak Setuju	4	11,11	3	8,33
Mean	3,17		3,03	

Sumber : Data primer diolah, 2020

Dimensi pertimbangan individual (Tabel 4.12) direpresentasikan oleh 2 item pernyataan sebagai berikut:

1. Untuk item pemimpin selalu menjadi guru bagi saya dalam melaksanakan pekerjaan, sebanyak 12 responden (33,33 %) menyatakan cukup setuju dengan nilai rerata 3,17. Jawaban ini menggambarkan bahwa sebagian besar pegawai kantor Camat Medan Baru selalu menjadikan pimpinan sebagai guru dalam melaksanakan pekerjaan.
2. Untuk item pemimpin selalu menjadi pendengar yang baik atas masalah-masalah yang saya hadapi dalam pekerjaan, sebanyak 12 responden (33,33 %) menyatakan setuju dengan nilai rerata 3,03. Jawaban ini menggambarkan bahwa sebagian besar pegawai selalu didengar pimpinan atas masalah-masalah yang dihadapi dalam pekerjaan.

b. Gaya Kepemimpinan transaksional

Variabel gaya kepemimpinan transaksional terdiri atas 6 pernyataan untuk menjawab dimensi pengukuran gaya kepemimpinan transaksional yang terdiri dari imbalan kontingen (1 dan 2), manajemen eksepsi aktif (3 dan 4) dan manajemen eksepsi pasif (5 dan 6). Selanjutnya pernyataan-pernyataan tersebut ditabulasi untuk memperoleh data dalam bentuk numerik berdasarkan skala Likert yang telah ditentukan. Hasil tabulasi dari variabel gaya kepemimpinan transaksional dapat dilihat pada Lampiran 4. Berdasarkan Lampiran 4, diketahui jumlah dan persentase jawaban responden mengenai gaya kepemimpinan transaksional pada Kantor Camat Medan Baru seperti pada uraian berikut.

Tabel 4.13.
Penilaian Responden Terhadap Imbalan Kontingen

Jawaban Responden	Pimpinan memberikan pedoman kerja kepada saya untuk melakukan pekerjaan		Pimpinan memberikan imbalan jika saya mampu melaksanakan pekerjaan yang diperintahkan dengan baik	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Setuju	5	13,89	6	16,67
Setuju	8	22,22	5	13,89
Cukup Setuju	11	30,56	11	30,56
Tidak Setuju	7	19,44	7	19,44
Sangat Tidak Setuju	5	13,89	7	19,44
Mean	3,03		2,89	

Sumber : Data primer diolah, 2020

Dimensi imbalan kontingen (Tabel 4.13) direpresentasikan oleh 2 item pernyataan sebagai berikut:

1. Untuk item pimpinan memberikan pedoman kerja kepada saya untuk melakukan pekerjaan, sebanyak 11 responden (30,56 %) menyatakan cukup setuju dengan nilai rerata 3,03. Jawaban ini menggambarkan bahwa sebagian besar pegawai mendapatkan pedomann kerja dalam melakukan pekerjaan.
2. Untuk item pimpinan memberikan imbalan jika saya mampu melaksanakan pekerjaan yang diperintahkan dengan baik, sebanyak 11 responden (30,56 %) menyatakan setuju dengan nilai rerata 2,89. Jawaban ini menggambarkan bahwa pegawai mendapatkan imbalan jika mampu melaksanakan pekerjaan.

Tabel 4.14.
Penilaian Responden Terhadap Manajemen Eksepsi Aktif

Jawaban Responden	Pimpinan melakukan tindakan perbaikan atas kesalahan yang saya lakukan		Pemimpin mengawasi secara langsung kinerja saya agar sesuai dengan standar dan prosedur kerja yang telah ditetapkan	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Setuju	6	16,67	2	5,56
Setuju	3	8,33	5	13,89
Cukup Setuju	8	22,22	14	38,89
Tidak Setuju	14	38,89	9	25,00
Sangat Tidak Setuju	5	13,89	6	16,67
Mean	2,75		2,67	

Sumber : Data primer diolah, 2020

Dimensi manajemen eksepsi aktif (Tabel 4.14) direpresentasikan oleh 2 item pernyataan sebagai berikut:

1. Untuk item pimpinan melakukan tindakan perbaikan atas kesalahan yang saya lakukan, sebanyak 14 responden (38,89 %) menyatakan tidak setuju dengan nilai rerata 2,75. Jawaban ini menggambarkan bahwa sebagian besar pegawai tidak setuju dengan tindakan perbaikan atas kesalahan yang dilakukan pegawai.
2. Untuk item pemimpin mengawasi secara langsung kinerja saya agar sesuai dengan standar dan prosedur kerja yang telah ditetapkan, sebanyak 14 responden (38,89 %) menyatakan cukup setuju dengan nilai rerata 2,67. Jawaban ini menggambarkan bahwa sebagian besar pegawai tidak setuju diawasi langsung oleh pimpinan dalam bekerja.

Tabel 4.15.
Penilaian Responden Terhadap Manajemen Eksepsi Pasif

Jawaban Responden	Pimpinan selalu memantau kesalahan yang saya lakukan dalam bekerja		Pimpinan memberikan peringatan dan sanksi apabila terjadi kesalahan dalam proses kerja yang saya lakukan	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Setuju	1	2,78	4	11,11
Setuju	5	13,89	7	19,44
Cukup Setuju	18	50,00	16	44,44
Tidak Setuju	9	25,00	7	19,44
Sangat Tidak Setuju	3	8,33	2	5,56
Mean	2,78		3,11	

Sumber : Data primer diolah, 2020

Dimensi manajemen eksepsi pasif (Tabel 4.15) direpresentasikan oleh 2 item pernyataan sebagai berikut:

1. Untuk item pimpinan selalu memantau kesalahan yang saya lakukan dalam bekerja, sebanyak 18 responden (50 %) menyatakan cukup setuju dengan nilai

rerata 2,78. Jawaban ini menggambarkan bahwa sebagian besar pegawai selalu dipantau oleh pimpinan.

2. Untuk item pimpinan memberikan peringatan dan sanksi apabila terjadi kesalahan dalam proses kerja yang saya lakukan, sebanyak 16 responden (44,44 %) menyatakan cukup setuju dengan nilai rerata 3,11. Jawaban ini menggambarkan bahwa sebagian besar pegawai diberi peringatan dan sanksi oleh pimpinan jika terjadi kesalahan.

c. Gaya Kepemimpinan Situasional

Variabel gaya kepemimpinan situasional terdiri atas 13 pernyataan untuk menjawab dimensi gaya kepemimpinan situasional yang terdiri dari memberitahukan (1, 2 dan 3), menjajakan (4, 5, 6 dan 7), mengikutsertakan (8, 9 dan 10) dan mendelegasikan (11, 12 dan 13). Hasil tabulasi variabel keputusan pada Kantor Camat Medan Baru seperti pada uraian berikut.

Tabel 4.16.
Penilaian Responden Terhadap Memberitahukan

Jawaban Responden	Saya selalu diberikan arahan secara spesifik oleh pimpinan		Saya selalu diberikan penjelasan oleh pimpinan tentang cara mengerjakan pekerjaan		Saya diberikan penghargaan oleh pimpinan jika menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tepat waktu	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Setuju	2	5,56	9	25,00	6	16,67
Setuju	6	16,67	3	8,33	2	5,56
Cukup Setuju	16	44,44	13	36,11	12	33,33
Tidak Setuju	11	30,56	9	25,00	9	25,00
Sangat Tidak Setuju	1	2,78	2	5,56	7	19,44
Mean	2,99		3,22		2,75	

Sumber : Data primer diolah, 2020

Dimensi memberitahukan (Tabel 4.16) direpresentasikan oleh 3 item pernyataan sebagai berikut:

1. Untuk item saya selalu diberikan arahan secara spesifik oleh pimpinan, sebanyak 16 responden (44,44 %) menyatakan cukup setuju dengan nilai rerata 2,99. Jawaban ini menggambarkan bahwa sebagian besar pegawai diberi arahan secara spesifik oleh pimpinan dalam melakukan pekerjaan.
2. Untuk item saya selalu diberikan penjelasan oleh pimpinan tentang cara mengerjakan pekerjaan, sebanyak 13 responden (36,11 %) menyatakan cukup setuju dengan nilai rerata 3,22. Jawaban ini menggambarkan bahwa sebagian besar pegawai diberikan penjelasan oleh pimpinan dalam mengerjakan pekerjaan.
3. Untuk item saya diberikan penghargaan oleh pimpinan jika menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tepat waktu, sebanyak 12 responden (33,33 %) menyatakan cukup setuju dengan nilai rerata 2,75. Jawaban ini menggambarkan bahwa sebagian besar pegawai mendapatkan penghargaan jika menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.

Tabel 4.17.
Penilaian Responden Terhadap Menjajakan

Jawaban Responden	Saya selalu diberikan perintah yang jelas oleh pimpinan		Saya selalu diberikan kesempatan oleh pimpinan dalam mengeluarkan pendapat atau saran atas sebuah keputusan		Saya selalu dilibatkan dalam memberikan bimbingan		Pimpinan selalu mendengarkan keluhan yang saya utarakan	
	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%
Sangat Setuju	7	19,44	3	8,33	5	13,89	4	11,11
Setuju	2	5,56	8	22,22	5	13,89	6	16,67
Cukup Setuju	11	30,56	14	38,89	14	38,89	14	38,89
Tidak Setuju	11	30,56	8	22,22	9	25,00	7	19,44
Sangat Tidak Setuju	5	13,89	3	8,33	3	8,33	5	13,89
Mean	2,86		3,00		3,00		2,92	

Sumber : Data primer diolah, 2019

Dimensi menjajakan (Tabel 4.17) direpresentasikan oleh 4 item pernyataan sebagai berikut:

1. Untuk item saya selalu diberikan perintah yang jelas oleh pimpinan, sebanyak 11 responden (30,56 %) menyatakan cukup setuju dengan nilai rerata 2,86.
2. Untuk item saya selalu diberikan kesempatan oleh pimpinan dalam mengeluarkan pendapat atau saran atas sebuah keputusan, sebanyak 14 responden (38,89 %) menyatakan cukup setuju dengan nilai rerata 3,00.
3. Untuk item saya selalu dilibatkan dalam memberikan bimbingan, sebanyak 14 responden (38,89 %) menyatakan cukup setuju dengan nilai rerata 3,00. Jawaban ini menggambarkan bahwa sebagian besar pegawai dilibatkan dalam memberikan bimbingan.
4. Untuk item pimpinan selalu mendengarkan keluhan yang saya utarakan, sebanyak 14 responden (38,89 %) menyatakan cukup setuju dengan nilai rerata 2,92. Jawaban ini menggambarkan bahwa pimpinan selalu mendengarkan keluhan pegawai.

Tabel 4.18.
Penilaian Responden Terhadap Mengikutsertakan

Jawaban Responden	Saya selalu dilibatkan dalam membuat keputusan		Saya selalu dilibatkan dalam memecahkan masalah dalam menyelesaikan tugas		Saya selalu dilibatkan dalam membantu pekerjaan bawahan	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Setuju	5	13,89	9	25,00	6	16,67
Setuju	6	16,67	8	22,22	6	16,67
Cukup Setuju	14	38,89	8	22,22	11	30,56
Tidak Setuju	10	27,78	8	22,22	8	22,22
Sangat Tidak Setuju	1	2,78	3	8,33	5	13,89
Mean	3,11		3,33		3,00	

Sumber : Data primer diolah, 2020

Dimensi mengikutsertakan (Tabel 4.18) direpresentasikan oleh 3 item pernyataan sebagai berikut:

1. Untuk item saya selalu dilibatkan dalam membuat keputusan, sebanyak 14 responden (38,89 %) menyatakan cukup setuju dengan nilai rerata 3,11. Jawaban ini menggambarkan bahwa sebagian besar pegawai dilibatkan dalam membuat keputusan
2. Untuk item saya selalu dilibatkan dalam memecahkan masalah dalam menyelesaikan tugas, sebanyak 9 responden (25 %) menyatakan sangat setuju dengan nilai rerata 3,33. Jawaban ini menggambarkan bahwa sebagian besar pegawai dilibatkan dalam pemecahan masalah.
3. Untuk item saya selalu dilibatkan dalam membantu pekerjaan bawahan, sebanyak 11 responden (30,56 %) menyatakan cukup setuju dengan nilai rerata 3,00. Jawaban ini menggambarkan bahwa sebagian besar pegawai dilibatkan dalam membantu pekerjaan.

Tabel 4.19.
Penilaian Responden Terhadap Mendelegasikan

Jawaban Responden	Pimpinan selalu memberikan kontrol kepada saya dalam pelaksanaan tugas		Pimpinan selalu memberikan kepercayaan penuh kepada saya dalam melaksanakan tugas		Pimpinan selalu berkomunikasi dengan saya dalam pelaksanaan tugas	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Setuju	7	19,44	11	30,56	8	22,22
Setuju	7	19,44	4	11,11	6	16,67
Cukup Setuju	10	27,78	9	25,00	13	36,11
Tidak Setuju	8	22,22	5	13,89	7	19,44
Sangat Tidak Setuju	4	11,11	7	19,44	2	5,56
Mean	3,14		3,19		3,31	

Sumber : Data primer diolah, 2020

Dimensi mendelegasikan (Tabel 4.19) direpresentasikan oleh 3 item pernyataan sebagai berikut:

1. Untuk item pimpinan selalu memberikan kontrol kepada saya dalam pelaksanaan tugas, sebanyak 10 responden (27,78 %) menyatakan cukup

setuju dengan nilai rerata 3,14. Jawaban ini menggambarkan bahwa sebagian besar pegawai selalu mendapatkan kontrol dari pimpinan dalam pelaksanaan tugas.

