

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP MOTIVASI KERJA PEGAWAI

Oleh: Muhammad Ali

Abstract

Ali, 2017. "The Influence Of Leadership Styles Against Employee Work Motivation", Sekolah Tinggi Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Amal Ilmiah Yapis Wamena, Thesis, unpublished.

The aim of this research is to understand the influence of leadership style, included partisipative, delegative and style of democratic leadership on work motivation in working field in Sekolah Tinggi Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Amal Ilmiah Yapis Wamena, either partially or simultantly. This research is analysed by using descriptive correlational analysis method. The result of this research is partisipative, delegative and democratic leadership style have an effect on work motivation either partially or simultantly.

Key words: Leadership Style, Work Motivation, Civil Servant

1. Pendahuluan

Berjalannya organisasi secara efektif adalah harapan setiap lembaga. Dengan maksimalnya roda atau mesin organisasi secara otomatis akan menciptakan outcome atau output yang maksimal dan sesuai dengan harapan. Salah satu unsur yang penting untuk diperhatikan adalah bagaimana anggota-anggota atau sumber daya manusia dalam organisasi tersebut bekerja. Bagaimana menciptakan suasana yang kondusif atau nyaman untuk mereka bekerja dan yang paling penting bagaimana mengontrol kinerja mereka, sejauh grafik peningkatannya dari waktu ke waktu. Terdapat beberapa faktor yang bisa mempengaruhi kinerja dalam sebuah organisasi antara lain, lain insentif, motivasi kerja, disiplin kerja, kepemimpinan, budaya kerja, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, pelatihan, komunikasi dan iklim organisasi dan sebagainya.

Organisasi yang menjadi objek kajian dalam tulisan ini adalah Sekolah Tinggi Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Amal Ilmiah Yapis Cabang Kabupaten Jayawijaya. Setelah penulis berinteraksi dengan para pegawainya, penulis menemukan salah satu masalah yang dihadapi oleh lembaga ini adalah kinerja pegawai yang kurang optimal. Contoh kasus misalnya, banyak tugas yang dilakukan dengan waktu yang terlalu panjang dan penyelenggaraan administrasi yang masih kurang maksimal.

Beberapa penyebab yang melatari sikap para pegawai tersebut sehingga terlihat malas atau kehilangan motivasi adalah, dari sisi pemimpin, gaya kepemimpinan pemimpin lembaga tidak dapat diterima oleh sebagian bawahannya. Dari sisi pegawai, kurangnya komunikasi dengan atasan yang berkaitan misalnya dengan pelaksanaan kerja yang

kurang dipahami sehingga, pegawai cenderung melaksanakan pekerjaan sesuai persepsinya sendiri. Penyebab yang lain, tunjangan kinerja yang berbeda-beda dan salah penempatan pada jabatan. Bawahan yang merasa tidak pantas mendapatkan jabatan tersebut juga malas untuk mengkomunikasikan pada pimpinan tentang jabatan yang diberikan kepadanya. Semua faktor ini menjadi faktor-faktor yang menciptakan suasana atau lingkungan kerja yang sangat tidak kondusif dan pasti akan mengganggu jalannya roda organisasi atau lembaga. Kajian ini akan fokus melihat hubungan antara pengaruh gaya kepemimpinan yang meliputi kepemimpinan partisipatif, delegatif, dan demokratik dengan motivasi kerja pegawai. Hubungan ini akan dilihat secara parsial dan simultan.

2. Tinjauan Pustaka

Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan secara umum, merupakan pengaruh, seni atau proses mempengaruhi sekelompok orang, sehingga mereka mau bekerja dengan sungguh-sungguh untuk meraih tujuan kelompok. Kepemimpinan menurut E. Mulyasa (Sobri dkk, 2009:72) adalah kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang yang diarahkan untuk pencapaian tujuan bersama atau organisasi.

Gaya kepemimpinan menurut Ralph M. Stogdill (Wahjosumidjo, 1994:23) didefinisikan sebagai sarana pencapaian tujuan yang dimaksudkan dalam hubungan ini pemimpin merupakan seseorang yang memiliki suatu program dan yang berperilaku secara bersama-sama dengan anggota-anggota kelompok dengan mempergunakan cara atau gaya tertentu, sehingga kepemimpinan mempunyai peranan sebagai kekuatan dinamik yang mendorong, memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Purwanto (2006) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu cara atau teknik seseorang dalam menjalankan suatu kepemimpinan. Selanjutnya dikemukakan bahwa gaya kepemimpinan dapat pula diartikan sebagai norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Dalam hal ini usaha menyelaraskan persepsi di antara orang yang akan mempengaruhi perilaku dengan yang akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya.

Faktor-faktor Gaya Kepemimpinan

Para ilmuwan telah telah menuliskan berbagai gaya kepemimpinan. Malayu S. P. Hasibuan (2012:170) membagi gaya kepemimpinan dalam tiga bagian: gaya

kepemimpinan otoriter, Kepemimpinan Partisipatif, dan Kepemimpinan Delegatif. Siagian (2002) membagi gaya kepemimpinan ke dalam 5 bagian yang disesuaikan dengan situasi yaitu: Tipe pemimpin yang otokratik, Tipe pemimpin yang militeristik, Tipe pemimpin yang paternalistik, Tipe pemimpin yang kharismatik dan Tipe pemimpin yang demokratis.

