

**MODEL KEPEMIMPINAN SITUASIONAL BERDASARKAN
KARAKTERISTIK PADA APARATUR SIPIL NEGARA DI
LINGKUNGAN PEMERINTAHAN DAERAH KABUPATEN SUPIORI
PAPUA**

TESIS



Oleh

PERSELA Y.RUMERE

NIM : 13170023

**Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Bisnis
Universitas Kristen Duta Wacana
2020**

**MODEL KEPEMIMPINAN SITUASIONAL BERDASARKAN
KARAKTERISTIK PADA APARATUR SIPIL NEGARA DI
LINGKUNGAN PEMERINTAHAN DAERAH KABUPATEN
SUPIORI PAPUA**

TESIS

Diajukan Kepada Fakultas Bisnis Program Studi Magister Manajemen Universitas Kristen
Duta Wacana Yogyakarta untuk Memenuhi Sebagian Syarat-Syarat Guna Memperoleh Gelar
Magister Manajemen

Disusun Oleh

PERSELA Y.RUMERE

NIM : 13170023

**Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Bisnis
Universitas Kristen Duta Wacana
2020**

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
SKRIPSI/TESIS/DISERTASI UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademika Universitas Kristen Duta Wacana, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Persela Yulia Rumere
NIM : 13170023
Program studi : Magister Manajemen
Fakultas : Bisnis
Jenis Karya : Tesis

demikian pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Kristen Duta Wacana **Hak Bebas Royalti Noneksklusif** (*None-exclusive Royalty Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul:

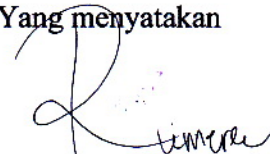
**MODEL KEPEMIMPINAN SITUASIONAL BERDASARKAN KARAKTERISTIK
PADA APARATUR SIPIL NEGARA DI LINGKUNGAN PEMERINTAHAN
DAERAH KABUPATEN SUPIORI PAPUA.**

berserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti/Noneksklusif ini Universitas Kristen Duta Wacana berhak menyimpan, mengalih media/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama kami sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Yogyakarta
Pada Tanggal : 21 Juli 2020

Yang menyatakan


(Persela Yulia Rumere)
NIM.13170023

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya menyatakan bahwa sesungguhnya tesis dengan judul:

MODEL KEPEMIMPINAN SITUASIONAL BERDASARKAN KARAKTERISTIK PADA APARATUR SIPIL NEGARA DI LINGKUNGAN PEMERINTAHAN DAERAH KABUPATEN SUPIORI PAPUA

Yang saya kerjakan untuk melengkapi sebagian syarat memperoleh Gelar Magister Manajemen di Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Bisnis, Universitas Kristen Duta Wacana, Yogyakarta, adalah bukan hasil tiruan atau duplikasi dari karya pihak lain di Perguruan Tinggi atau instansi manapun, kecuali bagian yang sumber informasinya sudah dicantumkan sebagaimana mestinya.

Jika dikemudian hari didapati bahwa hasil tesis ini adalah hasil plagiasi atau tiruan dari karya pihak lain, maka saya bersedia dikenai sanksi yakni pencabutan gelar Magister Manajemen saya.

Yogyakarta, 17 Juli 2020



PERSELA YULIA RUMERE

13170023

HALAMAN PENGESAHAN

MODEL KEPEMIMPINAN SITUASIONAL BERDASARKAN KARAKTERISTIK PADA APARATUR SIPIL NEGARA DI LINGKUNGAN PEMERINTAHAN DAERAH KABUPATEN SUPIORI PAPUA

Persela Yulia Rumere

13170023

Dipertahankan di depan Dewan Penguji Tesis Program Studi Magister Manajemen, Fakultas
Bisnis, Universitas Kristen Duta Wacana, Yogyakarta Tanggal: 18 JUN 2020

Dewan Penguji

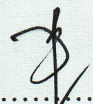
Nama Dosen

Tanda Tangan

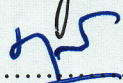
1. Dr. Perminas Pangeran, M.Si :

.....


2. Dr. Singgih Santoso, M.M. :

.....


3. Dr. Heru Kristanto, M.T. :

.....


UTA WACANA

Yogyakarta, 17 JUL 2020

Disahkan oleh:

Dekan Fakultas Bisnis,

Ketua Program Studi Magister Manajemen



Dr. Perminas Pangeran, M.Si.