2. Untuk item pimpinan selalu memberikan kepercayaan penuh kepada saya dalam melaksanakan tugas, sebanyak 11 responden (30,56 %) menyatakan sangat setuju dengan nilai rerata 3,19. Jawaban ini menggambarkan bahwa sebagian besar pegawai diberikan kepercayaan oleh pimpinan dalam melaksanakan tugas.
3. Untuk item pimpinan selalu berkomunikasi dengan saya dalam pelaksanaan tugas, sebanyak 13 responden (36,11 %) menyatakan cukup setuju dengan nilai rerata 3,31. Jawaban ini menggambarkan bahwa sebagian besar pegawai selalu berkomunikasi dengan pimpinan dalam pelaksanaan tugas yang diberikan.

d. Kinerja

Variabel kinerja terdiri atas 8 pernyataan untuk menjawab dimensi pengukuran kinerja yang terdiri dari kemampuan individual (1, 2, 3 dan 4), usaha yang dicurahkan (5 dan 6) dan dukungan organisasional (7 dan 8). Selanjutnya pernyataan-pernyataan tersebut ditabulasi untuk memperoleh data dalam bentuk numerik berdasarkan skala Likert yang telah ditentukan. Hasil tabulasi dari variabel kinerja dapat dilihat pada Lampiran 6. Berdasarkan Lampiran 6, diketahui jumlah dan persentase jawaban responden mengenai kinerja pegawai pada Kantor Camat Medan Baru seperti pada uraian berikut.

Tabel 4.20.
Penilaian Responden Terhadap Kemampuan Individu

Jawaban Responden	Saya memiliki tingkat pengetahuan yang baik terhadap pekerjaan yang saya lakukan		Saya memiliki tingkat pemahaman yang baik terhadap pekerjaan yang saya lakukan		Dalam melakukan pekerjaan saya selalu menjunjung tinggi kejujuran		Saya memiliki keterampilan dalam menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan	
	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%
Sangat Setuju	12	33,33	3	8,33	13	36,11	11	30,56
Setuju	4	11,11	13	36,11	10	27,78	6	16,67
Cukup Setuju	9	25,00	16	44,44	6	16,67	11	30,56
Tidak Setuju	7	19,44	1	2,78	3	8,33	5	13,89
Sangat Tidak Setuju	4	11,11	3	8,33	4	11,11	3	8,33
Mean	3,36		3,33		3,69		3,47	

Sumber : Data primer diolah, 2019

Dimensi kemampuan individu (Tabel 4.20) direpresentasikan oleh 4 item pernyataan sebagai berikut:

1. Untuk item saya memiliki tingkat pengetahuan yang baik terhadap pekerjaan yang saya lakukan, sebanyak 12 responden (33,33 %) menyatakan sangat setuju dengan nilai rerata 3,36. Jawaban ini menggambarkan bahwa sebagian besar pegawai memiliki tingkat pengetahuan yang baik terhadap pekerjaan.
2. Untuk item saya memiliki tingkat pemahaman yang baik terhadap pekerjaan yang saya lakukan, sebanyak 16 responden (44,44 %) menyatakan cukup setuju dengan nilai rerata 3,33. Jawaban ini menggambarkan bahwa sebagian besar pegawai memiliki tingkat pemahaman yang baik terhadap pekerjaan.
3. Untuk item dalam melakukan pekerjaan saya selalu menjunjung tinggi kejujuran, sebanyak 13 responden (36,11 %) menyatakan sangat setuju dengan nilai rerata 3,69. Jawaban ini menggambarkan bahwa sebagian besar pegawai menjunjung tinggi kejujuran dalam melaksanakan pekerjaan.
4. Untuk item saya memiliki keterampilan dalam menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan, sebanyak 11 responden (30,56 %) menyatakan sangat setuju

dengan nilai rerata 3,47. Jawaban ini menggambarkan bahwa sebagian besar pegawai memiliki keterampilan dalam menyelesaikan pekerjaan.

Tabel 4.21.
Penilaian Responden Terhadap Usaha yang Dicurahkan

Jawaban Responden	Saya dapat memotivasi diri dalam menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan		Saya selalu mematuhi segala peraturan yang telah ditetapkan	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Setuju	3	8,33	11	30,56
Setuju	10	27,78	7	19,44
Cukup Setuju	11	30,56	6	16,67
Tidak Setuju	9	25,00	4	11,11
Sangat Tidak Setuju	3	8,33	8	22,22
Mean	3,03		3,25	

Sumber : Data primer diolah, 2020

Dimensi usaha yang dicurahkan (Tabel 4.21) direpresentasikan oleh 2 item pernyataan sebagai berikut:

1. Untuk item saya dapat memotivasi diri dalam menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan, sebanyak 11 responden (30,56 %) menyatakan cukup setuju dengan rerata 3,03.
2. Untuk item saya selalu mematuhi segala peraturan yang telah ditetapkan, sebanyak 11 responden (30,56 %) menyatakan sangat setuju dengan rerata 3,25. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai mematuhi peraturan yang telah ditetapkan.

Tabel 4.22.
Penilaian Responden Terhadap Dukungan Organisasional

Jawaban Responden	Saya selalu memanfaatkan fasilitas kerja yang telah diberikan		Saya selalu mendapatkan dukungan dari rekan kerja dalam menyelesaikan tugas	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Setuju	16	44,44	16	44,44
Setuju	3	8,33	2	5,56
Cukup Setuju	9	25,00	7	19,44
Tidak Setuju	5	13,89	3	8,33
Sangat Tidak Setuju	3	8,33	8	22,22
Mean	3,67		3,42	

Sumber : Data primer diolah, 2020

Dimensi dukungan organisasional (Tabel 4.22) direpresentasikan oleh 2 item pernyataan sebagai berikut:

1. Untuk item saya selalu memanfaatkan fasilitas kerja yang telah diberikan, sebanyak 16 responden (44,44 %) menyatakan sangat setuju dengan rerata 3,67. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai dapat memanfaatkan fasilitas kerja.
2. Untuk item saya selalu mendapatkan dukungan dari rekan kerja dalam menyelesaikan tugas, sebanyak 16 responden (44,44 %) menyatakan sangat setuju dengan rerata 3,42. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai selalu mendapat dukungan dari rekan kerja dalam menyelesaikan tugas.

4.1.4 Uji Kualitas Data

a. Uji Validitas

Uji validitas bertujuan untuk mengetahui valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan tersebut mampu mengungkapkan sesuatu yang ingin diukur dalam suatu penelitian. Butir pernyataan dari kuesioner yang tidak valid, secara otomatis pernyataan tersebut kurang relevan digunakan sebagai indikator pengukuran variabel.

Uji validitas dilakukan dengan membandingkan nilai r_{hitung} dengan r_{tabel} . Nilai r di sini menunjukkan koefisien korelasi antara butir-butir pernyataan dengan total jawaban responden. Tingkat signifikansi 5 % dengan $n = 36$, maka diperoleh nilai r_{tabel} yakni 0,328 (Sugiyono, 2016: 137). Jika r_{hitung} positif, serta $r_{hitung} > r_{tabel}$, maka butir tersebut valid, sedangkan jika $r_{hitung} < r_{tabel}$, maka butir

tersebut tidak valid. Uji validitas pernyataan untuk variabel gaya kepemimpinan transformasional dapat dilihat pada Tabel 4.23.

Tabel 4.23.
Analisis Hasil Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X₁)

Pernyataan	r _{hitung}	r _{tabel}	Validitas
1	0,692	0,328	Valid
2	0,722	0,328	Valid
3	0,571	0,328	Valid
4	0,498	0,328	Valid
5	0,660	0,328	Valid
6	0,663	0,328	Valid
7	0,557	0,328	Valid
8	0,623	0,328	Valid
9	0,710	0,328	Valid
10	0,438	0,328	Valid

Sumber : Data primer diolah, 2020

Dari hasil pengujian diketahui bahwa seluruh pernyataan tentang gaya kepemimpinan transformasional dinyatakan valid dan telah memenuhi syarat validitas. Uji validitas pernyataan untuk variabel gaya kepemimpinan transaksional dapat dilihat pada Tabel 4.24.

Tabel 4.24.
Analisis Hasil Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan Transaksional (X₂)

Pernyataan	r _{hitung}	r _{tabel}	Validitas
1	0,768	0,328	Valid
2	0,545	0,328	Valid
3	0,515	0,328	Valid
4	0,731	0,328	Valid
5	0,554	0,328	Valid
6	0,554	0,328	Valid

Sumber : Data primer diolah, 2020

Dari hasil pengujian validitas yang dilakukan terhadap ke-6 pernyataan untuk pengukuran variabel gaya kepemimpinan transaksional dinyatakan valid

dan telah memenuhi syarat validitas. Uji validitas pernyataan untuk variabel gaya kepemimpinan situasional dapat dilihat pada Tabel 4.25.

Tabel 4.25.
Analisis Hasil Uji Validitas Variabel Gaya kepemimpinan situasional (X₃)

Pernyataan	r _{hitung}	r _{tabel}	Validitas
1	0,459	0,328	Valid
2	0,613	0,328	Valid
3	0,487	0,328	Valid
4	0,613	0,328	Valid
5	0,641	0,328	Valid
6	0,530	0,328	Valid
7	0,657	0,328	Valid
8	0,688	0,328	Valid
9	0,609	0,328	Valid
10	0,638	0,328	Valid
11	0,572	0,328	Valid
12	0,565	0,328	Valid
13	0,489	0,328	Valid

Sumber : Data primer diolah, 2020

Dari hasil pengujian validitas yang dilakukan terhadap ke-13 pernyataan untuk pengukuran variabel gaya kepemimpinan situasional dinyatakan valid dan telah memenuhi syarat validitas. Uji validitas pernyataan untuk variabel kinerja dapat dilihat pada Tabel 4.26.

Tabel 4.26.
Analisis Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja (Y)

Pernyataan	r _{hitung}	r _{tabel}	Validitas
1	0,581	0,328	Valid
2	0,575	0,328	Valid
3	0,577	0,328	Valid
4	0,543	0,328	Valid
5	0,526	0,328	Valid
6	0,569	0,328	Valid
7	0,542	0,328	Valid
8	0,529	0,328	Valid

Sumber : Data primer diolah, 2020

Dari hasil pengujian diketahui bahwa seluruh pernyataan tentang indikator kinerja dinyatakan valid dan telah memenuhi syarat validitas.

b. Uji Reliabilitas

Analisis reliabilitas penelitian ini menggunakan *Cronbach Alpha* untuk mengidentifikasi seberapa baik item-item dalam kuisioner berhubungan antara satu dengan yang lainnya. Uji reliabilitas dari setiap variabel yang digunakan dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.27.

Tabel 4.27.
Uji Reliabilitas Data

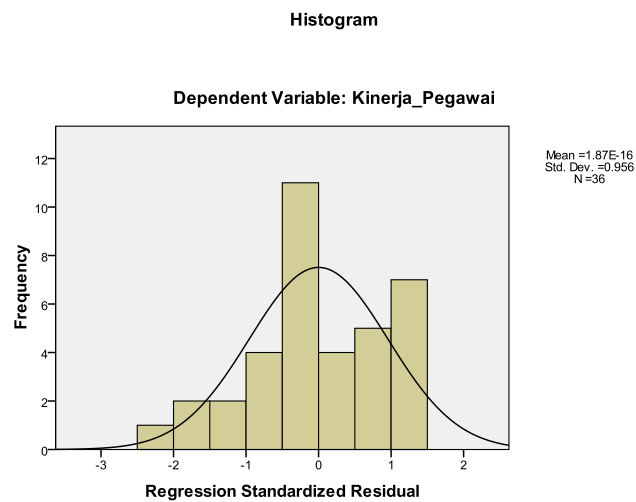
Variabel	Alpa	<i>Cronbach alpha</i>	Reliabilitas
Gaya kepemimpinan transformasional (X_1)	0,817	0,6	Reliabel
Gaya kepemimpinan transaksional (X_2)	0,743	0,6	Reliabel
Gaya kepemimpinan situasional (X_3)	0,834	0,6	Reliabel
Kinerja (Y)	0,587	0,6	Reliabel

Sumber : Data primer diolah, 2020

Berdasarkan uji reliabilitas menggunakan *Cronbach Alpha*, semua variabel penelitian adalah reliabel/handal karena *Alpha* lebih besar dari 0,6, maka hasil penelitian ini menunjukkan bahwa alat pengukuran dalam penelitian ini telah memenuhi uji reliabilitas (*reliable* dan dapat dipakai sebagai alat ukur).

c. Uji Normalitas

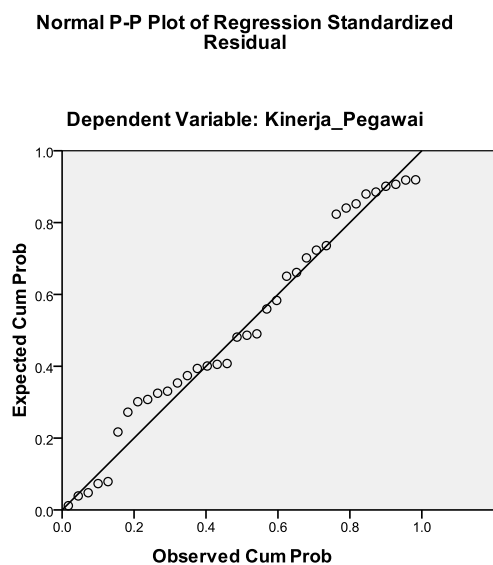
Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal ataukah tidak. Uji normalitas dilakukan dengan grafik yaitu pada normal *P-P Plot of Regression Standarized Residual*. Apakah data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas, seperti pada gambar berikut :



Gambar 4.2.
Kurva Histogram Normalitas

Sumber : Data primer diolah, 2020

Dari hasil output SPSS Gambar 4.1. kurva histogram normalitas menunjukkan gambar pada histogram memiliki pola (lonceng) atau data tersebut tidak melenceng ke kiri atau melenceng ke kanan. Maka dapat disimpulkan model regresi memenuhi aumsi uji normalitas data.