Dalam penelitian ini akan diteliti pengaruh dari tiga indikator gaya kepemimpinan yaitu kepemimpinan partisipatif, kepemimpinan delegatif, dan kepemimpinan demokratis. Ketiga indikator gaya kepemimpinan yang diukur dalam penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Kepemimpinan Partisipatif

Menurut Thoah (Dimas, 2008: 5), gaya kepemimpinan partisipatif adalah seorang pemimpin berusaha meminta dan mempergunakan saran-saran dari bawahannya, namun pengambilan keputusan masih tetap berada padanya. Pendapat lain menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif merupakan suatu cara yang dimiliki oleh seseorang dalam mempengaruhi sekelompok orang atau bawahan untuk bekerja sama dan berdaya upaya dengan penuh semangat, motivasi dan keyakinan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Fitriani, 2013: 995).

b. Kepemimpinan Delegatif

Menurut Hersey dan Blanchard (Bahri, 2011: 9) gaya kepemimpinan delegatif merupakan gaya kepemimpinan dimana pemimpin melakukan penunjukkan tugas dan kewajiban, pemberian wewenang dan penciptaan tanggung jawab pada anggota. Wiyono (2008: 2) menjelaskan bahwa pada gaya delegatif pemimpin mengizinkan bawahannya untuk mengambil keputusannya sendiri. Bagaimanapun pemimpin tetap bertanggung jawab atas keputusan tersebut. Hal ini dilakukan apabila bawahan memiliki kemampuan untuk menganalisis situasi dan menentukan apa dan bagaimana yang harus dilakukan.

c. Kepemimpinan Demokratis

Menurut Sutarno & Mugiyo Albertus (2007: 33) kepemimpinan demokratis adalah cara yang diterapkan oleh seseorang pemimpin dalam mengarahkan atau mempengaruhi perilaku bawahan dan mengambil keputusan. Gaya kepemimpinan demokratis ditandai dengan adanya partisipasi kelompok, sikap transparan pimpinan, konsultasi, pendelegasian tugas pimpinan. Pada gaya kepemimpinan demokrasi, anggota memiliki peranan yang lebih besar. Pada kepemimpinan ini seorang pemimpin hanya menunjukkan sasaran yang ingin dicapai saja, tentang cara untuk mencapai sasaran tersebut, anggota yang menentukan.

Selain itu, anggota juga diberi keleluasaan untuk menyelesaikan masalah yang dihadapinya (Elizabeth, 2010: 7).

Menurut Sukanto (Hendrik, 2013: 5), ciri-ciri gaya kepemimpinan demokratis, yaitu: 1) Semua kebijakan terjadi pada kelompok diskusi dan keputusan diambil dengan dorongan dan bantuan dari pemimpin. 2) Kegiatan-kegiatan didiskusikan, langkah-langkah umum untuk tujuan kelompok dibuat, dan jika dibutuhkan petunjuk-petunjuk teknis pemimpin menyarankan dua atau lebih alternatif prosedur yang dapat dipilih. 3) Para anggota bebas bekerja dengan siapa saja yang mereka pilih dan pembagian tugas ditentukan oleh kelompok.

Motivasi Kerja

Edwin B Flippo (Hasibuan, 2012:143) menyatakan "*Direction or motivation is essence, it is a skill in aligning employee and organization interest so that behavior result in achievement of employee want simultaneously with attainment or organizational objectives*". (Motivasi adalah suatu keahlian, dalam mengarahkan pegawai dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan para pegawai dan tujuan organisasi sekaligus tercapai). Menurut Malthis (2001) motivasi merupakan hasrat didalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan. Sedangkan Rivai (2004) berpendapat bahwa motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Motivasi adalah kesediaan melakukan usaha tingkat tinggi guna mencapai sasaran organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan usaha tersebut memuaskan kebutuhan sejumlah individu (Robins dan Mary, 2005).

Menurut Purwanto (2006: 72), motivasi mengandung tiga komponen pokok, yaitu: 1) Menggerakkan, berarti menimbulkan kekuatan pada individu, memimpin seseorang untuk bertindak dengan cara tertentu. 2) Mengarahkan atau menyalurkan tingkah laku. Dengan demikian ia menyediakan suatu orientasi tujuan. Tingkah laku individu diarahkan terhadap sesuatu. 3) Untuk menjaga atau menopang tingkah laku, lingkungan sekitar harus menguatkan (*reinforce*) intensitas, dorongan-dorongan dan kekuatan-kekuatan individu.

3. Metode Penelitian

Penelitian ini dikategorikan ke dalam penelitian *ex post facto* sedangkan apabila ditinjau dari bentuk permasalahannya, termasuk penelitian deskriptif korelasional karena variabel yang akan diamati dideskripsikan kemudian dikorelasikan antara variabel bebas dengan variabel terikat. Lokasi penelitian ini dilaksanakan di Sekolah Tinggi Ilmu Sosial

dan Ilmu Politik Amal Ilmiah Yapis Wamena. Waktu penelitian yaitu pada tanggal 2 Agustus s.d. 29 November tahun 2013. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Sekolah Tinggi dan Ilmu Politik Amal Ilmiah Yapis Wamena, berjumlah 32 orang dengan teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode sensus/ sampel jenuh, yang berjumlah 32 orang (Harbani Pasolong, 2006).

Variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, obyek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2012: 64). Dalam penelitian ini, yang merupakan variabel bebas adalah gaya kepemimpinan. Dimana gaya kepemimpinan yang diukur dalam penelitian ini terdiri dari tiga yaitu: kepemimpinan partisipatif, delegatif, dan demokratik. Sedangkan variabel terikatnya adalah motivasi kerja pegawai.

Untuk memperoleh data dan informasi yang relevan dengan permasalahan, maka teknik pengumpulan data primer dilakukan dengan metode pengumpulan data yang dilakukan dengan membagikan daftar pernyataan (kuisisioner) kepada responden. Kuisisioner yang digunakan berisi pernyataan yang berkaitan dengan variabel penelitian.

Untuk mengetahui reliabilitas dan validitas data (*score*) yang diperoleh dari tiap item maka diadakan uji pendahuluan terhadap kuisisioner kepada para responden, kemudian skor (data) yang diperoleh diuji reliabilitas dan validitasnya. Pengujian terhadap validitas dan reliabilitas data ini dilakukan dengan menggunakan program *ststistik SPSS for windows 17*.