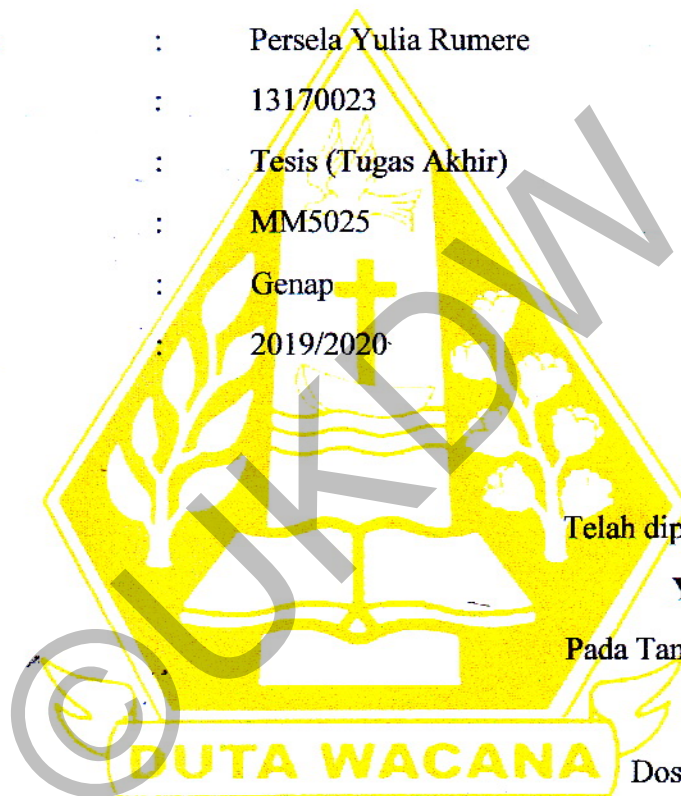


Dr. Singgih Santoso, M.M.

HALAMAN PERSETUJUAN

Judul TESIS : MODEL KEPEMIMPINAN SITUASIONAL
BERDASARKAN KARAKTERISTIK PADA
APARATUR SIPIL NEGARA DI LINGKUNGAN
PEMERINTAHAN DAERAH KABUPATEN
SUPIORI PAPUA

Nama Mahasiswa : Persela Yulia Rumere
NIM : 13170023
Matakuliah : Tesis (Tugas Akhir)
Kode : MM5025
Semester : Genap
Tahun Akademik : 2019/2020



Telah diperiksa dan disetujui di,

Yogyakarta,

Pada Tanggal 16 Mei 2020

Dosen Pembimbing


Dr. Heru Kristanto, S.E., M.T.

KATA PENGANTAR

Puji dan Syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa karena kasih dan karunia-Nya saya dapat menyelesaikan tesis yang berjudul **MODEL KEPEMIMPINAN SITUASIONAL BERDASARKAN KARAKTERISTIK PADA APARATUR SIPIL NEGARA DI LINGKUNGAN PEMERINTAHAN DAERAH KABUPATEN SUPIORI PAPUA.**

Tesis ini disusun dalam rangka memenuhi syarat dalam memperoleh gelar Magister Manajemen pada Fakultas Bisnis Jurusan Magister Manajemen Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia Universitas Kristen Duta Wacana Yogyakarta. Dengan selesainya tesis ini, saya ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada berbagai pihak yang telah membantu selama proses penelitian dan penulisan tesis. Ucapan terima kasih disampaikan dengan hormat kepada:

1. Dr. Perminas Pangeran, S.E., M.Si.,CSA. selaku Dekan Fakultas Bisnis Universitas Kristen Duta Wacana
2. Dr. Singgih Santoso, M.M. selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen.
3. Dr. Heru Kristanto, S.E., MT. selaku dosen pembimbing tesis yang telah membimbing penulis selama penulisan dan riset tesis.
4. Segenap dosen dan *civitas* akademik Fakultas Bisnis Program Studi Magister Manajemen Universitas Kristen Duta Wacana yang telah banyak membantu dan membimbing penulis.
5. Rekan-rekan angkatan 2 MM UKDW yang senantiasa berjuang bersama serta saling membantu dalam setiap tugas dan belajar.

Penulis mengharapkan agar tesis ini dapat memberikan manfaat bagi pihak-pihak yang terkait dan dapat digunakan sebagaimana mestinya. Penulis meminta maaf apabila ada kekurangan dalam penelitian ini.

Yogyakarta, Juni 2020

Penulis

ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis perbedaan gaya kepemimpinan berdasarkan etnis dan usia pada Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Pemerintahan Daerah Kabupaten Supiori Papua. Penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif yang menekankan pada pengujian hipotesis dan menggunakan metode pengumpulan data melalui survei dengan membagikan kuesioner berisi daftar pertanyaan yang dijawab oleh responden terpilih dan mereka adalah para pimpinan eselon II, III, dan IV dari beberapa organisasi pemerintah daerah (OPD) di Lingkungan Pemerintahan Daerah Kabupaten Supiori jumlah responden dalam penelitian ini sebanyak 111 responden. Teknik analisis data digunakan untuk menguji hipotesis dengan menggunakan uji F atau ANOVA dimana digunakan untuk pengujian lebih dari dua sampel.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa pemilihan gaya kepemimpinan *selling* sangat dominan diterapkan para pimpinan di Lingkungan Pemerintahan Daerah Kabupaten Supiori dan terdapat perbedaan pada gaya kepemimpinan *delegating*. Berdasarkan pengujian hipotesis tidak ada perbedaan gaya kepemimpinan *telling*, *selling*, dan *participating* yang signifikan berdasarkan etnis maupun usia.

Kata kunci: Gaya Kepemimpinan Situasional, Etnis, dan Usia

ABSTRACT

This research was conducted to analyze differences in leadership styles based on ethnicity and age in the State Civil Apparatus in the Regional Government of Supiori Regency. This study uses quantitative research that emphasizes hypothesis testing and uses data collection methods through surveys by distributing questionnaires containing a list of questions answered by selected respondents and they are echelon II, III, and IV leaders of several local government organizations (OPD) in the Environment Supiori District Government has 111 respondents in this study. Data analysis techniques are used to test hypotheses using the F or ANOVA test which is used for testing more than two samples.

