**ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF TERHADAP KINERJA PEGAWAI**

**PADA DINAS TENAGA KERJA KOTA BANDUNG**

**ERWIN ROBIYANSYAH**

**NPM. 148010054**

Program Magister Ilmu Administrasi dan Kebijakan Publik

Universitas Pasundan Bandung

**ABSTRAK**

Masalah pokok dalam penelitian ini adalah kinerja pegawai yang rendah pada Dinas Tenaga Kerja Kota Bandung. Diduga hal ini disebabkan oleh faktor gaya kepemimpinan partisipatif yang belum dilaksanakan secara maksimal.

Metode penelitian yang digunakan adalah diskriftif analisis, yaitu dengan metode mendeskripsikan masing-masing variable serta menguji kedua variabel dengan pendekatan kuantitatif (statistik) yang selanjutnya dianalisis dan dibandingkan dengan teori serta masalah yang ada untuk diambil kesimpulan.

Hasil peneliti yang didasarkan oleh hipotesis secara parsial menyatakan bahwa variabel gaya kepemimpinan partisipatif dapat dideteksi dari besarnya pengaruh masing-masing ciri yang terdiri atas gaya kepemimpinan partisipatif (X) yang dibagi menjadi tiga ciri, yaitu ciri consultative leadership (X1) sebesar 21,3 %, ciri consensus leadership (X2) sebesar 18,8 % dan ciri democratic leadership (X3) sebesar 36,9 % yang digunakan pada penelitian terhadap kinerja pegawai pada Dinas Tenaga Kerja Kota Bandung. Pengaruh secara simultan dapat dilihat dari optimalisasi pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif secara keseluruhan . Pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif sebesar 77.0 % sedangkan factor lain yang tidak diteliti (epsilon) tetapi mempengaruhi terhadap kinerja pegawai sebesar 23.0 %.

Kesimpulan dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan partisipatif merupakan variabel yang sangat penting untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam memecahkan berbagai masalah yang dihadapi pada Dinas Tenaga Kerja Kota Bandung.

***ABSTRACT***

*The main problem in this research is the low performance of employees at Dinas Tenaga Kerja Kota Bandung. Allegedly this is caused by factors participative leadership style that has not been implemented to the fullest.*

*The method used is descriptive analysis, namely by methods describe each variable as well as test two variables with quantitative approach (statistics) were analyzed and compared with theory and existing problems to be concluded.*

*The researchers work is based by partial hypothesis states that variable participative leadership style can be detected from the magnitude of the effect of each characteristic consisting of participative leadership style (X) which is divided into three characteristics, namely characteristics of consultative leadership (X1) of 21.3% , consensus leadership characteristics (X2) 18.8% and traits democratic leadership (X3) of 36.9%, which is used to study the performance of employees at Dinas Tenaga Kerja Kota Bandung. Simultaneously influence can be seen from the optimization of participative leadership style influence overall . The influence participative leadership style by 77.0% while other factors not studied (epsilon) but affects the performance of employees amounted to 23.0%.*

*The conclusion of this study is a participative leadership style is a very important variable for improving the performance of employees in solving various problems facing at Dinas Tenaga Kerja Kota Bandung.*

**PENDAHULUAN**

Keberadaan, prestasi, keberhasilan serta eksistensi organisasi sangat dipengaruhi oleh situasi dan kondisi yang ditimbulkan oleh aktivitas orang-orang dalam kelompok atau organisasi yang bersangkutan. Manusia sebagai salah satu unsur utama yang dominan dalam suatu organisasi, maka perhatian dan pembinaan terhadap manusianya, baik terhadap pegawai maupun pribadi manusia sangatlah penting, sebab kurangnya perhatian dan pembinaan akan menimbulkan berbagai akibat yang pada akhirnya dapat mempengaruhi kinerja organisasi yang bersangkutan.

Keberadaan manusia merupakan motor penggerak utama dalam organisasi, maka jika sebuah organisasi memiliki prosedur kerja yang baik, memiliki struktur organisasi, dan juga memiliki teknologi, tetapi dalam organisasi tersebut tidak ada manusia, maka semua komponen diatas tidak akan mempunyai arti apa-apa dalam upaya menggerakan organisasi. Namun sebaliknya jika dalam sebuah organisasi tidak memiliki teknologi, prosedur kerja, dan struktur organisasi tetapi ada manusianya, maka organisasi tersebut masih dapat berjalan walaupun dalam dinamika yang sangat rendah. Keberadaan manusia sangat penting karena manusia tidak dapat ditiru oleh orang lain, sementara teknologi, prosedur kerja, dan struktur organisasi dapat ditiru oleh orang lain, maka dalam hal ini pemberdayaan sumber daya manusia dan kompetensi sumber daya manusia menjadi sangatlah penting.