Uji Validitas penelitian ditentukan oleh proses pengukuran yang akurat. Oleh karena itu, jika sinonim dari reliabilitas adalah konsistensi, maka esensi dari validitas adalah akurasi. Suatu instrumen pengukuran dikatakan valid jika instrumen tersebut mengukur apa yang seharusnya diukur. Dengan perkataan lain diharapkan oleh peneliti. Pengujian validitas dalam penelitian ini akan dilakukan dengan menggunakan program *statistik SPSS for windows 17*. Dalam uji ini dilakukan pengujian atas butir-butir pertanyaan pada kuisisioner dengan jalan menghitung koefisien korelasi Pearson dari tiap-tiap pertanyaan dengan skor total yang diperoleh (Arikunto dalam Riduan, 2004:109-112). Selanjutnya koefisien korelasi masing-masing item dibandingkan dengan angka kritis r pada tabel kritis r *Product Moment Pearson* sesuai dengan derajat kebebasan dan tingkat signifikannya, jika ternyata koefisien korelasinya lebih besar dari nilai kritis maka suatu pernyataan dianggap valid dan sebaliknya jika koefisiennya lebih kecil dari nilai kritis maka pernyataan tersebut dianggap tidak valid atau gugur. Untuk menghitung korelasi antara

masing-masing pernyataan dengan skor total dengan menggunakan teknik korelasi *product moment* pada $\alpha = 5\%$.

Sedangkan uji reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat dipercayakan atau dapat diandalkan. Dengan kata lain, reliabilitas menunjukkan konsistensi alat ukur dalam mengukur gejala yang sama. Pengujian reliabilitas ini menggunakan metode koefisien *Alpha Cronbach* dengan $\alpha = 5\%$. Realibel instrumen diperlukan untuk mendapatkan data sesuai dengan tujuan pengukuran. Untuk mendapai tujuan tersebut, dilakukan uji realibitas dengan menggunakan metode *alpha cronbach's*, yang diukur berdasarkan skala *alpha cronbach's* 0 sampai dengan 1. Menurut Triton (2006), jika skala itu dikelompokkan ke dalam lima kelas dengan range yang sama, maka ukuran kemantapan alpha dapat diinterpretasikan sebagai berikut: Nilai *alpha cronbach's* 0,00 s.d. 0,20, berarti kurang realibel, Nilai *alpha cronbach's* 0,21 s.d. 0,40, berarti agak realibel, Nilai *alpha cronbach's* 0,41 s.d. 0,60, berarti cukup realibel, Nilai *alpha cronbach's* 0,61 s.d. 0,80, berarti realibel dan Nilai *alpha cronbach's* 0,81 s.d. 1,00, berarti sangat realibel.

Metode analisa data yang akan digunakan pada penelitian ini terdiri atas dua, yaitu analisis statistik deskriptif dan analisis statistik inferensial. Statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi (Sugiyono, 2012: 199). Dalam penelitian ini, statistik deskriptif digunakan untuk memberikan deskripsi tentang variabel berdasarkan skor jawaban responden terhadap kuesioner yang dibagikan. Teknik statistik inferensial digunakan untuk menguji hipotesis. Untuk keperluan tersebut dalam mencari pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat yang dianalisis dengan menggunakan analisis regresi linear ganda pada taraf kepercayaan 95% ($\alpha = 0,05$). Persamaan regresi linear ganda yang digunakan adalah:

$$y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + \varepsilon$$

Keterangan:

y = nilai peubah terikat (motivasi kerja pegawai)

x_1 = nilai peubah bebas (kepemimpinan partisipatif)

x_2 = nilai peubah bebas (kepemimpinan delegatif)

x_3 = nilai peubah bebas (kepemimpinan demokratik)

a = konstanta, penggalan y dari garis regresi, yaitu titik tempat garis lurus memotong sumbu y .

b_1, b_2, b_3 = koefisien regresi untuk X .

$V = \text{error}$

Melalui analisis linear berganda dengan SPSS (*Statistical Program of Social Science*) for windows, akan dihasilkan *output* yang menunjukkan koefisien regresi, hasil dari P-value (signifikansi) digunakan untuk pengujian hipotesis.

Untuk keperluan Uji hipotesis dilakukan dengan uji –F. Uji hipotesis Simultan (Uji-F) digunakan untuk menguji apakah ketiga faktor gaya kepemimpinan (kepemimpinan partisipatif, delegatif, dan demokratik) berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai pada Sekolah Tinggi Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Amal Ilmiah Yapis Wamena. Pengujian hipotesis 1 digunakan uji serentak (uji-F).

Uji-F digunakan untuk menguji keberartian koefisien regresi (signifikansi) keseluruhan variabel bebas terhadap variabel terikat dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$F = \frac{ESS (K - 1)}{RSS (n - K)}$$

Keterangan:

F = Nilai hitung

ESS = *Expalined Sum Square* (rata-rata kuadrat regresi)

RSS = *Residual Sum Square* (rata-rata kuadrat residual)

K = Banyaknya variabel termasuk konstanta

n = Jumlah data

Rumusan hipotesis sebagai berikut:

$H_0: \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = 0$, berarti tidak terdapat pengaruh positif dari kepemimpinan partisipatif, delegatif, dan demokratik (X_1, X_2 , dan X_3) secara simultan terhadap motivasi kerja pegawai pada Sekolah Tinggi Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Amal Ilmiah Yapis Wamena.

$H_a: \beta_1 \quad \beta_2 \quad \beta_3 \neq 0$, berarti terdapat pengaruh positif dari kepemimpinan partisipatif, delegatif, dan demokratik (X_1, X_2 , dan X_3) secara simultan terhadap motivasi kerja pegawai pada Sekolah Tinggi Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Amal Ilmiah Yapis Wamena.

Apabila hasil perhitungan menunjukkan F hitung $> F$ tabel dengan ($\alpha = 0,05$) atau probabilitas $0,05$ maka H_0 ditolak (H_a diterima) berarti kepemimpinan partisipatif, delegatif, dan demokratik berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Jika F hitung $< F$ tabel ($\alpha = 0,05$) atau probabilitas $0,05$ maka H_0 diterima (H_a ditolak) berarti kepemimpinan partisipatif, delegatif, dan demokratik tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai.