Gambar 4.3.

Grafik Normal P-P Plot of Regression Standarized Residual

Sumber : Data primer diolah, 2020

Berdasarkan Gambar 4.2. dapat dilihat bahwa titik-titik menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal. Penyebaran titik-titik menggambarkan data-data hasil jawaban responden telah berdistribusi secara normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.

Pengujian normalitas data dapat juga dilakukan dengan uji *one sample Kolmogorov Smirnov Test*. Adapun hasil pengujian terdapat pada Tabel 4.28.

Tabel 4.28. Uji One Sample Kolmogorov Smirnov Test

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test					
		GP Transformasi onal	GP Transaksiona l	GP Situasional	Kinerja Pegawai
N		36	36	36	36
Normal Parameters ^{a, b}	Mean	30.0000	17.2222	39.7500	27.2222
	Std. Deviation	7.45271	4.23665	9.21606	5.96711
Most Extreme Differences	Absolute	.056	.082	.114	.094
	Positive	.056	.082	.114	.094
	Negative	-.053	-.073	-.092	-.068
Kolmogorov-Smirnov Z		.333	.493	.681	.566
Asymp. Sig. (2-tailed)		1.000	.968	.742	.906

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber : Data primer diolah, 2020

Dari output di atas dapat diketahui bahwa nilai signifikansi (*Asymp. Sig 2-tailed*) gaya kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan transaksional, gaya kepemimpinan situasional dan kinerja pegawai secara berturut-turut sebesar 0,789; 0,731; 0,860 dan 0,632. Jika signifikansi lebih besar dari 0,05, maka nilai residual tersebut telah normal, sehingga data gaya kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan transaksional, gaya kepemimpinan situasional dan kinerja adalah normal.

d. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk mengetahui apakah di dalam model regresi terdapat korelasi antar variabel independen. Uji multikolinieritas dalam

penelitian ini dilihat dari nilai *tolerance* atau *variance inflation factor* (VIF). Adapun perhitungan estimasi nilai *tolerance* atau VIF dengan program *SPSS 20. for windows* dapat dilihat pada Tabel 4.29. berikut:

Tabel 4.29.
Hasil Uji Multikolinieritas

Variabel	<i>Tolerance</i>	<i>VIF</i>
Gaya kepemimpinan transformasional	0,452	2,212
Gaya kepemimpinan transaksional	0,701	1,426
Gaya kepemimpinan situasional	0,591	1,693

Sumber : Data primer diolah, 2020

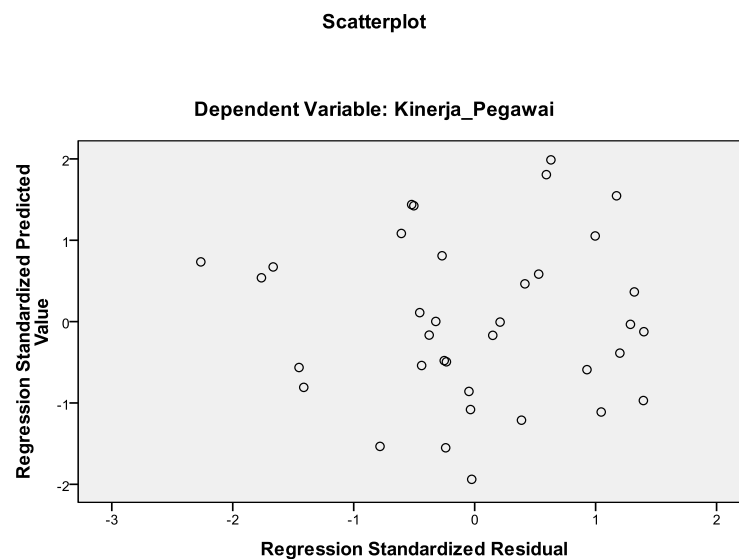
Tabel 4.29. di atas dapat diketahui bahwa nilai *tolerance* dari variabel gaya kepemimpinan transformasional sebesar 0,452, variabel gaya kepemimpinan transaksional sebesar 0,701 dan variabel gaya kepemimpinan situasional sebesar 0,591 lebih besar dari 0,10 sedangkan nilai VIF dari variabel gaya kepemimpinan transformasional sebesar 2,212, gaya kepemimpinan transaksional sebesar 1,426 dan gaya kepemimpinan situasional sebesar 1,693 lebih kecil dari 5. Berdasarkan hasil perhitungan di atas dapat dilihat bahwa nilai *tolerance* semua variabel bebas lebih besar dari 0,10 dan nilai VIF semua variabel bebas juga lebih kecil dari 5 sehingga tidak terjadi gejala korelasi pada variabel bebas. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak adanya gejala multikolinieritas antar variabel bebas dalam model regresi.

e. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dari model regresi terjadi ketidaksamaan *varians* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Model regresi yang baik adalah model regresi yang homoskedastisitas atau

tidak terjadinya heteroskedastisitas. Salah satu cara untuk mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas adalah dengan melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat dengan residualnya. Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

Berdasarkan hasil pengolahan data, uji heteroskedastisitas dalam penelitian ini ditunjukkan pada Gambar 4.3.



Gambar 4.4.
Uji Heteroskedastisitas

Berdasarkan gambar di atas tidak terlihat ada pola tertentu, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka **tidak terjadi heteroskedastisitas**.

4.1.5. Pengujian Regresi Linier Berganda

Pengujian regresi linear berganda menjelaskan besarnya pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan transaksional dan gaya

kepemimpinan situasional terhadap kinerja. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda dengan menggunakan *SPSS 22 for windows*. Analisis masing-masing variabel dijelaskan dalam uraian berikut :

Tabel 4.30.
Hasil Regresi Linier Berganda
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.271	3.473		.942	.353
	GP_Transformasional	.277	.129	.347	2.146	.040
	GP_Transaksional	.407	.183	.289	2.227	.033
	GP_Situasional	.217	.091	.335	2.371	.024

a. Dependent Variable: Kinerja_Pegawai

Sumber : Data primer diolah, 2020

Berdasarkan hasil tersebut maka persamaan regresi linier berganda yang mempunyai formulasi : $Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + \varepsilon$, sehingga diperoleh persamaan : $Y = 3,271 + 0,277 X_1 + 0,407 X_2 + 0,217 X_3$ dengan estimasi simpangan baku peramalan sebesar 3,833.

Deskripsi dari persamaan regresi linear berganda di atas adalah sebagai berikut :

b_0 : 3,271

Bilangan konstanta (b_0) sebesar 3,271 menunjukkan besarnya kinerja pegawai apabila gaya kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan situasional sama dengan 0.

b_1 : 0,277

Koefisien regresi pertama (b_1) sebesar 0,277 menunjukkan besarnya pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai dengan asumsi gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan situasional konstan. Artinya apabila faktor gaya kepemimpinan

transformasional meningkat 1 satuan nilai, maka diprediksi kinerja pegawai meningkat sebesar 0,277 satuan nilai dengan asumsi gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan situasional konstan.

b_2 : 0,407

Koefisien regresi kedua (b_2) sebesar 0,407 menunjukkan besarnya pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja pegawai dengan asumsi gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan situasional konstan. Artinya apabila faktor gaya kepemimpinan transaksional meningkat 1 satuan nilai, maka diprediksi kinerja pegawai akan meningkat sebesar 0,407 satuan nilai dengan asumsi gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan situasional konstan.

b_3 : 0,217

Koefisien regresi ketiga (b_3) sebesar 0,217 menunjukkan besarnya pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja pegawai dengan asumsi gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional konstan. Artinya apabila faktor gaya kepemimpinan situasional meningkat 1 satuan nilai, maka diprediksi kinerja pegawai akan meningkat sebesar 0,217 satuan nilai dengan asumsi gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional konstan.

4.1.6. Uji Hipotesis

a. Uji F

Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan situasional secara simultan terhadap kinerja dilakukan uji F seperti pada Tabel 4.31.

Tabel 4.31.
Uji F
ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	776.000	3	258.667	17.603	.000 ^a
	Residual	470.222	32	14.694		
	Total	1246.222	35			

a. Predictors: (Constant), GP_Situasional, GP_Transaksional, GP_Transformasional

b. Dependent Variable: Kinerja_Pegawai

Sumber : Data primer diolah, 2020

Prosedur dan kriteria penerimaan serta penolakan hipotesis ditetapkan sebagai berikut :

a. Hipotesis :

H_0 : Tidak ada pengaruh yang nyata antara gaya kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja pegawai.

H_1 : Ada pengaruh yang nyata antara gaya kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja pegawai.

b. Alfa (α) = 0,05; k (jumlah variabel yang dianalisis = 4); N = 36, maka berdasarkan F-tabel didapatkan nilai F-tabel 5 % (3 : 32) sebesar 2,90.

c. Kriteria penerimaan dan penolakan hipotesis

Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka H_0 ditolak atau H_1 diterima, sedangkan apabila

$F_{hitung} < F_{tabel}$ maka H_0 diterima atau H_1 (hipotesis yang diajukan) ditolak.

d. Berdasarkan hasil pengolahan data dengan SPSS, maka diketahui F_{hitung} sebesar 17,603 > F_{tabel} 2,90, sehingga H_0 ditolak atau H_1 diterima. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, gaya

kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan situasional secara simultan mempunyai pengaruh signifikan (nyata) meningkatkan kinerja pegawai, dengan demikian maka hipotesis pertama dapat diterima.

b. Uji t

Berdasarkan analisis koefisien determinasi parsial di atas diketahui bahwa pengaruh gaya kepemimpinan transaksional lebih besar dibandingkan dengan gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja pegawai, oleh karena itu untuk menguji kebenarannya digunakan uji hipotesis parsial atau uji-t seperti terlihat pada Tabel 4.32.

Tabel 4.32.
Uji Parsial (t) Variabel Bebas
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.271	3.473		.942	.353
	GP_Transformasional	.277	.129	.347	2.146	.040
	GP_Transaksional	.407	.183	.289	2.227	.033
	GP_Situasional	.217	.091	.335	2.371	.024

a. Dependent Variable: Kinerja_Pegawai

Sumber : Data primer diolah, 2020

1). Uji hipotesis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja.

Prosedur dan kriteria penerimaan serta penolakan hipotesis ditetapkan sebagai berikut :

a. Hipotesis

H_0 : $b_1 = 0$ artinya, gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh dalam meningkatkan kinerja pegawai.

H_1 : $b_1 \neq 0$ artinya, gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh dalam meningkatkan kinerja pegawai.

b. Uji Hipotesis

Bila $t_{hitung} > t_{tabel} (\alpha, N-k-1)$, maka H_0 ditolak artinya gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan meningkatkan kinerja pegawai dan apabila $t_{hitung} < t_{tabel}$, maka H_0 diterima, artinya gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

c. Berdasarkan hasil pengolahan dengan program SPSS diketahui t_{hitung} sebesar 2,146.

d. Dengan $\alpha = 5 \%$, $t_{tabel} (0,05)$ diperoleh nilai t_{tabel} sebesar 1,690. Dari uraian tersebut dapat diketahui bahwa $t_{hitung} (2,651) > t_{tabel} (1,690)$ dengan tingkat signifikan $0,040 < 0,05$, maka dapat disimpulkan H_1 diterima, artinya gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

2). Uji hipotesis pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja pegawai.

Prosedur dan kriteria penerimaan serta penolakan hipotesis ditetapkan sebagai berikut :

a. Hipotesis

$H_0: b_1 = 0$ artinya, gaya kepemimpinan transaksional tidak mempunyai pengaruh meningkatkan kinerja pegawai.

$H_1 : b_1 \neq 0$ artinya, gaya kepemimpinan transaksional mempunyai pengaruh meningkatkan kinerja pegawai.

b. Uji Hipotesis

Bila $t_{hitung} > t_{tabel} (\alpha, N-k-1)$, maka H_0 ditolak artinya gaya kepemimpinan transaksional mempunyai pengaruh signifikan meningkatkan kinerja

pegawai dan apabila $t_{hitung} < t_{tabel}$, maka H_0 diterima, artinya gaya kepemimpinan transaksional tidak mempunyai pengaruh signifikan meningkatkan kinerja pegawai.