The test results show that the selection of selling leadership style is very dominant applied by the leaders in the Supiori Regency Regional Government Environment and there are differences in the delegating leadership style. Based on hypothesis testing there are no significant differences in the style of telling, selling, and participating leadership based on ethnicity and age.

Keywords: Situational Leadership Style, Ethnicity, and Age.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	ii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
HALAMAN PERSETUJUAN.....	v
HALAMAN MOTTO.....	vi
HALAMAN PERSEMBAHAN	vii
ABSTRAK	viii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR.....	vi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Identifikasi Masalah.....	4
1.3. Tujuan Penelitian	5
1.4. Manfaat Penelitian	5
1.5. Pembatasan Masalah.....	6
BAB II LANDASAN TEORI.....	6
2.1. Kajian Teori	7
2.1.1. Gaya Kepemimpinan.....	7
2.1.2. Etnis.....	20
2.1.3. Aparatur Sipil Negara (ASN).....	22
2.2. Penelitian Terdahulu	27
2.3. Kerangka Pikir	31
2.4. Hipotesis Penelitian	32
BAB III METODE PENELITIAN.....	34
3.1. Desain Penelitian.....	34
3.2. Tempat dan Waktu Penelitian	34
3.3. Populasi dan Sampel Penelitian.....	35
3.4. Variabel Penelitian	35
3.5. Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data.....	36
3.5.1. Data Primer.....	36
3.5.2. Data Sekunder.....	36
3.6. Teknik Analisis Data.....	37

3.7. Prosedur Penelitian.....	37
BAB IV HASIL PENELITIAN	39
4.1. Deskripsi Data.....	39
4.1.1. Satuan Kerja	39
4.1.2. Pangkat Golongan.....	40
4.1.3. Jabatan.....	41
4.1.4. Masa Kerja	41
4.1.5. Usia	42
4.1.6. Latar Belakang Pendidikan.....	43
4.1.7. Jenis Kelamin	43
4.1.8. Status Perkawinan.....	44
4.1.9. Etnis/suku	44
4.2. Analisis Data.....	45
4.2.1. Gaya Kepemimpinan Berdasarkan Satuan Kerja	45
4.2.2. Gaya Kepemimpinan Berdasarkan Pangkat/Golongan	47
4.2.3. Gaya Kepemimpinan Berdasarkan Jabatan.....	48
4.2.4. Gaya Kepemimpinan Berdasarkan Masa Kerja	49
4.2.5. Gaya Kepemimpinan Berdasarkan Usia	51
4.2.6. Gaya Kepemimpinan Berdasarkan Latar Belakang Pendidikan.....	52
4.2.7. Gaya Kepemimpinan Berdasarkan Jenis Kelamin	53
4.2.8. Gaya Kepemimpinan Berdasarkan Status Perkawinan	55
4.2.9. Gaya Kepemimpinan Berdasarkan Etnis.....	55
4.3. Pembahasan Hasil Pengujian.....	60
BAB V KESIMPULAN, KETERBATASAN, DAN SARAN.....	68
5.1. Kesimpulan	68
5.2. Keterbatasan Penelitian.....	71
5.3. Saran Penelitian Lanjutan	71
5.4. Implikasi	72
1. Implikasi Secara Teoritis	72
2. Implikasi Secara Praktis.....	72
5.5. Saran.....	73
DAFTAR PUSTAKA.....	74
LAMPIRAN	77

DAFTAR TABEL

4.1. Tabel Satuan Kerja	39
4.2. Tabel Pangkat Golongan	40
4.3. Tabel Jabatan	41
4.4. Tabel Masa Kerja.....	42
4.5. Tabel Usia.	42
4.6. Tabel Latar Belakang Pendidikan.	43
4.7. Tabel Jenis Kelamin.....	44
4.8. Tabel Status Perkawinan.	44
4.9. Tabel Etnis/Suku.	45
4.10. Tabel Gaya Kepemimpinan Berdasarkan Satuan Kerja.....	46
4.11. Tabel Gaya Kepemimpinan Berdasarkan Pangkat Golongan.....	47
4.12. Tabel Gaya Kepemimpinan Berdasarkan Jabatan	48
4.13. Tabel Gaya Kepemimpinan Berdasarkan Masa Kerja	49
4.14. Tabel Gaya Kepemimpinan Berdasarkan Usia	50
4.15. Tabel Gaya Kepemimpinan Berdasarkan Latar Belakang Pendidikan.....	51
4.16. Tabel Gaya Kepemimpinan Berdasarkan Jenis Kelamin.....	53
4.17. Tabel Gaya Kepemimpinana Berdasarkan Status Perkawinan.....	54
4.18. Tabel Gaya Kepemimpinan Berdasarkan Etnis/Suku.....	56

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	17
Gambar 4.1	56
Gambar 4.2	57