Uji- t digunakan untuk menguji pengaruh variabel-variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial. Pengujian hipotesis kedua dengan cara mencari terlebih dahulu koefisien dari β_i yang paling besar, selanjutnya diuji signifikannya dengan uji parsial (uji- t), menggunakan rumus sebagai berikut:

$$t = \frac{\beta_i}{Se(\beta_i)}$$

Keterangan:

t = Nilai t hitung
 i = Koefisien regresi
 $Se(i)$ = Standar error koefisien regresi

Rumusan hipotesis dinyatakan dengan:

Ho: $\beta_i = 0$, berarti tidak terdapat pengaruh positif dari kepemimpinan partisipatif, delegatif, dan demokratik (X_1, X_2 dan X_3) secara parsial terhadap terhadap motivasi kerjapegawai pada Sekolah Tinggi Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Amal Ilmiah Yapis Wamena.

Ha: $\beta_i \neq 0$, berarti terdapat pengaruh positif dari kepemimpinan partisipatif, delegatif, dan demokratik (X_1, X_2 dan X_3) secara parsial terhadap terhadap motivasi kerja pegawai pada Sekolah Tinggi Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Amal Ilmiah Yapis Wamena.

Apabila hasil perhitungan menunjukkan $t_{test} > t_{tabel}$ dan Probabilitas $< 0,05$ maka Ho ditolak (Ha diterima) artinya variabel kepemimpinan partisipatif, delegatif, dan demokratik secara parsial atau individu mempunyai pengaruh terhadap variabel motivasi pegawai pada tingkat kepercayaan 95%.

Jika $t_{test} < t_{tabel}$ dan Probabilitas $> 0,05$ maka Ho diterima (Ha ditolak) artinya variabel kepemimpinan partisipatif, delegatif, dan demokratik tidak mempunyai pengaruh terhadap variabel motivasi kerjapegawai pada tingkat kepercayaan 95%.

Selanjutnya untuk mengetahui variabel bebas yang memiliki pengaruh dominan terhadap motivasi kerjapegawai dilakukan dengan cara melihat variabel yang memiliki koefisien regresi paling besar dan signifikan.

Untuk suatu model regresi, maka beberapa uji asumsi klasik harus dilakukan agar diperoleh perkiraan yang tidak bias dan efisiensi dari persamaan regresi linier berganda. Beberapa uji asumsi klasik yang dilakukan adalah Uji multikolinieritas, Uji Heterokedastisitas, dan Uji Autokorelasi.

Uji multikolinieritas merupakan keadaan dimana terdapat korelasi yang sangat tinggi antara variabel bebas dalam persamaan regresi. Multikolinier yang tinggi (mendekati sempurna) diantara dua atau lebih variabel berarti jika diantara variabel bebas yang digunakan sama sekali tidak berkorelasi tapi tidak lebih tinggi dari r , maka bisa dikatakan tidak terjadi multikolinieritas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas. Untuk mengetahuinya dengan melihat *VIF* (*Variance Inflation Factor*) dalam output program SPSS versi

17for Window. Multikolinier yang tinggi (mendekati sempurna) diantara dua atau lebih variabel berarti jika diantara variabel bebas yang digunakan sama sekali tidak berkorelasi tapi tidak lebih tinggi dari r , maka bisa dikatakan tidak terjadi multikolinieritas. Nilai VIF 0,1 dan VIF kurang dari 10, maka dapat disimpulkan bahwa dalam model regresi tidak terjadi gejala multikolinearitas.

Uji Heterokedastisitas merupakan suatu keadaan yang masing-masing kesalahan pengganggu mempunyai varian yang berlainan. Heterokedastisitas diuji dengan menggunakan *uji koefisien korelasi rank spearman*, yaitu mengkorelasikan antara absolut residual hasil regresi dengan semua variabel bebas. Dalam penelitian ini, uji heteroskedastisitas diuji dengan mendiagnosa diagram plot residual, yakni membandingkan *regression studentized residual* dengan nilai prediksi yang menggambarkan perubahan distribusi residual dikaitkan dengan perubahan nilai prediksi variabel independen. Apabila distribusi residual meningkat tidak diikuti oleh naiknya nilai prediksi, dalam arti nilai prediksi variabel-variabel independen tetap konstan, maka perubahan itu menunjukkan bahwa tidak terjadi *heteroskedastisitas* atau terjadi *homoskedastisitas*. Di samping itu apabila probabilitas hasil korelasi lebih kecil dari 0,05 (5%), maka persamaan regresi mengandung heterokedastisitas dan sebaliknya berarti non heterokedastisitas atau homokedastisitas. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heterokedastisitas (Santoso, 2000).

Autokorelasi dapat didefinisikan sebagai hubungan (korelasi) antara anggota observasi yang diurutkan menurut waktu (time series) atau ruang (*cross section*) (Gujarati, 2003). Konsekuensinya dari adanya autokorelasi dalam suatu model regresi adalah variasi sampel tidak dapat menggambarkan variasi populasinya. Lebih jauh lagi, model regresi yang dihasilkan tidak dapat digunakan untuk menaksir nilai variabel dependen pada variabel indenpenden itu. Untuk mendeteksi adanya masalah Autokorelasiakan dilihat dari indikator Durbin-Watson (DW), nilai DW tabelnya untuk tingkat $\alpha = 5\%$ dengan $n = 34$ dan $k = 3$ adalah batas bawah ($dl = 1,12$) dan batas atas ($du = 1,66$).