Sumber Daya Manusia atau pegawai dalam organisasi merupakan penentu bagi keberhasilan organisasi tersebut dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Artinya, tujuan perusahaan akan tercapai apabila pegawai memiliki kinerja yang baik. Kinerja merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Sedarmayanti (2007:103) menyatakan pimpinan organisasi publik maupun privat, dewasa ini berupaya membangun komitmen, membangun organisasi yang adaptif, responsif terhadap pelanggan yang berarti organisasi tersebut memperoleh komitmen dan pengendalian diri karyawan yang dianggap lebih prioritas daripada hal lain. Sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi yang responsif merupakan pengaruh semua reorganisasi yang memiliki ciri-ciri yaitu organisasi yang ramping, datar, dengan staf yang setia dapat diorganisasikan ke dalam tim kecil yang diberi kuasa, masing-masing dapat cepat menanggapi gerakan pesaing dan kebutuhan.

1. Kuantitas dan kualitas kinerja pegawai Dinas Tenaga Kerja Kota Bandung masih sangat rendah, dibuktikan, pertama pegawai pada sub bagian umum sering terlambat membuat Laporan Inventarisir Barang , kedua Neraca Barang pada Dinas tidak sesuai dengan Neraca Barang pada Simda Barang, hal ini menyebabkan ketelambatan pada penyusunan Laporan Keuangan Dinas secara keseluruhan.
2. Kurangnya pengetahuan mengenai jabatan. Contoh : Pegawai bidang hubungan industrial dalam pembuatan ajuran pada perusahaan seharusnya dibuat mediator, tetapi sering dilakukan oleh pelaksana yang tidak mengerti, maka sering terjadi kesalahan yang mengakibatkan keterlambatan dalam penyelesaian kasus yang terjadi pada Perusahaan.
3. Tidak adanya Kreatifitas dan Inisiatif dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, terlihat pegawai Dinas Tenaga Kerja Kota Bandung banyak yang bekerja hanya melaksanakan perintah atasan dan dengan sistem yang telah berjalan tidak punya inisiatif dan kretifitas untuk mengembangkan sistem baru yang dapat mempermuda melakukan pekerjan seperti aplikasi sistem kepegawaian.
4. Pegawai Dinas tenaga Kerja Kota Bandung belum dapat dapat bekerja sama secara maksimal. Contoh : Pada saat Bidang lattas melakukan pelatihan kerja tidak perna berkoordinasi dengan Bidang Penta Kerja tentang lowongan kerja keahlian apa yang dibutuhkan perusahaan, hal ini menyebabkan hasil dari pelatihan kerja tidak dapat ditempatkan pada lowongan kerja yang ada.
5. Kurangnya kesadaran dan Kualitas diri yang rendah, terlihat dari masih banyak Dinas Tenaga Kerja Kota Bandung yang tidak disiplin sering datang terlambat dan tidak mengisi daftar hadir. Hal ini berakibat pada kulitas pelayanan kepada masyarakat yang rendah seperti pelayanan kartu kuning yang sering tidak dapat dilayanani karena pegawai tidak ada.

Kinerja pegawai pada dasarnya berkaitan dengan keterampilan, disiplin, etika kerja serta lingkungan iklim kerja. Dengan demikian pegawai merupakan faktor kinerja yang utama dan dinamis yang menjadikan suatu kemampuan untuk menghasilkan sesuatu yang melibihi hasil yang sebelumnya. Disamping itu sasaranya mengarah kepada kemampuan organisasi untuk memperbaiki cara kerja yang berlangsung secara terus menerus.

**METODE PENELITIAN**

Obyek penelitian merupakan wilayah atau daerah penelitian di mana peneliti melakukan penelitian. Obyek penelitian dilakukan di Dinas Tenaga Kerja Kota Bandung, Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah explanatory survey. Pemilihan metode ini didasarkan pertimbangan bahwa metode ini tidak hanya menjelaskan atau menggambarkan fakta empiris di lapangan tetapi juga akan menjelaskan analisis pengaruh, hal ini didasarkan pada pendapat Singarimbun (2004:4) yang menyatakan bahwa : ‘penelitian *explanatory* (penjelasan) atau *confirmatory* riset menyoroti hubungan antara variabel-variabel penelitian dan menguji hipotesis atau testing *research* yang telah dirumuskan sebelumnya”.

Berdasarkan pendapat di atas, maka metode *explanatory survey* metode yang berkaitan dengan hubungan atau pengaruh variabel-variabel penelitian dengan menguji hipotesis yang telah dikemukakan pada uraian sebelumnya. Dengan demikian selain menggambarkan potret terhadap obyek yang dikaji, juga menjelaskan hubungan-hubungan dari beberapa variabel, menguji hipotesis-hipotesis, membuat prediksi maupun implikasi.

Berdasarkan metode penelitian tersebut, maka metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah *metode explanatory survey,* yaitu penelitian yang menyoroti hubungan atau pengaruh antara variabel penelitian dengan menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya.

Penelitian ini meliputi dua variabel, yaitu gaya kepemimpinan partisipatif sebagai variabel bebas (X) yang meliputi tiga kepemimpinan, yaitu : *consultative leadership*, *consensus leadership*, dan *democratic leadership*. Sedangkan kinerja pegawai sebagai variabel terikat (Y) yang meliputi delapan dimensi, yaitu : kuantitas pekerjaan(*quantity of work*), kualitas pekerjaan (*quality of work*), pengetahuan jabatan(*job knowledge),* kreativitas (*creativeness*), kerja sama (*cooperation*), kesadaran dan dapat dipercaya (*dependebality*), inisiatif (*initiative*), dan kualitas diri (*personal quality*).