- c. Berdasarkan hasil pengolahan dengan program SPSS diketahui t_{hitung} sebesar 2,227.
- d. Dengan $\alpha = 5\%$, $t_{tabel} (0,05)$ diperoleh nilai t_{tabel} sebesar 1,690. Dari uraian tersebut dapat diketahui bahwa $t_{hitung} (2,227) > t_{tabel} (1,690)$ dengan tingkat signifikan $0,033 < 0,05$, maka dapat disimpulkan H_1 diterima, artinya gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

3). Uji hipotesis pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja pegawai.

Prosedur dan kriteria penerimaan serta penolakan hipotesis ditetapkan sebagai berikut :

a. Hipotesis

H_0 : $b_1 = 0$ artinya, gaya kepemimpinan situasional tidak mempunyai pengaruh meningkatkan kinerja pegawai.

H_1 : $b_1 \neq 0$ artinya, gaya kepemimpinan situasional mempunyai pengaruh meningkatkan kinerja pegawai.

b. Uji Hipotesis

Bila $t_{hitung} > t_{tabel} (\alpha, N-k-1)$, maka H_0 ditolak artinya gaya kepemimpinan situasional mempunyai pengaruh signifikan meningkatkan kinerja pegawai dan apabila $t_{hitung} < t_{tabel}$, maka H_0 diterima, artinya gaya kepemimpinan

situasional tidak mempunyai pengaruh signifikan meningkatkan kinerja pegawai.

- c. Berdasarkan hasil pengolahan dengan program SPSS diketahui t_{hitung} sebesar 2,371.
- d. Dengan $\alpha = 5\%$, t_{tabel} (0,05) diperoleh nilai t_{tabel} sebesar 1,690. Dari uraian tersebut dapat diketahui bahwa t_{hitung} (2,371) > t_{tabel} (1,690) dengan tingkat signifikan $0,024 < 0,05$, maka dapat disimpulkan H_1 diterima, artinya gaya kepemimpinan situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil penelitian di atas maka dapat diketahui bahwa gaya kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan situasional mempunyai pengaruh yang signifikan meningkatkan kinerja pegawai, dimana faktor gaya kepemimpinan transaksional mempunyai pengaruh yang lebih dominan terhadap kinerja pegawai, dibandingkan dengan gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan situasional.

c. Uji Determinasi

Koefisien determinasi parsial digunakan untuk mengetahui sumbangan gaya kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan situasional terhadap naik turunnya kinerja pegawai, sehingga akan diketahui salah satu variabel yang dominan.

Berdasarkan hasil perhitungan dengan program SPSS seperti pada Tabel 4.33 berikut.

Tabel 4.33.
Nilai Koefisien Determinasi Parsial
Coefficients^a

Model		Correlations		
		Zero-order	Partial	Part
1	GP_Transformasional	.714	.355	.233
	GP_Transaksional	.565	.366	.242
	GP_Situasional	.632	.387	.257

a. Dependent Variable: Kinerja_Pegawai

Sumber : Data primer diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 4.33, maka masing-masing koefisien determinasi parsial dapat dideskripsikan sebagai berikut :

$$r^2_1 = 0,355$$

Koefisien determinasi parsial sebesar 0,355 menunjukkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap peningkatan kinerja pegawai adalah 35,50 % dan sisanya sebesar 64,50 % dipengaruhi oleh faktor di luar gaya kepemimpinan transformasional.

$$r^2_2 = 0,366$$

Koefisien determinasi parsial sebesar 0,366 menunjukkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap peningkatan kinerja pegawai adalah 36,60 % dan sisanya sebesar 63,40 % adalah dipengaruhi oleh faktor di luar gaya kepemimpinan transaksional.

$$r^2_3 = 0,387$$

Koefisien determinasi parsial sebesar 0,387 menunjukkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap peningkatan kinerja pegawai adalah 38,70 % dan sisanya sebesar 61,30 % adalah dipengaruhi oleh faktor di luar gaya kepemimpinan situasional.

Dari hasil ketiga besaran koefisien determinasi parsial pada uraian di atas, dapat diketahui bahwa faktor gaya kepemimpinan situasional (38,70 %) lebih dominan berpengaruh meningkatkan kinerja pegawai dibandingkan gaya kepemimpinan transaksional (36,60 %) dan gaya kepemimpinan transformasional (35,50 %).

Nilai yang dipergunakan dalam melihat koefisien determinasi dalam penelitian ini adalah pada kolom *adjusted R square*. Hal tersebut dikarenakan nilai *adjusted R square* tidak rentan pada penambahan variabel bebas. Nilai koefisien determinasi dapat dilihat pada Tabel 4.34.

Tabel 4.34.
Nilai Koefisien Determinasi Simultan
Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.789 ^a	.623	.587	3.83333	1.113

a. Predictors: (Constant), GP_Situasional, GP_Transaksional, GP_Transformasional

b. Dependent Variable: Kinerja_Pegawai

Sumber : Data primer diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 4.34 dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Besarnya nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,587 atau 58,70 % memberikan penjelasan bahwa variabel penelitian ini mampu menjelaskan tentang variabel kinerja pegawai (Y) sebesar 58,70 % sedang sisanya sebesar 41,30 % dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar penelitian ini.
- 2) Nilai R sebesar 0,789 menunjukkan terdapat hubungan yang erat antara gaya kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja pegawai.

4.2. Pembahasan Hasil Penelitian

Dalam penelitian ini, pembahasan dilakukan melalui kajian untuk menjawab rumusan masalah yang diajukan berdasarkan metode analisis regresi linier berganda.

4.2.1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Camat Medan Baru

Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,277 dengan probabilitas 0,129. Artinya setiap kenaikan gaya kepemimpinan transformasional sebesar 1 satuan mengakibatkan kinerja pegawai naik sebesar 0,277 satuan. Hasil uji-t menunjukkan bahwa nilai t-hitung sebesar 2,146 dengan nilai signifikansi sebesar $0,040 < 0,05$ yang berarti bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga hipotesis yang mengatakan ada pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai pada Kantor Camat Medan Baru telah teruji dan dapat **diterima**.

Gaya kepemimpinan transformasional memberikan edukasi dan transfer keahlian dari seorang pemimpin kepada pegawainya, dimana dalam pelaksanaan gaya kepemimpinan transformasional seorang pemimpin cenderung memberi contoh dan melayani para pegawai. Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai sebesar 35,50 %. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja pengaruh gaya kepemimpinan transformasional masih tergolong rendah. Hal ini menunjukkan bahwa penerapan kepemimpinan transformasional

yang diberlakukan sama untuk semua level karyawan, perlu untuk ditinjau ulang. Penerapan kepemimpinan transformasional untuk masing-masing level hendaknya diberlakukan sesuai dengan tingkat pengetahuan dan pendidikan karyawan di Kantor Camat Medan Baru. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Nurmawati (2010) yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

4.2.2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Camat Medan Baru

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,407 dengan probabilitas 0,183. Artinya setiap kenaikan gaya kepemimpinan transaksional sebesar 1 satuan mengakibatkan kinerja pegawai naik sebesar 0,407 satuan. Hasil uji-t menunjukkan bahwa nilai t-hitung sebesar 2,227 dengan nilai signifikansi sebesar $0,033 < 0,05$ yang berarti bahwa gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga hipotesis yang mengatakan ada pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja pegawai pada Kantor Camat Medan Baru telah teruji dan dapat **diterima**.

Gaya kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin memfokuskan perhatian kepada transaksi interpersonal antara pemimpin dengan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran. Selain itu, pemimpin dengan gaya transaksional mengidentifikasi keinginan atau pilihan karyawan dan membantu karyawan mencapai target dalam kinerja yang

menghasilkan *reward* yang dapat memuaskan karyawan. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Koesmono (2017) bahwa gaya kepemimpinan transaksional secara signifikan berhubungan dengan kinerja karyawan. Penelitian Hendrik (2016) yang mengatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja.

4.2.3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Camat Medan Baru

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,217 dengan probabilitas 0,091. Artinya setiap kenaikan gaya kepemimpinan situasional sebesar 1 satuan mengakibatkan kinerja pegawai naik sebesar 0,217 satuan. Hasil uji-t menunjukkan bahwa nilai t-hitung sebesar 2,371 dengan nilai signifikansi sebesar $0,024 < 0,05$ yang berarti bahwa gaya kepemimpinan situasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga hipotesis yang mengatakan ada pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja pegawai pada Kantor Camat Medan Baru telah teruji dan dapat **diterima**.

Gaya kepemimpinan situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Arah hubungan yang positif tersebut menunjukkan apabila semakin tinggi gaya kepemimpinan situasional maka akan semakin tinggi juga kinerja karyawan. Pemimpin selalu memberikan pengarahan kepada pegawai dalam pengerjaan tugas sehingga karyawan dapat bertanya apabila ia tidak mengerti dalam suatu hal, pegawai juga diberikan kesempatan untuk dapat

menyampaikan pendapatnya berupa ide-ide terkait dalam pemecahan suatu masalah. Dengan demikian pegawai menjadi lebih semangat dalam bekerja dan mereka menjadi mampu mengerjakan tugas dengan lebih teliti untuk menghindari kesalahan, karena sudah diberikan pengarahan yang jelas oleh pemimpin. Pegawai juga menggunakan waktu dengan efisien serta waktu yang digunakan pegawai dalam mengerjakan tugas sesuai dengan standar yang diberikan oleh pimpinan. Maka dari itu apabila gaya kepemimpinan situasional telah diterapkan dengan baik maka akan berdampak baik pula pada peningkatan kinerja karyawan pada Kantor Camat Medan Baru. Menurut Kartono (2011:14) yang menyatakan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang ingin diraih bergantung pada kepemimpinannya yaitu apakah kepemimpinan tersebut mampu menggerakkan semua sumber daya manusia, sumber daya alam, sarana, dana, dan waktu secara efektif-efisien serta terpadu. Penelitian Putra (2014) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Maka dari itu semakin tinggi gaya kepemimpinan situasional yang diterapkan pemimpin pada Kantor Camat Medan Baru maka semakin tinggi pula hasil kinerja karyawan.

4.2.4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Camat Medan Baru

Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja dapat dilihat hasil uji F. Hasil uji F menunjukkan bahwa diperoleh nilai F-hitung sebesar 17,603 lebih besar dari F-tabel (2,90). Hal ini berarti bahwa secara serempak gaya kepemimpinan transformasional, gaya

kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan situasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga hipotesis dapat **diterima**.

Gaya kepemimpinan situasional memiliki pengaruh yang lebih dominan dibandingkan dengan gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional. Dalam menerapkan kepemimpinan situasional, seorang pemimpin harus didasarkan pada analisis terhadap situasi yang dihadapi pada suatu saat tertentu dan mengidentifikasi kondisi anggota atau anak buah yang dipimpinnya. Kondisi bawahan merupakan faktor yang penting, karena selain sebagai individu bawahan juga sebagai kekuatan kelompok yang kenyataannya dapat menentukan kekuatan pribadi yang dimiliki pemimpin (Rivai, 2016:72).

Berdasarkan penjelasan di atas pengaruh ketiga variabel bebas yakni gaya kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan transaksional transaksional dan gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan Keterkaitan pengaruh ketiga variabel ini terhadap kinerja sesuai dengan Rivai dan Mulyadi (2015:67) menyatakan bahwa kepemimpinan yang mampu memotivasi dan memfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara pemimpin dengan pegawai yang melibatkan hubungan pertukaran didasarkan pada kesepakatan mengenai klasifikasi sasaran, standar kerja, penugasan kerja dan penghargaan, adalah hal yang sangat menentukan pencapaian dan kemajuan organisasi.

Penelitian Paracha dkk (2012) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional keduanya secara signifikan berhubungan dengan kinerja karyawan, tetapi kepemimpinan transaksional mempengaruhi kinerja karyawan dengan lebih signifikan dibanding transformasional.

Gaya kepemimpinan yang efektif dibutuhkan pemimpin untuk dapat meningkatkan kinerja semua pegawai dalam mencapai tujuan organisasi sebagai instansi pelayanan publik. Dengan demikian, gaya kepemimpinan dapat menjadi pedoman yang baik dalam peningkatan kinerja pegawai. Peranan kepemimpinan akan menjadi penting dan dibutuhkan untuk menyelaraskan berbagai macam kebutuhan dan juga untuk menciptakan situasi kerja yang kondusif. Disamping itu dapat mendorong para pegawai untuk berperilaku sesuai dengan tujuan organisasi yang ditetapkan. Setiap instansi publik peranan staf sangatlah dominan karena melalui peranan staf tersebut dapat saling bekerjasama atau dengan yang lainnya untuk mencapai tujuan dengan memanfaatkan segala sumber daya yang ada. Staf yang bekerja dalam sebuah instansi, menyumbangkan tenaganya baik fisik maupun pikiran dan mendapatkan imbalan atau balas jasa sesuai.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Dari hasil penelitian tentang "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Pegawai Kantor Camat Medan Baru" maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Camat Medan Baru.
2. Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Camat Medan Baru.
3. Gaya kepemimpinan situasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Camat Medan Baru.
4. Gaya kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan situasional secara serempak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Camat Medan Baru.