©UKDW

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Dalam perkembangan manusia sekarang ini segala aspek kehidupan tidak lepas dari berorganisasi, karena pada dasarnya manusia merupakan makhluk sosial yang cenderung hidup saling membutuhkan satu sama lain. Hal ini dapat dilihat baik didalam kehidupan rumah tangga, organisasi kemasyarakatan, terlebih pada saat seseorang memasuki dunia kerja. Seseorang tersebut akan berinteraksi, dan masuk menjadi bagian dalam organisasi tempatnya bekerja. Dalam mencapai tujuan organisasi, setiap organisasi memerlukan sumber daya untuk mencapainya. Sumber daya itu antara lain sumber daya alam, sumber daya finansial, sumber daya ilmu pengetahuan dan teknologi, serta sumber daya manusia. Diantara sumber daya tersebut yang terpenting ialah sumber daya manusia. Manusia merupakan faktor yang menentukan berhasil dan tidaknya suatu organisasi untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Manajemen sumber daya manusia sangat ditentukan oleh sifat sumber daya manusia itu sendiri, yang selalu berkembang (dinamis) baik jumlah maupun mutunya. Menurut Noe et.al (2004:2) manajemen sumber daya manusia adalah kebijakan, praktek, dan sistem yang mempengaruhi perilaku, sikap dan kinerja para karyawan. Manajemen sumber daya manusia sangat penting untuk keberhasilan organisasi karena modal manusia memiliki kualitas tertentu yang membuatnya berharga.

Keberhasilan sebuah organisasi tidak terlepas dari sosok pemimpin dan gaya kepemimpinannya, yang merupakan modal utama dalam manajemen sumber daya yaitu sebagai penggerak dalam organisasi dengan dibantu oleh karyawan-karyawannya. Robbins dan Coulter (2012:460) menjelaskan siapa itu pemimpin dan apa itu kepemimpinan. Pemimpin adalah seseorang yang dapat mempengaruhi orang lain dan memiliki peran otoritas manajerial.

Kepemimpinan adalah apa yang dilakukan pemimpin yaitu proses memimpin kelompok dan mempengaruhi kelompok itu untuk mencapai tujuannya.

Pemerintahan Indonesia di tahun 2019 dalam hal ini presiden membuat sebuah terobosan baru bagi pemerintahan melalui kabinet kerja yang dibentuknya dengan melakukan inovasi baru menghadirkan staf khusus kepresidenan dari kalangan milenial. Pemerintah secara tidak langsung melakukan pengkaderan untuk kepemimpinan, sehingga harapan pemerintah agar pemerintahan di daerah-daerahpun dapat mengaplikasikan pengkaderan ini dengan baik. Dalam sebuah organisasi tidak hanya visi-misi dan tujuan organisasi yang membutuhkan inovasi melainkan juga membutuhkan seorang pemimpin yang memiliki inovasi dan kreatifitas yang produktif.

Dalam pemerintahan Indonesia Aparatur Sipil Negara (ASN) tersebar ke seluruh pelosok daerah terdiri dari bermacam-macam suku bangsa. Sangat penting pemimpin daerah atau pemimpin organisasi melakukan pendekatan-pendekatan kepada karyawan atau pegawainya di kantor agar tidak terjadi benturan budaya. Suku Bangsa (Etnis) merupakan suatu golongan manusia yang anggotanya, mengidentifikasikan dirinya dengan sesamanya, biasanya berdasarkan garis keturunan yang dianggap sama. Gaya kepemimpinan di lingkungan *plural* sangat diperlukan dalam penyelesaian masalah apabila terjadi ketegangan sesama pegawai beda suku bangsa.

Kriteria utama yang tidak kalah penting pada seorang pemimpin adalah Keefektifan pemimpin yang diukur dengan istilah kontribusi pemimpin pada kualitas proses grup yang dirasakan oleh para pengikutnya. Apakah pemimpin mampu meningkatkan kekompakkan anggota grup itu dapat mencapai tujuannya? Apakah pemimpin membantu mengatasi ketidaksepakatan dan konflik dengan cara positif? Apakah pemimpin berkontribusi terhadap efisiensi pembagian peran, pengelompokan aktivitas, akumulasi sumber daya, dan kesiapan grup menghadapi perubahan atau krisis?(Yulk,2015:11). Seorang pemimpin maupun calon

pemimpin yang disiapkan perlu memiliki pemahaman pengendalian diri yang cukup baik, agar dapat bertindak dan melakukan sebuah keputusan-keputusan secara bijaksana. Perkembangan saat ini usia para pemimpin-pemimpin perusahaan maupun organisasi-organisasi tidak lagi monoton yang diberikan kriteria dari angka usia sekian sampai usia sekian, namun lebih kepada memiliki mental yang siap dan memiliki kemampuan dalam melaksanakan tugas. Walaupun seseorang masih muda dalam perkembangan saat ini dapat saja dipilih sebagai pemimpin ketika memiliki kriteria yang telah disebutkan di atas. Isu-isu terkait kepemimpinan dan gaya kepemimpinan akhir-akhir ini menjadi bahan pembicaraan yang sangat penting, dimana ketika suatu organisasi mencapai keberhasilannya dipercayai bahwa pemimpinnya dapat beradaptasi dengan karyawan-karyawannya dengan sangat baik, sehingga dalam kesatuan mereka mencapai tujuan secara efektif.

Salah satu indikator umum dari keefektifan pemimpin adalah sejauh mana kinerja tim atau unit organisasi itu meningkat dan sejauh mana pencapaian tujuan difasilitasi. Sikap dan persepsi para pengikut terhadap pemimpin adalah indikator umum lain keefektifan pemimpin, dan hal tersebut biasanya diukur dengan kuesioner dan wawancara. Sikap, persepsi, dan keyakinan pengikut juga menjadi indikator tidak langsung dari ketidakpuasan dan permusuhan terhadap pemimpin. Contoh indikator ini ialah sikap murung, permintaan untuk pindah, ritme kerja yang melambat dan sabotase yang disengaja terhadap peralatan dan fasilitas. Lalu kriteria keefektifan kepemimpinan adalah batasan hingga sejauh mana seseorang memiliki karier yang sukses sebagai pemimpin (Yulk,2015:11).