Operasional variabel penelitian dirumuskan untuk mendukung pemahaman operasional dari variabel-variabel yang digunakan, variabel-variabel tersebut dirumuskan sebagai berikut :

1. Variabel bebas gaya kepemimpinan partisipatif (X), dimana seorang pemimpin dalam membuat suatu keputusan selalu mengikutkan para bawahannya.
2. Variabel terikat kinerja pegawai (Y), yaitu “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Selanjutnya secara keseluruhan variabel yang akan dioperasionalkan dalam penelitian ini selengkapnya dapat dilihat pada tabel berikut :

 Populasi penelitian ini adalah pegawai Dinas Tenaga Kerja Kota Bandung. Sedangkan anggota populasi yang dijadikan responden adalah 94 orang. Teknik yang digunkan adalah teknik sensus, artinya semua pegawai di jadikan responden.

Menurut Dubrin yang diterjemahkan oleh Bayu Airlangga (2005:113)  *partisipative leadership* merupakan ciri gaya ini yakni seorang pemimpin dalam membuat suatu keputusan selalu mengikutkan para bawahannya. Pemimpin menerima seluruh masukan dari bawahan. Gaya kepemimpinan partisipatif (*partisipative leadership*) terdiri dari :

1. *Consultative Leadership*

Cirinya yaitu selalu mengkonsultasikan terlebih dahulu rencana keputusan yang telah dibuat kepada para bawahannya.

1. *Consensus Leadership*

Cirinya yaitu selalu berdiskusi dengan bawahan yang berkompeten sehingga keputusan tersebut didukung penuh oleh seluruh bawahannya.

1. *Democratic Leadership*

Cirinya yaitu selalu menyerahkan kepada bawahan,mengumpulkan semua opini dan menghitung suara untuk mengambil keputusannya.

Berdasarkan definisi di atas memberikan penekanan berbeda dari berbasis pada pendekatan yang berbeda. Tetapi satu hal yang pasti adalah bahwa apa yang selama ini dikenal sebagai peningkatan kinerja lebih menekankan pada kegiatan penilaian saja, yaitu tahap akhir dari proses manajemen prestasi kerja. Sebaliknya, program manajemen kinerja harus dimulai dari sejak tahap perencanaan, dimana prestasi dengan menetapkan apa saja dan bagaimana yang harus dicapai dan kegiatan apa saja yang harus dilakukan untuk mencapainya, pada akhirnya evaluasi prestasi itu sendiri yang sangat diperlukan oleh perusahaan/organisasi.

Penilaian kinerja mempunyai indikator-indikator yang disajikan pedoman penilaian kerja pegawai dan dijadikan pula sebagai rujukan atas hasil penilaian kinerja. Beberapa ahli berpendapat tentang indikator-indikator yang dipakai dalam rangka penilaian kinerja. Menurut Mondy dan Noe terjemahan Bayu Airlangga (2002:393) berikut ini mengenai beberapa indikator untuk mengukur kinerja adalah *quantity of work* (banyaknya pekerjaan), *quality of work* (kualitas pekerjaan), *job knowledge* (pengetahuan tentang pekerjaan), *creativeness* (kreativitas)*, cooperation* (kerjasama), *dependability* (dapat diandalkan)*, initiative* (inisiatif), *personal qualities* (kualitas pribadi).

Lebih lanjut Gomes (2003:142), mengungkapkan bahwa aspek-aspek kinerja yang dinilai dari seorang pegawai meliputi:

1. *Quantity of wor*k yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang telah ditentukan.
2. *Quality of work* yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuain dan kesiapannya.
3. *Job knowledge* yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilan
4. *Creativiness* yaitu keaslian gagasan yang dimunculkan dan tindakan keterampilan
5. *Cooperation* yaitu kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain.
6. *Dependability* yaitu kesadaran dan dapat dipercayakan dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.
7. *Initiative* yaitu semangat untuk menyelesaikan tugas-tugas baru dalam memperbesar tangung jawabnya.
8. *Personal quality* yaitu menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah tamahan, dan integritas pribadi.

Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh *The Institute of Personnel Management*, dalam Armstrong terjemahan Toni Setiawan (2004:28) dijelaskan beberapa bukti empiris manfaat dari penerapan manajemen kinerja adalah sebagai berikut : efektivitas organisasi meningkat (85%); meningkatkan motivasi pegawai (54%); memperbaiki program pelatihan dan pengembangan (54%); terjadinya perubahan budaya berorientasi kinerja (54%); merangsang dan memelihara keahlian pegawai (45%).