5.2. Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka beberapa saran yang diajukan adalah:

1. Disarankan pada Kantor Camat Medan Baru agar menggunakan gaya kepemimpinan situasional karena memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap kinerja pegawai.

2. Disarankan kepada pimpinan instansi agar memberikan penghargaan kepada pegawai yang melibatkan pegawai dalam gaya kepemimpinan situasional yang diambil sebagai wujud dari penghormatan dan penghargaan berdasarkan posisi/kedudukan dari pimpinan.
4. Diharapkan kepada pimpinan instansi agar meningkatkan pengawasan yang lebih ketat terhadap bawahan, sehingga dapat meningkatkan kinerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Amalia Dzikrillah Rizqi, Bambang Swasto, dan Heru Susilo. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Pabrik Gula Kebon Agung Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, Vol. 36, No. 1 Tahun 2016.
- Ancok, D. *Psikologi Kepemimpinan dan Inovasi*. Yogyakarta. Erlangga. 2015.
- Anggini Friska Ayu Tri, M. Al Musadieg dan C. W. Sulisty. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Departemen Administrasi dan Departemen Bengkel, Auto2000 Malang Sutoyo). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)* Vol. 58 No. 1 Mei 2018.
- Badeni. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Bandung: Alfabeta. 2017.
- Bangun, Wilson. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga. 2012.
- Bass B.M . *Pembelajaran Kepemimpinan Transformasional untuk Berbagai Visi (Terjemahan Ancok)*. Jakarta : Rineka Cipta. 2014.
- Bintarti, Surya dan Basri, Ubaldus. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Direktorat Anggaran III Departemen Keuangan. *Pelita Ilmu: Jurnal Ilmiah Ekonomi Akuntansi Manajemen* Vol. 3 (1) : 27-48, Tahun 2009.
- Cahyono, U. T., M. S. Maarif dan Suharjono. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan Daerah Perkebunan Jember. *Jurnal Manajemen & Agribisnis*, Vol. 11 (2) : 68 – 76, Tahun 2014.
- Dessler, Gary. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 14. Jakarta : Salemba Empat. 2017.
- Hasibuan, Malayu S.P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Penerbit PT Bumi Aksara. 2016.
- Hughes Richard L., Robert C. Ginnett, and Gordon J. Curphy. *Leadership, Enhancing the Lessons of Experience*. Penerjemah: Dr. Ati Cahayani. Jakarta: PT. Indeks. 2015.
- Italiani, F. A. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Kinerja Pegawai Departemen SDM PT. Semen Gresik (Persero) Tbk. *Jurnal Bisnis dan Manajemen* Vol. 6 (1) : 11 – 18, Tahun 2013.

- Kartono, Kartini. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Cetakan ke-18. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada. 2011.
- Lensufiie, Tikno. *Leadership untuk Profesional dan Mahasiswa*. Yogyakarta : Erlangga. 2010.
- Mangkunegara A.A. Anwar Prabu. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya. 2016.
- Mahsun, Mohamad. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta. 2014.
- Maamari, Bassem E; Saheb, Adel. "How organizational culture and leadership style affect employees' performance of genders", *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 26 Issue:4, pp.630-651, Tahun 2018.
- Megheirkouni, Majd. "Leadership styles and organizational learning in UK forprofit and non-profit sports organizations", *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 25 Issue: 4, pp.596-612, Tahun 2017.
- Moeheriono. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta : Raja Grafindo Persada. 2014.
- Mulyadi, Deddy. *Perilaku Organisasi dan Kepemimpinan Pelayanan*. Pertama. Diedit oleh Deddy Supriyadi dan Muhammad Nur Affandi. Bandung: Alfabeta. 2015.
- Nurmawati F. *Gaya kepemimpinan Transformasional dan Efeknya pada Kepercayaan terhadap Pimpinan Serta OCB: Studi pada PDAM Karanganyar [tesis]*. Surakarta: Program Pascasarjana, Universitas Sebelas Maret. 2010.
- Odumeru, J. A., & Ifeanyi, G. O. Transformational vs. Transactional leadership theories: Evidence in literature. *International Review of Management and Business Research*, 2(2), 355-61. 2013.
- Poluakan, F. 2016. Pengaruh Perubahan dan Pengembangan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sinar Galesong Prima Manado. *Jurnal Ekonomi Bisnis dan Akuntansi*. ISSN 2303-1174 Vol 4 No. 3 hal 1057-1067 September 2016, <http://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/14579> Diakses pada 2 Februari 2020.
- Pradana, Martha Andy., Sunuharyo, Bambang Swasto., Hamid Djamhur. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Tetap PT. Mustika Bahana Jaya, Lumajang). *Jurnal Administrasi Bisnis* Vol. 4 No. 1, 1-11. 2013.

- Putra, Brahma Sakra. 2014. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Pt Bank OCBC NISP Tbk. KCP Bekasi). *Journal Of Management*. Vol 4, Issue 1: pp 1-13.
- Rivai Veithzal, Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktek. Bandung : Rajagrafindo Persada. 2016.
- Rivai Veithzal dan Deddy Mulyadi. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Edisi Ketiga. Jakarta : PT. Rajagrafindo Persada. 2015.
- Robbins, S. *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Penerbit Salemba Empat. 2016.
- Robbins, P.Stephen dan Timothy A. Judge. *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Salemba Empat. 2015.
- Robbins, Stephen P. and Mary Coulter. *Manajemen*, Jilid 1 Edisi 13, Alih Bahasa: Bob Sabran Dan Devri Bardani P. Jakart : Erlangga. 2016.
- Rosnani, Titik.. Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Dosen Universitas Tanjungpura Pontianak. Pontianak: Universitas Tanjungpura. 2012.
- Rothwell, J William., Stavros, M Jacqueline., Sullivan, L Roland. *Practicing Organization Development (leading transformation and change)*. Fourth Edition. Hoboken, New Jersey. Canada. 2016.
- Satriowati, E., P. D. Paramita dan L. P. Hasiholan. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi dan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi pada Laundry Elephant King. *Journal Of Management* Vol. 2. No.2 Tahun 2016.
- Sedarmayanti. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Cetakan Kelima. Bandung: Refika Aditama. 2015.
- Silaban, Pasaman. Pengaruh gaya kepemimpinan, budaya sekolah dan motivasi terhadap kinerja guru SMP swast , *Harmoni Sosial: Jurnal Pendidikan IPS* , Volume 6, No 1, Maret 2019 (49-60)
- Sinambela, Lijan Poltak. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara. 2016.
- Sitio, Ristina dan Anisykurlillah, Indah. Pengaruh Pemahaman Good Governance, Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Struktur Audit Terhadap

Kinerja Auditor (Studi Empiris Pada Kantor Akuntan Publik di Kota Semarang). *Accounting Analisis Journal*, Vol. 3 No.3 Tahun 2014.

Sopiah. *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta : CV. Andi Offset. 2018.

Sofyandi, Herman. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ketiga. Yogyakarta: PT. Graha Ilmu. 2015.

Sugiharta Stellina Permatasari dan Michell Suharli. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Tradisional, Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Auditor Di Kantor Akuntansi Publik (KAP). *Ultima Accounting* Vol 6.No.1. Tahun 2014.

Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung : PT Alfabet. 2016.

Sukandi Pimpin dan Eric Toberico. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Gaya Kepemimpinan Situasional Di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bandung Cibeunying). *Conference on Management and Behavioral Studies Universitas Tarumanagara, Jakarta, 27 Oktober 2016*.

Sunyoto, Danang. *Teori, Kuisisioner, dan Analisis Data Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : PT. Buku Seru. 2012.

Sutrisno Edy, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Kencana Prenada Media Group. 2016.

Thoha Miftah. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: Rajawali Pers. 2015.

Tobirin. Penerapan Etika Moralitas dan Budaya Malu dalam Mewujudkan Kinerja Pegawai Negeri Sipil yang Profesional. *Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS*. Vol. 2 (2) : 53-79, Tahun 2008.

Yani. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Penerbit Mitra Kencana Media. 2012.

Yuanda, I. D. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Pada Pusat Pelatihan Manajemen Dan Kepemimpinan Pertanian (PPMKP) Ciawi Bogor. Tesis. Institut Pertanian Bogor. Bogor. 2013.

Yukl, Gary. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Edisi 7. Jakarta : Indeks. 2015.

Wagimo dan Djamaludin, Ancok. Hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Dengan Motivasi Bawahan di Militer. *Jurnal Psikologi*. Vol. 32, No. 2, Oktober 2013. Hlmn 112-127.

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, GAYA KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL DAN GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL TERHADAP KINERJA PEGAWAI KANTOR CAMAT MEDAN BARU

Responden yang terhormat,

Saya memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk meluangkan waktu sejenak guna mengisi angket ini. Saya berharap Bapak/Ibu menjawab dengan leluasa, sesuai dengan pandangan Bapak/Ibu. Diharapkan menjawab dengan jujur dan terbuka, sebab tidak ada jawaban yang benar dan salah. Sesuai dengan kode etik penelitian, saya menjamin kerahasiaan semua data. Kesediaan Bapak/Ibu mengisi angket ini adalah bantuan yang tak ternilai bagi saya. Akhirnya, saya sampaikan terima kasih atas kerjasamanya.

Medan, Maret 2020

Peneliti,

PETUNJUK PENGISIAN

1. Kuesioner ini semata-mata untuk keperluan akademis, dimohon bantuannya untuk menjawab dengan jujur;
2. Jawablah semua pernyataan dengan memberikan tanda checklist (√) pada kolom yang telah disediakan.

IDENTITAS RESPONDEN

- Nama :
- Jenis Kelamin :
- Usia :
- Pendidikan :
- Masa Kerja :
- Status : Menikah/Belum Menikah

KUESIONER GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL (X₁)

No	Pertanyaan	Tanggapan				
		S	S	CS	TS	STS
	Pengaruh Ideal					
1	Pimpinan selalu memberikan kepercayaan kepada saya dalam melaksanakan pekerjaan.					
2	Pimpinan selalu memberikan rasa hormat kepada saya jika menyelesaikan pekerjaan dengan baik.					
3	Pimpinan selalu menjaga integritas dengan saya di tempat kerja.					

	Motivasi Inspirasi					
4	Pimpinan selalu menjalin komunikasi yang baik dengan saya tentang pekerjaan.					
5	Pimpinan selalu antusias membangkitkan semangat kerja saya dalam menyelesaikan pekerjaan.					
6	Pimpinan selalu dapat membangkitkan rasa optimis dalam menyelesaikan pekerjaan.					
	Simulasi Intelektual					
7	Pimpinan selalu mendorong saya untuk menyelesaikan masalah pekerjaan secara rasional					
8	Pimpinan selalu mendorong saya untuk menyelesaikan masalah pekerjaan dari berbagai sudut pandang.					
	Pertimbangan Individual					
9	Pemimpin selalu menjadi guru bagi saya dalam melaksanakan pekerjaan					
10	Pemimpin selalu menjadi pendengar yang baik atas masalah-masalah yang saya hadapi dalam pekerjaan.					

Keterangan :

SS	= Sangat Setuju	5
S	= Setuju	4
CS	= Cukup Setuju	3
TS	= Tidak Setuju	2
STS	= Sangat Tidak Setuju	1

KUESIONER KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL (X₂)

No	Pertanyaan	Tanggapan				
		SS	S	CS	TS	STS
	Imbalan Kontingen (<i>Contingent Reward</i>)					
1	Pimpinan memberikan pedoman kerja kepada saya untuk melakukan pekerjaan.					
2	Pimpinan memberikan imbalan jika saya mampu melaksanakan pekerjaan yang diperintahkan dengan baik.					
	Manajemen Eksepsi Aktif (<i>Active Management by Exception</i>)					
3	Pimpinan melakukan tindakan perbaikan atas kesalahan yang saya lakukan.					
4	Pemimpin mengawasi secara langsung kinerja saya agar sesuai dengan standar dan prosedur kerja yang telah ditetapkan.					
	Manajemen Eksepsi Pasif (<i>Passive Management by Exception</i>)					
5	Pimpinan selalu memantau kesalahan yang saya lakukan dalam bekerja.					
6	Pimpinan memberikan peringatan dan sanksi apabila terjadi kesalahan dalam proses kerja yang saya lakukan					

Keterangan :

SS	= Sangat Setuju	5
S	= Setuju	4
CS	= Cukup Setuju	3
TS	= Tidak Setuju	2
STS	= Sangat Tidak Setuju	1

KUESIONER GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL (X₃)

No	Pertanyaan	Tanggapan				
		SS	S	CS	TS	STS
	Memberitahukan (<i>Telling</i>)					
1	Saya selalu diberikan arahan secara spesifik oleh pimpinan					
2	Saya selalu diberikan penjelasan oleh pimpinan tentang cara mengerjakan pekerjaan.					
3	Saya diberikan penghargaan oleh pimpinan jika menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tepat waktu.					
	Menjajakan (<i>Selling</i>)					
4	Saya selalu diberikan perintah yang jelas oleh pimpinan.					
5	Saya selalu diberikan kesempatan oleh pimpinan dalam mengeluarkan pendapat atau saran atas sebuah keputusan.					
6	Saya selalu dilibatkan dalam memberikan bimbingan					
7	Pimpinan selalu mendengarkan keluhan yang saya utarakan					
	Mengikutsertakan (<i>Participating</i>)					
8	Saya selalu dilibatkan dalam membuat keputusan					
9	Saya selalu dilibatkan dalam memecahkan masalah dalam menyelesaikan tugas					
10	Saya selalu dilibatkan dalam membantu pekerjaan bawahan.					
	Mendelegasikan (<i>Delegating</i>)					
11	Pimpinan selalu memberikan kontrol kepada saya dalam pelaksanaan tugas.					
12	Pimpinan selalu memberikan kepercayaan penuh kepada saya dalam melaksanakan tugas.					
13	Pimpinan selalu berkomunikasi dengan saya dalam pelaksanaan tugas.					