4. Pembahasan

Analisis Deskripsi Variabel Penelitian

Hasil analisis deskripsi merupakan analisis yang menggambarkan persepsi jawaban responden terhadap item-item pertanyaan atas variabel penelitian dalam kuesioner yang dibagikan kepada responden. Kuesioner yang dibagikan sebanyak 34 yang dikembalikan 32 sedangkan 2 tidak dikembalikan atau tidak memberikan jawaban. Hasil analisis

deskripsi dengan menggunakan program SPSS versi 17 *for window* diperoleh hasil deskripsi sebagai mana pada tabel 1 di bawah ini:

Tabel. 1
Hasil Analisis Deskripsi

Variabel	N	Range	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
G.Kepemimpinan.Partisipatif_X1	34	2.00	3.00	5.00	3.6962	.44501	.198
G.Kepemimpinan.Delegatif_X2	34	2.67	2.33	5.00	3.7165	.54601	.298
G.Kepemimpinan.Demokratif_X3	34	2.33	2.67	5.00	3.6282	.50462	.255
Kinerja_Y	34	1.40	3.20	4.60	4.1706	.30404	.092
Valid N (listwise)	34						

Sumber: Data diolah dengan menggunakan SPSS versi 17 *for window*

Tabel di atas menunjukkan bahwa:

1. Jumlah responden (N) yang menjawab keempat variabel atas beberapa pernyataan dijawab oleh seluruh responden yaitu sebanyak 32 responden, dan terdapat data yang missing sebanyak 2 responden. Hal ini berarti semua data telah diproses dalam analisis.
2. Variabel motivasi kerja (Y) terdiri atas 5 (lima) pernyataan, dimana semua pernyataan tersebut diberi skor dengan skala likert dengan skor minimum 1 dan skor maksimum adalah 5, hasilnya di jumlahkan sehingga memperoleh hasil rata-rata skor sebesar 4.170 dan nilai tertinggi atas jawaban responden terhadap seluruh item pernyataan variabel motivasi kerja adalah sebesar 5,00 sedangkan nilai terendah adalah 3.20. Berdasarkan hasil analisis tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa tingkat motivasi kerja pada Sekolah Tinggi Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Amal Ilmiah Yapis Wamena berada pada kategori baik.
3. Variabel gaya kepemimpinan Partisipatif (X_1) terdiri atas 3 (tiga) pernyataan, di mana semua pernyataan tersebut diberi skor dengan skala likert dengan skor minimum 1 dan skor maksimum adalah 5, hasilnya di jumlahkan sehingga memperoleh hasil rata-rata skor sebesar 3,696 dan nilai tertinggi atas jawaban responden terhadap seluruh item pernyataan variabel gaya kepemimpinan partisipatif adalah sebesar 5,00 sedangkan nilai terendah adalah 3,00 Berdasarkan hasil analisis tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan Partisipatif pada Sekolah Tinggi Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Amal Ilmiah Yapis Wamena berada pada kategori baik, dengan demikian gaya kepemimpinan Partisipatif dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai.

4. Variabel gaya kepemimpinan Delekatif (X_2) terdiri atas 3 (tiga) pernyataan, di mana semua pernyataan tersebut diberi skor dengan skala likert dengan skor minimum 1 dan skor maksimum adalah 5, hasilnya di jumlahkan sehingga memperoleh hasil rata-rata skor sebesar 3.716 dan nilai tertinggi atas jawaban responden terhadap seluruh item pernyataan variabel gaya kepemimpinan Delekatif adalah sebesar 5,00 sedangkan nilai terendah adalah 2,33. Berdasarkan hasil analisis tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan Delekatif pada Sekolah Tinggi Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Amal Ilmiah Yapis Wamena berada pada kategori cukup baik, dengan demikian gaya kepemimpinan Delekatif perlu ditingkatkan sehingga motivasi kerja pegawai dapat meningkat.
5. Variabel gaya kepemimpinan demokratis (X_3) terdiri atas 3 (tiga) pernyataan, di mana semua pernyataan tersebut diberi skor dengan skala likert dengan skor minimum 1 dan skor maksimum adalah 5, hasilnya di jumlahkan sehingga memperoleh hasil rata-rata skor sebesar 3,628 dan nilai tertinggi atas jawaban responden terhadap seluruh item pernyataan variabel gaya kepemimpinan demokratis adalah sebesar 5,00 sedangkan nilai terendah adalah 2,67. Berdasarkan hasil analisis tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis pada Sekolah Tinggi Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Amal Ilmiah Yapis Wamena berada pada kategori cukup, dengan demikian gaya kepemimpinan demokratis perlu ditingkatkan guna peningkatan motivasi kerja pegawai.

Pengujian Instrumen Data

Berdasarkan dengan nilai tabel kritis r dimana jumlah sampel (N) sebesar 32, maka nilai tabel kritis r sebesar 0.349. Hasil analisis validitas diperoleh nilai korelasi *product moment* masing-masing item pernyataan masing-masing variabel dengan menggunakan program SPSS versi 17 *for window*, sebagaimana pada tabel 2 berikut:

Tabel. 2
Hasil Pengujian Validitas

Item Pertanyaan Variabel Penelitian	R_{hitung}	R_{tabel}	Ket.
Variabel Y			
Item 1	0.428	0.349	Valid
Item 2	0.533	0.349	Valid
Item 3	0.454	0.349	Valid
Item 4	0.650	0.349	Valid
Item 5	0.375	0.349	Valid

Variabel X ₁	R hitung	R tabel	Ket.
Item 1	0.655	0.349	Valid
Item 2	0.632	0.349	Valid
Item 3	0.527	0.349	Valid
Variabel X ₂			
Item 1	0.624	0.349	Valid
Item 2	0.740	0.349	Valid
Item 3	0.791	0.349	Valid
Variabel X ₃			
Item 1	0.444	0.349	Valid
Item 2	0.781	0.349	Valid
Item 3	0.776	0.349	Valid

Sumber: Data diolah dengan menggunakan SPSS versi 17 for window

Tabel 5.6 di atas menunjukkan bahwa semua item pernyataan dari masing-masing variabel penelitian memiliki nilai korelasi produk moment (*moment product correlation*) atau nilai *r* hitung di atas dari nilai kritis tabel *r* dengan alpha 0.05 (5%). Dengan demikian, maka semua item pernyataan pada masing-masing variabel adalah valid dan dapat dilanjutkan untuk dilakukan analisis.