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

Pada struktur dari variabel Xke Y diuji berapa besar pengaruh variabel gaya kepemimpinan partisipatif terhadap variabel kinerja pegawai. Metode analisis yang digunakan adalah *Path Analysis*. Adapun hasil *Path Analysis* dijelaskan sebagai berikut:

**Tabel 4.26**

**Koefisien Korelasi Multipel**

****

 Tabel di atas menunjukkan nilai koefisien determinasi (R2) sebesar 0.770 berarti bahwa 77.0% variabilitas kinerja pegawai dapat diterangkan oleh variabel bebas dalam hal ini gaya kepemimpinan partisipatif, yang juga dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja pegawai sebesar koefisien determinasi (R2 = 77.0%) atau 77.0% ini juga dapat diartikan bahwa pengaruh variabel-variabel di luar model yaitu sebesar y = 1 – R2 = 0.230 (*error*). Besarnya koefisien jalur untuk masing-masing variabel adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.27**

**Nilai-nilai Standardized Coefficients**

**untuk Koefisien Jalu**r



 Tabel tersebut menjelaskan nilai *standaridized cofficients* atau koefisien jalur dari variabel gaya kepemimpinan partisipatif terhadap variabel kinerja pegawai, yaitu koefisien jalur dari X ke Y = 0.878.

 Hasil pengolahan data dapat dibuat dalam ciri-ciri diagram jalur dan persamaan struktural dengan menyertakan koefisien estimasi hasil pengolahan data, maka persamaan strukturalnya adalah:

Y =  X+ ε

Y = 0.878X+ ε

dimana :

X = Gaya kepemimpinan partisipatif

Y = Kinerja pegawai

ε = Epsilon

 Mengacu pada tabel koefisien korelasi multiple untuk struktur yang diuji menunjukkan nilai koefisien determinasi multipel dan seluruh variabel eksogenus yang diuji adalah sebesar R2 = 77.0%. Nilai determinasi multipel ini merupakan kuadrat dari nilai koefisien korelasi multipel R = 0.878. Nilai R2 ini menunjukkan bahwa derajat pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif sangat erat jika dibandingkan dengan variabel lain yang tidak diteliti. Hasil perhitungan tersebut dapat dilihat pada gambar berikut ini:



0.230=23.0%

0.770=77.0%

X

Y

 **Gambar 12**

 **Besarnya pengaruh Variabel X ke Y**

Berdasarkan hasil analisis uji kontribusi pengaruh, menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 0.770 atau 77.0%. Gaya kepemimpinan partisipatif yang terdiri dari ciri-ciri *consultative leadership*, *consensus leadership* dan *democratic leadership* sangat kuat terhadap kinerja pegawai yang terdiri dari aspek kuantitas kerja, kualiats kerja, pengetahuan jabatan, kreativitas, kerjasama, kesadaran dan dapat dipercaya, inisiatif dan kualitas diri.

Gaya kepemimpinan partisipatif yang terdiri dari ciri-ciri *consultative leadership*, *consensus leadership* dan *democratic leadership* berpengaruh terhadap kinerja sebesar 77.0%, sedangkan selebihnya yaitu sebesar 23.0% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Pada sub struktur ini diuji berapa besar pengaruh *consultative leadership*, *consensus leadership* dan *democratic leadership* terhadap kinerja pegawai (Y) di Dinas Tenaga Kerja Kota Bandung. Metode analisis yang digunakan adalah *Path Analysis*. Adapun hasil *Path Analysis* dijelaskan pada tabel berikut ini

**Tabel 4.28**

**Koefisien Korelasi Multipel**



Tabel di atas menjelaskan bahwa koefisien determinasi (R2) sebesar 0.770, hal ini berarti bahwa 77.0% variabilitas variabel kinerja pegawai dapat diterangkan oleh variabel bebas dalam hal ini ciri-ciri *consultative leadership* (X1), *consensus leadership* (X2) dan *democratic leadership* (X3), yang juga dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh bersama-sama antara ciri-ciri *consultative leadership* (X1), *consensus leadership* (X2) dan *democratic leadership* (X3) terhadap kinerja pegawai sebesar koefisien determinasi (R2 = 77.0%) atau ini juga dapat diartikan bahwa pengaruh variabel-variabel di luar model yaitu sebesar 1 – R2 = 0.230 (*error*). Besarnya nilai koefisien jalur dari masing-masing variabel terikat adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.29**

**Nilai-nilai Standardized Coefficients**



 Tabel di atas menjelaskan nilai *standaridized cofficients* atau koefisien jalur dari masing-masing ciri-ciri dengan penjelasan sebagai berikut:

1. Koefisien pertama =0.292, maknanya adalah bahwa ciri-ciri *consultative leadership* (X1) berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
2. Koefisien kedua = 0.262, maknanya adalah bahwa ciri-ciri *consensus leadership* (X2) berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
3. Koefisien ketiga = 0.451, maknanya adalah bahwa ciri-ciri *democratic leadership* (X3) berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

 Hasil pengolahan data dapat dibuat dalam ciri-ciri diagram jalur dan persamaan struktural dengan menyertakan koefisien estimasi hasil pengolahan data, maka persamaan strukturalnya adalah sebagai berikut :

 Y = β1 X1 + β2 X2 + β3 X3 + ε

Y = 0.292X1 + 0.262X2 + 0.451X3 + ε

Dimana:

X1 = Ciri-ciri *Consultative leadership*

X 2 = Ciri-ciri *Consensus leadership*

X 3 = Ciri-ciri *Democratic leadership*

Y = Kinerja pegawai

ε = Epsilon

 Mengacu pada tabel koefisien korelasi multipel untuk struktur yang diuji, nilai koefisien determinasi multipel dan seluruh variabel eksogenus yang diuji adalah sebesar R2 = 77.0%, nilai determinasi multipel ini merupakan kuadrat dari nilai koefisien korealsi multiple R = 0.878. nilai R2 ini menunjukkan bahwa derajat pengaruh ciri-ciri *consultative leadership* (X1), *consensus leadership* (X2) dan *democratic leadership* (X3) erat jika dibandingkan dengan variabel lain yang tidak diteliti.