Keterangan :

SS	= Sangat Setuju	5
S	= Setuju	4
CS	= Cukup Setuju	3
TS	= Tidak Setuju	2
STS	= Sangat Tidak Setuju	1

KUESIONER KINERJA PEGAWAI (Y)

No	Pertanyaan	Tanggapan				
		SS	S	CS	TS	STS
	Kemampuan Individu					
1	Saya memiliki tingkat pengetahuan yang baik terhadap pekerjaan yang saya lakukan.					
2	Saya memiliki tingkat pemahaman yang baik terhadap pekerjaan yang saya lakukan.					
3	Dalam melakukan pekerjaan saya selalu menjunjung tinggi kejujuran.					
4	Saya memiliki keterampilan dalam menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan.					
	Usaha yang dicurahkan					
5	Saya dapat memotivasi diri dalam menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan.					
6	Saya selalu mematuhi segala peraturan yang telah ditetapkan					
	Dukungan Organisasional					
7	Saya selalu memanfaatkan fasilitas kerja yang telah diberikan.					
8	Saya selalu mendapatkan dukungan dari rekan kerja dalam menyelesaikan tugas					

Keterangan :

SS	= Sangat Setuju	5
S	= Setuju	4
CS	= Cukup Setuju	3
TS	= Tidak Setuju	2
STS	= Sangat Tidak Setuju	1

Lampiran 2. Karakteristik Responden

No. Sampel	Jenis Kelamin	Usia (tahun)	Masa Kerja (tahun)	Pendidikan (tahun)	Status
1	L	42	15	S1	Menikah
2	L	43	13	S1	Menikah
3	L	36	9	S1	Menikah
4	L	32	7	D3	Menikah
5	P	35	6	D3	Menikah
6	P	49	20	S1	Menikah
7	P	34	9	SMA	Menikah
8	P	36	8	S1	Menikah
9	L	53	28	S1	Menikah
10	L	23	2	SMA	Belum Menikah
11	L	42	15	S1	Menikah
12	P	24	3	S1	Belum Menikah
13	L	28	5	SMA	Belum Menikah
14	L	53	22	D3	Menikah
15	L	52	20	S1	Menikah
16	P	45	15	S1	Menikah
17	L	32	7	SMA	Menikah
18	L	35	10	D3	Menikah
19	P	40	12	SMA	Menikah
20	L	48	24	SMA	Menikah
21	P	37	11	D3	Menikah
22	L	34	9	D3	Menikah
23	P	35	9	SMA	Menikah
24	L	31	7	D3	Menikah
25	L	50	26	S1	Menikah
26	P	42	18	D3	Menikah
27	P	25	2	SMA	Belum Menikah
28	P	32	7	S1	Menikah
29	P	25	3	D3	Belum Menikah
30	P	29	5	S1	Menikah
31	L	48	22	S1	Menikah
32	P	43	20	SMA	Menikah
33	L	49	21	S1	Menikah
34	L	52	20	S1	Menikah
35	L	54	20	S1	Menikah
36	P	35	10	D3	Menikah

Lampiran 3. Skor Jawaban Responden Atas Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional

No.	Pernyataan										Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	2	4	4	3	4	3	2	2	3	5	32
2	2	4	3	4	2	1	2	2	2	3	25
3	1	2	3	3	2	3	4	5	3	3	29
4	3	3	5	3	1	3	4	4	4	2	32
5	3	4	2	1	2	3	3	3	3	3	27
6	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	24
7	2	3	4	3	3	5	3	5	3	2	33
8	2	1	3	3	3	3	4	3	4	2	28
9	2	2	3	2	2	2	1	2	1	4	21
10	2	4	2	5	3	5	3	2	2	2	30
11	4	4	2	4	3	4	4	3	5	1	34
12	2	2	2	2	3	1	5	2	2	2	23
13	1	3	3	2	5	2	3	5	2	3	29
14	1	3	2	1	3	3	2	4	3	4	26
15	1	2	4	2	2	3	2	2	2	4	24
16	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2	17
17	2	1	2	2	1	3	4	1	4	3	23
18	4	4	3	2	4	4	5	2	5	5	38
19	4	4	3	1	5	3	2	3	4	4	33
20	3	5	3	2	3	2	3	5	4	3	33
21	2	4	3	1	2	3	4	4	3	2	28
22	1	2	4	2	4	2	4	2	2	3	26
23	4	5	3	3	3	5	3	5	3	1	35
24	1	2	2	4	4	4	2	1	5	2	27
25	5	5	5	3	5	5	4	5	5	3	45
26	4	4	1	2	5	5	3	3	5	5	37
27	2	3	2	2	1	1	1	2	1	2	17
28	4	2	2	4	2	5	1	4	3	3	30
29	4	5	5	3	5	4	5	3	4	3	41
30	5	4	3	5	4	3	4	5	5	5	43
31	1	2	2	2	3	2	2	2	1	3	20
32	4	5	5	4	3	3	4	4	3	3	38
33	1	3	1	2	2	1	1	2	3	1	17
34	2	5	5	5	4	5	3	4	4	5	42
35	2	4	3	4	4	3	3	4	4	4	35
36	3	5	4	4	3	3	4	4	3	5	38

Lampiran 4. Skor Jawaban Responden Atas Variabel Gaya Kepemimpinan Transaksional

No.	Pertanyaan						Total
	1	2	3	4	5	6	
1	3	3	3	2	3	4	18
2	1	1	2	2	4	3	13
3	1	1	3	3	2	2	12
4	3	1	4	3	3	3	17
5	3	2	3	2	3	5	18
6	3	3	2	3	2	3	16
7	2	4	2	4	1	1	14
8	2	3	2	3	3	3	16
9	4	1	2	1	3	3	14
10	4	3	4	3	3	4	21
11	2	3	3	3	2	3	16
12	1	2	3	1	1	1	9
13	1	2	2	2	2	2	11
14	3	4	2	3	3	3	18
15	2	3	2	2	2	3	14
16	2	3	3	1	2	4	15
17	3	1	4	2	3	5	18
18	3	5	2	3	4	4	21
19	4	5	2	4	5	3	23
20	5	5	5	4	3	3	25
21	2	4	3	3	3	2	17
22	3	5	2	2	4	2	18
23	3	4	3	3	4	3	20
24	2	2	2	1	3	4	14
25	5	2	1	5	3	5	21
26	5	1	5	5	3	5	24
27	4	2	2	3	3	2	16
28	4	3	1	3	4	4	19
29	4	4	5	4	3	3	23
30	4	3	5	2	2	3	19
31	3	1	2	1	1	2	10
32	5	3	5	3	2	3	21
33	1	3	1	2	3	3	13
34	3	2	1	1	2	2	11
35	4	5	5	4	3	4	25
36	5	5	1	3	3	3	20

Lampiran 5. Skor Jawaban Responden Atas Variabel Kepemimpinan Situasional

No.	Pernyataan													Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
1	2	3	4	2	3	2	3	2	3	2	4	1	4	35
2	3	4	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	33
3	4	3	2	3	3	3	4	4	4	1	2	2	3	38
4	3	2	2	3	3	4	3	3	5	3	4	3	2	40
5	3	3	3	5	4	5	3	2	2	3	3	3	3	42
6	3	3	3	3	3	3	2	3	2	4	2	2	5	38
7	2	2	2	3	5	4	4	4	4	4	3	3	2	42
8	4	5	3	2	2	2	4	3	5	3	3	2	3	41
9	1	3	1	1	2	3	3	2	4	2	4	3	2	31
10	2	3	2	1	3	3	2	3	2	1	1	5	1	29
11	4	3	3	2	4	2	4	5	5	5	3	5	2	47
12	2	3	2	2	4	1	3	3	4	4	4	5	3	40
13	3	2	5	4	3	2	3	3	5	5	5	5	5	50
14	5	2	1	5	2	3	3	2	4	1	1	2	4	35
15	3	2	2	3	3	3	1	3	3	1	2	3	1	30
16	3	4	5	3	3	5	3	4	2	3	1	5	2	43
17	2	5	1	2	3	3	4	3	1	2	2	4	3	35
18	3	4	3	2	4	2	3	2	2	2	3	5	5	40
19	2	3	2	1	3	1	2	3	3	3	5	1	4	33
20	3	2	1	2	2	2	1	4	4	4	5	1	3	34
21	3	2	3	1	2	3	1	2	3	3	3	3	3	32
22	2	3	2	3	2	2	3	2	2	2	2	4	4	33
23	3	5	5	2	4	4	5	5	3	5	4	3	3	51
24	3	1	3	1	3	3	2	3	2	1	3	3	3	31
25	3	2	2	2	4	4	3	3	3	2	3	1	5	37
26	2	3	5	3	3	3	5	2	4	5	5	5	4	49
27	2	3	1	3	1	2	1	1	2	3	2	1	3	25
28	2	5	3	3	4	3	2	4	5	5	5	5	5	51
29	4	5	3	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	58
30	4	5	1	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	59
31	2	2	3	2	1	1	1	2	1	3	2	1	3	24
32	4	5	4	5	2	3	5	5	5	3	5	5	5	56
33	3	3	3	3	1	3	3	3	1	3	1	1	3	31
34	5	5	5	5	3	5	2	4	3	5	3	3	4	52
35	3	5	5	5	4	4	3	3	4	3	4	4	3	50
36	3	1	1	4	3	3	2	2	5	2	3	5	2	36

Lampiran 6. Skor Jawaban Responden Atas Variabel Kinerja

No.	Pertanyaan								Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	
1	5	3	4	5	3	4	5	3	32
2	2	4	3	4	3	5	2	5	28
3	3	3	4	3	3	4	3	5	28
4	2	4	5	2	4	3	3	3	26
5	5	3	4	3	3	2	5	3	28
6	5	3	4	3	2	1	3	2	23
7	3	3	5	3	3	2	4	3	26
8	2	3	4	3	4	3	5	1	25
9	3	4	3	2	3	4	3	1	23
10	4	5	3	3	2	5	2	3	27
11	3	4	4	4	2	4	5	5	31
12	2	3	5	5	2	3	5	1	26
13	3	4	5	4	3	4	4	5	32
14	3	4	3	3	4	3	5	5	30
15	4	3	2	2	3	2	3	3	22
16	3	3	1	1	2	1	2	5	18
17	2	1	1	3	2	5	1	4	19
18	3	5	5	2	4	4	2	5	30
19	5	4	4	3	5	3	5	5	34
20	5	3	5	3	4	5	5	2	32
21	4	2	5	4	4	1	3	1	24
22	1	3	4	2	4	3	5	2	24
23	5	4	5	5	3	4	5	5	36
24	3	4	2	1	2	5	1	5	23
25	5	3	5	5	1	1	5	5	30
26	5	3	4	5	2	5	3	5	32
27	1	3	3	4	3	1	1	3	19
28	2	4	1	5	4	2	5	1	24
29	5	4	5	5	5	5	5	5	39
30	4	5	5	5	4	5	5	5	38
31	5	1	1	1	1	1	4	4	18
32	5	4	5	5	5	5	5	5	39
33	1	1	5	4	1	1	3	1	17
34	1	4	4	3	2	5	2	1	22
35	5	3	3	5	3	5	3	5	32
36	2	3	2	5	4	1	5	1	23

Lampiran 7. Uji Validitas Pernyataan Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional

Correlations

		Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7	Item 8	Item 9	Item 10	Total
Item 1	Pearson Correlation	1	.566**	.228	.236	.305	.467**	.337*	.354*	.563**	.163	.692**
	Sig. (2-tailed)		.000	.181	.166	.071	.004	.044	.034	.000	.342	.000
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
Item 2	Pearson Correlation	.566**	1	.391*	.295	.454**	.332*	.256	.491**	.359*	.262	.722**
	Sig. (2-tailed)	.000		.018	.081	.005	.048	.131	.002	.031	.123	.000
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
Item 3	Pearson Correlation	.228	.391*	1	.287	.251	.227	.392*	.391*	.145	.253	.571**
	Sig. (2-tailed)	.181	.018		.090	.140	.184	.018	.018	.399	.136	.000
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
Item 4	Pearson Correlation	.236	.295	.287	1	.162	.400*	.148	.208	.271	.087	.498**
	Sig. (2-tailed)	.166	.081	.090		.344	.016	.390	.222	.110	.614	.002
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
Item 5	Pearson Correlation	.305	.454**	.251	.162	1	.379*	.300	.288	.476**	.427**	.660**
	Sig. (2-tailed)	.071	.005	.140	.344		.023	.075	.089	.003	.009	.000
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
Item 6	Pearson Correlation	.467**	.332*	.227	.400*	.379*	1	.217	.346*	.551**	.132	.663**
	Sig. (2-tailed)	.004	.048	.184	.016	.023		.204	.039	.001	.443	.000
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
Item 7	Pearson Correlation	.337*	.256	.392*	.148	.300	.217	1	.281	.456**	.061	.557**
	Sig. (2-tailed)	.044	.131	.018	.390	.075	.204		.097	.005	.725	.000
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
Item 8	Pearson Correlation	.354*	.491**	.391*	.208	.288	.346*	.281	1	.309	.107	.623**
	Sig. (2-tailed)	.034	.002	.018	.222	.089	.039	.097		.067	.535	.000
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
Item 9	Pearson Correlation	.563**	.359*	.145	.271	.476**	.551**	.456**	.309	1	.208	.710**
	Sig. (2-tailed)	.000	.031	.399	.110	.003	.001	.005	.067		.223	.000
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
Item 10	Pearson Correlation	.163	.262	.253	.087	.427**	.132	.061	.107	.208	1	.438**
	Sig. (2-tailed)	.342	.123	.136	.614	.009	.443	.725	.535	.223		.007
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
Total	Pearson Correlation	.692**	.722**	.571**	.498**	.660**	.663**	.557**	.623**	.710**	.438**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.002	.000	.000	.000	.000	.000	.007	
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Lampiran 8. Uji Validitas Pernyataan Variabel Gaya Kepemimpinan Transaksional