Kemajuan teknologi dan inovasi yang dilakukan pemerintahan pusat, mendorong Kabupaten Supiori, Papua pun untuk melakukan pengkaderan kepemimpinan yang dimiliki di daerah. Pemerintahan Kabupaten Supiori saat ini memiliki sekitar 2303 aparatur sipil negara yang bekerja dari berbagai latar budaya/etnis dan usia dalam mencapai tujuan pemerintah. Dengan adanya perbedaan latar belakang budaya/etnis dan usia diperlukan pemimpin-

pemimpin yang mampu melakukan pekerjaan manajerial, sehingga untuk mencapai tujuan tersebut pemerintah daerah perlu memberikan pembekalan, pelatihan dan pengembangan *hard skill* dan *soft skill* mengenai kepemimpinan.

Tujuan penelitian ini untuk menguji perbedaan gaya kepemimpinan berdasarkan etnis dan usia di Pemda Kabupaten Supiori. Hasil penelitian ini diharapkan menjadi referensi bagi pemerintah daerah untuk melihat *talent* maupun kesiapan pengkaderan yang dimiliki daerah. Pemda diharapkan memperhatikan perbedaan latar belakang budaya/etnis dan usia, agar mereka memberikan kontribusi bagi daerah melalui mempersiapkan kader-kader calon pemimpin yang akan datang dengan memperhatikan faktor budaya/etnis dan usia..

1.2. Identifikasi Masalah

Perkembangan zaman dan kemajuan industri saat ini mendorong pemerintah daerah untuk benar-benar bekerja secara efektif dan dapat mengikuti secara perlahan perubahan-perubahan yang ada. Para pemimpin daerah perlu mengevaluasi sejauh mana kesiapan para karyawan (ASN) menghadapi perkembangan tersebut dan mendorong untuk beradaptasi melalui pengembangan diri. Kesiapan tersebut berguna untuk pencapaian tujuan pemerintahan daerah.

Untuk mencapai tujuan yang diharapkan, pemerintah daerah harus memiliki sosok pemimpin yang gaya kepemimpinannya yang efektif yaitu selaras dengan situasi kondisi daerah dan budaya setempat. Thoah (2010:49) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan. Gaya kepemimpinan juga dipengaruhi oleh etnis/suku (Ospina & Foldy, 2009) dan kelompok usia (Rosing & Jungmann, 2015). Penelitian ini berusaha untuk menguraikan apakah terdapat perbedaan gaya kepemimpinan berdasarkan etnis dan kelompok usia pada ASN di lingkungan Pemerintahan Daerah Kabupaten Supiori. Berdasarkan uraian di atas dapat diajukan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Manakah gaya kepemimpinan yang lebih menonjol berdasarkan profil responden?

2. Apakah terdapat perbedaan gaya kepemimpinan berdasarkan Etnis pada ASN di lingkungan Pemerintahan Daerah Kabupaten Supiori?
3. Apakah terdapat perbedaan gaya kepemimpinan berdasarkan Usia pada ASN di lingkungan Pemerintahan Daerah Kabupaten Supiori?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah

- 1) Untuk mengetahui gaya kepemimpinan yang lebih menonjol berdasarkan profil responden.
- 2) Untuk menguji perbedaan gaya kepemimpinan berdasarkan Etnis pada ASN di lingkungan Pemerintahan Daerah Kabupaten Supiori.
- 3) Untuk menguji perbedaan gaya kepemimpinan berdasarkan Usia pada ASN di lingkungan Pemerintahan Daerah Kabupaten Supiori.

1.4. Manfaat Penelitian

1. Bagi Pemerintah Daerah

1. Dengan kegiatan penelitian ini untuk dapat memberikan masukan yang berarti bagi Pemda Kabupaten Supiori Papua mengenai persepsi gaya kepemimpinan Aparat Sipil Negara Kabupaten Supiori.
2. Kegunaan teoritis, dapat memperkaya studi tentang manajemen sumber daya manusia khususnya yang terkait dengan gaya kepemimpinan.
3. Mendukung program pemerintah di bidang pengembangan untuk menghasilkan sumber daya yang berkualitas.
4. Hasil penelitian ini ikut berpartisipasi dengan memberikan masukan terhadap pemerintahan daerah terkait gaya kepemimpinan.

2. Bagi Prodi Magister Manajemen

1. Menjalinkan hubungan kerja sama dengan pemerintahan daerah Kabupaten Supiori Papua
2. Menghasilkan tenaga kerja profesional yang memiliki keterampilan dan keahlian sesuai dengan tuntutan lapangan.
3. Mampu merelevasikan kurikulum dengan kebutuhan dunia kerja.

c. Bagi Peneliti

- 1) Mendapatkan wawasan yang tidak hanya mengenai teori, melainkan berupa pengalaman praktis dan mengenal secara konkret situasi dalam dunia kerja.
- 2) Melatih diri agar tanggap dengan fenomena yang terjadi disekitar.
- 3) Dapat mengaplikasikan ilmu pengetahuan yang telah diperoleh selama dibangku perkuliahan dengan lingkungan kerja.

1.5. Pembatasan Masalah

Membahas perbedaan gaya kepemimpinan sangat luas, sehingga penelitian ini membatasi sebagai berikut:

1. Penelitian ditujukan pada ASN di lingkungan Pemerintahan Daerah Kabupaten Supiori.
2. Variabel penelitian adalah gaya kepemimpinan, etnis dan kelompok usia.
3. Gaya kepemimpinan dalam penelitian ini adalah Gaya Kepemimpinan dari Hersey-Blancard.

BAB V

KESIMPULAN, KETERBATASAN, DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan deskripsi dan analisis data yang diperoleh tentang Gaya Kepemimpinan berdasarkan Teori Hersey dan Blanchard studi kasus pada ASN Pemerintah Daerah Kabupaten Supiori dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan di Kabupaten Supiori berdasarkan profil data yaitu;

a) Satuan kerja

Gaya kepemimpinan berdasarkan satuan kerja dari hasil penyebaran kuesioner. Satuan kerja Badan Pendapatan daerah, Inspektorat, UKM, Distrik Supiori Timur dan BPBD menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan yaitu gaya kepemimpinan *telling*. Untuk satuan kerja RSUD, Bappeda, Dinas Pertanian, Dinas Pendidikan, dan Dinas Kominfo menerapkan gaya kepemimpinan *selling*. Kemudian satuan kerja Dinas Perhubungan, Distrik Supiori Timur, BKPSDA, Dinas Lingkungan Hidup dan (Bappeda juga) menerapkan gaya kepemimpinan *participating*. Dan terakhir satuan kerja Dinas Pariwisata, Dinas Perikanan, BPBD, Dinas Kominfo, (Dinas Lingkungan hidup, dan Dinas Pertanian juga) menerapkan gaya kepemimpinan *delegating*.

b) Pangkat/Golongan

Gaya Kepemimpinan berdasarkan pangkat/golongan dari hasil penyebaran kuesioner. Pangkat/golongan IIIA, IIIC, IVA dan IVB lebih menerapkan gaya kepemimpinan *telling* dan pangkat/golongan IIIB, IIID, IVC, dan IVD menerapkan gaya kepemimpinan *selling*.

c) Jabatan

Gaya Kepemimpinan berdasarkan jabatan dari hasil penyebaran kuesioner. Jabatan semua tingkatan jabatan dari kepala dinas, kepala bidang, sekretaris dan kepala-kepala seksi menerapkan gaya kepemimpinan *selling* dan pada gaya kepemimpinan ini kepala dinas memiliki nilai lebih dalam menerapkannya.

d) Masa Kerja

Gaya Kepemimpinan berdasarkan masa kerja dari hasil penyebaran kuesioner. Masa kerja 2-6thn dan >22thn menerapkan gaya kepemimpinan *telling* dan pada masa kerja 7-11thn, 12-16thn, dan 17-21thn menerapkan gaya kepemimpinan *selling*.

e) Usia

Gaya Kepemimpinan berdasarkan usia dari hasil penyebaran kuesioner. Usia 20-40thn dan 46-50thn lebih menerapkan gaya kepemimpinan *telling* dan usia 25-29thn, 30-35thn, 36-40thn, dan 41-45thn menerapkan gaya kepemimpinan *selling*. Dimana pada usia >50thn lebih menerapkan kedua gaya kepemimpinan tersebut dan gaya kepemimpinan *selling* ini juga sangat dominan diterapkan oleh para pimpinan usia 30-35thn.

f) Latar Belakang Pendidikan

Gaya Kepemimpinan berdasarkan latar belakang pendidikan dari hasil penyebaran kuesioner. Latar belakang dengan lulusan SMA lebih menerapkan gaya kepemimpinan *telling* dan latar belakang dengan lulusan DIII, S1, dan S2 menerapkan gaya kepemimpinan *selling*. Dimana lulusan DIII lebih dominan menerapkan gaya kepemimpinan *selling* ini.

g) Jenis Kelamin

Gaya Kepemimpinan berdasarkan jenis kelamin dari hasil penyebaran kuesioner. Berdasarkan jenis kelamin laki-laki dan perempuan tidak memiliki perbedaan gaya

kepemimpinan, dari penyebaran kuesioner baik laki-laki maupun perempuan memiliki gaya kepemimpinan *selling*. Dimana jenis kelamin perempuan lebih dominan menerapkan gaya kepemimpinan *selling* ini.

h) Status Perkawinan

Gaya Kepemimpinan berdasarkan status perkawinan dari hasil penyebaran kuesioner. Pada status perkawinan duda lebih tinggi hasil perhitungannya dan pemimpin yang berstatus duda menerapkan gaya kepemimpinan *telling*. Berbeda dengan pemimpin yang memiliki status perkawinan kawin, belum kawin, dan janda pada pelaksanaannya menerapkan gaya kepemimpinan *selling*.

i) Suku/Etnis

Gaya Kepemimpinan berdasarkan suku/etnis dari hasil penyebaran kuesioner. Kepemimpinan suku/etnis papua, jawa, makasar, batak, toraja dan lainnya lebih menerapkan gaya kepemimpinan *selling* dan berdasarkan suku/etnis manado menerapkan gaya kepemimpinan *selling* dan *delegating*. Dimana suku/etnis toraja memiliki nilai lebih dominan menerapkan gaya kepemimpinan *selling* ini.