 Berdasarkan nilai-nilai koefisien jalur tersebut dapat dihitung bahwa besarnya pengaruh X1 ke Y adalah sebesar 0.213, pengaruh X2 ke Y adalah sebesar 0.188, pengaruh X3 ke Y adalah sebesar 0.369, dengan besarnya pengaruh variabel lain adalah sebesar 0.230 untuk lebih jelasnya besar pengaruh dapat dilihat pada gambar sebagai berikut :

 



X1



rx1x2 = 0.536

rx1x3 = 0.662



 Y

X2



rx2x3 = 0.665

X3

**Gambar 13**

**Besarnya Pengaruh Ciri-ciri X1, X2 dan X3 ke Y**

Pembahasan pengaruh analisis pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja pegawai pada Dinas Tenaga Kerja Kota Bandung dimaksudkan untuk mengungkapkan dan menjelaskan hasil penelitian serta menganalisis hasil penelitian dengan menggunakan pendekatan kuantitatif dan kualitatif, juga membahas hasil pengujian hipotesis dengan mengungkapkan temuan-temuan yang akan dibahas baik pembahasan secara simultan maupun pembahasan secara parsial pada masing-masing penjelasan sebagai berikut :

**Pembahasan Pengaruh Secara Simultan Gaya Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Tenaga Kerja Kota Bandung**

Hasil uji statistik terhadap pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja pegawai pada Dinas Tenaga Kerja Kota Bandung menunjukan bahwa secara keseluruhan nilai uji memiliki signifikansi yang sangat kuat yaitu sebesar 77.0%, hal ini mencermikan bahwa hasil penelitian sesuai dengan hipotesis yang diajukan, yaitu “Gaya kepemimpinan partisipatif besar pengaruhnya terhadap kinerja pegawai pada Dinas Tenaga Kerja Kota Bandung” dapat diterima.

Hasil penelitian menggambarkan bahwa secara simultan gaya kepemimpinan partisifatif yang diukur dari ciri *consultatif leadership,* *consensus leadership* dan *democratif leadership* berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Tenaga Kerja Kota Bandung. Selebihnya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti.

Wawacara yang dilakukan dengan kepala Dinas Tenaga Kerja Kota Bandung diketahui bahwa penerapan gaya kepemimpinan partisipatif dinilai sudah tepat. Pada pelaksanaan sehari-hari sudah sesuai dengan indikator yang terkandung dalam ketiga ciri gaya kepemimpinan partisipatif yaitu mengikutsertakan pegawai dalam kegiatan, mempertimbangkan opini dan usulan pegawai, mengambil suara terbanyak dalam mengambil keputusan, membimbing pegawai dan membantu pegawai mengembangkan diri, hal ini membuat para pegawai merasa selalu dilibatkan dan dihargai oleh pimpinan sehingga dapat meningkatkan semangat kerja dan motivasi kerja para pegawai.

Dilihat dari penelitain-penelitian sebelumnya yang membahas tentang gaya kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja, bukti empiris bahwa ketiga ciri yaitu *consultatif leadership*, *consensus leadership* dan *democratic leadership* berpengaruh terhadap kinerja pegawai dan juga mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Pimpinan memegang posisi kunci dalam sebuah organisasi. Oleh karena dalam melihat efektifitas sebuah organisasi harus dilihat seberapa jauh peran yang dimainkan pimpinan di dalamnya. Pimpinan harus dapat memecahkan persoalan-persoalan yang muncul dalam organisasi dengan cara penyelesaian yang cepat dan tepat dengan kecakapan dan kemampuannya untuk membina orang lain membentuk satu kesatuan kerja dan bersama-sama bawahan bekerja untuk mencapai kesuksesan.

Menurut Abi Sujak kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau sekelompok orang, untuk mencapai tujuan tertentu pada situasi tertentu (Abi Sujak, 2000 : 56). Kepemimpinan adalah upaya penggunaan jenis pengaruh bukan paksaan untuk memotivasi orang-orang mencapai tujuan tertentu (Jorkasih, 2001 : 91). Didalam kepemimpinan tercakup tiga faktor utama, yaitu kekuasaan (*powe*r), wewenang (*authority*) dan pengaruh (*influence*).

**4.2.2 Pengaruh Variabel Lain di Luar Variabel yang dikaji**

Variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini sebesar 23.0% atau besar koefisien jalur untuk faktor yang tidak diteliti dalam penelitian ini adalah sebesar 23.0% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti oleh penulis seperti beban kerja.