Untuk uji reliabilitas hasil analisis statistik menunjukkan nilai *alpha cronbach's* masing-masing variabel dengan menggunakan program SPSS versi 17 for window, sebagaimana pada tabel di bawah ini:

Tabel. 3
Hasil Pengujian Reliabilitas

Variabel Penelitian	<i>alpha cronbach's</i>	Keterangan
Motivasi Kerja (Y)	0.526	Reliabel
Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X ₁)	0.540	Reliabel
Gaya Kepemimpinan Delegatif (X ₂)	0.482	Reliabel
Gaya Kepemimpinan Demokratif (X ₃)	0.420	Reliabel

Sumber: Data diolah dengan menggunakan SPSS versi 17 for window

Tabel di atas menunjukkan bahwa semua variabel penelitian memiliki nilai *alpha cronbach's* antara 0.41 s.d. 0.50, dengan demikian semua variabel penelitian berada pada kategori reliabel dan dapat dilanjutkan untuk dilakukan analisis.

Analisis Statistik Inferensial (Analisis Regresi Linear Berganda)

Analisis regresi ganda digunakan mengetahui pengaruh variabel dependen (terikat) terhadap satu atau lebih variabel independen sebagai faktor prediktor dimanipulasi (dinaikturunkan nilainya). Hasil analisis regresi linear berganda dengan menggunakan program SPSS versi 17 for windows menunjukkan hasil sebagaimana tabel 4 berikut:

Tabel. 4
Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Variabel Penelitian	Koefisien Regresi	Nilai "t"	Korelasi Parsial	Tidak Sig
Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X_1)	0,276	2,356	0,395	0.025
Gaya Kepemimpinan Delekatif (X_2)	0.363	5,696	0.681	0.000
Gaya Kepemimpinan Demokratif (X_3)	0.349	3,346	0.521	0.002
Konstanta	= 3,069			
F_{hitung}	= 11,203		Tidak Sig 402 ^a	= 0.
Adjusted R^2	= 0. 528			

Sumber: Data diolah dengan menggunakan SPSS versi 17 *for window*

Tabel 5.8 di atas menunjukkan persamaan regresi linear berganda adalah sebagai berikut:
 $Y = 3,069 + 0.276X_1 + 0.363X_2 + 0.349X_3 + e_i$. Berdasarkan dengan persamaan tersebut, dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Motivasi kerja pegawai pada Sekolah Tinggi Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Amal Ilmiah Yapis Wamena meningkat sebesar 3,069 tanpa adanya variabel gaya kepemimpinan partisipatif, gaya kepemimpinan delegatif dan gaya kepemimpinan demokratif.
2. Motivasi kerja pegawai pada Sekolah Tinggi Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Amal Ilmiah Yapis Wamena akan meningkat sebesar 0.276 apabila variabel gaya kepemimpinan partisipatif dinaikkan satu satuan, begitu pula sebaliknya jika gaya kepemimpinan partisipatif diturunkan satu satuan maka motivasi kerja pegawai Sekolah Tinggi Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Amal Ilmiah Yapis Wamena akan menurun sebesar 0.276. dengan asumsi bahwa variabel gaya kepemimpinan delegatif dan gaya kepemimpinan demokratif tetap.
3. Motivasi kerja pegawai pada Sekolah Tinggi Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Amal Ilmiah Yapis Wamena akan meningkat sebesar 0.363 apabila variabel gaya kepemimpinan delegatif dinaikkan satu satuan, begitu pula sebaliknya jika gaya kepemimpinan delegatif diturunkan satu satuan maka motivasi kerja pegawai Sekolah Tinggi Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Amal Ilmiah Yapis Wamena akan menurun sebesar 0.363. dengan asumsi bahwa variabel gaya kepemimpinan partisipatif dan gaya kepemimpinan demokratif tetap.
4. Motivasi kerja pegawai pada Sekolah Tinggi Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Amal Ilmiah Yapis Wamena akan meningkat sebesar 0.349 apabila variabel gaya kepemimpinan demokratif dinaikkan satu satuan, begitu pula sebaliknya jika gaya kepemimpinan demokratif diturunkan satu satuan maka motivasi kerja pegawai Sekolah Tinggi Ilmu

Sosial dan Ilmu Politik Amal Ilmiah Yapis Wamena akan menurun sebesar 0.349. dengan asumsi bahwa variabel gaya kepemimpinan partisipatif dan gaya kepemimpinan delegatif tetap.

5. Nilai koefisien determinasi (*Adjusted R²*) dari persamaan regresi linear berganda di atas sebesar 0.528. artinya bahwa kontribusi variabel gaya kepemimpinan partisipatif, gaya kepemimpinan delegatif dan gaya kepemimpinan demokratis pada perubahan variabel motivasi kerja pegawai pada Sekolah Tinggi Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Amal Ilmiah Yapis Wamena adalah sebesar 52,8%, sedangkan sisanya sebesar 47,2% dipengaruhi oleh variabel lain di luar dari model analisis. Koefisien determinasi sebesar 0.528 (52,8) dapat dikatakan kuat sebagaimana dikemukakan oleh Suharsimi Arikunto, (2006:276).

Pengujian Hipotesis

Pengujian Hipotesis Simultan (Uji F)

Hipotesis penelitian yang diajukan adalah gaya kepemimpinan partisipatif, gaya kepemimpinan delegatif dan gaya kepemimpinan demokratis secara simultan mempunyai pengaruh terhadap motivasi kerja pegawai pada Sekolah Tinggi Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Amal Ilmiah Yapis Wamena. Pengujian hipotesis dilakukan dengan membandingkan tingkat sig (*p value*) dengan tingkat alpha yang dipersyaratkan yaitu 0.05. apabila sig (*p value*) < alpha 0.05 maka H_0 ditolak dan H_a diterima apabila sig (*p value*) > alpha 0.05 maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

Hasil analisis dengan menggunakan program SPSS versi 17 *for windows* diperoleh nilai sig (*p value*) sebesar 0.000^a. Hal tersebut menunjukkan nilai signifikansi (*p value*) sebesar 0.000^a lebih kecil dari 0.05 (alpha yang dipersyaratkan), dengan demikian H_0 ditolak dan H_a diterima yaitu gaya kepemimpinan partisipatif, gaya kepemimpinan delegatif dan gaya kepemimpinan demokratis secara simultan mempunyai pengaruh terhadap motivasi kerja pada Sekolah Tinggi Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Amal Ilmiah Yapis Wamena.

Pengujian Hipotesis Parsial (Uji "t")

Hipotesis penelitian yang diajukan adalah gaya kepemimpinan partisipatif, gaya kepemimpinan delegatif dan gaya kepemimpinan demokratis secara parsial mempunyai pengaruh terhadap motivasi kerja pegawai pada Sekolah Tinggi Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Amal Ilmiah Yapis Wamena. Pengujian hipotesis dilakukan dengan membandingkan membandingkan tingkat sig (*p value*) dengan tingkat alpha yang

dipersyaratkan yaitu 0.05, apabila sig (*p value*) < alpha 0.05 maka H_0 ditolak dan H_a diterima apabila sig (*p value*) > alpha 0.05 maka H_0 diterima dan H_a ditolak. Berdasarkan dengan analisis dengan menggunakan program SPSS versi 17 *for windows*, diperoleh hasil sebagai berikut:

- a. Pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif (X_1) terhadap motivasi kerja pegawai pada Sekolah Tinggi Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Amal Ilmiah Yapis Wamena. Hasil analisis diperoleh nilai sig (*p value*) sebesar 0.025. Dengan demikian nilai sig (*p value*) lebih kecil dari 0.05 (alpha yang dipersyaratkan) dengan demikian H_0 ditolak dan H_a diterima yaitu gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai pada Sekolah Tinggi Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Amal Ilmiah Yapis Wamena.
- b. Pengaruh gaya kepemimpinan delegatif (X_2) terhadap motivasi kerja pegawai pada Sekolah Tinggi Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Amal Ilmiah Yapis Wamena. Hasil analisis diperoleh nilai sig (*p value*) sebesar 0.000. Dengan demikian nilai sig (*p value*) lebih kecil dari 0.05 (alpha yang dipersyaratkan) dengan demikian H_0 ditolak dan H_a diterima yaitu gaya kepemimpinan delegatif berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai pada Sekolah Tinggi Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Amal Ilmiah Yapis Wamena.
- c. Pengaruh gaya kepemimpinan demokratis (X_3) terhadap motivasi kerja pegawai pada Sekolah Tinggi Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Amal Ilmiah Yapis Wamena. Hasil analisis diperoleh nilai sig (*p value*) sebesar 0.002. Dengan demikian nilai sig (*p value*) lebih kecil dari 0.05 (alpha yang dipersyaratkan) dengan demikian H_0 ditolak dan H_a diterima yaitu gaya kepemimpinan demokratis tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai pada Sekolah Tinggi Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Amal Ilmiah Yapis Wamena.

Koefisien Korelasi Parsial (Pengaruh Dominan)

Korelasi parsial digunakan untuk mengetahui variabel-variabel bebas yang mempunyai pengaruh yang dominan terhadap variabel terikat. Untuk mengetahui variabel bebas yang mempunyai pengaruh yang dominan terhadap variabel terikat digunakan nilai korelasi parsial atau nilai sig yang diperoleh (*p value*). Nilai korelasi parsial yang paling besar atau nilai sig (*p value*) yang paling kecil merupakan variabel bebas yang mempunyai pengaruh yang dominan terhadap variabel terikat.

Berdasarkan dengan hasil analisis sebagaimana pada tabel 5. di atas menunjukkan bahwa

variabel gaya kepemimpinan delegatif yang mempunyai pengaruh dominan terhadap motivasi pegawai pada Sekolah Tinggi Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Amal Ilmiah Yapis Wamena. Hal tersebut ditunjukkan dengan nilai korelasi parsial sebesar 0.681 dan nilai sig (*p value*) sebesar 0.000, di mana nilai korelasi parsial yang paling besar dan nilai sig yang paling kecil dari variabel bebas yang lainnya.

Pengujian Alat Analisis Model Regresi Linear

Berdasarkan dengan hasil analisis dengan menggunakan program SPSS versi 17 for Window diperoleh nilai *VIF* (*variance inflation factor*) variabel gaya kepemimpinan partisipatif sebesar 1,865, gaya kepemimpinan delegatif sebesar 1.038 dan variabel gaya kepemimpinan demokratis sebesar 1.903. Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai *VIF* (*variance inflation factor*) masing-masing variabel bebas memiliki nilai lebih besar dari 0.1 dan kurang dari 10. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa dalam model regresi tidak terjadi gejala multikolinieritas.

Hasil pengujian dengan melihat grafik *scatterplot* di mana sumbu X adalah Y yang telah diprediksi dan sumbu Y adalah residual (Y prediksi Y sesungguhnya) yang telah di-*standarized*. Dari hasil grafik terlihat tidak terdapat pola yang jelas dan titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka nol pada sumbu Y dari masing-masing variabel bebas sehingga tidak mengandung gejala heterokedastisitas.

Uji autokorelasi dilakukan dengan menggunakan Durbin – Waston bernilai antara 2 – 1,76 (tabel D-W dengan $n = 32$; $\alpha = 5\%$ $K=4$). Dari hasil uji autokorelasi yang telah dilakukan didapatkan nilai sebesar 1,799, nilai ini akan dibandingkan dengan nilai tabel dengan signifikan 5%, $n = 32$ dan $k = 3$ di dapat nilai . Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai Durbin Watson (DW) adalah sebesar 1.702.

Berdasarkan hasil penelitian diatas secara keseluruhan menunjukkan bahwa secara statistik, hipotesis yang diajukan menunjukkan: gaya kepemimpinan partisipatif, gaya kepemimpinan delegatif dan gaya kepemimpinan demokratis tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai pada Sekolah Tinggi Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Amal Ilmiah Yapis Wamena. Hal ini berarti, gaya pemimpin yang efektiflah yang bisa mempengaruhi para anggotanya sehingga bisa memiliki optimisme yang lebih besar, rasa percaya diri, serta komitmen kepada tujuan dan misi organisasi. Dari hasil analisis diatas menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif belum tercapai di Sekolah Tinggi Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Amal Ilmiah Yapis Wamena.

Gaya kepemimpinan dapat diterima pegawai yang ditunjukkan melalui motivasi

kerja pegawai. Dengan melalui dimensi gaya kepemimpinan sesuai prioritas adalah gaya kepemimpinan partisipatif, gaya kepemimpinan delegatif dan gaya demokratis yang berorientasi pada tugas sehingga hal ini akan diikuti oleh pegawai melalui dimensi motivasi kerjanya. Peranan para pimpinan dalam organisasi sangat sentral dalam pencapaian tujuan dari berbagai sasaran yang ditetapkan sebelumnya.

Gaya pemimpin atau manajer dalam organisasi merupakan penggambaran langkah kerja bagi pegawai yang berada dibawahnya. Dengan demikian gaya dari seorang pemimpin dapat mempengaruhi peningkatan motivasi kerja pegawai. Gaya kepemimpinan seorang pemimpin atau manajer dalam mengarahkan dan menggerakkan bawahannya untuk mencapai tujuan yang direncanakan merupakan hal yang penting dalam suatu organisasi. Hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Lastiar (2008), bahwa gaya kepemimpinan demokratis, gaya kepemimpinan otoriter, dan gaya kepemimpinan laissez ftivasi mempunyai pengaruh terhadap motivasi kerja.

Sedangkan dari hasil pengujian hipotesis kedua dalam penelitian yang menyatakan secara parsial bahwa gaya kepemimpinan partisipatif, gaya kepemimpinan delegatif dan gaya kepemimpinan demokratis mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif terhadap motivasi kerja pegawai pada Sekolah Tinggi Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Amal Ilmiah Yapis Wamena tidak dapat diterima. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif, gaya kepemimpinan delegatif dan gaya kepemimpinan demokratis tidak dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai.

5. Penutup

Berdasarkan dengan hasil penelitian dan pembahasan, maka beberapa kesimpulan dapat diambil yaitu: Pertama, Gaya Kepemimpinan Partisipatif berpengaruh terhadap motivasi kerja pada Sekolah Tinggi Sekolah Tinggi Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Amal Ilmiah Yapis Wamena tidak terbukti. Kedua, Gaya kepemimpinan Delegatif berpengaruh terhadap motivasi kerja pada Sekolah Tinggi Sekolah Tinggi Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Amal Ilmiah Yapis Wamena. Ketiga, Gaya kepemimpinan Demokrasi berpengaruh terhadap motivasi kerja pada Sekolah Tinggi Sekolah Tinggi Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Amal Ilmiah Yapis Wamena. Dan keempat, Secara simultan gaya kepemimpinan partisipatif, gaya kepemimpinan delegatif dan gaya kepemimpinan demokrasi berpengaruh terhadap motivasi kerja pada Sekolah Tinggi Sekolah Tinggi Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Amal Ilmiah Yapis Wamena.

6. Daftar Pustaka

- Bahri, Syaiful. 2011. *Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Pegawai Pemerintah (Kasus Suku Dinas Peternakan, Perikanan, dan Kelautan Kota Administrasi Jakarta Utara)*. Departemen Sains Komunikasi dan Pengembangan Masyarakat, Fakultas Ekologi Manusia Institut Pertanian Bogor. (<http://repository.ipb.ac.id/bitstream/handle/123456789/48252/1/1sba.pdf>, diakses pada tanggal 20 November 2013).
- Dimas, Agus. 2008. *Hubungan Gaya Kepemimpinan Partisipatif dengan Motivasi Kerja Karyawan pada Area Pelayanan dan Jaringan PT. PLN (Persero) Distribusi Banten*. Skripsi Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Bandung. (http://elibrary.unisba.ac.id/files/08-6304_Fulltext.pdf, diakses pada tanggal 20 November 2013).
- Elizabeth, Andini & Gita Maulida Aulia. 2010. *Gaya Kepemimpinan dalam Organisasi*. (<http://xa.yimg.com>, diakses pada tanggal 20 November 2013).
- Fitriani. 2013. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Kalimantan Timur*. eJournal Administrasi Negara, 1 (3) 2013: 989-1002. (<http://ejournal.an.fisip-unmul.ac.id/site/wpcontent/uploads/2013/09/Jurnal%20Skripsi%20Fitri%20%2809-02-13-05-33-37%29.pdf>, diakses pada tanggal 20 November 2013).
- Hasibuan, Malayu. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hendrik & Endang Sutrisna. 2013. *Hubungan Gaya Kepemimpinan Demokratis dengan Semangat Kerja Pegawai PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) Unit Pelayanan Transmisi Pekanbaru*. (<http://repository.unri.ac.id/bitstream/123456789/676/1/jurnal%20HENDRIK.pdf>, diakses pada tanggal 20 November 2013).
- Malthis, R.L dan Jackson. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Purwanto, Ngalim. 2006. *Psikologi Pendidikan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Rivai, Veithzal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen. P. dan Mary Coulter. 2005. *Manajemen*. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia.
- Siagian, Sondong. P. 2002. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Sobri, dkk. 2009. *Pengelolaan Pendidikan*. Yogyakarta: Multi Pressindo.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: Alfabeta.
- Sutarno & Mugiyanto Albertus. 2007. *Hubungan Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Motivasi Kerja dengan Kinerja Guru di Yayasan Pangudi Luhur Cabang Surakarta*.

- Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan Vol. 7, No. 1, April 2007: 27-41. (<http://ejournal.unisri.ac.id>, diakses pada tanggal 20 November 2013).
- Tampubolon, Biatna. D. 2007. *Analisis Faktor Gaya Kepemimpinan dan Faktor Etos Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Organisasi*. Yang Telah Menerapkan SNI 19-9001-2001. Jurnal Standardisasi. No 9. Hal: 106-115.
- Thoha, Miftah. 1999. *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: PT. Grafindo Prasada.
- Rivai, Veithzal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Wahjosumidjo. 1994. *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Wiyono, Adrianto Sugiarto, dkk. 2008. *Hubungan Kepemimpinan dengan Kesiapan Implementasi Knowledge Management dalam Organisasi*. Magister CIO - STEI ITB, Knowledge Management, Leadership in Your Organization. (<http://rianadrianto.files.wordpress.com/2008/06/kepemimpinan-dan-kesiapan-km.pdf>, diakses pada tanggal 22 November 2013).