Dimana dari hasil penjelasan diatas didapatkan bahwa dominan gaya kepemimpinan di Kabupaten Supiori adalah gaya kepemimpinan *selling*. Dalam teori Hersey-Blanchard dijelaskan bahwa gaya kepemimpinan *selling* adalah gaya kepemimpinan dimana pemimpin memberikan tugas dengan instruksi terstruktur tetapi juga mendukung pengikutnya. Sehingga dalam pelaksanaannya sangat diperlukan komunikasi yang efektif dan efisien antar pimpinan dan staf ASN ketika pemimpin memberikan suatu tanggungjawab pribadi kepada pegawainya. Dibutuhkan kesiapan staf yang berupa kesiapan kemampuan dan kesiapan psikologisnya.

2. Hasil Uji Perbedaan Kepemimpinan Berdasarkan Etnis dan Usia

- a. Berdasarkan hasil uji perbedaan, tidak terdapat perbedaan pemilihan gaya kepemimpinan pada Etnis.
- b. Berdasarkan hasil uji perbedaan, tidak terdapat perbedaan pemilihan gaya kepemimpinan pada Usia.

5.2. Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan utama dari penelitian ini adalah kesulitan peneliti dalam menjumpai responden, sehingga dapat membatasi validitas hasil. Namun, latar belakang teoritis yang kuat untuk hipotesis yang diuji memberikan hasil output yang dapat dipertanggungjawabkan. Keterbatasan penelitian lainnya adalah bahwa data dikumpulkan hanya di beberapa organisasi pemerintah daerah (OPD) dan di satu Kabupaten (Supiori) saja. Untuk tujuan generalisasi, akan lebih baik memperluas studi di berbagai OPD dan lintas budaya. Terlepas dari mengatasi keterbatasan yang disebutkan di atas, penelitian masa depan diharapkan dapat membangun studi ini pertama-tama dengan menyelidiki lebih lanjut gaya kepemimpinan situasional mungkin bermanfaat untuk berkembang perspektif waktu masa depan dan Kedua, penelitian lebih lanjut harus dilakukan dengan responden yang lebih banyak lagi.

5.3. Saran Penelitian Lanjutan

Untuk penelitian lanjutan harus terus mempelajari gaya kepemimpinan, etnis dan usia dengan latar belakang teori yang berbeda dalam beberapa prespektif. Untuk Misalnya, mempertimbangkan mekanisme atribusi pengikut atau rekan untuk bagaimana para pemimpin memandang masa depan mereka bisa relevan (Walter & Scheibe, 2013). Kesimpulannya, dengan menggunakan teori gaya kepemimpinan situasional sebagai latar

belakang teoritis, penelitian ini mengembangkan model yang koheren yang membantu dalam menjelaskan bagaimana etnis dan usia berhubungan dengan gaya kepemimpinan situasional untuk waktu masa depan. Melalui penelitian ini memberi referensi baru pada perbedaan gaya kepemimpinan antara etnis dan usia juga berkontribusi pada temuan terfragmentasi sebelumnya. Saya percaya bahwa studi ini dapat menjadi dasar yang baik untuk penelitian lebih lanjut tentang masalah ini dan saya berharap ini memberikan penulis ide yang bermanfaat untuk studi lebih lanjut, untuk membawa bidang ini ke tingkat berikutnya.

5.4. Implikasi

1. Implikasi Secara Teoritis

- a. Menambah pengetahuan yang lebih mendalam mengenai gaya kepemimpinan kepada para ASN melalui pendidikan dan pelatihan yang sangat dibutuhkan oleh ASN terkait persiapan pengkaderan dengan pengembangan, pendidikan dan pelatihan.
- b. Menguji kebenaran serta menempatkan keberadaan teori-teori manajemen khususnya tentang teori Sumber Daya Manusia (SDM), pengembangan, pendidikan model, dan pelatihan serta memberikan sumbangan dalam perkembangannya.
- c. Dapat digunakan sebagai acuan bagi peneliti yang lain tentang berbagai hal yang terkait dengan bidang Sumber Daya Manusia dan Gaya Kepemimpinan

2. Implikasi Secara Praktis

- a. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai acuan atau *road map* bagi organisasi yang dapat digunakan sebagai referensi tentang kepemimpinan dan juga sebagai persiapan pengkaderan kepemimpinan ASN.
- b. Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai masukan dalam memecahkan berbagai masalah yang terkait dengan masalah kepemimpinan baik dari segi memperbaiki,

memperkembangkan sikap ASN, tingkah laku, pengetahuan, serta keterampilan diri ASN yang sesuai dengan dukungan visi, misi, nilai inti, dan tujuan organisasi.

5.5. Saran

Dari hasil temuan dan analisis data di atas, ada beberapa hal yang dapat dijadikan sebagai masukan, antara lain:

1. Tinjauan literatur ini mengeksplorasi konstruk yang berkaitan dengan identitas etnis, orientasi akulturasi, dan gaya kepemimpinan dalam domain kepemimpinan situasional. Pertimbangan diberikan pada keragaman etnis di tempat kerja. Beberapa penelitian mengintegrasikan ini aspek menjadi satu bidang penelitian ketika mempelajari orientasi integrasi akulturasi dalam konteks identitas etnis, jenis kelamin, usia, dan interaksi gaya kepemimpinan dalam organisasi.
2. Dengan lingkungan kerja yang terus berubah di mana campuran demografis gender dan etnis telah muncul, para pemimpin harus gesit, situasional, dan siap untuk memimpin kelompok untuk mencapai tujuan.
3. Berdasarkan temuan yang dihasilkan dari penelitian ini, bisa menjadi teknik yang berguna untuk diterapkan ketika memimpin kelompok etnis yang beragam menuju penyelesaian tujuan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ayman, R., & Korabik, K. (2010). Leadership: Why Gender And Culture Matter. *American Psychologist*, 65(3), 157-170. Doi:10.1037/A0018806.
- Barnes, L. B., & Kriger, M. P. (1987). The Hidden Side Of Organizational Leadership. *Mckinsey Quarterly*, (1), 15-35. Doi:10.1016/0024-6301(87)90177-4
- Bloemraad, I., & Wright, M. (2014). Utter Failure Or Unity Out Of Diversity? Debating And Evaluating Policies Of Multiculturalism. *International Migration Review*, 48(1), S292-S334. Doi:10.1111/Imre.12135
- Cate, R.A. & John, O.P. (2007). Testing Models Of The Structure And Development Of Future Time Perspective: Maintaining A Focus On Opportunities In Middle Age. *Psychology And Ageing*, 22: 186-201.
- Christian, B, P., Hamidah N, U., & Mochammad, S, H. (2013). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Direktif, Suportif, Dan Partisipatif Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis (Jab)*, Vol.2.No.2
- Clifton. J.A. (1968). *Cultural Antropology: Aspirations And Approaches, Introduction To Cultural Antropology*. Boston, Houghton Mifflin Company : 3-47)
- Downey, S. N., Werff, L., Thomas, K. M., & Plaut, V. C. (2015). The Role Of Diversity Practices And Inclusion In Promoting Trust And Employee Engagement. *Journal Of Applied Social Psychology*, 45(1), 35-44. Doi:10.1111/Jasp.12273
- Gibson. J.L., Ivancevich. J.M., Donnelly, Jr. J.H., Dan Konopaske. R. (2012). *Organizations Behavior, Structure, Processes*, Edisi Empatbelas. New York: Mc Graw Hill.
- Gonzales, M. D. (2014). Organizational Commitment Through Diversity And Inclusion. *Journal Of International Diversity*, 2014(4), 91-122.
- Harsojo. (1967). *Pengantar Antropologi*. Bandung. Binacipta

- Holvino, E., Ferdman, B. M., & Merrill-Sands, D. (2004). *Creating And Sustaining Diversity And Inclusion In Organizations: Strategies And Approach*. In M. S. Stockdale & F. J. Crosby (Eds.), *The Psychology And Management Of Workplace Diversity*
- Koentjaraningrat. (1979). *Pengantar Ilmu Antropologi*. Jakarta. Askara Baru
- Lang, F.R., & Carstensen, L.L. (2002). Time Counts: Future Time Perspective, Goals, And Social Relationships. *Psychology And Aging*, 17: 125-139.
- Maryanto, Tri Ismu Oujiyanto, & Singgih Setyono. (2013). Hubungan Gaya Kepemimpinan Kepala Ruang Dengan Kepuasan Kerja Perawat Di Rumah Sakit Swasta Di Demak. *Jurnal Manajemen Keperawatan*. Volume 1, No.2, 146-153.
- Moekijat. (1974). *Manajemen Kepegawaian*. Alumni . 1985. Bandung
- Ng, E. S., & Feldman, D. C. (2008). The Relationship Of Age To Ten Dimensions Of Job Performance. *Journal Of Applied Psychology*, 93: 392-423.
- Pedoman Bagi Pegawai Negeri Sipil Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 (Cv. Eko Jaya. Jakarta, 2004)*Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian*.
- Peraturan Pemerintah R.I Tentang Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 (Bp. Cipta Jaya. Jakarta, 2000)*Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian*. Peraturan Pemerintah R.I Nomor 96 Tahun 2000 *Tentang Wewenang Pengangkatan, Pemindehan Dan Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil*.
- Peraturan Pemerintah R.I Tentang Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 (Bp. Cipta Jaya. Jakarta, 2000)*Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian*. Peraturan Pemerintah R.I Nomor 96 Tahun 2000 *Tentang Wewenang Pengangkatan, Pemindehan Dan Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil*.
- Robbins.S.P. Dan Judge.T.A. (2008). *Perilaku Organisasi, Edisi Duabelas*. Jakarta: Salemba Empat.

Schein, E. H. (1993). Defining Organizational Culture. In J. M. Shafitz & J. S. Ott (Eds.), *Classics Of Organization Theory, (5th Ed., Pp. 369-376)*. Orlando, Florida: Harcourt College.

Santoso. S. (2015). *Menguasai Spss 22 From Basic To Expert Skills*. Jakarta. Kompas Gramedia.

Yukl, G. (2017). *Kepemimpinan Dalam Organisasi Edisi Ketujuh*. Jakarta: Indeks.

Zacher, H. & Frese, M. (2009). Remaining Time And Opportunities At Work: Relationships Between Age, Work Characteristics, And Occupational Future Time Perspective. *Psychology And Aging, 24: 487-493*

Internet.

- 1) <https://www.statistikian.com/2012/10/variabel-penelitian.html>