Beban kerja merupakan sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu. Komaruddin (2006:235) mengemukakan bahwa analisa beban kerja adalah proses untuk menetapkan jumlah jam kerja orang yang digunakan atau dibutuhkan untuk merampungkan suatu pekerjaan dalam waktu tertentu, atau dengan kata lain analisis beban kerja bertujuan untuk menentukan berapa jumlah personalia dan berapa jumlah tanggungjawab atau beban kerja yang tepat dilimpahkan kepada seorang petugas. Sedangkan menurut Permendagri No. 12/2008, beban kerja adalah besaran pekerjaan yang harus dipikul oleh suatu jabatan atau unit organisasi dan merupakan hasil kali antara volume kerja dan norma

Variabel lain yang berpengaruh ini menunjukan bahwa variabel diluar sama pentingnya dengan variabel yang diteliti dalam penelitian ini, untuk itu variabel luar ini dapat dijadikan studi lanjutan dalam penelitian mendatang agar dapat menemukan hasil penelitian lebih luas dilihat dari berbagai variabelnya.

**Pembahasan Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Melalui Ciri *Democratic Leadership***

Total pengaruh *democratic leadership* terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 36.9%. Hal ini menunjukan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif dengan ciri *democratic leadership* berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Tenaga Kerja Kota Bandung.

*Democratic leadership* yaitu selalu menyerahkan kepada bawahan,mengumpulkan semua opini dan menghitung suara untuk mengambil keputusannya.

Penelitian ini menggaris bawahi beberapa hal mengenai bagaimana seorang pemimpin dapat mentransformasi para pengikutnya dan bagaimana kepemimpinan itu dapat terjadi, yaitu dengan meningkatkan kesadaran atas pentingnya suatu tugas pekerjaan dan nilai dari tugas pekerjaan tersebut, menekankan kepada pengembangan tim atau pencapaian tujuan organisasi dari pada hanya sekedar kepentingan masing-masing pribadi dan mengutamakan kebutuhan-kebutuhan dari tingkatan kebutuhan yang paling tinggi, Sehingga empat hal yang perlu dilakukan agar kepemimpinan dapat terlaksana, yaitu meningkatkan pengaruh dengan standar etika dan moral yang cukup tinggi dengan tetap mengembangkan dan memelihara rasa percaya di antara pimpinan dan pengikutnya sebagai landasannya, inspirasi yang menumbuhkan motivasi seperti tantangan dalam tugas dan pekerjaan, stimulasi intelektual dengan tujuan untuk menumbuhkan kreativitas (terutama kreativitas di dalam memecahkan masalah dan mencapai suatu tujuan bersama yang besar) dan pertimbangan individual dengan menyadari bahwa setiap pengikutnya memiliki keberadaan dan karakteristik yang unik yang berdampak pada perbedaan perlakuan ketika melakukan *coaching*, karena pada hakikatnya setiap individu membutuhkan aktualisasi diri, penghargaan diri dan pemenuhan berbagai keinginan pribadi, Pendekatan ini selain berdampak positif pada pertumbuhan individu dan optimalisasi pencapaian hasil, juga akan berdampak pula pada pembentukan generasi kepemimpinan selanjutnya, Di dalam suatu organisasi yang sehat, masalah regenerasi kepemimpinan adalah hal penting lainnya yang juga perlu dipikirkan dan diantisipasi.

**Pembahasan Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Melalui Ciri *Consultative Leadership***

Total pengaruh *consultative leadership* terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 21.3%. Hal ini menunjukan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif dengan ciri *consultative leadership* berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Tenaga Kerja Kota Bandung.

*Consultative leadership*  yaitu selalu mengkonsultasikan terlebih dahulu rencana keputusan yang telah dibuat kepada para bawahannya.

Kepemimpinan sebagai suatu proses pengarahan dan usaha mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas para anggota kelompok, Kepemimpinan mempunyai fungsi utama yaitu mengembangkan sistem motivasi yang efektif agar para karyawan mau bekerja sesuai yang diperintahkan oleh pemimpinannya, Dengan perkataan lain seorang pemimpin yang dibutuhkan adalah pemimpin berkharisma yang mampu melakukan suatu stimulasi atau rangsangan terhadap pengikut atau bawahan sehingga dapat memberikan kontribusi positif bagi tujuan-tujuan organisasi, disamping memuaskan kebutuhan-kebutuhan pribadinya.

**Pembahasan Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Melalui Ciri *Consensus Leadership***

Total pengaruh *consensus leadership* terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 18.8%. Hal ini menunjukan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif dengan ciri *consensus leadership* berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Tenaga Kerja Kota Bandung.

*Consensus leadership*  yaitu selalu berdiskusi dengan bawahan yang berkompeten sehingga keputusan tersebut didukung penuh oleh seluruh bawahannya.

Kepemimpinan di Dinas Tenaga Kerja Kota Bandung belumlah efektif, dimana kepemimpinan hanya melibatkan para pegawai dalam hal-hal yang bersifat prosedural saja akan tetapi hal-hal yang bersifat teknik sama sekali tidak melibatkan bawahan sehingga seringkali keputusan yang diambil oleh pimpinan tidak tepat pada sasarannya, Idealnya seorang pimpinan, dalam kondisi apapun harus melibatkan pegawai dalam mengambil keputusan yang berkaitan dengan masalah yang terjadi pada organisasi.

**KESIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan untuk mengetahui Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Tenaga Kerja Kota Bandung, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

Pertama Secara simultan variabel gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai kinerja pegawai, dalam hal ini variabel gaya kepemimpinan partisipatif merupakan variabel yang sangat penting untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam memecahkan berbagai masalah yang dihadapi pada Dinas Tenaga Kerja Kota Bandung. Namun masih ada variabel lain yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai yang diperlukan dilakukan penelitian lebih lanjut yaitu variabel beban kerja.

Kedua Secara parsial ciri-ciri gaya kepemimpinan partisipatif yang terdiri dari *consultative leadership, consensus leadership* dan *democratic leadership* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Tenaga Kerja Kota Bandung. Dilihat secara parsial gaya kepemimpinan partisipatif ciri *democratic leadership* lebih dominan mempengaruhi kinerja pegawai pada Dinas Tenaga Kerja Kota Bandung dari pada ciri gaya kepemimpinan partisipatif *consultative leadership* dan *consensus leadership.*

Berdasarkan hasil penelitian dan pengamatan yang telah dilakukan pada Dinas Tenaga Kerja Kota Bandung , maka penulis ingin mengajukan beberapa saran yang kiranya dapat menjadi pertimbangan bagi organisasi dalam pembinaan sumber daya manusia di masa yang akan datang. Saran-saran tersebut antara lain :

Pertama Saran bagi Pengembangan Ilmu, Sebaiknya dilakukan penelitian lebih lanjut bagi pengembangan ilmu administrasi publik yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan partisipatif dan kinerja pegawai, terutama yang terkait dengan variabel diluar variabel yang tidak diteliti yaitu variabel beban kerja pegawai. Penelitian lanjutan khususnya gaya kepemimpinan partisipatif terhadapat kinerja pegawai diharapkan dapat mendukung hasil-hasil penelitian ini untuk memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu administrasi publik di masa mendatang.

Kedua Saran bagi Kegunaan Praktis, Mengoptimalkan kinerja pegawai melalui gaya kepemimpinan partisipatif khususnya ditinjau dari ciri-ciri gaya kepemimpinan partisipatif yang belum memberikan pengaruh yang signifikan, yaitu ciri gaya kepemimpinan partisipatif *consensus leadership*. Perlu dilakukan usaha-usaha pemecahan masalah dan langka kongkrit yang harus diakukan untuk bersikap terbuka tanpa lupa akan hirarti tugas, mempertimbangkan opini dan usulan pegawai serta meminta saran pegawai terhadap apa yang harus dikerjakan, karena berdiskusi dengan bawahan yang berkompeten dapat menghasilkan keputusan yang didukung penuh oleh seluruh bawahan.

Saran bagi Kebijakan, Pemimpin harus mempunyai jiwa kepemimpinan yang tinggi tetapi bukan berarti bersifat otoriter terhadap bawahannya melainkan sifat kepemimpinan yang mampu membimbing bawahannya dan mampu menjalin hubungan yang baik sehingga bawahan dapat berkerja lebih baik dan mampu memberikan contoh yang baik bagi bawahannya sehingga dapat memotivasi pegawai untuk meningkatkan motivasi kerja mereka. Pimpinan harus lebih memperhatikan hal yang berhubungan dengan kepuasan kerja terutama menyangkut hubungan antara atasan dan bawahan, pimpinan hendaknya berusaha untuk memberikan perhatian berupa penghargaan, penghargaan tersebut dapat diwujudkan dalam bentuk yang sangat sederhana yaitu pujian yang tulus atas prestasi kerja. Hal ini berpengaruh besar terhadap kinerja pegawai. Dari hasil penilaian terhadap kinerja pegawai, terdapat beberapa aspek kinerja pegawai dinilai masih rendah, yaitu efisiensi waktu, kuantitas kerja, dan kualitas hasil kerja. Dalam hal ini penulis menyarankan sebaiknya pihak manajemen secara berkala melakukan penilaian dan evaluasi kinerja.

**DAFTAR PUSTAKA**

**Buku:**

Abdurachman, Arifian. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi Keunggulan Kompetitif*, Yogyakarta : BPFE.

Armstrong, Michael, 1998, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (alih bahasa oleh Sofyan). Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_, 2004. *Performance Management*. Terjemahan Toni Setiawan, Yogyakarta : Tugu Publisher.

As’ad M. 2005. *Psikologi Islam Seri Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Liberty

Arep Ishak dan Tanjung Hendri. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit PT. Gramedia Widiasarana Indonesia.

Bacal, Robert. 2002. *Performance Management* (alih bahasa oleh Surya Dharma dan Yanuar Irawan). Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama.

Bachrudin,Achmad, Harapan L.Tobing,2002, *Analisis Data Untuk Penelitian Survei, Dengan Menggunakan LISREL 8*, Bandung: Jurusan Statistik FMIPA –Universitas Padjadjaran Bandung.

Davis, Keith & Newstrom W John. 2002. *Human Behavior at Work : Organization Behavior (Perilaku Dalam Organisasi*) Jakarta : Erlangga, Alih bahasa : Agus Dharma.

Dessler, Garry. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Bahasa Indonesia). Jakarta.