Correlations

		Item1	Item2	Item3	Item4	Item5	Item6	Total
Item1	Pearson Correlation	1	.256	.321	.506**	.285	.416*	.768**
	Sig. (2-tailed)		.132	.056	.002	.092	.012	.000
	N	36	36	36	36	36	36	36
Item2	Pearson Correlation	.256	1	.033	.361*	.333*	-.093	.545**
	Sig. (2-tailed)	.132		.850	.030	.047	.589	.001
	N	36	36	36	36	36	36	36
Item3	Pearson Correlation	.321	.033	1	.282	-.098	.213	.515**
	Sig. (2-tailed)	.056	.850		.096	.569	.213	.001
	N	36	36	36	36	36	36	36
Item4	Pearson Correlation	.506**	.361*	.282	1	.300	.235	.731**
	Sig. (2-tailed)	.002	.030	.096		.075	.168	.000
	N	36	36	36	36	36	36	36
Item5	Pearson Correlation	.285	.333*	-.098	.300	1	.427**	.554**
	Sig. (2-tailed)	.092	.047	.569	.075		.009	.000
	N	36	36	36	36	36	36	36
Item6	Pearson Correlation	.416*	-.093	.213	.235	.427**	1	.554**
	Sig. (2-tailed)	.012	.589	.213	.168	.009		.000
	N	36	36	36	36	36	36	36
Total	Pearson Correlation	.768**	.545**	.515**	.731**	.554**	.554**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.001	.000	.000	.000	
	N	36	36	36	36	36	36	36

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Lampiran 9. Uji Validitas Pernyataan Variabel Kepemimpinan Situasional

		Correlations													
		Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7	Item 8	Item 9	Item 10	Item 11	Item 12	Item 13	Total
Item 1	Pearson Correlation	1	.220	-.173	.566**	.118	.385*	.234	.455**	.337*	.073	-.088	.033	.236	.459**
	Sig. (2-tailed)		.198	.312	.000	.493	.020	.170	.005	.044	.670	.612	.848	.166	.005
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
Item 2	Pearson Correlation	.220	1	.348*	.299	.258	.300	.499**	.477**	.111	.339*	.194	.281	.319	.613**
	Sig. (2-tailed)	.198		.037	.076	.129	.075	.002	.003	.519	.043	.258	.097	.058	.000
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
Item 3	Pearson Correlation	.173	.348*	1	.194	.122	.208	.243	.224	.000	.455**	.189	.226	.214	.487**
	Sig. (2-tailed)	.312	.037		.257	.479	.223	.152	.188	1.000	.005	.270	.184	.210	.003
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
Item 4	Pearson Correlation	.566**	.299	.194	1	.244	.551**	.287	.237	.344*	.237	.113	.259	.357*	.613**
	Sig. (2-tailed)	.000	.076	.257		.151	.001	.089	.165	.040	.165	.512	.127	.033	.000
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
Item 5	Pearson Correlation	.118	.258	.122	.244	1	.490**	.430**	.503**	.367*	.311	.373*	.478**	.202	.641**
	Sig. (2-tailed)	.493	.129	.479	.151		.002	.009	.002	.027	.064	.025	.003	.237	.000
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
Item 6	Pearson Correlation	.385*	.300	.208	.551**	.490**	1	.317	.399**	.114	.136	-.019	.231	.042	.530**
	Sig. (2-tailed)	.020	.075	.223	.001	.002		.060	.016	.507	.431	.911	.175	.808	.001
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
Item 7	Pearson Correlation	.234	.499**	.243	.287	.430**	.317	1	.486**	.370*	.244	.270	.378*	.242	.657**
	Sig. (2-tailed)	.170	.002	.152	.089	.009	.060		.003	.026	.151	.111	.023	.155	.000
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
Item 8	Pearson Correlation	.455**	.477**	.224	.237	.503**	.399**	.486**	1	.424**	.438**	.301	.289	.130	.688**
	Sig. (2-tailed)	.005	.003	.188	.165	.002	.016	.003		.010	.007	.075	.087	.448	.000
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
Item 9	Pearson Correlation	.337*	.111	.000	.344*	.367*	.114	.370*	.424**	1	.356*	.631**	.357*	.153	.609**
	Sig. (2-tailed)	.044	.519	1.000	.040	.027	.507	.026	.010		.033	.000	.033	.374	.000
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
Item 10	Pearson Correlation	.073	.339*	.455**	.237	.311	.136	.244	.438**	.356*	1	.550**	.250	.335*	.638**
	Sig. (2-tailed)	.670	.043	.005	.165	.064	.431	.151	.007	.033		.001	.141	.045	.000
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
Item 11	Pearson Correlation	-.088	.194	.189	.113	.373*	-.019	.270	.301	.631**	.550**	1	.235	.436**	.572**
	Sig. (2-tailed)	.612	.258	.270	.512	.025	.911	.111	.075	.000	.001		.167	.008	.000
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
Item 12	Pearson Correlation	.033	.281	.226	.259	.478**	.231	.378*	.289	.357*	.250	.235	1	.046	.565**
	Sig. (2-tailed)	.848	.097	.184	.127	.003	.175	.023	.087	.033	.141	.167		.792	.000
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
Item 13	Pearson Correlation	.236	.319	.214	.357*	.202	.042	.242	.130	.153	.335*	.436**	.046	1	.489**
	Sig. (2-tailed)	.166	.058	.210	.033	.237	.808	.155	.448	.374	.045	.008	.792		.002
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
Total	Pearson Correlation	.459**	.613**	.487**	.613**	.641**	.530**	.657**	.688**	.609**	.638**	.572**	.565**	.489**	1
	Sig. (2-tailed)	.005	.000	.003	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.002	
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Lampiran 10. Uji Validitas Pernyataan Variabel Kinerja

Correlations

	Item1	Item2	Item3	Item4	Item5	Item6	Item7	Item8	Total
Item1 Pearson Correlation	1	.075	.179	.184	.084	.139	.337*	.436**	.581**
Item1 Sig. (2-tailed)		.664	.296	.282	.625	.418	.044	.008	.000
Item1 N	36	36	36	36	36	36	36	36	36
Item2 Pearson Correlation	.075	1	.251	.097	.436**	.484**	.104	.300	.575**
Item2 Sig. (2-tailed)	.664		.140	.574	.008	.003	.546	.076	.000
Item2 N	36	36	36	36	36	36	36	36	36
Item3 Pearson Correlation	.179	.251	1	.379*	.254	.174	.370*	.020	.577**
Item3 Sig. (2-tailed)	.296	.140		.023	.134	.311	.026	.906	.000
Item3 N	36	36	36	36	36	36	36	36	36
Item4 Pearson Correlation	.184	.097	.379*	1	.169	.152	.437**	.026	.543**
Item4 Sig. (2-tailed)	.282	.574	.023		.323	.376	.008	.882	.001
Item4 N	36	36	36	36	36	36	36	36	36
Item5 Pearson Correlation	.084	.436**	.254	.169	1	.211	.395*	.025	.526**
Item5 Sig. (2-tailed)	.625	.008	.134	.323		.216	.017	.886	.001
Item5 N	36	36	36	36	36	36	36	36	36
Item6 Pearson Correlation	.139	.484**	.174	.152	.211	1	-.092	.382*	.569**
Item6 Sig. (2-tailed)	.418	.003	.311	.376	.216		.593	.021	.000
Item6 N	36	36	36	36	36	36	36	36	36
Item7 Pearson Correlation	.337*	.104	.370*	.437**	.395*	-.092	1	-.062	.542**
Item7 Sig. (2-tailed)	.044	.546	.026	.008	.017	.593		.718	.001
Item7 N	36	36	36	36	36	36	36	36	36
Item8 Pearson Correlation	.436**	.300	.020	.026	.025	.382*	-.062	1	.529**
Item8 Sig. (2-tailed)	.008	.076	.906	.882	.886	.021	.718		.001
Item8 N	36	36	36	36	36	36	36	36	36
Total Pearson Correlation	.581**	.575**	.577**	.543**	.526**	.569**	.542**	.529**	1
Total Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.001	.001	.000	.001	.001	
Total N	36	36	36	36	36	36	36	36	36

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Lampiran 11. Uji Reliabilitas Pernyataan Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	36	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	36	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.817	10

Lampiran 12. Uji Reliabilitas Pernyataan Variabel Gaya Kepemimpinan Transaksional

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	36	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	36	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.743	7

Lampiran 13. Uji Reliabilitas Pernyataan Variabel Kepemimpinan Situasional

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	36	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	36	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.834	13

Lampiran 14. Uji Reliabilitas Pernyataan Variabel Kinerja**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	36	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	36	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.668	8

Lampiran 15. Uji Normalitas, Uji Multikolinieritas dan Heteroskedastisitas

a. Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		GP_Transformasi onal	GP_Transaksiona l	GP Situasional	Kinerja_ Pegawai
N		36	36	36	36
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	30.0000	17.2222	39.7500	27.2222
	Std. Deviation	7.45271	4.23665	9.21606	5.96711
Most Extreme Differences	Absolute	.056	.082	.114	.094
	Positive	.056	.082	.114	.094
	Negative	-.053	-.073	-.092	-.068
Kolmogorov-Smirnov Z		.333	.493	.681	.566
Asymp. Sig. (2-tailed)		1.000	.968	.742	.906

a. Test distribution is Normal.
b. Calculated from data.

b. Multikolinieritas

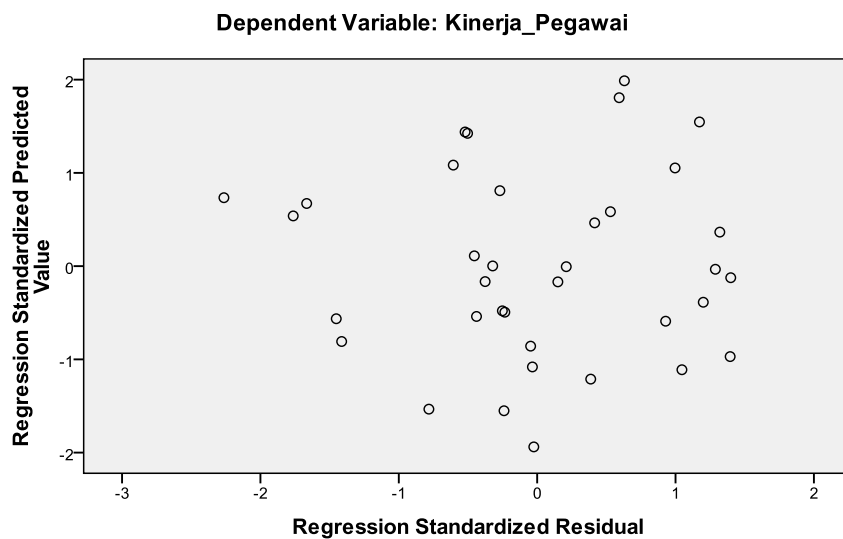
Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	GP_Transformasional	.452	2.212
	GP_Transaksional	.701	1.426
	GP_Situasional	.591	1.693

a. Dependent Variable: Kinerja_Pegawai

c. Heteroskedastisitas

Scatterplot



Lampiran 16. Uji Regresi Berganda Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional (X₁), Gaya Kepemimpinan Transaksional (X₂) dan Gaya Kepemimpinan Situasional (X₃) terhadap Kinerja (Y)

Variables Entered/Removed

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	GP_Situasional, GP_Transaksional, GP_Transformasional ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.789 ^a	.623	.587	3.83333	1.113

a. Predictors: (Constant), GP_Situasional, GP_Transaksional, GP_Transformasional

b. Dependent Variable: Kinerja_Pegawai

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	776.000	3	258.667	17.603	.000 ^a
	Residual	470.222	32	14.694		
	Total	1246.222	35			

a. Predictors: (Constant), GP_Situasional, GP_Transaksional, GP_Transformasional

b. Dependent Variable: Kinerja_Pegawai

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.271	3.473		.942	.353
	GP_Transformasional	.277	.129	.347	2.146	.040
	GP_Transaksional	.407	.183	.289	2.227	.033
	GP_Situasional	.217	.091	.335	2.371	.024

a. Dependent Variable: Kinerja_Pegawai

Coefficients^a

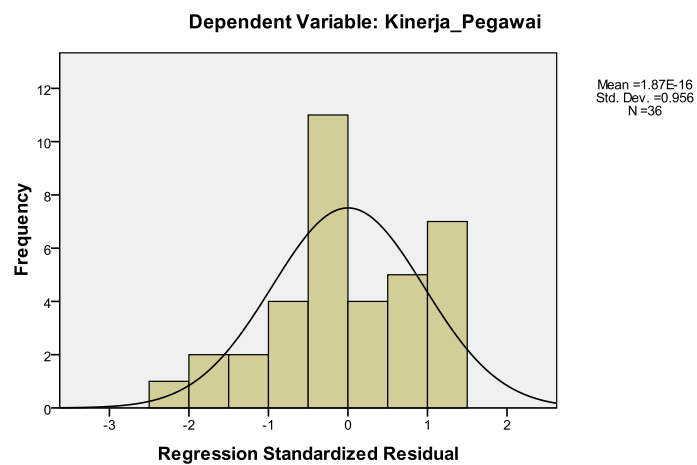
Model		Correlations		
		Zero-order	Partial	Part
1	GP_Transformasional	.714	.355	.233
	GP_Transaksional	.565	.366	.242
	GP_Situasional	.632	.387	.257

a. Dependent Variable: Kinerja_Pegawai

Residuals Statistics^a

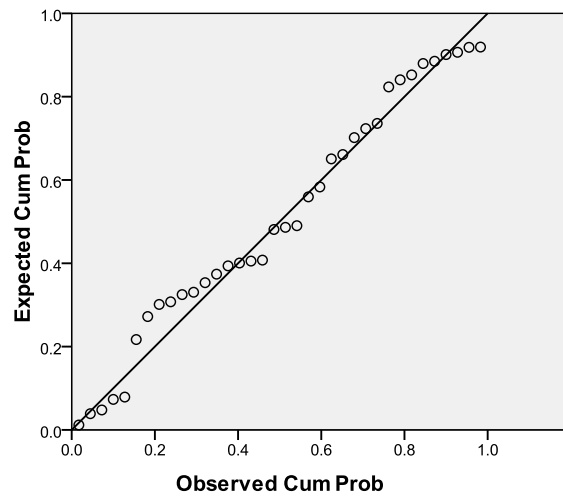
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	18.0935	36.5833	27.2222	4.70865	36
Residual	-8.67845	5.36251	.00000	3.66537	36
Std. Predicted Value	-1.939	1.988	.000	1.000	36
Std. Residual	-2.264	1.399	.000	.956	36

a. Dependent Variable: Kinerja_Pegawai

Charts**Histogram**

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: Kinerja_Pegawai



Lampiran 17. Tabel t

Df	t _{5%}	t _{2.5%}	t _{1%}
30	1.697	2.042	2.457
31	1.696	2.040	2.453
32	1.694	2.037	2.449
33	1.692	2.035	2.445
34	1.691	2.032	2.441
35	1.690	2.030	2.438
36	1.688	2.028	2.434
37	1.687	2.026	2.431
38	1.686	2.024	2.429
39	1.685	2.023	2.426
40	1.684	2.021	2.423
41	1.683	2.019	2.420
42	1.682	2.017	2.417
43	1.681	2.015	2.414
44	1.680	2.013	2.411
45	1.679	2.011	2.408
46	1.678	2.009	2.405
47	1.677	2.007	2.402
48	1.676	2.005	2.399
49	1.675	2.003	2.396
50	1.674	2.001	2.393
51	1.673	1.999	2.390
52	1.672	1.997	2.387
53	1.671	1.995	2.384
54	1.670	1.993	2.381
55	1.669	1.991	2.378
56	1.668	1.989	2.375
57	1.667	1.987	2.372
58	1.666	1.985	2.369
59	1.665	1.983	2.366
60	1.664	1.981	2.363
61	1.663	1.979	2.360
62	1.662	1.977	2.357
63	1.661	1.975	2.354
64	1.660	1.973	2.351
65	1.659	1.971	2.348
66	1.658	1.969	2.345
67	1.657	1.967	2.342
68	1.656	1.965	2.339
69	1.655	1.963	2.336
70	1.654	1.961	2.333
71	1.653	1.959	2.33
72	1.652	1.957	2.327
73	1.651	1.955	2.324
74	1.650	1.953	2.321
75	1.649	1.951	2.318
76	1.648	1.949	2.315
77	1.647	1.947	2.312
78	1.646	1.945	2.309
79	1.645	1.943	2.306
80	1.644	1.941	2.303

Lampiran 18. Tabel r

N	Taraf Signifikan		N	Taraf Signifikan		N	Taraf Signifikan	
	5%	1%		5%	1%		5%	1%
3	0,997	0,999	27	0,381	0,487	55	0,266	0,345
4	0,950	0,990	28	0,374	0,478	60	0,254	0,330
5	0,878	0,959	29	0,367	0,470	65	0,244	0,317
6	0,811	0,917	30	0,361	0,463	70	0,227	0,306
7	0,754	0,874	31	0,355	0,458	75	0,227	0,296
8	0,707	0,834	32	0,349	0,449	80	0,220	0,286
9	0,688	0,798	33	0,344	0,442	85	0,213	0,278
10	0,632	0,765	34	0,339	0,436	90	0,207	0,270
11	0,602	0,735	35	0,334	0,430	95	0,202	0,263
12	0,576	0,708	36	0,328	0,424	100	0,195	0,256
13	0,553	0,684	37	0,325	0,418	125	0,176	0,230
14	0,532	0,661	38	0,320	0,413	150	0,159	0,210
15	0,514	0,641	39	0,316	0,408	175	0,148	0,194
16	0,497	0,623	40	0,312	0,403	200	0,138	0,181
17	0,468	0,606	41	0,308	0,398	300	0,113	0,148
18	0,468	0,590	42	0,304	0,393	400	0,098	0,128
19	0,458	0,575	43	0,301	0,389	500	0,086	0,115
20	0,444	0,581	44	0,297	0,384	600	0,080	0,105
21	0,433	0,549	45	0,294	0,380	700	0,074	0,097
22	0,423	0,423	46	0,291	0,378	800	0,070	0,091
23	0,413	0,413	47	0,288	0,372	900	0,065	0,086
24	0,404	0,404	48	0,284	0,368	1000	0,062	0,081
25	0,396	0,396	49	0,281	0,364			
26	0,388	0,388	50	0,279	0,361			

Lampiran 19. Tabel Distribusi F

df untuk penyebut (N2)	df untuk pembilang (N1)														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	161	199	216	225	230	234	237	239	241	242	243	244	245	245	246
2	18.51	19.00	19.16	19.25	19.30	19.33	19.35	19.37	19.38	19.40	19.40	19.41	19.42	19.42	19.43
3	10.13	9.55	9.28	9.12	9.01	8.94	8.89	8.85	8.81	8.79	8.76	8.74	8.73	8.71	8.70
4	7.71	6.94	6.59	6.39	6.26	6.16	6.09	6.04	6.00	5.96	5.94	5.91	5.89	5.87	5.86
5	6.61	5.79	5.41	5.19	5.05	4.95	4.88	4.82	4.77	4.74	4.70	4.68	4.66	4.64	4.62
6	5.99	5.14	4.76	4.53	4.39	4.28	4.21	4.15	4.10	4.06	4.03	4.00	3.98	3.96	3.94
7	5.59	4.74	4.35	4.12	3.97	3.87	3.79	3.73	3.68	3.64	3.60	3.57	3.55	3.53	3.51
8	5.32	4.46	4.07	3.84	3.69	3.58	3.50	3.44	3.39	3.35	3.31	3.28	3.26	3.24	3.22
9	5.12	4.26	3.86	3.63	3.48	3.37	3.29	3.23	3.18	3.14	3.10	3.07	3.05	3.03	3.01
10	4.96	4.10	3.71	3.48	3.33	3.22	3.14	3.07	3.02	2.98	2.94	2.91	2.89	2.86	2.85
11	4.84	3.98	3.59	3.36	3.20	3.09	3.01	2.95	2.90	2.85	2.82	2.79	2.76	2.74	2.72
12	4.75	3.89	3.49	3.26	3.11	3.00	2.91	2.85	2.80	2.75	2.72	2.69	2.66	2.64	2.62
13	4.67	3.81	3.41	3.18	3.03	2.92	2.83	2.77	2.71	2.67	2.63	2.60	2.58	2.55	2.53
14	4.60	3.74	3.34	3.11	2.96	2.85	2.76	2.70	2.65	2.60	2.57	2.53	2.51	2.48	2.46
15	4.54	3.68	3.29	3.06	2.90	2.79	2.71	2.64	2.59	2.54	2.51	2.48	2.45	2.42	2.40
16	4.49	3.63	3.24	3.01	2.85	2.74	2.66	2.59	2.54	2.49	2.46	2.42	2.40	2.37	2.35
17	4.45	3.59	3.20	2.96	2.81	2.70	2.61	2.55	2.49	2.45	2.41	2.38	2.35	2.33	2.31
18	4.41	3.55	3.16	2.93	2.77	2.66	2.58	2.51	2.46	2.41	2.37	2.34	2.31	2.29	2.27
19	4.38	3.52	3.13	2.90	2.74	2.63	2.54	2.48	2.42	2.38	2.34	2.31	2.28	2.26	2.23
20	4.35	3.49	3.10	2.87	2.71	2.60	2.51	2.45	2.39	2.35	2.31	2.28	2.25	2.22	2.20
21	4.32	3.47	3.07	2.84	2.68	2.57	2.49	2.42	2.37	2.32	2.28	2.25	2.22	2.20	2.18
22	4.30	3.44	3.05	2.82	2.66	2.55	2.46	2.40	2.34	2.30	2.26	2.23	2.20	2.17	2.15
23	4.28	3.42	3.03	2.80	2.64	2.53	2.44	2.37	2.32	2.27	2.24	2.20	2.18	2.15	2.13
24	4.26	3.40	3.01	2.78	2.62	2.51	2.42	2.36	2.30	2.25	2.22	2.18	2.15	2.13	2.11
25	4.24	3.39	2.99	2.76	2.60	2.49	2.40	2.34	2.28	2.24	2.20	2.16	2.14	2.11	2.09
26	4.23	3.37	2.98	2.74	2.59	2.47	2.39	2.32	2.27	2.22	2.18	2.15	2.12	2.09	2.07
27	4.21	3.35	2.96	2.73	2.57	2.46	2.37	2.31	2.25	2.20	2.17	2.13	2.10	2.08	2.06
28	4.20	3.34	2.95	2.71	2.56	2.45	2.36	2.29	2.24	2.19	2.15	2.12	2.09	2.06	2.04
29	4.18	3.33	2.93	2.70	2.55	2.43	2.35	2.28	2.22	2.18	2.14	2.10	2.08	2.05	2.03
30	4.17	3.32	2.92	2.69	2.53	2.42	2.33	2.27	2.21	2.16	2.13	2.09	2.06	2.04	2.01
31	4.16	3.30	2.91	2.68	2.52	2.41	2.32	2.25	2.20	2.15	2.11	2.08	2.05	2.03	2.00
32	4.15	3.29	2.90	2.67	2.51	2.40	2.31	2.24	2.19	2.14	2.10	2.07	2.04	2.01	1.99
33	4.14	3.28	2.89	2.66	2.50	2.39	2.30	2.23	2.18	2.13	2.09	2.06	2.03	2.00	1.98
34	4.13	3.28	2.88	2.65	2.49	2.38	2.29	2.23	2.17	2.12	2.08	2.05	2.02	1.99	1.97
35	4.12	3.27	2.87	2.64	2.49	2.37	2.29	2.22	2.16	2.11	2.07	2.04	2.01	1.99	1.96
36	4.11	3.26	2.87	2.63	2.48	2.36	2.28	2.21	2.15	2.11	2.07	2.03	2.00	1.98	1.95
37	4.11	3.25	2.86	2.63	2.47	2.36	2.27	2.20	2.14	2.10	2.06	2.02	2.00	1.97	1.95
38	4.10	3.24	2.85	2.62	2.46	2.35	2.26	2.19	2.14	2.09	2.05	2.02	1.99	1.96	1.94
39	4.09	3.24	2.85	2.61	2.46	2.34	2.26	2.19	2.13	2.08	2.04	2.01	1.98	1.95	1.93
40	4.08	3.23	2.84	2.61	2.45	2.34	2.25	2.18	2.12	2.08	2.04	2.00	1.97	1.95	1.92
41	4.08	3.23	2.83	2.60	2.44	2.33	2.24	2.17	2.12	2.07	2.03	2.00	1.97	1.94	1.92
42	4.07	3.22	2.83	2.59	2.44	2.32	2.24	2.17	2.11	2.06	2.03	1.99	1.96	1.94	1.91
43	4.07	3.21	2.82	2.59	2.43	2.32	2.23	2.16	2.11	2.06	2.02	1.99	1.96	1.93	1.91
44	4.06	3.21	2.82	2.58	2.43	2.31	2.23	2.16	2.10	2.05	2.01	1.98	1.95	1.92	1.90
45	4.06	3.20	2.81	2.58	2.42	2.31	2.22	2.15	2.10	2.05	2.01	1.97	1.94	1.92	1.89