Dubrin, Andrew J. 2005. *The Complete Ideal’s Guides to Leadership*. Jakarta : PrenadaMedia

Fawzi, Veithzal Rivai Ahmad. 2005. *Performance Appraisal*. Jakarta : Rajagrafindo Persada.

Flippo., Edwin. 2002, *Manajemen Personalia*, Edisi. 6, oleh Moh. Masud, SH, MA, Erlangga, Jakarta.

Gibson, James L., John M.Ivancevich, and James H.Donnelly, 2006, *Organization Behavior-Structure-Process*, 9th Edition, Erwin homewood, Boston.

Gomez, Faustino Cardodo. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Andi Offset.

Hasibuan, M. 2006. *Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas*, Jakarta: Bumi Aksara.

Hersey, Paul and Blanchard K.H. 1998*. Management of Organizational Behavior Utilizing Human Resources*, New Jersey, Prentice Hall.

Heizer, Render. 2001. *Startegic Management Competitiveness and Globalization. Thomson South Western : Ohio*.

Irawan Prasetya. 2006. *Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif untuk Ilmu-ilmu Sosial*. Jakarta : Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.

Koontz, Harold and Weihrich, Heinz. 2008. *Human Resources Management,* McGraw-Hill Irwin*.*

Mangkunegara, AP. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.

Manullang, M. 2004. *Managemen Personalia*. Jakarta : Ghalia Indonesia.

Martoyo, Susilo, 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua, Yogyakarta : BPFE.

Marwansyah dan Mukaram, 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Bumi Aksara.

Mathis R.L. dan Jackson J.H. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.

Mondy, R. Wayne, Noe Robert M. 2002. *Human Resource Management fourth edition*. Library of Congress Catalog : US.

Moekijat. 2002. *Dasar-Dasar Motivasi*, Bandung : Pionir Jaya.

Nawawi, Hadari dan M. Martini Hadari. 1998. *Kepemimpinan yang Efektif*, edisi cetakan kelima. Yogyakarta : Gadjah Mada University Press.

Ndraha, Taliziduhu. 2007. *Budaya Organisasi*. Jakarta : Rineke Cipta.

Prawirosentono, S. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta : BPFE.

Robbins, Stephen P. 2006. *Perilaku Organisasi* (alih bahasa : Benyamin Molan), Jakarta : Index.

Ruky. Achmad S. 2001. *SDM Berkualitas Mengubah Visi menjadi Realitas, Pendekatan Mikro Praktis Untuk Memperoleh dan Mengembangkan Sumber Daya Manusia Berkualitas dalam Organisasi*, Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.

Russel & Taylor. 2000. *Human Resource Strategy*, Singapore. McGraw Hill, International Edition.

Santoso, Singgih, 2000*. SPSS, Statistik Parametri.,* Jakarta, PT. ElexMedia Komputindo.

Sarwoto, 2001. *Dasar-dasar Organisasi dan Manajemen*. Jakarta: Ghalia Indonesia

Sedarmayanti. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, cetakan pertama. Bandung : PT.Refika Aditama.

Spencer, Lyle M. Jr, PhD and Spencer, Signe M. 1993. *Competence at Work Models for Superior Performance*. Inc.N.Y.: Press.

Stoner, James.A.F. 2006. *Management*, Prentice Hall International,Inc Englewood Cliffs, New York.

Steers, Richard M. 2005, *Organizational Effectiveness*. Goodyear Publishing Company, Inc. Santa Monica. California

Sugiyono. 2006. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: CV. Alfabeta.

Timpe, Dale. 2004. *Kinerja* (alih bahasa Sofyan). Jakarta : PT.Gramedia Asri.

Waldo,Dwight. 1996. *Pengantar Studi Public Administration*, Jakarta : Bumi Aksara.

Wibowo, 2007. *Manajemen Kinerja*. Jakarta : PT. Rajagrafindo Persada.

Wijanto, Setyo Hari. 2008. *Structural Equation Modeling dengan Lisrel 8.8: Konsep dan Tutorial.* Yogyakarta : Graha Ilmu.

Winardi. 2007. *Motivasi dan Pemotivasian dalam Manajemen*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.

Yukl, Gary, 2004, *Leadership in Organization*, 3th Edition, Prentice-Hall Inc, Englewood Cliffs, New Jersey.

Zauhar, Soesilo, 2001, *Administrasi Pelayanan Publik*: *Sebuah Perbincangan Awal*, Jurnal Administrasi Negara, Maret. Vol.1 No.2.

Zainun, Bukhari. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : PT. Toko Gunung Agung.

**Dokumen-dokumen :**

Agus Widodo, 2002. *Analisis tentang Motivasi kerja, Kemampuan Kerja dan Kinerja Pegawai Sekretariat Negara Republik Indonesia*. Program Pascasarjana, Universitas Indonesia.

Cecep Sutiawan, 2001. *Analisis Hubungan Motivasi dan Kepemimpinan dengan Kinerja Pejabat Struktural di Lingkungan Sekretariat Negara*, Program Pascasarjana, Universitas Indonesia.

Ulida L. Toruan, 2004. *Hubungan Antara Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pejabat Struktural di Badan Kepegawaian Negara*. Program Pascasarjana, Universitas Indonesia.

**Peraturan :**

Undang-Undang No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah.

Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN).