

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP
MOTIVASI KERJA KARYAWAN PADA DINAS PENDIDIKAN
PROVINSI JAWA BARAT**

DRAFT SKRIPSI

Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat dalam
Menempuh Ujian Sarjana Ekonomi Program Studi Manajemen
Pada Fakultas Bisnis dan Manajemen Universitas Widyatama



Disusun Oleh :

Nama : Ilham Mawardi Siwesdi

NRP : 02 04 277

**FAKULTAS BISNIS DAN MANAJEMEN
UNIVERSITAS WIDYATAMA**

Terakreditasi(*Accredited*)- Peringkat "A"
SK. Ketua Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT)
Nomor : 010/BAN-PT/AK-X/S1/V/2007
Tanggal 19 Mei 2007

2012

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP
MOTIVASI KERJA KARYAWAN PADA DINAS PENDIDIKAN
PROVINSI JAWA BARAT**

DRAFT SKRIPSI

Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat dalam
Menempuh Ujian Sarjana Ekonomi Program Studi Manajemen
Pada Fakultas Bisnis dan Manajemen Universitas Widyatama

Disusun oleh:

Nama : Ilham Mawardi Siwesdi

NRP : 02 04 277

Menyetujui,

Dosen Pembimbing,

(Iwa Garniwa, S.E., M.Si.)

Mengetahui,

**Ketua
Program Studi Manajemen S1**

(Hj. Wien Dyahrini, S.E., MSIE, M.Si)

ABSTRAK

Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku bawahannya, agar mau bekerjasama dan bekerja secara produktif demi tercapainya tujuan dari organisasi. Konsep kepemimpinan bukanlah semata-mata berbentuk intruksi, melainkan lebih merupakan motivasi atau pemicu yang dapat memberi inspirasi kepada bawahan, sehingga inspirasi dan kreativitas mereka berkembang secara optimal untuk meningkatkan kinerjanya. Jika ingin meningkatkan kinerja karyawan, kita perlu memahami dan memperhatikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan. Motivasi kerja adalah melakukan pekerjaan secara giat, sehingga pekerjaan diharapkan lebih cepat selesai dan lebih baik hasilnya. Dengan adanya motivasi maka perhatian, pemikiran, tenaga dan kegiatan karyawan dapat diarahkan untuk tujuan dan sasaran yang lebih bermanfaat serta menguntungkan baik bagi perusahaan maupun bagi karyawan itu sendiri.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui gaya kepemimpinan yang diterapkan pada Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat, untuk mengetahui motivasi kerja karyawan pada Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat dan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan pada Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yaitu metode deskriptif dengan pengumpulan data melalui, wawancara, observasi dan kuesioner.

Gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat sudah baik, karena nilai rata-rata keseluruhan sebesar 3,93 berada pada interval 3,40-4,19. Motivasi kerja karyawan Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat dapat dikategorikan tinggi, karena nilai rata-rata keseluruhan sebesar 4,01 berada pada interval 3,40-4,19.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja Karyawan Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat berdasarkan pada perhitungan korelasi Rank Spearman adalah sebesar 0.651 berarti bahwa antara variabel Gaya Kepemimpinan (X) dengan Motivasi Kerja Karyawan (Y) mempunyai pengaruh yang kuat dan positif, ini berarti bila Gaya Kepemimpinan lebih baik maka berpengaruh lebih kuat pada peningkatan Motivasi Kerja Karyawan Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat. Dari hasil perhitungan koefisien determinasi sebesar 42,38%, artinya peningkatan Motivasi Kerja Karyawan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan sebesar 42,38%, sedang sisanya sebesar 57,62% dipengaruhi faktor-faktor lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini. Berdasarkan uji signifikan yang telah dilakukan diperoleh hasil t_{hitung} sebesar 4,538 dan t_{tabel} sebesar 1.701, ini berarti $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka terdapat pengaruh yang signifikan antara kedua variabel yang diteliti. Dengan demikian hipotesis yang diajukan, yaitu “Jika Gaya Kepemimpinan dilakukan dengan tepat maka Motivasi kerja karyawan akan tinggi” dapat diterima.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Dalam melakukan aktivitasnya, perusahaan membutuhkan sumber daya manusia (SDM). Dikarenakan SDM merupakan salah satu faktor yang berperan sangat penting dalam menentukan sukses atau tidaknya sebuah perusahaan. SDM sebagai penentu penggerak seluruh tujuan perusahaan. Manusia merupakan faktor sumber daya yang berbeda dengan faktor yang lainnya, sebab manusia memiliki perasaan, keinginan dan hasrat. Oleh karena itu SDM harus dikelola dan dibina secara cermat dan seksama agar dapat memberikan sumbangan yang optimal bagi perusahaan. Menggerakkan SDM dalam perusahaan secara efektif tergantung pada cara-cara bagaimana pimpinan bertindak dalam memimpin perusahaan tersebut.

Pemimpin mempunyai tugas penting sekaligus rumit. Khusus dalam pengelolaan SDM, seorang pemimpin harus menyadari bahwa karyawan merupakan asset yang paling banyak mempengaruhi produktivitas perusahaan. Dengan kata lain, harus disadari bahwa terdapat ketergantungan antara perusahaan dengan karyawan. Perusahaan, selain menuntut para karyawannya untuk bekerja secara optimal agar mencapai tujuan perusahaan, disisi lain harus mengerti akan kebutuhan setiap karyawannya. Peranan pemimpin dalam mempengaruhi keputusan terarah pada tujuan organisasi sangat menentukan arah kemajuan perusahaan terhadap cara atau gaya seorang pemimpin dalam mengelola perusahaannya sesuai arah yang ditentukan.

Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku bawahannya, agar mau bekerjasama dan bekerja secara produktif demi tercapainya tujuan dari organisasi.

Dalam hubungan pimpinan dengan bawahannya. Kesesuaian antara kepemimpinan yang dibawa oleh pemimpin dengan apa yang menjadi harapan karyawannya tentu akan menimbulkan dampak positif pada diri para bawahan yaitu karyawan akan bekerja lebih baik. Dalam kenyataannya, setiap karyawan tidak hanya dikuasai oleh motif-motif ekonomi saja. Disamping upah dan gaji

yang besar juga terdapat faktor lain yang dapat memberikan kepuasan dan mampu memotivasi kerja karyawan.

Seorang pemimpin akan memainkan peranan yang sangat dominan dalam kehidupannya di perusahaan. Peranan tersebut sama sekali tidak mengurangi, apalagi mengabaikan pentingnya peranan yang perlu dan harus dimainkan oleh para karyawan. Akan tetapi karyawan perlu dibimbing, dibina, diarahkan, dan digerakan secara sedemikian rupa sehingga mau dan mampu mengerahkan tenaga, waktu, dan keterampilannya bagi kepentingan perusahaan.

Rivai (2008;2) Mengemukakan Kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya.

Konsep kepemimpinan bukanlah semata-mata berbentuk intruksi, melainkan lebih merupakan motivasi atau pemicu yang dapat memberi inspirasi kepada bawahan, sehingga inspirasi dan kreativitas mereka berkembang secara optimal untuk meningkatkan kinerjanya. Salah satu faktor utama yang menentukan meningkatnya kinerja karyawan adalah adanya motivasi dari karyawan itu sendiri. Jika ingin meningkatkan kinerja karyawan, kita perlu memahami dan memperhatikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan.

Motivasi kerja adalah melakukan pekerjaan secara giat, sehingga pekerjaan diharapkan lebih cepat selesai dan lebih baik hasilnya. Karyawan dengan motivasi kerja tinggi akan bekerja penuh gairah, disiplin, inisiatif dan dengan kesadaran akan kewajibannya untuk bekerja lebih efektif dan efisien. Rasa tidak puas akibat rendahnya motivasi kerja bisa menyebabkan kemangkiran, absensi menurun, keterlambatan, mengeluh dalam bekerja, kurang penghargaan terhadap perusahaan dan sebagainya. Hal ini menggambarkan bahwa ketidakpuasan akan kebutuhan yang tidak terpenuhi dapat berpengaruh terhadap motivasi kerja seseorang.

Dengan adanya motivasi maka perhatian, pemikiran, tenaga dan kegiatan karyawan dapat diarahkan untuk tujuan dan sasaran yang lebih bermanfaat serta menguntungkan baik bagi perusahaan maupun bagi karyawan itu sendiri.

Sofyandi dan Garniwa (2007;99) mendefinisikan motivasi ini sebagai suatu dorongan untuk meningkatkan usaha dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi, dalam batasan-batasan kemampuan untuk memberikan kepuasan atas kebutuhan seseorang.

Untuk mendorong karyawan agar dapat berprestasi dan dapat bekerja sesuai dengan apa yang diinginkan oleh perusahaan, maka setiap karyawan harus memiliki motivasi dan loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan di tempat mereka bekerja sehingga dapat memberikan kontribusi positifnya dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan. Akan tetapi itu semua tidak akan tercapai tanpa adanya motivator yang kuat dari pihak perusahaan dan terutama pemimpin perusahaan.

Kinerja yang baik akan diperoleh bila karyawan mempunyai motivasi yang tinggi dan loyal terhadap perusahaan. Untuk mencapai hal tersebut maka perlu didukung oleh gaya kepemimpinanyang tepat.

Demikian pula yang terjadi di lingkungan Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat, dimana kurangnya informasi dan sosialisasi terhadap ketentuan dan peraturan sehingga seringkali terjadi kesimpangsiuran dalam penyelesaian pekerjaan yang di instruksikan pimpinan. Adanya pergantian pimpinan akan berdampak pada kondisi kerja, sehingga menimbulkan perubahan sikap perilaku kerja yang dibawa oleh pimpinan yang baru yang berdampak pula pada kinerja karyawan.

Melihat betapa pentingnya seorang pemimpin dalam kegiatan perusahaan dan hubungannya terhadap bawahannya dalam pencapaian tujuan perusahaan, maka dalam penelitian ini penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul:

“PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP MOTIVASI KERJA KARYAWAN PADA DINAS PENDIDIKAN PROVINSI JAWA BARAT”

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, dapat diidentifikasi permasalahannya sebagai berikut :

1. Bagaimana gaya kepemimpinan pada Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat ?
2. Bagaimana motivasi kerja karyawan pada Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat ?
3. Seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan pada Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat ?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengumpulkan data dan informasi yang dibutuhkan untuk memperoleh gambaran yang jelas tentang hubungan gaya kepemimpinan dengan motivasi kerja karyawan yang akan digunakan dalam rangka penyusunan skripsi sebagai salah satu syarat guna memperoleh gelar kesarjanaan jurusan Manajemen pada Fakultas Bisnis dan Manajemen Universitas Widyatama.

Adapun yang menjadi tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui gaya kepemimpinan yang diterapkan pada Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat.
2. Untuk mengetahui motivasi kerja karyawan pada Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat.
3. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan pada Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat.

1.4 Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan memiliki manfaat dan kegunaan bagi :

1. Bagi Penulis

Dapat lebih memahami secara mendalam mengenai gaya kepemimpinan dan pengaruhnya terhadap motivasi kerja karyawan serta untuk mempelajari cara-cara penerapan teori yang penulis peroleh selama mengikuti perkuliahaan.

2. Bagi Perusahaan

Sebagai salah satu masukan dan bahan pertimbangan dalam mengambil keputusan terhadap berbagai masalah yang muncul dalam perusahaan menyangkut gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan.

3. Bagi pihak lain

Menambah sumber informasi yang bermanfaat dalam penelitian selanjutnya di bidang kepemimpinan pada khususnya dan sumber daya manusia pada umumnya.

1.5 Kerangka Pemikiran dan Hipotesis

Sumber Daya Manusia sangat berperan penting dalam seluruh kegiatan diperusahaan untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Dalam upayanya mencapai tujuan tersebut tidaklah selalu berjalan secara lancar sesuai dengan yang telah direncanakan. Seringkali perusahaan atau organisasi mengalami hambatan dari dalam yaitu menyangkut Sumber Daya Manusia yang diantaranya dapat disebutkan adalah rendahnya motivasi kerja karyawan. Salah satu penyebabnya dari sekian banyak faktor yang mempengaruhi tinggi dan rendahnya motivasi kerja karyawan adalah gaya kepemimpinina pada seorang pemimpin.

Berbagai definisi tentang kepemimpinan telah banyak dikemukakan oleh para ahli dalam berbagai referensi mereka. Tidak mudah memberikan definisi kepemimpinan yang sifatnya universal dan diterima oleh semua pihak yang terlibat dalam kehidupan organisasional, termasuk organisasi bisnis. Bahkan ada yang mengatakan bahwa jenis-jenis definisi tersebut sama jumlahnya dengan

pembuatnya. Akan tetapi terlepas dari cara atau gaya membuat definisi itu, benang merah yang terlihat ialah pengakuan tentang pentingnya kepemimpinan yang efektif dalam mengelola organisasi. Diantaranya seperti yang penulis salin dalam skripsi ini.

Menurut **Siagian (2002;62)** yaitu :

“Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain sedemikian rupa sehingga orang lain mau melakukan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi hal itu tidak mungkin disenanginya”.

Jika definisi itu disimak dengan cermat akan terlihat paling sedikit tiga hal, yaitu :

1. Dari seseorang yang menduduki jabatan pemimpin dituntut kemampuan tertentu yang tidak dimiliki oleh sumber daya manusia lainnya dalam organisasi.
2. Kepengikutan sebagai elemen penting dalam menjalankan kepemimpinan.
3. Kemampuan mengubah egosentrisme para bawahan menjadi organisasi-sentrisme.

Dibawah ini adalah definisi Gaya Kepemimpinan menurut **Rivai (2008;64)** yaitu :

“Gaya Kepemimpinan didefinisikan sebagai pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya.”

Dari pengertian di atas penulis dapat menarik kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan merupakan kemampuan lebih yang dimiliki oleh seseorang berdasarkan ilmu, pengetahuan dan pengalamannya untuk mempengaruhi orang-orang yang berada di lingkungan sekitarnya agar bersedia bekerja untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan, dengan indikator yang mempengaruhinya, yaitu :

- Target dan Orientasi pemimpin
- Perilaku Pemimpin
- Hubungan antara Pemimpin dengan karyawan
- Pengambilan keputusan yang disesuaikan dengan keadaan

Sedangkan motivasi, sebenarnya mengandung banyak pengertian tetapi secara umum dapat dikatakan bahwa motivasi merupakan sesuatu yang menggerakkan atau mendorong untuk melakukan suatu pekerjaan. Para ahli pun banyak menulis referensi tentang motivasi diantaranya, yaitu:

Menurut **Hasibuan (2001;42)** yaitu :

“Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi segala daya upaya untuk mencapai kepuasan.”

Sedangkan menurut **Robbins** dalam buku **Sofyandi dan Garniwa (2007;99)**

“ Motivasi adalah sebagai proses mengarahkan dan ketekunan setiap individu dengan tingkat intensitas yang tinggi untuk meningkatkan suatu usaha dalam mencapai tujuan”.

Dari pengertian di atas dapat pula penulis menarik kesimpulan mengenai motivasi. Motivasi adalah suatu upaya atau keinginan yang kuat yang mampu mendorong atau menciptakan kegairahan kerja seseorang dalam hal upayanya untuk memenuhi kebutuhannya maupun tujuannya.

Kemampuan dalam diri seseorang tidak akan begitu berpengaruh terhadap tujuan yang diharapkan oleh perusahaan. **Maslow** menyatakan dalam teorinya Hirarki Kebutuhan, yaitu :

1. *Physiological Needs* (Kebutuhan fisiologis)
Physiological needs adalah kebutuhan untuk mempertahankan hidup (makan, minum, rumah dan sebagainya). Keinginan untuk memenuhi kebutuhan ini merangsang individu untuk berperilaku atau bekerja dengan giat.
2. *Safety and Security Needs* (Kebutuhan rasa aman)
Safety and security needs adalah kebutuhan akan kebebasan dari rasa tidak aman dan ancaman, yakni merasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melaksanakan pekerjaan.

3. *Affiliation or Acceptance Needs* (Kebutuhan sosial)

Affiliation or acceptance needs adalah kebutuhan sosial, teman, interaksi, dicintai dan mencintai serta diterima dalam lingkungan bekerja dan masyarakat sekitarnya.

4. *Esteem or Status Needs* (Kebutuhan penghargaan)

Esstem or status needs adalah kebutuhan akan penghargaan diri dan pengakuan serta penghargaan prestise dari karyawan dan masyarakat lingkungannya.

5. *Self Actualization* (Kebutuhan aktualisasi diri)

Self actualization adalah kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kemampuan, keterampilan dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan.

Kebutuhan Aktualisasi diri Gaya kepemimpinan merupakan kemampuan lebih yang dimiliki seseorang berdasarkan ilmu, pengetahuan dan pengalamannya untuk mempengaruhi orang-orang yang berada di lingkungan sekitarnya agar bersedia bekerja untuk mencapai tujuan yang telah di rencanakan. Dan motivasi adalah suatu upaya atau keinginan yang kuat yang mampu mendorong atau menciptakan kegairahan kerja seseorang dalam hal upayanya untuk memenuhi kebutuhannya maupun tujuannya.

Apabila pemimpin mampu menjalankan gaya kepemimpinannya sesuai yang diharapkan karyawannya maka secara otomatis karyawan akan melaksanakan tugasnya dengan baik karena karyawan merasa puas atas perlakuan pemimpin. Dengan demikian dapat menghasilkan suatu prestasi kerja yang tinggi dan sudah pasti kinerja perusahaan akan lebih baik. Oleh karena itu penulis menarik suatu hipotesis mengenai pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja sebagai berikut :

“Jika Gaya Kepemimpinan dilakukan dengan tepat maka Motivasi kerja karyawan akan tinggi”.

1.6 Metode Penelitian

Didalam penelitian ini penulis menggunakan metode deskriptif yaitu melakukan pengumpulan data, menyajikan data, menganalisis data yang diperoleh dilokasi penelitian dan menjelaskan hasil data yang sudah diolah dan menyimpulkannya.

Untuk memperoleh data yang diperlukan maka, penulis menggunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut :

1. Penelitian lapangan (*field research*)

Penelitian dilakukan dengan cara mengumpulkan data-data dengan turun langsung untuk meninjau dan meneliti ke perusahaan yang diteliti oleh penulis serta melakukan:

a. Observasi

Yaitu pengamatan langsung pada perusahaan yang menjadi objek penelitian dengan jalan mengamati objek penelitian tersebut guna kelengkapan data dan memperoleh gambaran mengenai perusahaan sehingga diharapkan data yang diperoleh dapat dipertanggung jawabkan kebenarannya.

b. Wawancara

Yaitu penelitian yang dilakukan dengan cara mengajukan pertanyaan langsung dengan pihak-pihak yang berkepentingan, sehingga dapat diperoleh keterangan dan data-data yang diperlukan.

c. Kuesioner

Data diperoleh dengan cara menyebarkan suatu daftar pertanyaan yang cukup terperinci dan lengkap tentang obyek yang diteliti pada responden.

2. Studi Pustaka (*library research*)

Dalam mengumpulkan data ini penulis memperoleh data melalui literatur yang sesuai dengan pokok-pokok masalah untuk mendapatkan landasan teori seperti, buku-buku, majalah-majalah, jurnal, dan juga file-file/catatan yang sudah disiapkan perusahaan sebagai dasar dalam melakukan penelitian.

1.7 Lokasi dan Waktu Penelitian

Untuk mendapatkan data-data yang diperlukan dalam rangka penyusunan skripsi ini, maka penulis mengadakan penelitian di Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat yang terletak di Jl.Dr. Rajiman No.6 Bandung.



BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengertian Manajemen

Setiap perusahaan dalam usaha mencapai tujuan pasti dihadapkan pada kendala-kendala yang ada, oleh karena itu setiap perusahaan atau organisasi dalam menciptakan suatu kerjasama yang baik guna mencapai tujuannya membutuhkan suatu sistem yang disebut manajemen.

Hasibuan, (2004:2) mengemukakan bahwa :

”Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.”

Sedangkan menurut Terry (dalam **Hasibuan 2004:2**) :

“Management is a distinct proses consisting of planning, organizing, actuating, and controlling performed to determine and accomplish stated objectives by the use of human being and other resource.”

(Manajemen adalah suatu proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya.)

Dari pengertian di atas, dapat ditarik kesimpulan, yakni manajemen adalah tindakan-tindakan atau aktivitas yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian untuk mencapai tujuan tertentu dengan menggunakan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien.

2.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Peranan sumber daya manusia dalam organisasi sebenarnya telah ada sejak dikenalnya organisasi sebagai wadah usaha bersama untuk mencapai suatu tujuan. Peranan sumber daya manusia ini kemudian berkembang mengikuti perkembangan organisasi, ilmu pengetahuan dan teknologi. Dengan semakin berkembangnya teknologi maka mengakibatkan makin berkembangnya pemahaman manusia akan pentingnya aspek sumber daya manusia di dalam suatu organisasi.

Oleh karena itu, pemahaman dan perkembangan sumber daya manusia semakin berperan besar bagi kesuksesan suatu organisasi. Banyak organisasi menyadari bahwa unsur manusia dalam organisasi akan memberikan keunggulan dalam bersaing. Maka setiap organisasi membuat sasaran, dan strategi dalam mencapai tujuan organisasi.

Pemahaman tentang pengertian Manajemen Sumber daya manusia menurut beberapa ahli :

Hasibuan (2003:10), yang menyatakan bahwa:

“Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat”.

Sedangkan menurut **Handoko (2002:4)**, mengemukakan bahwa :

“Manajemen Sumber Daya Manusia adalah proses penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan individu maupun organisasi”.

Mangkunegara (2008:2) mengatakan :

“Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.”

Dari uraian-uraian mengenai pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia tersebut dapat disimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian dimana terhadap proses penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan individu maupun organisasi.

2.2.1 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen sumber daya manusia mempunyai dua fungsi yaitu fungsi manajerial dan fungsi operasional. Melalui kedua fungsi ini, kegiatan manajemen sumber daya manusia mengusahakan agar tujuan individual, organisasi maupun masyarakat dapat dicapai.

Menurut **Hasibuan (2003;21)**, fungsi dari manajemen sumber daya manusia itu meliputi :

1. Fungsi manajerial yang meliputi :

a. Perencanaan

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian yang meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian karyawan. Dengan program kepegawaian yang baik, akan sangat membantu terwujudnya tujuan perusahaan.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisir seluruh karyawan dan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan perusahaan.

c. Pengarahan

Pengarahan adalah kegiatan untuk mengarahkan seluruh karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

d. Pengendalian

Pengendalian adalah mengatur semua karyawan agar mematuhi peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai rencana. Jika terjadi penyimpangan atau kesalahan, dilakukan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan ini meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerjasama, pelaksanaan pekerjaan dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

2. Fungsi operasional yang meliputi :

a. Pengadaan

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan dan orientasi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

b. Pengembangan

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan sekarang dan masa depan.

c. Kompensasi

Kompensasi adalah bentuk balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan atas dedikasi karyawan kepada perusahaan. Prinsip dari kompensasi adalah adil dan layak. Adil berarti sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primer karyawan serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah.

d. Pengintegrasian

Pengintegrasian adalah kegiatan mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang

serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan mendapat laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil kerjanya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting sekaligus sulit dalam manajemen sumber daya manusia, karena menyatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

e. Pemeliharaan

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama hingga pensiun.

f. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa adanya disiplin yang baik akan sulit untuk mewujudkan tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

g. Pemberhentian

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian dapat disebabkan oleh keinginan dari karyawan sendiri, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia ini diakui sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan organisasi yang telah ditetapkan maupun tujuan individu dalam sebuah organisasi.

2.3 Kepemimpinan

2.3.1 Pengertian Kepemimpinan

Banyak ahli manajemen memberikan pendapatnya tentang kepemimpinan sebagai proses pengarahan dan mempengaruhi para karyawan dalam aktivitasnya yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok. Dan apabila kita berbicara mengenai kepemimpinan maka tidak akan terlepas dari akan siapa yang memimpin yang sering disebut dengan pemimpin.

Pemimpin merupakan individu yang dapat menerapkan prinsip motivasi, disiplin, dan produktivitas jika bekerjasama dengan orang, tugas dan situasi agar dapat mencapai tujuan dari perusahaan. Kepemimpinan yang efektif sangatlah tergantung dari landasan manajerial yang kokoh.

Kepemimpinan (*leadership*) yang ditetapkan oleh seorang manajer dalam organisasi dapat menciptakan integrasi yang serasi dan mendorong semangat kerja karyawan untuk mencapai sasaran yang maksimal. Kepemimpinan adalah kata benda dari pemimpin (*leader*).

Pemimpin (*leader=head*) adalah seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya, mengarahkan bawahan untuk mengerjakan sebagian pekerjaannya dalam mencapai tujuan organisasi.

Leader adalah seorang pemimpin yang memiliki sifat-sifat kepemimpinan dan kewibawaan (*personality authority*). Falsafah kepemimpinannya bahwa pemimpin adalah untuk bawahan dan milik bawahan. Pelaksanaan kepemimpinannya cenderung menumbuhkan kepercayaan, partisipasi, loyalitas dan internal motivasi para bawahan dengan cara persuasif. Semua ini akan diperoleh karena kecakapan, kemampuan dan perilaku pemimpin tersebut.

Head adalah seorang pemimpin yang dalam menjalankan kepemimpinannya hanya atas kekuasaan (*power*) yang dimilikinya. Falsafah kepemimpinannya bahwa bawahan adalah untuk pemimpin. Pemimpin menganggap dirinya paling berkuasa, paling cakap, sedangkan bawahan hanya sebagai alat pelaksana keputusan-keputusannya saja. Pelaksanaan kepemimpinannya dengan memberikan perintah-perintah, ancaman hukuman dan pengawasan yang ketat.

Berikut ini adalah definisi kepemimpinan menurut beberapa ahli:

Menurut **Hasibuan (2003;197)**

“Kepemimpinan adalah seni seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi”.

Menurut **Jacobs** dan **Jacques** dalam buku **Sofyandi** dan **Garniwa** (2007;174)

“Kepemimpinan adalah sebuah proses memberi arti (pengarahan yang berarti) terhadap usaha kolektif, dan yang mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan untuk mencapai sasaran”.

Menurut **Fiedler** dalam buku **Yuniarsih** dan **Suwatno** (2008;165)

“Kepemimpinan adalah individu didalam kelompok yang memberikan tugas pengarahan dan pengorganisasian yang relevan dengan kegiatan – kegiatan kelompok”.

Berdasarkan beberapa definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan pribadi untuk mempengaruhi orang lain agar mau bekerjasama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan bersama. Dan selain dari pada itu, definisi-definisi diatas juga mencerminkan asumsi bahwa kepemimpinan menyangkut sebuah proses pengaruh sosial yang dalam hal ini pengaruh yang sengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas-aktivitas serta hubungan-hubungan di dalam sebuah kelompok atau organisasi.

2.3.2. Pendekatan Dalam Studi Kepemimpinan

Berkaitan dengan masalah kepemimpinan, terdapat beberapa pendekatan mengenai hal kepemimpinan yang terdiri dari tiga pendekatan utama terhadap kepemimpinan. Tiga pendekatan utama tersebut dikemukakan sebagai berikut :

2.3.2.1. Pendekatan Sifat

Pendekatan sifat (*trait approach*) merupakan pendekatan paling awal dalam studi ilmiah tentang kepemimpinan. Pendekatan sifat memusatkan perhatian pada atribut-atribut pribadi yang dimiliki pemimpin, baik atribut fisik, mental maupun sosial.

Untuk menjadi seorang pemimpin yang berhasil, sangat ditentukan kemampuan pribadi pemimpin. Identifikasi ciri-ciri yang dikaitkan secara konsisten dengan kepemimpinan untuk membedakan pemimpin dari bukan-

pemimpin adalah ambisi dan energik, hasrat untuk memimpin, kejujuran dan integritas (keutuhan), percaya diri, kecerdasan dan pengetahuan yang relevan dengan pekerjaan. Di samping itu, baru-baru ini muncul ciri kepemimpinan yang baru, yaitu sifat pemantauan diri yang tinggi dimana memiliki kemungkinan memunculkan pemimpin dalam kelompok-kelompok yang jauh lebih besar dibandingkan yang pemantauan dirinya rendah. (Robbins dalam Marwansyah dan Mukaram,2002;40)

Tabel 2.1
Karakteristik pemimpin yang berhasil

Karakteristik / sifat	Deskripsi
Drive	Hasrat untuk berprestasi, ambisi, energi, kegigihan, prakarsa.
Motivasi Pemimpin	Hasrat untuk menerapkan pengaruh terhadap orang lain untuk mencapai tujuan bersama.
Kejujuran dan Integritas	Terpercaya, terbuka, dan dapat diandalkan.
Kepercayaan diri	Percaya terhadap kemampuan diri sendiri.
Kemampuan Kognitif	Cerdas, kemampuan untuk memadukan menginterpretasikan sejumlah besar informasi.
Pengetahuan tentang bidang usaha	Pengetahuan tentang industri, aspek – aspek teknis yang relevan.
Kreativitas	Orisonalitas
Fleksibilitas	Kemampuan untuk beradaptasi

Sumber : Manajemen Sumber Daya Manusia Marwansyah & Mukaram

Berdasarkan hal tersebut di atas, bahwa pemimpin haruslah memenuhi kriteria-kriteria seperti yang dijelaskan pada tabel 2.1, apabila seorang pemimpin telah memenuhi kriteria-kriteria tersebut maka seorang pemimpin dapat menjalankan segala aktifitas dengan baik dan benar yang ada dalam suatu perusahaan dalam usaha mencapai tujuannya.

2.3.2.2. Pendekatan Perilaku

Untuk dapat menjadi pemimpin seseorang tentunya mempunyai sejarah masing-masing, tetapi dalam banyak hal peluang atau kesempatan sangat menentukan. Banyak orang memenuhi syarat untuk menjadi seorang pemimpin, tetapi tidak memperoleh peluang untuk jabatan itu. Orang menyebut peluang

tersebut dengan faktor X atau nasib. Namun tentunya istilah faktor X tersebut tidak termasuk dalam bahasa tulisan ini.

Beberapa sebab yang membuat orang berhasil meraih kedudukan menjadi pemimpin menurut **Salim (2002;63)** :

1. Pemimpin diangkat karena memiliki sikap mental terkendali terpuji dan sedikit menonjol dalam lingkungannya serta disepakati untuk dikaderkan oleh lingkungan itu sendiri, baik dari pihak atasan maupun bawahan serta dari pihak setingkat.
2. Pemimpin diangkat karena tarikan dari atas saja tanpa memperdulikan partisipasi dari lingkungannya, misalnya karena orang tua atau familinya pemegang saham dominan di perusahaan tersebut.
3. Seseorang berminat menjadi pemimpin, tetapi seolah-olah tidak menginginkannya. Secara diam-diam dia berusaha keras melalui jasa orang lain untuk menjadi pemimpin.
4. Seseorang diangkat menjadi pemimpin karena berhasil menciptakan suatu prestasi atau karya besar yang sangat berpengaruh pada keberhasilan organisasi.
5. Seseorang diangkat menjadi pemimpin hanya karena faktor usia dan masa kerja semata.
6. Pemimpin dipilih dengan suara yang bulat dan diminta kesediaannya untuk mengemukakan syarat-syarat yang menarik, seperti gaji yang besar, fasilitas yang lengkap serta pemberian wewenang seperlunya.

Berdasarkan perilakunya, seorang pemimpin dalam kenyataannya dapat kita temui 5 (lima) jenis Kepemimpinan menurut **Salim (2002;65)**, yaitu sebagai berikut :

1. Kepemimpinan yang mengandalkan pertimbangan-pertimbangan objektif dan bersandikan fakta kebenaran.
Seorang pemimpin yang membiasakan diri melayani semua tugas-tugas organisasi dan semua permasalahan personel secara terbuka.

2. Kepemimpinan yang mengandalkan kekuasaan.
Seorang pemimpin yang membiasakan diri melayani tugas-tugas organisasi dan bawahan dengan memperlihatkan kekuasaan yang membuat bawahan dicengkrami perasaan takut.
3. Kepemimpinan yang mengandalkan kekuatan (dukungan)
Seorang pemimpin yang dalam mengambil berbagai keputusan mengandalkan kekuatan dukungan-dukungan.
4. Kepemimpinan yang berhati angin-anginan.
Seorang pemimpin yang gaya kepemimpinannya mempunyai sikap dan pendirian yang sempit.
5. Kepemimpinan yang mengandalkan kepintaran.
Seorang pemimpin yang tidak suka memberikan pendelegasian tugas pada bawahan secara penuh.

2.3.2.3. Pendekatan Situasional

Pendekatan ini dimulai dengan adanya usaha untuk mencari variabel situasional yang dapat mempengaruhi peran-peran kepemimpinan, keterampilan kepemimpinan, tingkah laku dalam “*Situational Theory*“ ini adalah : *Fiedler Contingency Theory Model Leadership*.

Teori Fiedler tersebut bicara mengenai efektivitas kepemimpinan dihubungkan dengan situasi dimana proses kepemimpinan tersebut berlangsung. Terdapat dua kategori situasi yang disebutkan oleh Fiedler, yaitu :

1. *Favorable*, dimana terdapat hubungan yang baik antara pemimpin dan pengikutnya, adanya struktur tugas yang jelas dan adanya wewenang formal yang jelas yang dimiliki oleh pemimpin.
2. *Unfavorable*, yaitu situasi dimana hubungan antara pemimpin dan pengikutnya tidak baik, tidak jelas struktur tugasnya dan tidak jelas wewenang formal pemimpin.

Dari pendekatan-pendekatan yang dikemukakan di atas, dalam prakteknya sulit untuk memisahkan antara sifat, perilaku dan situasional sebagai satu konsep kepemimpinan, sebab keberhasilan seorang pemimpin dalam melaksanakan

fungsinya tidak hanya ditentukan oleh salah satu aspek saja, melainkan antara sifat, perilaku dan situasional saling menentukan sesuai dengan situasi yang mendukung.

2.4. Gaya Kepemimpinan

2.4.1. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Para ahli mencoba mengelompokkan gaya kepemimpinan yang ada dengan menggunakan suatu dasar tertentu. Dasar yang sering digunakan adalah tugas yang dirasakan harus dilakukan oleh pimpinan, kewajiban yang pimpinan harapkan diterima oleh bawahan dan falsafah yang dianut oleh pimpinan untuk pengembangan dan pemenuhan harapan para bawahan.

Di bawah ini adalah definisi dari Gaya Kepemimpinan menurut para ahli, diantaranya yaitu :

Menurut **Rivai (2008;64)** yaitu :

“Gaya Kepemimpinan didefinisikan sebagai pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya.”

Menurut **Hasibuan (2007:170)**, sebagai berikut:

“Gaya kepemimpinan adalah suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya, agar mereka mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi”.

Sedangkan menurut **Goleman (2003;19)**, bahwa :

“gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang dilakukan oleh seseorang untuk mempengaruhi orang lain atau suatu kelompok dalam usahanya untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Berdasarkan definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku para pemimpin dalam mengarahkan para bawahannya untuk mengikuti kehendaknya dalam mencapai suatu tujuan.

2.4.2. Macam-macam Gaya Kepemimpinan

Ada tiga macam Gaya Kepemimpinan yang dikemukakan oleh **Hasibuan (2007:170)**, sebagai berikut :

1. Kepemimpinan Otoriter

Kepemimpinan Otoriter adalah jika kekuasaan atau wewenang, sebagian besar mutlak tetap berada pada pimpinan atau pimpinan itu menganut sistem sentralisasi wewenang. Pengambilan keputusan dan kebijaksanaan hanya ditetapkan sendiri oleh pemimpin, bawahan tidak diikutsertakan untuk memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.

Karakteristik dari Kepemimpinan Otoriter, yaitu :

- a. Bawahan hanya bertugas sebagai pelaksana keputusan yang telah ditetapkan pemimpin.
- b. Pemimpin menganggap dirinya orang yang paling berkuasa, paling pintar, dan paling cakap.
- c. Pengarahan bawahan dilakukan dengan memberikan instruksi/perintah, hukuman, serta pengawasan dilakukan secara ketat.

2. Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan Partisipatif adalah apabila dalam kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipatif para bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan agar merasa ikut memiliki perusahaan.

Karakteristik dari Kepemimpinan Partisipatif, yaitu :

- a. Bawahan harus berpartisipasi memberikan saran, ide, dan pertimbangan-pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.

- b. Keputusan tetap dilakukan pimpinan dengan mempertimbangkan saran atau ide yang diberikan bawahannya.
- c. Pemimpin menganut sistem manajemen terbuka (*open management*) dan desentralisasi wewenang.

3. Kepemimpinan Delegatif

Kepemimpinan Delegatif apabila seorang pemimpin mendelegasikan wewenang kepada bawahan dengan lengkap. Dengan demikian, bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaan. Pemimpin tidak peduli cara bawahan mengambil keputusan dan mengerjakan pekerjaannya, sepenuhnya diserahkan kepada bawahan.

Karakteristik dari Gaya Kepemimpinan Delegatif, yaitu :

- a. Pimpinan menyerahkan tanggung jawab atas pelaksanaan pekerjaan kepada bawahan.
- b. Pimpinan tidak akan membuat peraturan-peraturan tentang pelaksanaan pekerjaan-pekerjaan itu dan hanya sedikit melakukan kontak mata dengan bawahannya.

Menurut **Hasibuan (2003:172)**, perubahan-perubahan yang terjadi dalam gaya kepemimpinan biasanya berlangsung mengikuti situasi dan kondisi yang sesuai dengan tujuan dari perusahaan. Apabila situasi dan kondisinya memerlukan pemikiran bersama antara pemimpin dan pelaksana, maka gaya kepemimpinan akan menuju kepada demokrasi. Sebaliknya bila situasi dan kondisinya memerlukan langkah-langkah darurat yang cepat maka gaya kepemimpinan akan mengarah pada gaya otokratis. Jadi, gaya kepemimpinan yang dilakukan pada suatu perusahaan tidak dapat berupa satu gaya saja tetapi dapat dilakukan dengan penggabungan dari gaya-gaya kepemimpinan yang ada. Oleh karena itu, tidak ada gaya kepemimpinan yang lebih baik, semua tergantung pada situasi, kondisi atau lingkungannya.

2.4.3. Studi Gaya Kepemimpinan

Dibawah ini adalah beberapa studi mengenai gaya kepemimpinan yang dikutip dari **Robbins (2000;5)** dalam bukunya **Perilaku Organisasi**, adalah sebagai berikut :

2.4.3.1. Sistem Manajemen Likert

Rensis Likert mengadakan studi pola dan gaya pemimpin mendukung manajemen partisipatif. Likert memandang manajer yang efektif sangat berorientasi pada bawahannya yang bergantung pada komunikasi untuk tetap menjaga agar semua orang bekerja sebagai suatu unit. Likert berasumsi adanya 4 (empat) sistem manajemen, yaitu :

1. *Exploitative authoritative*

Manajer-manajer ini sangat otokratis, kurang percaya pada bawahan, komunikasi satu arah kebawah, memotivasi orang-orang melalui rasa takut dan jarang memberi ganjaran, membatasi pengambilan keputusan pada tingkat teras, dan memperlihatkan karakteristik yang sama.

2. *Autoritatif - baik hati (Benevolen authoritative)*

Manajemen seperti ini sedikit yakin dan percaya kepada bawahan, memotivasi dengan ganjaran serta rasa takut dan hukuman tertentu, memperkenalkan sedikit komunikasi ke atas, sedikit mendorong timbulnya ide dan pendapat dari bawahan, dan memperkenalkan pendelegasian pengambilan keputusan dalam hal-hal tertentu tetapi dengan pengendalian kebijaksanaan yang tepat.

3. *Konsultatif (Consultative)*

Manajer-manajer seperti ini memiliki rasa yakin dan percaya secukupnya kepada bawahan, biasanya menggunakan ide-ide dan pendapat para bawahan secara konstruktif, menggunakan ganjaran untuk memotivasi dan sekali-kali menggunakan hukuman serta keikutsertaan tertentu, berkomunikasi dua arah, keputusan-keputusan khusus dilimpahkan ke tingkat bawah, serta bertindak konsultatif dengan cara-cara lain.

4. *Partisipatif (Participative)*

Manajer-manajer seperti ini memiliki rasa yakin dan percaya pada bawahan dalam segala hal, berusaha memperoleh ide-ide dan pendapat dari bawahan

dan menggunakannya secara konstruktif, memberikan ganjaran ekonomi atas dasar keikutsertaan dan keterlibatan kelompok dalam bidang-bidang seperti penyusunan tujuan, penilaian kemajuan pencapaian tujuan, berkomunikasi dua arah dengan rekan sekerja, mendorong adanya pengambilan keputusan pada semua tingkat organisasi dan melaksanakan tugas bersama rekan sejawat dan bawahannya sebagai kelompok.

2.4.3.2. Studi Universitas Ohio

Teori perilaku yang paling menyeluruh dan ditiru dihasilkan dari riset yang dimulai pada Universitas Negeri Ohio pada dasawarsa 1940-an. Para peneliti berusaha mengidentifikasi dimensi-dimensi independen dari para perilaku pemimpin. Diawali lebih dari 1000 dimensi, akhirnya mereka menyempitkan fakta menjadi dua kategori yang secara hakiki menjelaskan kebanyakan perilaku kepemimpinan yang diharapkan oleh bawahan. Mereka menyebut kedua dimensi sebagai struktur awal (*initiating*) dan pertimbangan (*consideration*).

Struktur awal mengacu pada seberapa jauh seorang pemimpin berkemungkinan menetapkan dan menstruktur perannya dan peran bawahan dalam mengusahakan tercapainya tujuan. Struktur ini mencakup perilaku yang berupaya mengorganisasi kerja, hubungan kerja, dan tujuan. Pemimpin yang dicirikan sebagai tinggi dalam struktur awalnya dapat dicontohkan dalam istilah seperti, menugaskan anggota kelompok dengan tugas-tugas tertentu. Mengharapkan para pekerja mempertahankan kinerja yang pasti dan menekankan dipenuhinya *deadlines*.

Pertimbangan diartikan seberapa jauh seorang berkemungkinan memiliki hubungan pekerjaan yang dicirikan oleh saling percaya, menghargai gagasan bawahan, dan memperhatikan perasaan mereka.

Menurut hasil penelitian ini perilaku pemimpin cenderung kearah dua hal yaitu :

1. Struktur inisiasi (orientasi tugas)
2. Pertimbangan (orientasi karyawan)

Bahwa tingkat keluar masuk karyawan paling rendah dan kepuasan karyawan paling tinggi di bawah pemimpin yang dinilai tinggi dalam pertimbangan. Sebaliknya, pemimpin yang dinilai rendah dalam pertimbangan dan tinggi dalam struktur inisiasi mempunyai tingkat keluhan dan keluar masuk karyawan yang tinggi di antara para karyawan mereka. Seperti terlihat pada gambar 2.1

Gambar 2.1

Gaya Kepemimpinan yang diteliti Ohio State University



2.4.3.3. Telaah Universitas Michigan

Telaah kepemimpinan yang dilakukan dipusat riset dan survei Universitas Michigan mempunyai sasaran riset yang serupa, melokasi karakteristik perilaku pemimpin yang tampaknya dikaitkan dengan keefektifan kerja. Kelompok Michigan juga sampai pada dua dimensi perilaku kepemimpinan yang mereka sebut berorientasi karyawan dan berorientasi produksi.

Pemimpin yang berorientasi karyawan dicontohkan sebagai menekankan hubungan antar pribadi, mereka berminat secara pribadi pada kebutuhan bawahan mereka dan menerima baik beda individual diantara mereka.

Pemimpin yang berorientasi produksi dicontohkan cenderung menekankan aspek teknis atau tugas dari pekerjaan. Perhatian utama mereka adalah pada penyelesaian tugas kelompok yaitu suatu alat untuk tujuan akhir kita.

2.4.4 Indikator-indikator Gaya Kepemimpinan

Terdapat enam indikator mengenai gaya kepemimpinan yang dikutip dari buku Kepemimpinan yang ditulis oleh Daniel Goleman (2003;20) adalah sebagai berikut :

1. Kepemimpinan Koersif (*Coersive Style*)

Yaitu pemimpin yang menuntut perintahnya dipenuhi sesegera mungkin. kebijakan ekstrim dibuat oleh pimpinan tanpa adanya fleksibilitas kepada bawahan.

Gaya kepemimpinan koersif akan mendatangkan hasil yang maksimal ketika organisasi dalam situasi krisis dan menuntut perbaikan secepatnya.

Adapun ciri-ciri gaya kepemimpinan koersif yaitu :

- a. Kebijakan selalu ditentukan oleh pemimpin.
- b. Tidak ada inisiatif atau ide-ide kreatif dari bawahan.
- c. Pemimpin menetapkan kontrol yang ketat dan standar yang tinggi.

2. Kepemimpinan Otoritatif (*Authoritative Style*)

Yaitu pemimpin yang menggerakkan orang menuju suatu visi, pemimpin yang menggunakan gaya otoritatif akan memberikan motivasi kepada bawahannya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Gaya kepemimpinan otoritatif akan mendatangkan hasil yang maksimal ketika sebuah organisasi tidak memiliki tujuan yang jelas atau target yang pasti baik untuk jangka pendek, jangka menengah, maupun jangka panjang.

Adapun ciri-ciri gaya kepemimpinan Otoritatif yaitu :

- a. Pemimpin hanya memberikan tujuan akhir yang harus dicapai
- b. Memberikan kebebasan kepada bawahan untuk berinisiatif dan memberikan ide-ide baru.
- c. Memiliki visi yang jelas dan keberanian untuk bertindak.
- d. Memiliki kharisma dan percaya diri yang tinggi.
- e. Pandai memberi motivasi kepada bawahan.

3. Kepemimpinan Afiliatif (*Affiliative Style*)

Yaitu pemimpin yang menilai individu dan emosi bawahan sebagai hal yang lebih penting dari pada tugas dan tujuan. Pemimpin afiliatif berusaha

menciptakan keharmonisan antara pemimpin dan bawahan dan mengatur organisasi dengan membangun ikatan emosional yang kuat sehingga mendapatkan kesetiaan yang tinggi dari bawahan.

Gaya kepemimpinan afiliatif akan mendatangkan hasil yang maksimal pada sebuah perusahaan yang baru berdiri dimana pemimpin sedang berusaha untuk membangun kerjasama tim.

Adapun ciri-ciri gaya kepemimpinan afiliatif yaitu :

- a. Memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik.
- b. Fleksibel dan meningkatkan inovasi.
- c. Jarang memberikan arahan kepada bawahan.
- d. Memungkinkan kinerja buruk tidak terkoreksi
- e. Cenderung memberikan toleransi yang berlebihan.

4. Kepemimpinan Demokratis (*Democratic Leadership*)

Yaitu Pemimpin yang membangun rasa hormat dan tanggung jawab dengan mendengarkan pendapat orang lain. Pemimpin demokratis menetapkan kebijakan melalui konsensus dengan mengikutsertakan partisipasi bawahan.

Adapun ciri-ciri gaya kepemimpinan demokratis yaitu :

- a. Menghargai pendapat bawahan.
- b. Fleksibel dan memberikan kebebasan kepada bawahan berinisiatif dan memberikan ide baru.
- c. Tujuan yang dicapai realistis dan berdasarkan kesepakatan bersama.
- d. Memungkinkan terjadinya pertemuan-pertemuan secara terus menerus.
- e. Melakukan pemungutan suara sebagai jalan akhir untuk mendapatkan keputusan.

5. Kepemimpinan Pacesetter (*Pacesetter Leadership*)

Yaitu pemimpin yang ambisius yang menuntut keberhasilan dan kesempurnaan dari tugas yang diberikan kepada bawahannya. Pemimpin dengan gaya ini memiliki tujuan yang jelas dan memberikan arahan yang jelas mengenai hal-hal yang boleh dan tidak boleh dilakukan.

Adapun ciri-ciri gaya kepemimpinan pacesetter yaitu :

- a. Pemimpin menetapkan standar kinerja yang tinggi.

- b. Memberi contoh dan melakukan perbaikan terus-menerus.
- c. Tegas terhadap bawahan yang memiliki kinerja tidak baik.
- d. Memberikan arahan secara terperinci dan tidak fleksibel.
- e. Tidak ada inisiatif dari bawahan.

6. Kepemimpinan Coaching (*Coaching Leadership*)

Yaitu pemimpin yang bertindak sebagai seorang penasehat bagi bawahan. Pemimpin coaching membantu para bawahannya untuk menemukan kekuatan dan kelemahan mereka dan membantu bawahan untuk membuat konsep dari aspirasi pribadi dan karir bawahan.

Adapun ciri-ciri gaya kepemimpinan coaching yaitu :

- a. Pemimpin menghargai gagasan bawahan.
- b. Pemimpin memberi nasihat kepada bawahan mengenai tugas yang harus dilaksanakan.
- c. Bersedia untuk mentolerir kegagalan jangka pendek jika kegagalan itu dapat meningkatkan cara kerja bawahan dalam jangka panjang.
- d. Terbuka terhadap aspirasi atau kritik dari bawahan.
- e. Membutuhkan waktu yang cukup lama untuk memberikan pelatihan secara pribadi kepada bawahan.

Pemimpin yang akan memberikan hasil terbaik tidak tergantung pada satu gaya kepemimpinan. Para pimpinan menggunakan hampir semua gaya dalam takaran yang berbeda tergantung pada situasi dan kondisi.

2.5. Motivasi Kerja

2.5.1. Pengertian Motivasi Kerja

Manajer atau pemimpin adalah orang-orang yang mencapai hasil-hasil melalui orang lain, yaitu para bawahan. Berhubung dengan hal itu, menjadi kewajiban dari setiap pemimpin agar para bawahannya berprestasi. Prestasi bawahan, terutama disebabkan oleh 2 (dua) hal, yaitu: kemampuan dan daya dorong. Kemampuan seseorang ditentukan oleh kualifikasi yang dimilikinya antara lain oleh pendidikan, pengalaman dan sifat-sifat pribadi sedangkan daya

dorong dipengaruhi oleh sesuatu yang ada dalam diri seseorang dan hal-hal lain diluar dirinya.

Daya dorong yang ada dalam diri seseorang sering disebut motif. Daya dorong diluar diri seseorang, harus ditimbulkan pimpinan dan agar hal-hal di luar diri seseorang itu turut mempengaruhinya, pemimpin harus memilih berbagai sarana atau alat yang sesuai dengan orang lain.

Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mengarahkan daya dan potensi bawahan agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan.

Pengertian Motivasi menurut **Rivai (2008:455)** :

“Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi untuk mencapai hasil yang spesifik sesuai dengan tujuan individu”.

Yang diartikan sebagai berikut :

“Motivasi adalah suatu keahlian, dalam mengarahkan pegawai dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga tercapai keinginan para pegawai sekaligus tercapai tujuan organisasi”.

Menurut **Berelson Steiner** yang dikutip oleh **Kartono (2008:107)** dalam bukunya *Pemimpin dan Kepemimpinan*, menyatakan bahwa:

“Motif adalah satu keadaan batiniah yang memberikan energi kepada aktivitas-aktivitas atau menggerakannya, karena itu menjadi motivasi mengarahkan atau menyalurkan tingkah laku pada satu tujuan”.

Motivasi menurut **Hariandja (2002)** yaitu :

“Faktor-faktor yang mengarahkan dan mendorong perilaku atau keinginan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan yang dinyatakan dalam bentuk usaha yang keras atau lemah.”

Menurut **Robbins** dalam buku **Sofyandi dan Garniwa (2007:99)**, yaitu :

“Motivasi adalah sebagai proses mengarahkan dan ketekunan setiap individu dengan tingkat intensitas yang tinggi untuk meningkatkan suatu usaha dalam mencapai tujuan”.

Menurut **Hasibuan (2001:42)**, sebagai berikut :

“Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerjasama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upaya untuk mencapai kepuasan”.

Dari definisi-definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah suatu dorongan yang timbul dalam diri seseorang di dalam usaha memenuhi kebutuhannya baik secara riil maupun materiil, dan menyalurkan perilaku individu tersebut kearah pencapaian suatu tujuan.

2.5.2. Tujuan Motivasi Kerja

Pada hakekatnya pemberian motivasi kepada pegawai tersebut mempunyai tujuan yang dapat meningkatkan berbagai hal, menurut **Hasibuan (2007 : 146)** tujuan pemberian motivasi kepada karyawan adalah untuk :

a. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.

Kepuasan kerja karyawan merupakan kunci pendorong moral, kedisiplinan, dan prestasi kerja karyawan dalam mendukung terwujudnya tujuan perusahaan.

b. Meningkatkan produktivitas karyawan.

Dengan produktivitas yang tinggi, aktivitas yang dilakukan akan diselesaikan dengan baik, sehingga akan memberikan keuntungan pada perusahaan.

c. Meningkatkan kedisiplinan karyawan.

Kedisiplinan menjadi kunci terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Dengan disiplin yang baik berarti karyawan sadar dan bersedia mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

d. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.

Rekan kerja yang ramah dan mendukung, atasan yang ramah, memahami, menghargai dan menunjukkan keberpihakan kepada bawahan akan menciptakan hubungan kerja yang baik.

e. Meningkatkan loyalitas, kreativitas, dan partisipatif karyawan.

Karyawan ikut berpartisipasi dan mempunyai kesempatan untuk mengajukan ide-ide, rekomendasi dalam proses pengambilan keputusan. Dengan cara ini, karyawan merasa ikut bertanggungjawab atas tercapainya tujuan perusahaan sehingga moral dan gairah kerjanya akan meningkat.

f. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.

Dengan mempunyai motivasi yang tinggi maka karyawan akan mempunyai rasa tanggung jawab dalam melaksanakan tugas-tugasnya, dan karyawan tersebut akan menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.

Berdasarkan hal tersebut di atas, jelaslah bahwa di dalam setiap perusahaan diperlukan motivasi kerja yang tinggi dari para karyawannya. Apabila tidak terdapatnya motivasi kerja yang tinggi dari para karyawannya dalam suatu perusahaan, maka akanlah sulit perusahaan tersebut untuk mencapai tujuannya.

2.5.3. Metode Motivasi Kerja

Untuk mengetahui lebih lanjut tentang metode dari motivasi kerja, maka dibawah ini adalah metode motivasi kerja menurut Menurut **Hasibuan (2007:149)**. Terdapat dua metode motivasi, yaitu :

1. Motivasi Langsung (*Direct Motivation*)

Motivasi Langsung adalah motivasi (materiil dan non-materiil) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasannya. Jadi sifatnya khusus, seperti pujian, penghargaan, tunjangan hari raya, bonus, bintang jasa dan lain sebagainya.

2. Motivasi Tidak Langsung (*Indirect Motivation*)

Motivasi Tidak Langsung adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah

kerja / kelancaran tugas, sehingga para karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya. Misalnya kursi yang empuk, mesin-mesin yang baik, ruangan kerja yang terang dan nyaman, suasana pekerjaan yang serasi, penempatan yang tepat dan lain sebagainya. Motivasi tidak langsung ini besar pengaruhnya untuk merangsang semangat bekerja karyawan, sehingga produktifitas perusahaan meningkat.

Berdasarkan metode tersebut di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa didalam memotivasi karyawan, kita harus mengetahui tentang apa yang dibutuhkan oleh para karyawan tersebut secara langsung maupun tidak langsung didalam pelaksanaan pekerjaannya dalam usaha pencapaian tujuan bersama.

2.5.4 Jenis-jenis Motivasi Kerja

Didalam memotivasi kerja karyawan, pemimpin haruslah mengetahui tentang sebab dan akibat dari adanya proses memotivasi kerja karyawan. Dibawah ini adalah dua jenis motivasi menurut **Hasibuan (2007:150)**, yaitu :

1. Motivasi Positif (*Incentive Positive*)

Dalam motivasi positif, manajer memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi di atas prestasi standar. Dengan motivasi positif ini semangat bekerja karyawan akan meningkat karena pada umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja.

2. Motivasi Negatif (*Incentive Negative*)

Dalam motivasi negatif, manajer memotivasi bawahan dengan standar, apabila bawahan tidak dapat memenuhi standar kerja yang telah ditetapkan oleh manajer maka mereka akan mendapat hukuman. Dengan motivasi negatif ini, semangat kerja karyawan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

Dalam praktek, kedua jenis motivasi di atas sering digunakan oleh suatu perusahaan. Penggunaannya harus tepat dan seimbang, supaya dapat meningkatkan semangat kerja karyawan.

Yang menjadi masalah adalah kapan motivasi positif atau motivasi negatif itu efektif merangsang gairah kerja karyawan. Motivasi positif efektif untuk jangka panjang, sedangkan motivasi negatif efektif untuk jangka pendek. Tetapi manajer harus konsisten dan adil dalam menerapkannya.

Berdasarkan hal tersebut di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa setiap karyawan akan termotivasi diakibatkan adanya unsur positif dan negatif dari pemimpin. Menurut saya, untuk memotivasi karyawan, seorang pemimpin haruslah menimbulkan dampak positif, misalnya menimbulkan rasa memiliki dan tanggung jawab kepada perusahaan oleh setiap karyawannya.

2.5.5. Model-model Motivasi Kerja

Model-model motivasi menurut **Hasibuan (2007:148)** yaitu:

1. Model Tradisional

Model ini mengemukakan bahwa untuk memotivasi bawahan agar gairah kerjanya meningkat, perlu diterapkan sistem insentif (uang atau barang) kepada karyawan yang berprestasi baik. Semakin banyak produksinya semakin besar pula balas jasanya.

2. Model Hubungan Manusia

Model ini mengemukakan bahwa untuk memotivasi bawahan supaya gairah kerjanya meningkat ialah dengan mengakui kebutuhan sosial mereka membuat mereka merasa berguna dan penting. Dengan memperhatikan kebutuhan materiil dan non materiil karyawan, motivasi kerjanya akan meningkat pula.

3. Model Sumber Daya Manusia

Model ini mengatakan bahwa karyawan dimotivasi oleh banyak faktor bukan hanya uang atau barang atau keinginan akan kepuasan tetapi juga kebutuhan akan pencapaian dan pekerjaan yang berarti. Menurut model ini, karyawan cenderung memperoleh kepuasan dari prestasi yang baik. Karyawan bukanlah berprestasi baik karena merasa puas melainkan karena termotivasi oleh rasa tanggung jawab yang lebih luas untuk membuat keputusan dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

2.5.6 Alat-alat Motivasi Kerja

Menurut **Hasibuan (2007:149)**, alat-alat motivasi (daya perangsang) yang diberikan kepada bawahan dapat berupa :

1. *Material Incentive*

Material Incentive adalah motivasi yang bersifat materil sebagai imbalan prestasi yang diberikan oleh karyawan. Yang termasuk *material incentive* adalah yang berbentuk uang dan barang-barang.

2. *Nonmaterial Incentive*

Nonmaterial incentive adalah motivasi (daya perangsang) yang tidak berbentuk materi. Yang termasuk nonmaterial adalah penempatan yang tepat, pekerjaan yang terjamin, piagam penghargaan, bintang jasa, perlakuan yang wajar, dan sejenisnya.

2.5.7 Proses Motivasi Kerja

Menurut **Hasibuan (2007:150)** mengemukakan bahwa proses motivasi kerja terdiri dari :

1. Tujuan

Dalam proses motivasi perlu ditetapkan terlebih dahulu tujuan organisasi, baru kemudian para karyawan dimotivasi ke arah tujuan itu.

2. Mengetahui Kepentingan

Hal yang penting dalam proses motivasi adalah mengetahui keinginan karyawan dan tidak hanya melihat dari sudut kepentingan pimpinan atau perusahaan saja.

3. Komunikasi Efektif

Dalam proses motivasi harus dilakukan komunikasi yang baik dengan bawahan. Bawahan harus mengetahui apa yang diperolehnya dan syarat apa saja yang harus dipenuhinya supaya insentif tersebut dapat diperolehnya.

4. Integrasi Tujuan

Proses motivasi perlu untuk menatukan tujuan organisasi dan tujuan kepentingan karyawan. Tujuan organisasi adalah *needscomplex* yaitu untuk memperoleh laba serta perluasan perusahaan, sedangkan tujuan individu

karyawan ialah pemenuhan kebutuhan dan kepuasan. Jadi, tujuan organisasi dan tujuan karyawan harus disatukan dan untuk itu penting adanya penyesuaian motivasi.

5. Fasilitas

Manajer penting untuk memberikan bantuan fasilitas kepada organisasi dan individu karyawan yang akan mendukung kelancaran pelaksanaan pekerjaan, seperti memberikan bantuan kendaraan kepada *salesman*.

6. *Team Work*

Manajer harus membentuk *team work* yang terkoordinasi baik yang bisa mencapai tujuan perusahaan. *Team work* penting karena dalam suatu perusahaan biasanya terdapat banyak bagian.

2.5.8 Teori Motivasi Kerja

2.5.8.1 Teori Kebutuhan Fredich Herzberg

Herzberg's *two faktor theory* atau teori motivasi dua faktor atau teori motivasi kesehatan atau faktor higienis. Menurut teori ini motivasi yang ideal yang dapat merangsang usaha adalah "Peluang untuk melaksanakan tugas yang lebih membutuhkan keahlian dan peluang untuk mengembangkan kemampuan." (Hasibuan, 2007:156)

Herzberg berdasarkan hasil penelitiannya menyatakan ada tiga hal penting yang harus diperhatikan dalam memotivasi bawahan, yaitu:

- a. Hal-hal yang mendorong karyawan adalah pekerjaan yang menantang yang mencakup perasaan untuk berprestasi, bertanggungjawab, kemajuan dapat menikmati pekerjaan itu sendiri dan adanya pengakuan atas semuanya itu.
- b. Hal-hal yang mengecewakan karyawan adalah terutama faktor yang bersifat embel-embel saja pada pekerjaan, peraturan pekerjaan, penerangan, istirahat, sebutan jabatan, hak, gaji, tunjangan, dan lain-lain.
- c. karyawan kecewa, jika peluang untuk berprestasi terbatas. Mereka akan menjadi sensitif pada lingkungannya serta mulai mencari-cari kesalahan.

Herzberg menyatakan bahwa orang dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh dua faktor yang merupakan kebutuhan, yaitu:

a. *Maintenance Factors*

Maintenance factors adalah faktor-faktor pemeliharaan yang berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketenteraman badaniah. Kebutuhan kesehatan ini menurut Herzberg merupakan kebutuhan yang berlangsung terus-menerus, karena kebutuhan ini akan kembali pada titik nol setelah dipenuhi. Misalnya orang lapar akan makan, kemudian lapar lagi dan lalu makan lagi, dan seterusnya.

Faktor-faktor pemeliharaan ini meliputi hal-hal gaji, kondisi kerja fisik, kepastian pekerjaan, *supervise* yang menyenangkan, mobil dinas, rumah dinas, dan macam-macam tunjangan lainnya. Hilangnya faktor-faktor pemeliharaan ini dapat menyebabkan timbulnya ketidakpuasan dan absennya karyawan, bahkan dapat menyebabkan banyak karyawan yang keluar.

Faktor-faktor pemeliharaan ini perlu mendapat perhatian yang wajar dari pimpinan, agar kepuasan dan kegairahan bekerja bawahan dapat ditingkatkan. *Maintenance factor* ini bukanlah merupakan motivasi bagi karyawan, tetapi merupakan keharusan yang harus diberikan oleh pimpinan kepada mereka, demi kesehatan dan kepuasan bawahan.

Menurut Herzberg, *maintenance factors* bukan alat motivator sedangkan menurut Maslow merupakan alat motivator bagi karyawan.

b. *Motivation Factors*

Motivation factors adalah faktor motivator yang menyangkut kebutuhan psikologis seseorang yaitu perasaan sempurna dalam melakukan pekerjaan. Faktor motivasi ini berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi yang secara langsung berkaitan dengan pekerjaan, misalnya kursi yang empuk, ruangan yang nyaman, penempatan yang tepat dan lain sebagainya.

Konsep *hygiene* juga disebut teori dua faktor, yaitu:

- 1) Isi (*content = satisfiers*) pekerjaan
 - a) Prestasi (*Achievement*)
 - b) Pengakuan (*Recognition*)
 - c) Pekerjaan itu sendiri (*The work it self*)
 - d) Tanggungjawab (*Responsibility*)

e) Pengembangan potensi individu (*Advancement*)

Rangkaian ini melukiskan hubungan seseorang dengan apa yang dikerjakannya (*job-content*) yakni kandungan kerja pada tugasnya.

2) Faktor higienis (demotivasi = *dissatisfiers*)

a) Gaji atau upah

b) Kondisi kerja

c) Kebijakan dan administrasi perusahaan

d) Hubungan antarpribadi

e) Kualitas supervisi

Dari teori ini timbul paham bahwa dalam perencanaan pekerjaan harus diusahakan sedemikian rupa, agar kedua faktor ini (faktor pemeliharaan dan faktor motivasi) dapat dipenuhi. Banyak kenyataan yang dapat dilihat misalnya dalam suatu perusahaan, kebutuhan kesehatan mendapat perhatian yang lebih banyak dari pada pemenuhan kebutuhan individu secara keseluruhan. Hal ini dapat dipahami, karena kebutuhan ini mempunyai pengaruh yang dominan terhadap kelangsungan hidup individu. Kebutuhan peningkatan prestasi dan pengakuan ada kalanya dapat dipenuhi dengan memberikan bawahan suatu tugas yang menarik untuk dikerjakannya. Ini adalah suatu tantangan bagaimana suatu pekerjaan direncanakan sedemikian rupa, sehingga dapat menstimulasi dan menantang si pekerja serta menyediakan kesempatan baginya untuk maju.

2.5.8.2 Teori X dan Y Douglas Mc. Gregor

Douglas McGregor mengajukan dua pandangan yang berbeda tentang manusia. Negatif dengan tanda label X dan positif dengan tanda label Y. Setelah melakukan penyelidikan tentang perjanjian seorang manajer dan karyawan, McGregor merumuskan asumsi-asumsi dan perilaku manusia dalam organisasi (**Rivai, 2008**), sebagai berikut:

Teori X (negatif) merumuskan asumsi seperti:

- a. Karyawan sebenarnya tidak suka bekerja dan jika ada kesempatan dia akan menghindari dan akan bermalas-malasan dalam bekerja.

- b. Semenjak karyawan tidak suka atau tidak menyukai pekerjaannya, mereka harus diatur dan dikontrol bahkan mungkin ditakuti untuk menerima sanksi hukum jika tidak bekerja dengan sungguh-sungguh.
- c. Karyawan akan menghindari tanggung jawabnya dan mencari tujuan formal sebisa mungkin.
- d. Kebanyakan karyawan menempatkan keamanan di atas faktor lainnya yang berhubungan erat dengan pekerjaan dan akan menggambarkannya dengan sedikit ambisi.

Menurut teori X untuk memotivasi karyawan, harus dilakukan dengan cara pengawasan yang ketat, dipaksa dan diarahkan supaya mereka mau bekerja giat. Jenis motivasi yang diterapkan adalah cenderung pada motivasi negatif yakni dengan menerapkan hukuman yang tegas.

Sebaliknya teori Y (positif) memiliki asumsi-asumsi sebagai berikut:

- a. Karyawan dapat memandang pekerjaannya sebagai sesuatu yang wajar, lumrah dan alamiah baik tempat bermain atau beristirahat, dalam artian berdiskusi atau sekedar teman bicara.
- b. Manusia akan melatih tujuan pribadi dan pengontrolan diri sendiri jika mereka melakukan komitmen yang sangat objektif.
- c. Kemampuan untuk melakukan keputusan yang cerdas dan inovatif adalah tersebar secara meluas diberbagai kalangan tidak hanya dari kalangan top manajemen atau dewan direksi.

Menurut teori Y untuk memotivasi karyawan hendaknya dilakukan dengan cara meningkatkan partisipasi karyawan, kerjasama dan keterkaitan pada keputusan. Tegasnya, dedikasi, dan partisipasi akan lebih menjamin tercapainya sasaran.

2.5.8.3 Teori Alderferm, atau teori ERG

Teori Alderferm, atau teori ERG (existence, relatedness, dan growth) sangat terkait dengan teori motivasi dari Maslow. Menurut Alderferm yang dikutip oleh **Iskandar (2008:73)**, jika satu kebutuhan tidak terpenuhi terjadilah ketidakpuasan, dan akibatnya orang yang ingin memenuhi kebutuhan itu lalu

memalingkan perhatiannya kepada kebutuhan lainnya. Misalnya jika di pabrik, seorang pekerja dilarang berbincang-bincang dengan sesama tenaga kerjanya, maka sebagai gantinya mereka menuntut untuk menerima gaji atau upah yang lebih tinggi.

2.5.9 Indikator-indikator Motivasi Kerja

Motivasi adalah suatu kekuatan yang mengendalikan dan menggerakkan seseorang untuk melakukan tindakan atau perilaku yang diarahkan pada tujuan tertentu, seperti dikutip oleh **Hariandja (2002)** yaitu bahwa manusia dimotivasi untuk memuaskan sejumlah kebutuhan yang melekat pada diri setiap manusia yang cenderung bersifat bawahan, dimana kebutuhan dapat didefinisikan sebagai suatu kesenjangan atau pertentangan yang di alami antara suatu kenyataan dengan dorongan yang ada dalam diri karyawan. Kebutuhan ini terdiri dari lima jenis dan terbentuk dalam suatu hierarki dalam pemenuhan dalam artian bahwa manusia pada dasarnya pertama sekali akan berusaha memenuhi kebutuhan tingkat pertama, kemudian kebutuhan tingkat kedua dan seterusnya. Dan pemenuhan semua kebutuhan inilah yang menimbulkan motivasi seseorang. Suatu kebutuhan yang sudah terpenuhi tidak menjadi unsur pemotivasi lagi. Adapun kebutuhan-kebutuhan itu adalah :

- a. Kebutuhan fisik (*physiological Needs*), adalah kebutuhan yang berkaitan dengan kebutuhan yang harus dipenuhi untuk dapat mempertahankan diri sebagai makhluk fisik seperti : kebutuhan makanan, minuman, pakaian, dan lain-lain.
- b. Kebutuhan akan rasa aman (*Safety Needs*), adalah kebutuhan yang berkaitan dengan kebutuhan akan rasa aman dari ancaman-ancaman yang datang dari luar yang mungkin terjadi seperti keamanan dari ancaman orang lain, ancaman alam, dan lain-lain.
- c. Kebutuhan social (*Social Needs*), adalah kebutuhan yang berkaitan dengan menjadi bagian dari orang lain, dicintai orang lain, dan mencintai orang lain. Kebutuhan-kebutuhan social ini terdiri dari empat kelompok, yaitu kebutuhan akan perasaan diterima orang lain, (*Sense of belonging*), kebutuhan akan

- perasaan dihormati (*Sense of importance*), kebutuhan akan perasaan ikut serta (*Sense of participation*), dan kebutuhan akan kemauan (*Sense of achievement*).
- d. Kebutuhan pengakuan (*Esteem Needs*), adalah kebutuhan akan penghargaan diri, pengakuan serta penghargaan prestise dari karyawan dan masyarakat dan lingkungannya. Semakin tinggi kedudukan orang dalam masyarakat atau posisi seseorang dalam organisasi semakin tinggi pula prestise.
 - e. Kebutuhan aktualisasi diri (*Self-Actualization Needs*), adalah kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kemampuan, ketrampilan, dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan.

2.6 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja

Gaya Kepemimpinan mempunyai pengaruh yang kuat terhadap motivasi sebab keberhasilan seorang pemimpin dalam menggerakkan orang lain untuk mencapai suatu tujuan tergantung pada bagaimana pemimpin itu menciptakan motivasi di dalam diri setiap karyawan (Kartono, 2008). **Pemimpin berusaha mempengaruhi atau memotivasi bawahannya agar dapat bekerja sesuai dengan tujuan yang diharapkan pemimpin. Motivasi kerja yang tinggi dapat didukung oleh gaya kepemimpinan yang tepat, sehingga gaya kepemimpinan yang kurang tepat dalam penerapannya akan kurang memotivasi bawahannya dalam melakukan aktivitasnya-aktivitasnya.**

Tugas seorang pimpinan yang utama dalam perusahaan memberikan sumbangan yang besar berupa tenaga dan pikiran terhadap perusahaannya agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Tidak setiap orang dapat melaksanakan gaya kepemimpinan dengan baik, karena tugas-tugas dalam strategi kepemimpinan menuntut suatu tanggung jawab yang besar.

Selain daripada itu, untuk menimbulkan motivasi kerja yang tinggi, dibutuhkan suatu tindakan yang dapat menumbuhkan motivasi kerja karyawan pada suatu perusahaan. Dan tindakan tersebut berasal dari pemimpin atau yang biasa disebut dengan gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan sangatlah berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan, karena didalam motivasi kerja sangat berhubungan dan kebutuhan tersebut didukung oleh pemimpin, karena itu

setiap pemimpin harus mengetahui secara jelas tentang apa yang dibutuhkan oleh karyawan dan perusahaan agar mereka bisa berinteraksi secara efektif, yaitu tujuan karyawan dalam memenuhi kebutuhannya. Sehingga jelas disini, bahwa peranan seorang pimpinan besar dalam mempengaruhi hubungan kerja karyawan.



BAB III

OBJEK DAN METODE PENELITIAN

3.1 Objek Penelitian

Pada penelitian ini yang menjadi objek penelitiannya adalah Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja Karyawan. Sedangkan yang menjadi unit observasinya yaitu karyawan PADA DINAS PENDIDIKAN PROVINSI JAWA BARAT yang berlokasi di Jalan Dr. Rajiman No.6 Bandung.

3.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan

Pada awal berdirinya Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat terjadi bersamaan dengan munculnya Era Otonomi daerah sebagai respon terhadap proses reformasi yang terjadi pada sistem pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI), yang berubah dari sistem pemerintahan yang sentra listrik ke pemerintahan daerah dan UU No. 25 Tahun 1999 tentang perimbangan keuangan antara pemerintahan pusat dan daerah.

Berdasarkan UU No. 22 Tahun 1999 Pasal 11 bidang pendidikan dan kebudayaan merupakan salah satu bidang pemerintahan yang wajib dilaksanakan oleh daerah kabupaten dan daerah kota, namun berdasarkan pasal 9 ayat 2, kewajiban tersebut tidak atau belum dapat dilaksanakan daerah kabupaten dan daerah kota.

Oleh karena itu berdasarkan UU No. 22 Tahun 1999 Pasal 60, 61, dan 62 maka Pemerintah Provinsi Jawa Barat membentuk perangkat daerah yang disebut Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat, sebagai unsur pelaksana Pemerintah Provinsi Jawa Barat dalam bidang pendidikan. Dinas dipimpin oleh seorang kepala dinas pendidikan yang diangkat oleh Gubernur Jawa Barat. Kepala Dinas Pendidikan bertanggung jawab kepada Gubernur melalui Sekretaris Daerah.

Pendidikan adalah pilar penting dalam pembangunan sebuah daerah, karena salah satu parameter untuk mengukur kemajuan sebuah negara adalah pendidikan, dengan pendidikan di harapkan akan melahirkan manusia yang berkualitas dan ber peradaban, di sini peran pemerintah sangat signifikan untuk

merubah wajah pendidikan. Mengingat sangat pentingnya peranan pendidikan maka pemerintah mendirikan instansi Dinas Pendidikan di setiap daerah yang pengelolaannya dibawah kewenangan pemerintah daerah masing-masing.

Sebelum di berlakukannya otonomi daerah, Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat, secara administrasi masih bersifat vertikal dengan nama Kantor Wilayah Departemen Pendidikan Nasional Republik Indonesia. Namun seiring dengan perkembangan sesuai tuntutan reformasi maka berdasarkan Undang-Undang No 22 Tahun 1999 tentang pemerintah daerah, menuntut adanya beberapa perubahan baru dan penyesuaian serta pengelolaan daerah otonom, salah satunya dengan adanya peraturan pemerintah Nomor 25 Tahun 2000 tentang kewenangan pemerintah dan kewenangan Provinsi sebagai daerah otonom serta peraturan daerah Provinsi Jawa Barat No 15 Tahun 2000 Tanggal 12 Desember 2000 tentang daerah Dinas Provinsi Jawa Barat kemudian di sesuaikan kembali dengan ditetapkan dengan keputusan Gubernur Jawa Barat Nomor 39 Tahun 2001 tentang tugas pokok dan fungsi serta rincian tugas dan unit Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat.

Dinas Provinsi Jawa Barat merupakan penggabungan dari kantor Wilayah Departemen Pendidikan Nasional Jawa Barat yang berkantor di jalan Dr. Radjiman No 06 Bandung dengan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan provinsi Jawa Barat yang berkantor di Jalan Banda No. 28 Bandung. Sesuai dengan kesepakatan maka Kantor Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat Di Tetapkan Di Jalan Dr.Radjiman No.06 Bandung.

Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat (DISDIK JABAR) adalah sebuah instansi yang berada di bawah kewenangan pemerintah Provinsi Jawa barat (PEM PROV) serta dibawah oleh Kementerian Pendidikan Nasional. DISDIK JABAR bertugas untuk merumuskan kebijaksanaan operasional dibidang pendidikan dan melaksanakan sebagian kewenangan yang berhubungan dengan Dunia Pendidikan di wilayah Provinsi.

3.1.2 Visi dan Misi Dinas Pendidikan Provinsi Jabar

Visi dan Misi perusahaan/instansi adalah sebagai tujuan yang ingin dicapai perusahaan/instansi dalam meningkatkan perusahaannya, yang dilakukan melalui aktivitas kerja yang harus diwujudkan oleh seluruh SDM yang ada didalamnya. Visi dan Misi juga menentukan arah kerja sebuah perusahaan/instansi untuk mencapai tujuannya. Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat mempunyai arah tujuan, yaitu :

3.1.2.1 Visi Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat

“Akserasi Pembangunan Sumber Daya Manusia (SDM) Yang Cerdas dan Berakhlak Mulia Serta Menguasai Ilmu Pengetahuan, Berdaya Saing Menuju Terwujudnya Masyarakat Jawa Barat Yang Mandiri, Dinamis Dan Sejahtera”.

Penjelasan tentang arti atau makna dari kata kunci visi tersebut adalah sebagai berikut :

AKSELERASI, adalah suatu upaya untuk dapat mencapai kondisi tertentu secara lebih cepat.

PEMBANGUNAN, asal katanya adalah “MEMBANGUN” yang mengandung arti “membentuk, mendirikan, atau mewujudkan”. Dengan demikian, PEMBANGUNAN dalam hal ini diartikan sebagai “aktivitas untuk membentuk, mendirikan dan mewujudkan sesuatu ke arah yang lebih baik”.

SUMBER DAYA MANUSIA (SDM), adalah sebagai suatu konsep yang dimaknai bahwa manusia sebagai makhluk yang paling mulia, memiliki akal dan budi pekerti, memiliki potensi untuk dibangun ke arah yang lebih baik dan dapat bermanfaat bagi dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.

CERDAS, adalah suatu konsep pencapaian aktualisasi potensi manusia yang mampu mendayagunakan atau mensinergikan kemampuan/kecerdasan emosional, akademis/intelektual, dan spritual menjadi kekuatan yang positif yang dapat dimanfaatkan untuk memecahkan kesulitan, persoalan, dan masalah yang dihadapi.

BERAKHLAK MULIA, yaitu suatu konsep yang mengandung arti suatu kondisi memiliki kepribadian sesuai tuntunan agama, norma dan ketentuan perundang-undangan. Dengan demikian, BERAKHLAK MULIA berarti SDM

Jawa Barat dalam perilakunya berlandaskan kepada tuntunan agama, norma-norma yang berlaku disekitarnya dan mematuhi peraturan perundang-undangan.

MENGUASAI IPTEK, adalah suatu istilah yang mengandung arti memahami dan mampu menjalankan ilmu pengetahuan dan teknologi. Dengan demikian, MENGUASAI IPTEK diartikan sebagai suatu kondisi SDM Jawa Barat memiliki pemahaman tentang ilmu-ilmu pengetahuan dan teknologi sekaligus dapat mengimplementasikan ilmu pengetahuan dan teknologi tersebut dalam kehidupannya.

BERDAYA SAING, adalah suatu konsep yang diartikan sebagai suatu kondisi memiliki kemampuan atau kekuatan untuk memenangkan sebuah kompetisi/perlombaan. Dengan demikian, BERDAYA SAING berarti SDM Jawa Barat memiliki kemampuan untuk memenangi persaingan dari suatu kompetisi atau perlombaan/lapangan kerja.

MENUJU, yaitu kata sambung yang menunjukkan keterkaitan antara konsep “Akselerator Pembangunan” dengan tujuan akhir dari keunggulan yang ingin diwujudkan.

TERWUJUDNYA, adalah satu kata yang mengandung arti “dapat di” wujudkannya, dapat direalisasikannya, dan dapat diimplementasikan menjadi sesuatu.

MASYARAKAT JAWA BARAT, yaitu seluruh warga negara Indonesia yang berdomisili di Provinsi Jawa Barat.

MANDIRI, adalah suatu konsep yang diartikan sebagai suatu kondisi memiliki kemampuan atau kekuatan untuk berdiri sendiri atau tidak tergantung pada orang atau pihak lain. Dengan demikian, MANDIRI disini diartikan SDM Jawa Barat memiliki suatu kemampuan/kekuatan untuk berdiri sendiri dan tidak menjadi beban bagi orang atau pihak lain.

SEJAHTERA, adalah suatu konsep yang mengandung arti suatu kondisi aman, sentosa dan makmur, selamat terbebas dari segala macam gangguan, kesukaran dsb. Dengan demikian, SEJAHTERA disini diartikan bahwa SDM Jawa Barat memperoleh dan merasakan kemakmuran serta terlepas dari segala macam kesukaran hidup.

Dari penjelasan tersebut di atas, maka dapat didefinisikan secara operasional tentang Visi Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat sebagai berikut :
“Bahwa Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat adalah instansi pemerintah/satuan kerja perangkat daerah di lingkungan Provinsi Jawa Barat yang memiliki kemampuan untuk menjadi akselerator (pemercepat) dalam membentuk atau mewujudkan penduduk Jawa Barat menjadi manusia yang : (1) memiliki kecerdasan emosional, intelektual dan spiritual; (2) berperilaku sesuai tuntunan agama, norma-norma yang berlaku di masyarakat dan mematuhi peraturan perundang-undangan; (3) memiliki pemahaman sekaligus dapat memanfaatkan IPTEK; (4) memiliki kemampuan untuk memenangi persaingan dari suatu kompetisi atau perlombaan; (5) memiliki kemampuan/kekuatan untuk berdiri sendiri dan tidak menjadi beban bagi orang atau pihak lain; dan (6) memiliki kemampuan untuk bergaul dan beradaptasi dalam percaturan dunia global yang serba cepat, sehingga terwujud masyarakat Jawa Barat yang makmur dan terlepas dari segala kesukaran hidup.

3.1.2.2 Misi Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat

Misi adalah sesuatu tugas yang diemban dan ingin diwujudkan oleh instansi sebagai penjabaran atas visi yang telah ditetapkan. Dengan pernyataan misi diharapkan seluruh aparatur dan pihak-pihak yang berkepentingan dapat mengetahui dan mengenal eksistensi serta peranan Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat dalam penyelenggaraan pemerintahan.

Untuk mewujudkan visi sebagaimana telah ditetapkan, Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat menetapkan misi, yaitu :

1. Optimalisasi Kapasitas Sumber Daya Kelembagaan Dinas Pendidikan Mewujudkan Tata Kelola Yang Prima, Akuntabel Guna Tercapainya Good Governance Bidang Pendidikan.
2. Meningkatkan Upaya-upaya Pemerataan Dan Akses Pendidikan, Peningkatan Mutu Dan Daya Saing Serta Relevansi Pendidikan Secara Efisien Dan Efektif.

3.1.3 Logo Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat

Setiap perusahaan/Instansi mempunyai logo masing-masing untuk membedakan dan menjadi salah satu karakter atau ciri dari perusahaan/instansi tersebut. Berikut adalah logo dari Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat.

Gambar 3.1

Logo Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat



Sumber: Arsip, Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat, Juli 2011

3.1.3.1 Arti Lambang

Lambang Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat secara keseluruhan adalah sebuah perisai berbentuk bulat telur dengan hiasan pita di bagian bawahnya yang berisikan motto Jawa Barat. Kemudian di tengahnya ada gambar senjata khas dari Jawa Barat yaitu sebuah kujang.

Makna bentuk dan motif yang terdapat dalam lambang ini ialah :

1. Bentuk bulat telur pada lambang Jawa Barat berasal dari bentuk perisai sebagai penjagaan diri.
2. Ditengah-tengah terlihat ada sebilah kujang. Kujang ini adalah senjata suku bangsa Sunda yang merupakan penduduk asli Jawa Barat. Lima lubang pada kujang melambangkan dasar negara Indonesia yaitu Garuda Pancasila.
3. Padi satu tangkai yang terdapat di sisi sebelah kiri melambangkan bahan makanan pokok masyarakat Jawa Barat sekaligus juga melambangkan kesuburan pangan, dan jumlah padi 17 menggambarkan tanggal Proklamasi Republik Indonesia.

4. Kapas satu tangkai yang berada di sebelah kanan melambangkan kesuburan sandang, dan 8 kuntum bunga menggambarkan bulan proklamasi Republik Indonesia.
5. Gunung yang terdapat di bawah padi dan kapas melambangkan bahwa daerah Jawa Barat terdiri atas daerah pegunungan.
6. Sungai dan terusan yang terdapat di bawah gunung sebelah kiri melambangkan di Jawa Barat banyak terdapat sungai dan saluran air yang sangat berguna untuk pertanian.
7. Petak-petak yang terdapat di bawah gunung sebelah kanan melambangkan banyaknya pesawahan dan perkebunan. Masyarakat Jawa Barat umumnya hidup mengandalkan kesuburan tanahnya yang diolah menjadi lahan pertanian.

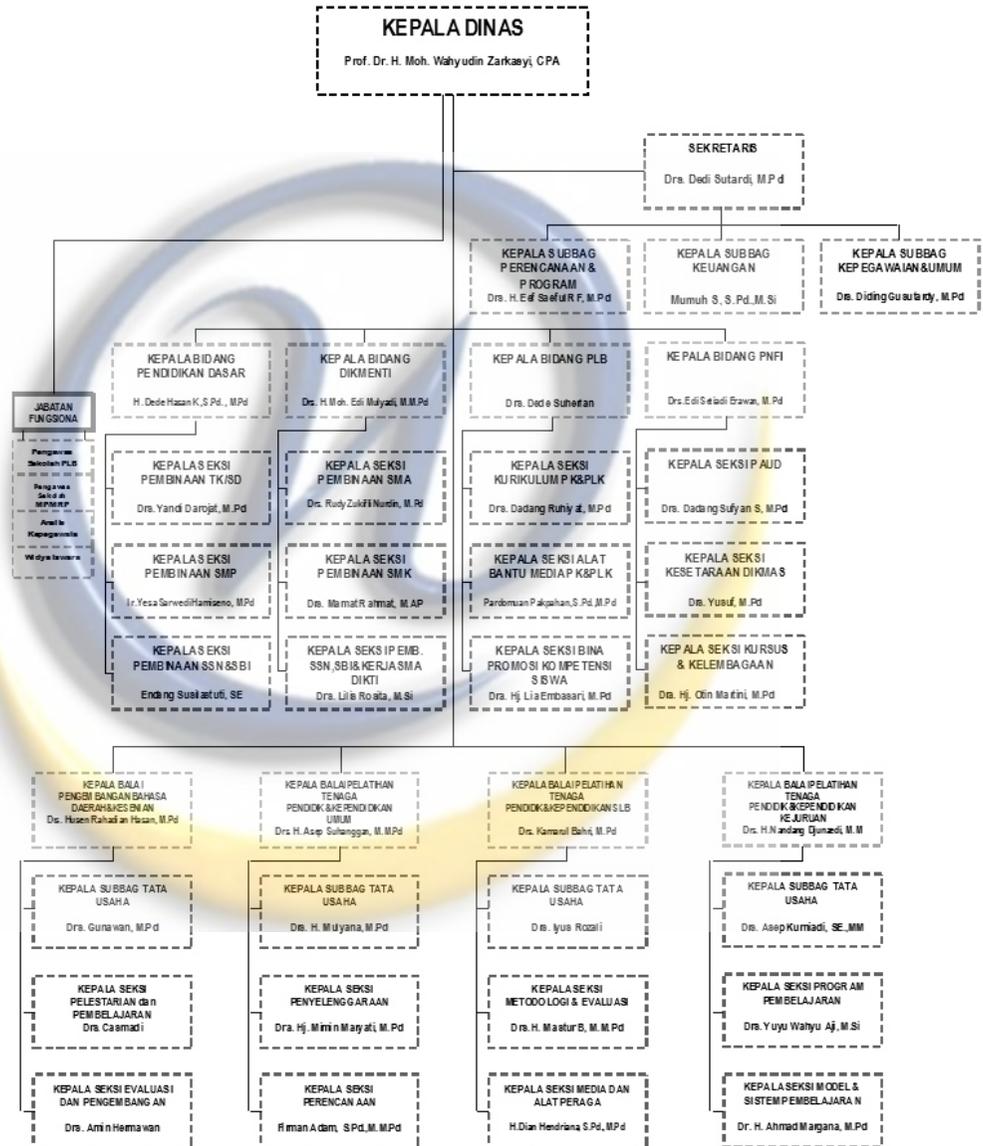
3.1.4 Sejarah Divisi Subbagian Kepegawaian Umum (Humas)

Divisi Subbag Kepegawaian dan Umum lahir seiring dirubahnya nama Kanwil Depdikbud menjadi Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat. Berada dibawah Bagian Sekretaris, Sub Bagian Kepegawaian Umum mempunyai sub dibawahnya yaitu Humas&Hukum, Persuratan/Kearsipan, Kepegawaian, Poliklinik, Koperasi, Kendaraan yang masing-masing sub bagian tersebut memiliki koordinator tersendiri didalamnya.

Semenjak melakukan kerja praktek di Dinas Pendidikan provinsi Jawa Barat, Penulis diberi kesempatan untuk melakukan kerja praktek di bagian Humas yang berada di bawah Divisi Subbag Kepegawaian dan Umum. Berbeda dengan perusahaan swasta pada umumnya, Humas yang ada di Instansi masih bersifat tidak melembaga atau dikenal dengan istilah Method Of Communication, yang menjadikan tugas seorang Humas di sebuah instansi tidak begitu diunggulkan dalam menjaga sebuah citra instansi terkait atau menjalankan fungsi kehumasan.

3.1.5 Struktur Organisasi Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat

Gambar 3.2
Struktur Organisasi Disdik Jabar



Sumber: Humas Disdik Jabar, Juni 2011

3.1.6 Job Description Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat

Sebuah Instansi pasti memiliki bagian-bagian atau tugas pokoknya masing-masing. Pada dasarnya, tugas pokok Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat adalah menyelenggarakan urusan pemerintahan Daerah bidang pendidikan berdasarkan asas otonomi, dekonsentrasi dan tugas pembantuan.

Tugas pokok Dinas melaksanakan urusan pemerintahan daerah berdasarkan atas otonomi, deskonsentrasi dan tugas pembantuan bidang urusan pendidikan.

1. Kepala Dinas

Mempunyai tugas pokok merumuskan, menetapkan memimpin, mengkoordinasikan dan mengendalikan pelaksanaan kegiatan tugas pokok dinas serta mengkoordinasikan dan membina UPTD.

2. Sekretariat

Mempunyai tugas pokok menyelenggarakan koordinasi perencanaan dan rogram, penyusunan program, pengelolaan keuangan, kepegawaian, dan umum.

3. Subbagian Perencanaan dan Program

Mempunyai tugas pokok mengkoordinasikan perencanaan dan penyusunan program.

4. Subbagian Keuangan

Mempunyai tugas pokok melaksanakan pengelolaan administrasi keuangan di lingkungan dinas.

5. Subbagian Kepegawaian dan Umum

Mempunyai tugas pokok melaksanakan pengelolaan administrasi kepegawaian, ketatalaksanaan, umum dan perlengkapan.

6. Bidang Pendidikan Dasar

Mempunyai tugas menyelenggarakan pengkajian bahan kebijakan operasional dan fasilitasi pendidikan dasar.

7. Seksi Pembinaan TK dan SD

Mempunyai tugas pokok menyusun bahan kebijakan operasional dan fasilitasi pembinaan TK dan SD.

8. Seksi Pembinaan SMP

Mempunyai tugas pokok menyusun bahan kebijakan operasional dan fasilitasi pembinaan SMP.

9. Seksi Pembinaan SSN dan SBI

Mempunyai tugas pokok menyusun bahan kebijakan operasional dan fasilitasi apembinaan SSN dan SBI.

10. Bidang Pendidikan Menengah dan Tinggi

Mempunyai tugas pokok menyelenggarakan pengkajian bahan kebijakan operasional dan fasilitaasi pendidikan menengah dan tinggi.

11. Seksi pembinaan SMA

Mempunyai tugas pokok menyusun bahan kebijakan operasional dan fasilitasi pembinaan SMA.

12. Seksi pembinaan SMK

Mempunyai tugas pokok menyusun bahan kebijakan operasional dan fasilitasi pembinaan SMK.

13. Seksi Pembinaan SSn, SBI dan kerjasama DIKTI

Mempunyai pokok menyusun bahan kebijakan operasional dan fasilitasi pembinaan SSN/SKM, SBI dan kerjasama DIKTI.

14. Bidang Pendidikan Luar Biasa

Mempunyai tugas pokok menyelenggarakan pengkajian bahan kebijakan operasional dan fasilitasi pendidkan luar biasa.

15. Seksi Kurikulum PK dan PLK

Mempunyai tugas pokok menyusun bahan kebijakan operasional dan fasilitasi kurikulum PK dan PLK.

16. Seksi Alat Bantu PK dan PLK

Mempunyai tugas poko menyusun bahan kebijakan operasional dan fasilitasi alat bantu media PK dan PLK.

17. Seksi Bina Promosi Kompetensi Siswa

Mempunyai tugas pokok menyusun bahan kebijakan opsional dan fasilitasi bina promosi kompetensi siswa.

18. Bidang Pendidikan Non Formal dan informal

Mempunyai tugas pokok menyelenggarakan pengkajian bahan kebijakan operasional dan fasilitasi pendidikan non formal dan informal.

19. Seksi PAUD

Mempunyai tugas pokok menyusun bahan kebijakan operasional dan fasilitasi pendidikan anak usia dini.

20. Seksi Kesetaraan dan Pendidikan Masyarakat

Mempunyai tugas pokok menyusun bahan kebijakan operasional dan fasilitasi pendidikan kesetaraan dan pendidikan masyarakat.

21. Seksi Kursus dan Kelembagaan

Mempunyai tugas pokok menyusun bahan kebijakan operasional dan fasilitasi kursus dan kelembagaan.

3.1.7 Sarana dan Prasarana

Sarana dan Prasarana merupakan hal terpenting yang harus dimiliki oleh sebuah instansi dalam menunjang pekerjaan pegawai instansi dalam melaksanakan tugasnya. Sarana dan Prasarana yang dimiliki oleh Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat antara lain :

3.1.7.1 Sarana Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat

Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat yang berkantor pusat di Jalan Dr. Radjiman No. 6, Bandung memiliki beberapa Gedung serta halaman yang luas dan Lapangan Tennis Outdoor sebagai sarana olahraga. Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat memiliki 3 gedung yang terdiri dari 5 lantai. Gedung pertama adalah gedung utama yang digunakan oleh beberapa bagian / divisi seperti ruangan Kepala Dinas dan Protokoler, ruangan Subbag Kepegawaian dan Umum, ruangan Humas dan Hukum, ruangan Subbag Perencanaan dan Program, Subbag Keuangan, serta ruangan Seni Budaya Daerah yang tepat berada di awal pintu masuk utama.

Adapun rincian mengenai sarana yang dimiliki oleh Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat antara lain :

- Memiliki Gedung sebanyak 3 bangunan.
- Memiliki Fasilitas Olahraga Tennis Outdoor 2 lapang.
- Memiliki Ruangan Kesenian Daerah.
- Memiliki Ruangan Kantin pegawai.
- Memiliki Kendaraan Dinas roda empat sebanyak 19 buah, roda 2 sebanyak 15 buah.
- Memiliki ruang rapat (Humas dan Hukum)

3.1.7.2 Prasarana Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat

Prasarana yang dimiliki oleh bagian Humas dan Hukum Dinas Pendidikan Jawa Barat antara lain :

Tabel 3.1

Prasarana Humas dan Hukum Disdik Jabar

No.	Nama Prasarana	Jumlah	Keterangan
1	Komputer	3 unit	Digunakan sebagai penunjang untuk pembuatan tulisan, menyimpan file arsip dan dokumentasi foto&video
2	Printer (HP Laserjet)	1 unit	Digunakan untuk mencetak hasil tulisan maupun draft kliping berita Disdik Jabar.
3	Paper Shredder Straight Cut	1 unit	Digunakan sebagai pembuangan kertas yang tidak dipakai atau ada kesalahan cetakan dengan sistem alat yang memotong kertas dengan rapih
4	Mesin Tik	1 unit	Digunakan hanya sebatas untuk mengetik isian kwitansi dan sebagainya.
5	Televisi	1 unit	Sebagai hiburan bagi pegawai
6	Meja / kursi Kerja	7 unit	Digunakan sebagai penunjang untuk komputer, printer, mesin tik serta penyimpanan sementara Surat Kabar yang akan dibaca
7	Lemari Besi	2 unit	Digunakan untuk penyimpanan arsip Humas Disdik Jabar seperti arsip kliping berita, peralatan dokumentasi, dan file-file pegawai
8	Loker Besi	3 unit	Digunakan untuk penyimpanan keperluan pegawai seperti kertas HVS, Kop Surat Disdik Jabar dll
9	Dispenser	1 unit	Sebagai penunjang bagi pegawai Humas dan pengujung, serta wartawan
10	Lemari	1 unit	Digunakan untuk menyimpan perlengkapan

	perlengkapan		untuk penunjang kerja pegawai seperti gelas, piring / mangkuk, sendok, serta konsumsi seperti the dan kopi
11	Kamera (Canon SLR)	2 Unit	Digunakan untuk keperluan dokumentasi acara yang berhubungan dengan Disdik Jabar
12	Handycam (JVC)	1 unit	Digunakan untuk merekam aktivitas kegiatan Acara Disdik Jabar baik internal maupun eksternal
13	Gantungan Koran	1 unit	Digunakan untuk menyimpan surat kabar yang akan dibaca oleh pegawai Humas Disdik Jabar maupun tamu / wartawan
14	AC	1 unit	Sebagai penunjang kenyamanan dalam bekerja khususnya di ruang Humas Disdik Jabar

Sumber : Arsip Penulis, Juli 2012

3.2 Metodologi Penelitian

3.2.1 Metode Penelitian yang Digunakan

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah *survey explanatory*. Menurut Nazir (2003;65) yaitu suatu metode penelitian yang diadakan untuk memperoleh fakta-fakta dari gejala-gejala yang ada dan mencari keterangan-keterangan secara faktual, baik tentang institusi sosial, ekonomi, atau politik dari suatu kelompok ataupun suatu daerah. Dalam metode Survei juga dikerjakan evaluasi serta perbandingan-perbandingan terhadap hal-hal yang telah dikerjakan orang dalam menangani situasi atau masalah yang serupa dan hasilnya dapat digunakan dalam pembuatan rencana dan pengambilan keputusan di masa mendatang.

3.2.2 Populasi dan Sampel

Di dalam penelitian *survey explanatory*, tidaklah selalu untuk meneliti seluruh jumlah individu dalam populasi karena di samping memakan biaya besar juga akan membutuhkan waktu yang lama. Karena itu, dari populasi tersebut dapat diambil suatu jumlah sampel yang memadai dan cukup *representative* dalam mewakili populasinya, untuk diteliti.

Berikut adalah pengertian populasi menurut Nazir (2003;271) :

“Populasi adalah kumpulan dari individu dengan kualitas serta ciri-ciri yang telah ditetapkan”.

Pengertian populasi menurut Sekaran yang dikutip Zulganef (2008:133) dalam bukunya Metode Penelitian Sosial dan Bisnis adalah :

Populasi sebagai keseluruhan kelompok orang, kejadian, atau hal-hal yang menarik bagi peneliti untuk ditelaah.

Pendapat lain di kemukakan oleh Sudjana (2002 : 6) dalam bukunya metode statistik mengatakan bahwa populasi adalah :

“Totalitas semua nilai yang mungkin, hasil menghitung ataupun pengukuran, kuantitatif maupun kualitatif mengenai karakteristik tertentu dari semua anggota kumpulan yang lengkap yang jelas dan yang ingin di pelajari sifat-sifatnya.”

Apabila dalam populasi terdapat jumlah yang besar yang mengakibatkan peneliti tidak mungkin dapat mempelajari semua yang ada pada populasi oleh karena terbatasnya waktu dan biaya yang dimiliki oleh peneliti, maka peneliti mengambil sebagian sampel untuk diteliti yang tentunya mewakili populasi tersebut. Sampel dari penelitian ini adalah karyawan pada DINAS PENDIDIKAN PROVINSI JAWA BARAT.

Sedangkan sampel menurut Sugiyono (2004;73) adalah sebagai berikut :

“Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut”.

Sedangkan Sekaran yang dikutip Zulganef (2008;146) *non probability sampling* adalah sebagai berikut:

Metode penarikan sampel yang dilakukan ketika unsur-unsur populasi tidak diketahui atau tidak mempunyai peluang yang sama untuk dipilih menjadi sampel.

Dengan demikian, yang menjadi sampel dalam penelitian ini adalah karyawan pada DINAS PENDIDIKAN PROVINSI JAWA BARAT.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan penulis dalam penelitian ini adalah teknik *Probability Sampling* yaitu teknik sampling yang memberikan

peluang yang sama bagi setiap unsur (anggota) populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel. **Nazir (2003;325)**.

Sedangkan teknik sampling yang digunakan penulis dalam penelitian ini adalah Simple Random Sampling yaitu cara pengambilan sample dari semua anggota populasi dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam anggota populasi itu. Cara demikian dilakukan bila anggota populasi dianggap homogen.

Dalam menentukan jumlah anggota sample penulis mengambil pernyataan dari **Masri Singarimbun** dalam bukunya “Metode Penelitian Survey” (2000;171) yang menyatakan bahwa bilamana analisa yang dipakai adalah teknik korelasi, maka sample yang harus diambil minimal 30 subjek. Berdasarkan pernyataan diatas dengan adanya keterbatasan waktu, biaya dan tenaga, maka penulis menetapkan jumlah anggota sample yang digunakan dalam penelitian ini adalah 30 responden.

3.2.3 Teknik Pengumpulan Data

Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

a. Penelitian Lapangan (*Field Research*)

Dalam penelitian ini, penulis mengumpulkan data dengan turun secara langsung untuk meninjau dan meneliti ke perusahaan yang menjadi objek penelitian dengan cara :

1. Observasi

Yaitu penelitian yang dilakukan secara langsung oleh peneliti terhadap subjek penelitian dengan mengamati subjek yang diteliti tersebut untuk kelengkapan data dan untuk mendapatkan gambaran mengenai perusahaan sehingga diharapkan data yang diperoleh dapat dipertanggung jawabkan kebenarannya.

2. Wawancara

Yaitu penelitian yang dilakukan dengan cara mengajukan pertanyaan langsung dengan pihak – pihak yang berkepentingan atau terkait yang dapat memberikan keterangan - keterangan dan data yang diperlukan.

3. Kuesioner

Penelitian yang dilakukan dengan cara menyebarkan suatu daftar pertanyaan yang cukup terperinci dan lengkap mengenai objek yang diteliti kepada responden.

b. Penelitian Kepustakaan

Yaitu penelitian yang dilakukan dengan cara membaca dan mempelajari teori-teori dari bahan-bahan literature, textbook, maupun catatan dari perkuliahan yang ada hubungannya dengan masalah yang di bahas sebagai bahan pendukung yang penulis tuangkan dalam tinjauan pustaka.

3.2.4 Operasionalisasi Variabel

Variabel dapat diartikan sebagai suatu gejala atau objek individu yang mempunyai variasi nilai dan dapat diukur.

Variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Variabel bebas (*Independent Variabel*)

Adalah suatu variabel yang dapat mempengaruhi variabel lain (variabel terikat). Di dalam penelitian ini yang menjadi variabel bebasnya adalah Gaya kepemimpinan yang dilambangkan sebagai variabel X.

2. Variabel Terikat (*Dependent Variabel*)

Adalah suatu variabel yang dipengaruhi oleh variabel lain (variabel bebas). Di dalam penelitian ini yang menjadi variabel terikatnya adalah Motivasi kerja yang di lambangkan dengan Variabel Y.

Tabel 3.2.
Operasionalisasi Variabel

Variabel	Indikator	Sub Indikator	Skala
<p>Gaya Kepemimpinan (variabel X) “gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang dilakukan oleh seseorang untuk mempengaruhi orang lain atau suatu kelompok dalam usahanya untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Goleman (2003:20)</p>	<p>1. Kepemimpinan Koersif (<i>Coersive Style</i>)</p> <p>2. Kepemimpinan Otoritatif (<i>Authoritative Style</i>)</p> <p>3. Kepemimpinan Afiliatif (<i>Affiliative Style</i>)</p>	<p>d. Kebijakan selalu ditentukan oleh pemimpin.</p> <p>e. Tidak ada inisiatif atau ide-ide kreatif dari bawahan.</p> <p>f. Pemimpin menetapkan kontrol yang ketat dan standar yang tinggi.</p> <p>a. Pemimpin hanya memberikan tujuan akhir yang harus dicapai</p> <p>b. Memberikan kebebasan kepada bawahan untuk berinisiatif dan memberikan ide-ide baru.</p> <p>c. Memiliki visi yang jelas dan keberanian untuk bertindak.</p> <p>g. Memiliki kharisma dan percaya diri yang tinggi.</p> <p>h. Pandai memberi motivasi kepada bawahan.</p> <p>a. Memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik.</p> <p>b. Fleksibel dan meningkatkan inovasi.</p> <p>c. Jarang memberikan arahan kepada bawahan.</p>	Ordinal

	<p>4. Kepemimpinan Demokratis (<i>Democratic Leadership</i>)</p>	<p>d. Memungkinkan kinerja buruk tidak terkoreksi</p> <p>e. Cenderung memberikan toleransi yang berlebihan.</p> <p>a. Menghargai pendapat bawahan.</p> <p>b. Fleksibel dan memberikan kebebasan kepada bawahan berinisiatif dan memberikan ide baru.</p> <p>c. Tujuan yang dicapai realistis dan berdasarkan kesepakatan bersama.</p> <p>d. Memungkinkan terjadinya pertemuan-pertemuan secara terus menerus.</p> <p>e. Melakukan pemungutan suara sebagai jalan akhir untuk mendapatkan keputusan.</p>	
	<p>5. Kepemimpinan Pacesetter (<i>Pacesetter Leadership</i>)</p>	<p>a. Pemimpin menetapkan standar kinerja yang tinggi.</p> <p>b. Memberi contoh dan melakukan perbaikan terus-menerus.</p> <p>c. Tegas terhadap bawahan yang memiliki kinerja tidak baik.</p> <p>d. Memberikan arahan secara terperinci dan tidak fleksibel.</p> <p>e. Tidak ada inisiatif dari</p>	

	<p>6. Kepemimpinan Coaching (<i>Coaching Leadership</i>)</p>	<p>bawahan.</p> <ol style="list-style-type: none"> Pemimpin menghargai gagasan bawahan. Pemimpin memberi nasihat kepada bawahan mengenai tugas yang harus dilaksanakan. Bersedia untuk mentolerir kegagalan jangka pendek jika kegagalan itu dapat meningkatkan cara kerja bawahan dalam jangka panjang. Terbuka terhadap aspirasi atau kritik dari bawahan. Membutuhkan waktu yang cukup lama untuk memberikan pelatihan secara pribadi kepada bawahan. 	
<p>Motivasi Kerja (variabel Y) “faktor-faktor yang mengarahkan dan mendorong perilaku atau keinginan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan yang dinyatakan dalam bentuk usaha yang keras atau lemah “ Hariandja (2002)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <i>Physiological Needs</i> (kebutuhan fisik) <i>Safety Needs</i> (kebutuhan akan rasa aman) <i>Social Needs</i> (kebutuhan sosial) 	<ol style="list-style-type: none"> Kebutuhan makan Perumahan Pakaian <p>Rasa Aman dari ancaman Kecelakaan dan keselamatan</p> <ol style="list-style-type: none"> Kebutuhan akan perasaan diterima orang lain kebutuhan akan perasaan dihormati kebutuhan akan perasaan ikut serta kebutuhan akan kemauan 	<p>Ordinal</p>

	4. <i>Esteem Needs</i> (kebutuhan akan pengakuan)	a. Kebutuhan akan Penghargaan diri b. Pengakuan akan prestasi	
	5. <i>Self Actualization Needs</i> (kebutuhan akan aktualisasi diri)	a. Kemampuan b. Keterampilan c. Potensial optimal	

3.2.5 Sumber Data

Data yang dipergunakan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder.

1. Data Primer

Merupakan data yang diperoleh secara langsung dari objek yang diteliti (tidak melalui media perantara). Data primer secara khusus dikumpulkan oleh peneliti untuk menjawab pertanyaan penelitian. Data primer dapat berupa opini subjek (orang) secara individual atau kelompok.

2. Data Sekunder

Merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara tidak langsung melalui perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain). Data sekunder umumnya berupa bukti, catatan, atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip yang dipublikasikan dan yang tidak dipublikasikan. Data sekunder diklasifikasikan menjadi dua, yaitu:

- a. Data sekunder internal, yaitu data yang didapat dari dalam perusahaan dimana riset dilakukan, misalnya laporan perusahaan atau data-data perusahaan.
- b. Data sekunder eksternal, yaitu data yang berasal dari luar perusahaan, misalnya data yang diperoleh dari jurnal atau internet

3.2.6 Jenis Data

Data yang diperoleh dari hasil penelitian kemudian diolah dan dianalisis dengan menggunakan dua macam metode analisis data, Menurut **Simamora (2004 : 223)** data dibagi dua yaitu :

1. Analisis Kualitatif

Yaitu suatu analisis di mana data yang diperoleh mengenai objek penelitian yang merupakan data kualitatif dianalisis berdasarkan perbandingan antara teori dari literatur dengan kenyataan yang diperoleh penulis selama penelitian dilakukan di perusahaan.

2. Analisis kuantitatif

Yaitu suatu analisis data dengan menggunakan rumus-rumus statistika berupa analisis koefisiensi korelasi, koefisiensi determinasi, dan uji hipotesis.

3.2.7 Uji Validitas dan Reliabilitas Kuesioner

3.2.7.1 Uji Validitas

Uji Validitas digunakan untuk mengetahui sah / valid tidak suatu kuisisioner, suatu kuisisioner dinyatakan valid jika pertanyaan pada kuisisioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuisisioner tersebut.

Pengujian validitas menurut **Simamora (2004 :172)** yaitu :

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan dan kesahihan suatu instrumen. Suatu instrumen dianggap valid apabila mampu mengukur apa yang ingin di ukur, dengan kata lain mampu memperoleh data yang dapat dari variabel yang diteliti.

Semua item kuisisioner yang digunakan untuk mengukur gaya kepemimpinan dan motivasi kerja karyawan, akan diuji validitasnya. Nilai validitas masing-masing butir pertanyaan dapat dilihat pada nilai *Correct item-Total Correlation* masing-masing butir pertanyaan. Dengan r tabel untuk 30 responden sebesar 0.361 maka apabila data perhitungan SPSS koefesien korelasi (r) diketahui bahwa seluruh korelasi item variabel X lebih besar dari r tabel maka instrumen dinyatakan valid. Begitu pula untuk variabel Y, jika seluruh korelasi item varibel Y lebih besar dari r tabel maka instrumen dinyatakan valid.

Kriteria pengujian validitas menurut **Simamora (2004 : 174)** keputusan pada sebuah butir pertanyaan dapat dianggap valid, dapat dilakukan dengan beberapa cara berikut :

- Jika $r_{hitung} > r_{tabel}$, maka butir pertanyaan tersebut valid.
- Jika $r_{hitung} < r_{tabel}$, maka butir pertanyaan tersebut tidak valid.

3.2.7.2 Uji Reliabilitas

Dalam pengujian reliabilitas menggunakan SPSS, langkah yang dapat ditempuh yaitu sama dengan langkah pengujian validitas. Karena output keduanya bersamaan muncul.

Pengertian Reliabilitas menurut **Simamora (2004 : 177)**, adalah :

Tingkat kehandalan kuesioner yang apabila diuji cobakan secara berulang-ulang kepada kelompok yang sama akan menghasilkan data yang sama.

Untuk kuesioner yang □ mempunyai item banyak (*Multi item questionnaire*) umumnya diukur melalui *Cronbach Alpha*. Pengukuran reliabilitas yang digunakan oleh penulis adalah *one shoot* atau pengukuran sekali saja yaitu pengukuran yang dilakukan sekali dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan skor total. SPSS memberi fasilitas untuk mengukur reliabilitas, dengan uji statistik *cronbach alpha*. Suatu konstruk atau variabel dinyatakan reliabel jika memberikan nilai *cronbach alpha* 0.6.

Kriteria uji reliabilitas jika *Cronbach 'salpha* > 0.6

3.2.8 Teknik Pengolahan dan Analisis Data

Pengolahan data dilakukan dengan cara membandingkan hasil wawancara dengan pengamatan langsung serta hasil kuesioner dengan yang ada melalui penjelasan yang sistematis.

Penulis mengumpulkan data dan mengolah data yang diperoleh dari kuesioner dengan cara memberikan bobot penilaian dari setiap pertanyaan berdasarkan skala likert. Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang **Sugiyono (2003 : 88)**, bobot penilaian skala likert sebagai berikut :

Tabel 3.3
Skala Likert

Keterangan	Bobot
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Cukup Setuju	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

Untuk pengolahan data yang digunakan alat bantu statistik dimana dengan alat tersebut dapat memudahkan penafsiran untuk menganalisa apakah ada hubungan antara variabel X dan variable Y serta seberapa besar pengaruhnya yang akhirnya akan diperoleh suatu pedoman untuk menarik kesimpulan.

Selanjutnya dicari rata-rata dari setiap jawaban responden, untuk memudahkan penilaian dari rata-rata tersebut, maka dibuat interval. Dalam penelitian ini penulis menentukan banyak kelas interval sebesar 5.

Rumus yang digunakan menurut **Sudjana (2000 : 79)** adalah sebagai berikut:

$$P = \frac{\text{Rentang}}{\text{Banyak Kelas Interval}}$$

Keterangan :

p : Panjang Interval Kelas

Rentang : Data tertinggi – Data terendah

Banyak Kelas Interval: 5

Berdasarkan rumus tersebut, maka panjang kelas interval adalah :

$$p = \frac{(5-1)}{5} = 0.8$$

Maka interval dari kriteria penilaian masing-masing variable adalah sebagai berikut :

Tabel 3.4
Interval Penilaian Variabel

Gaya Kepemimpinan		Motivasi Kerja Karyawan	
Interval	Penilaian	Interval	Penilaian
1,00 - 1,79	Sangat Tidak Baik (STB)	1,00 - 1,79	Sangat Rendah (SR)
1,80 - 2,59	Tidak Baik (TB)	1,80 - 2,59	Rendah (R)
2,60 - 3,39	Cukup Baik (CB)	2,60 - 3,39	Sedang (Sd)
3,40 - 4,19	Baik (B)	3,40 - 4,19	Tinggi (T)
4,20 - 5,00	Sangat Baik (SB)	4,20 - 5,00	Sangat Tinggi (ST)

Penulis menggunakan metode analisis statistik korelasi Rank Spearman karena pengukurannya menggunakan skala ordinal (Sugiono, 2006:284). Analisis Rank Spearman digunakan untuk mengetahui kuat tidaknya hubungan, serta arah hubungan antara *variable independent* (gaya kepemimpinan) dengan *variable dependent* (motivasi kerja karyawan).

3.2.8.1 Koefisien Korelasi

Analisis ini digunakan untuk mengetahui kuat atau lemahnya serta arah hubungan antara gaya kepemimpinan dengan motivasi kerja karyawan pada DINAS PENDIDIKAN PROVINSI JAWA BARAT. Analisis ini menggunakan korelasi Rank Spearman, dengan rumus :

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum d_i^2}{n(n^2 - 1)}$$

Keterangan :

rs = Koefisien Korelasi Rank Spearman

di = Selisih ranking data variabel x dan y

n = banyak nya subjek atau responden

Apabila dalam penelitian ditemukan dua subjek atau lebih yang mempunyai nilai yang sama maka digunakan rumus sebagai berikut :

$$r_s = \frac{\sum x^2 + \sum y^2 - \sum di^2}{2\sqrt{(\sum x^2)(\sum y^2)}}$$

Dengan ketentuan :

$$\sum x^2 = \frac{n^3 - n}{12} - \sum Tx$$

$$\sum y^2 = \frac{n^3 - n}{12} - \sum Ty$$

$$\sum Tx = \sum Ty = \frac{t^3 - t}{12}$$

Keterangan :

rs = Koefisien Korelasi Rank Spearman

di = Selisih rank X dan rank Y

n = Banyaknya sample

t = Banyaknya angka yang sama pada suatu ranking tertentu

X = Variabel Independent (gaya kepemimpinan)

Y = Variabel Dependent (motivasi kerja karyawan)

$\sum x^2$ = Jumlah kuadrat variabel X

$\sum y^2$ = Jumlah kuadrat variabel Y

$\sum Tx$ = Factor koreksi jumlah kuadrat variabel X sebagai akibat adanya ranking yang sama.

$\sum Ty$ = Faktor koreksi jumlah kuadrat variabel Y sebagai akibat adanya ranking yang sama

Rank kembar dapat dikatakan berpengaruh terhadap r_s namun apabila proporsi dari rank kembar ini cukup besar, maka dalam perhitungan (koefisien korelasi) perlu dimasukkan faktor koreksinya, yang dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut :

$$T = \frac{t^3 - t}{12}$$

Dimana : T = Faktor koreksi
t = Banyaknya data yang memiliki angka kembar

Nilai dari koefisien kolerasi rank spearman adalah $-1 < r_s < 1$, di mana :

Apabila (-) : berarti menunjukkan hubungan negatif atau berlawanan arah

Apabila (+): berarti menunjukkan hubungan positif satu arah

Keterangan :

- Apabila $r_s = 1$ atau mendekati 1, maka hubungan antara kedua variabel kuat dan mempunyai hubungan yang searah atau positif.
- Apabila $r_s = -1$ atau mendekati -1 , maka hubungan antara kedua variabel kuat dan mempunyai hubungan negatif atau berlawanan arah.
- Apabila $r_s = 0$ atau mendekati 0, maka hubungan antara kedua variabel sangat lemah atau tidak terdapat hubungan sama sekali.

Perhitungan uji korelasi dilakukan dengan program SPSS 18. Untuk menentukan kuat atau lemah hubungan antara variabel Independent dan variabel Dependent dapat diukur berdasarkan pedoman sebagai berikut :

Penentuan kuat lemahnya koefisien korelasi tersebut dapat mengikuti batasan-batasan yang dikemukakan oleh **Riduwan (2003:228)**

Tabel 3.5

Interpretasi Koefisien Korelasi Nilai r

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00 – 0,199	Sangat Rendah
0,20 – 0,399	Rendah
0,40 – 0,599	Cukup Kuat
0,60 – 0,799	Kuat
0,80 – 1,000	Sangat Kuat

Sumber : **Riduwan (2003:228)**

3.2.8.2 Koefisien Determinasi

Analisis ini digunakan untuk mengetahui besarnya kontribusi dari variabel bebas terhadap variabel terikat, biasanya dinyatakan dalam persentase.

Rumus dari Koefisien Determinasi adalah :

$$Kd = r^2 \times 100\%$$

Keterangan :

Kd : Koefisien Determinasi

r : Nilai Koefisien Korelasi

3.2.8.3 Uji Hipotesis

Kemudian untuk mengetahui apakah antara gaya kepemimpinan dan motivasi kerja karyawan berpengaruh positif atau negatif, maka perlu dilakukan pengujian dengan hipotesis satu variabel, dengan rata-rata sampel > 30. Pengujiannya sebagai berikut :

- Menentukan taraf signifikansi (α)
Menyatakan tingkat kekeliruan dalam pengujian hipotesis yang dapat ditolerir. Tingkat kesalahan (α) yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebesar 5% (0,05), karena dianggap sudah cukup mewakili.
- Derajat Kebebasan (*degree of freedom*)
 $df = n - (k + 1)$
Dimana:
 $df = \text{degree of freedom}$
 $n = \text{Jumlah Sampel}$
 $k = \text{Variabel Independent}$
 $1 = \text{Variabel Dependent}$
- Untuk menguji signifikansi (tingkat keberartian) variabel x dengan variabel y digunakan statistik uji t dengan rumus :

$$t = rs \sqrt{\frac{(n - 2)}{1 - rs^2}}$$

Dimana:

r_s = Koefisien korelasi spearman

r_s^2 = Koefisien determinasi

n = Jumlah Sampel

Untuk mendapatkan suatu kesimpulan apabila terdapat signifikan atau tidaknya pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan maka hasil t (hitung) dibandingkan dengan t (tabel), dengan kriteria sebagai berikut :

- $t_{hitung} < t_{tabel} (\alpha, df)$; maka H_0 diterima dan H_a ditolak, berarti tidak terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan.
- $t_{hitung} \geq t_{tabel} (\alpha, df)$; maka H_0 ditolak dan H_a diterima, berarti terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan.

Jika H_0 dinyatakan dengan lebih kecil, maka H_a harus dinyatakan dengan lebih besar. Hipotesis ini disebut hipotesis direksional. Pengujiannya menggunakan uji satu pihak yaitu pihak kanan. Jika ingin memutuskan untuk mengadopsi suatu sistem baru atau metode baru, maka uji satu pihak yang lebih cocok untuk dipilih. Oleh sebab itu, uji satu pihak dapat membantu untuk pengembangan suatu teori. (Usman, 2008:120). Sedangkan uji dua pihak disebut hipotesis nondireksional atau tidak langsung., karena keputusan yang akan diambil sebagai hasil dari penemuan penelitiannya. Jika ingin membuat suatu keputusan untuk memilih salah satu dari dua bentuk, maka uji dua pihak yang cocok untuk dipilih.

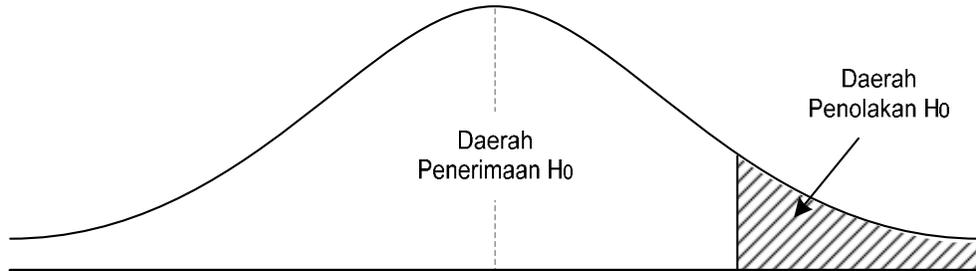
Adapun pengujian hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini adalah pengujian hipotesis satu pihak yaitu pihak kanan:

$H_0 : r \leq 0$, Artinya tidak terdapat pengaruh yang positif antara gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan.

$H_1 : r > 0$, Artinya terdapat pengaruh yang positif antara gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan.

Gambar 3.3

Uji Signifikansi Koefisien Korelasi dengan Uji Satu Pihak



BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Gambaran Umum Responden

Untuk mendapatkan gambaran mengenai karakteristik karyawan sebagai responden, berikut ini diuraikan pengelompokan responden berdasarkan jenis kelamin responden, usia responden, lama bekerja, status dan pendidikan responden.

Adapun data yang penulis peroleh mengenai profil responden adalah sebagai berikut :

Tabel 4.1
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Pria	18	60
Wanita	12	40
Total	30	100

Sumber : Data kuesioner yang telah diolah

Berdasarkan tabel 4.1 dari 30 responden yang menjadi objek penelitian terlihat bahwa 18 orang responden berjenis kelamin pria dan 12 responden yang berjenis kelamin wanita.

Tabel 4.2
Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia Responden	Jumlah	Persentase
20 – 30 tahun	3	10
31 – 40 tahun	18	60
Lebih dari 40 tahun	9	30
Total	30	100%

Sumber : Data kuesioner yang telah diolah

Berdasarkan tabel 4.2 di atas, kelompok usia responden antara 20 – 30 tahun sebanyak 3 responden (10%), kelompok usia dari 31 - 40 tahun memiliki jumlah responden sebanyak 18 responden (60%), dan kelompok usia lebih dari 40 tahun sebanyak 9 responden (30%). Jadi dapat dikatakan bahwa responden berdasarkan usia yang terbesar kelompok usia antara 31 – 40 tahun yaitu sebesar 60%.

Tabel 4.3
Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Lama Bekerja	Jumlah	Persentase
1 – 5 tahun	12	40
6 – 10 tahun	6	20
11 – 15 tahun	5	16,7
Lebih dari 15 tahun	7	23,3
Total	30	100%

Sumber : Data kuesioner yang telah diolah

Berdasarkan tabel 4.3 di atas, berdasarkan lama bekerja 1 – 5 tahun sebanyak 12 responden (40%), 6 - 10 tahun memiliki jumlah responden sebanyak 6 responden (20%), 11 – 15 tahun sebanyak 5 responden (16,7%), dan lebih dari 15 tahun sebanyak 7 responden (23,3%). Jadi dapat dikatakan bahwa responden berdasarkan lama bekerja yang terbesar adalah antara 1 - 5 tahun yaitu sebesar 40%.

Tabel 4.4

Karakteristik Responden Berdasarkan Status

Status	Jumlah	Persentase
Belum Menikah	3	10
Menikah	27	90
Total	30	100

Sumber : Data kuesioner yang telah diolah

Berdasarkan tabel 4.4 dari 30 responden yang menjadi objek penelitian terlihat bahwa 3 orang responden (10%) berstatus belum menikah dan 27 responden (90%) berstatus menikah.

Tabel 4.5

Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Pendidikan Responden	Jumlah	Persentase
SMA	3	10
Diploma	12	40
Strata 1	15	50
Total	30	100

Sumber : Data kuesioner yang telah diolah

Berdasarkan tabel 4.5 diatas, dari 30 orang responden, sebanyak 3 responden (10%) berpendidikan SMA, sebanyak 12 responden (40%) berpendidikan Diploma, sebanyak 15 responden (50%) Strata 1.

4.1.2 Analisis Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas dilakukan dengan mengkorelasikan masing - masing pertanyaan dengan jumlah skor masing-masing variabel. Hasil uji validitas masing - masing variabel adalah sebagai berikut:

Tabel 4.6

Rekapitulasi Hasil Uji Validitas Variabel X (Gaya Kepemimpinan)

Item-Total Statistics

Pernyataan	r hitung	r tabel	Keterangan
1	0.565	0,361	Valid
2	0.417	0,361	Valid
3	0.871	0,361	Valid
4	0.788	0,361	Valid
5	0.787	0,361	Valid
6	0.925	0,361	Valid
7	0.699	0,361	Valid
8	0.696	0,361	Valid
9	0.687	0,361	Valid
10	0.633	0,361	Valid
11	0.454	0,361	Valid
12	0.529	0,361	Valid
13	0.554	0,361	Valid
14	0.892	0,361	Valid
15	0.483	0,361	Valid
16	0.660	0,361	Valid
17	0.607	0,361	Valid
18	0.687	0,361	Valid
19	0.705	0,361	Valid
20	0.787	0,361	Valid
21	0.809	0,361	Valid
22	0.745	0,361	Valid
23	0.422	0,361	Valid
24	0.788	0,361	Valid
25	0.668	0,361	Valid
26	0.687	0,361	Valid
27	0.687	0,361	Valid
28	0.391	0,361	Valid

Tabel 4.7
Rekapitulasi Hasil Uji Validitas Variabel Y (Motivasi Kerja Karyawan)

Item-Total Statistics

Pernyataan	r hitung	r tabel	Keterangan
1	0.747	0,361	Valid
2	0.778	0,361	Valid
3	0.554	0,361	Valid
4	0.719	0,361	Valid
5	0.630	0,361	Valid
6	0.790	0,361	Valid
7	0.731	0,361	Valid
8	0.608	0,361	Valid
9	0.529	0,361	Valid
10	0.545	0,361	Valid
11	0.653	0,361	Valid
12	0.540	0,361	Valid

Berdasarkan hasil uji validitas menunjukkan bahwa nilai korelasi tiap item pertanyaan dengan total skor yang diperoleh lebih besar dari 0,361 sehingga dapat disimpulkan bahwa item pernyataan yang digunakan adalah valid dan dapat digunakan dalam analisis data selanjutnya. Adapun hasil pengujian reliabilitas yang dilakukan dengan menggunakan program SPSS dengan jumlah responden sebanyak 30 orang adalah sebagai berikut :

Tabel 4.8
Uji Reliabilitas Variabel X

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.957	.960	28

Tabel 4.9
Uji Reliabilitas Variabel Y

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.907	.914	12

Berdasarkan hasil uji reliabilitas yang dilakukan terhadap semua item dalam penelitian ini menunjukkan bahwa semua item penelitian dapat dikatakan reliabel (Nilai koefisien reliabilitas lebih besar dari 0,60, yaitu 0,957 dan 0,907 **Simamora, 2004;177**), dengan demikian dapat digunakan sebagai instrumen dalam mengukur variabel yang ditetapkan dalam penelitian ini.

Berdasarkan hasil kuesioner yang disebarakan kepada responden, maka dapat diketahui pernyataan responden mengenai gaya kepemimpinan Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat. Setiap jawaban dari responden diberi nilai berdasarkan skala likert.

Adapun kriteria penilaian sebagai berikut:

- Sangat Setuju (SS) = 5
- Setuju (S) = 4
- Kurang Setuju (KS) = 3
- Tidak Setuju (TS) = 2
- Sangat Tidak Setuju (STS) = 1

Selanjutnya dicari rata-rata dari setiap jawaban responden, untuk memudahkan penilaian dari rata-rata tersebut, maka digunakan interval untuk menentukan panjang kelas interval, maka digunakan rumus menurut **Sudjana (2001;79)** sebagai berikut :

$$P = \frac{\text{Rentang}}{\text{Banyak Kelas}}$$

Dimana :

P = Panjang kelas interval

Rentang = Data terbesar – data terkecil

Banyak kelas = 5

Berdasarkan rumus, maka panjang kelas interval adalah :

$$P = \frac{5-1}{5}$$
$$= 0.80$$

Maka interval dari kriteria penilaian rata-rata dapat diinterpretasikan sebagai berikut :

Interval	Gaya Kepemimpinan	Motivasi Kerja Karyawan
1,00 – 1,79	Sangat Buruk	Sangat Rendah
1,80 – 2,59	Buruk/	Rendah
2,60 – 3,39	Cukup Baik	Cukup Tinggi
3,40 – 4,19	Baik	Tinggi
4,20 – 5,00	Sangat Baik	Sangat Tinggi

Sumber : Sudjana (2001:79)

4.1.3 Tanggapan Responden Terhadap Gaya Kepemimpinan Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat

Pada bab ini akan diuraikan dan dijelaskan mengenai hasil dari penelitian yang telah dilakukan dan diolah sesuai dengan tujuan penelitian yaitu pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat. Di dalam penelitian ini, penulis menyebarkan 30 kuesioner kepada para karyawan Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat. Kuesioner yang disebarkan terdiri dari dua bagian, yaitu tanggapan tentang gaya kepemimpinan dan yang kedua adalah tanggapan karyawan terhadap motivasi kerja karyawan.

Berikut merupakan hasil kuesioner tanggapan responden berdasarkan tanggapan mengenai gaya kepemimpinan yang diberikan oleh Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat.

1. Kepemimpinan Koersif

Tabel 4.10
Kebijakan selalu ditentukan oleh pemimpin

Pernyataan	Jumlah	Persentase (%)	Skor
Sangat Setuju	6	20	30
Setuju	16	53	64
Cukup setuju	7	23	21
Tidak setuju	1	3	2
Sangat Tidak Setuju	0	0	0
Jumlah	30	100	117

Sumber : Data kuesioner yang telah diolah

Berdasarkan tabel 4.10 di atas, dari 30 responden yang menyatakan bahwa Kebijakan selalu ditentukan oleh pemimpin, sebanyak 6 (20%) responden menyatakan sangat setuju, 16 (53%) responden menyatakan setuju, sebanyak 7 (23%) menyatakan cukup setuju, dan 1(3%) responden menyatakan tidak setuju. Dengan pernyataan tersebut hampir seluruh responden menyatakan setuju bahwa kebijakan selalu ditentukan oleh pemimpin.

Tabel 4.11
Pimpinan tidak menampung aspirasi bawahan dalam memberikan keputusan dan ide - ide

Pernyataan	Jumlah	Persentase (%)	Skor
Sangat Setuju	0	0	0
Setuju	9	30	36
Cukup setuju	18	60	54
Tidak setuju	3	10	6
Sangat Tidak Setuju	0	0	0
Jumlah	30	100	96

Sumber : Data kuesioner yang telah diolah

Berdasarkan tabel 4.11 di atas, dari 30 responden yang menyatakan bahwa Pimpinan tidak menampung aspirasi bawahan dalam memberikan keputusan dan

ide - ide. Sebanyak 9 (30%) responden menyatakan setuju, 18 (60%) responden menyatakan cukup setuju dan sebanyak 3 (10%) responden menyatakan tidak setuju. Dengan pernyataan tersebut responden menyatakan Pimpinan tidak menampung aspirasi bawahan dalam memberikan keputusan dan ide - ide, hal tersebut sebaiknya pimpinan dalam membuat keputusan perlu memperhatikan aspirasi bawahan agar keputusan akhir menjadi milik bersama.

Tabel 4.12
Pemimpin menetapkan kontrol yang ketat dan standar yang tinggi
dalam pekerjaan

Pernyataan	Jumlah	Persentase (%)	Skor
Sangat Setuju	5	17	25
Setuju	20	67	80
Cukup setuju	5	17	15
Tidak setuju	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	0	0	0
Jumlah	30	100	120

Sumber : Data kuesioner yang telah diolah

Berdasarkan tabel 4.12 di atas, dari 30 responden yang menjadi sampel bahwa Pemimpin menetapkan kontrol yang ketat dan standar yang tinggi dalam pekerjaan, sebanyak 5 (17%) menyatakan sangat setuju, 20 (67%) responden yang menyatakan setuju, 5 (17%) responden menyatakan cukup setuju. Dengan pernyataan tersebut hampir seluruh responden menyatakan setuju bahwa Pemimpin menetapkan kontrol yang ketat dan standar yang tinggi dalam pekerjaan.

2. Kepemimpinan Otoritatif

Tabel 4.13
Pimpinan hanya memberikan tujuan akhir kepada bawahannya yang harus dicapai

Pernyataan	Jumlah	Persentase (%)	Skor
Sangat Setuju	5	17	25
Setuju	19	63	76
Cukup setuju	6	20	18
Tidak setuju	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	0	0	0
Jumlah	30	100	121

Sumber : Data kuesioner yang telah diolah

Berdasarkan tabel 4.13 di atas, dari 30 responden yang menjadi sampel bahwa Pimpinan hanya memberikan tujuan akhir kepada bawahannya yang harus dicapai, sebanyak 5 (17%), sebanyak 19 (63%) responden menyatakan setuju, 6 (20%) responden menyatakan cukup setuju. Dengan pernyataan tersebut hampir seluruh responden menyatakan setuju bahwa Pimpinan hanya memberikan tujuan akhir kepada bawahannya yang harus dicapai.

Tabel 4.14
Bawahan diberikan kebebasan untuk berinisiatif dan memberikan ide-ide baru dalam pekerjaannya

Pernyataan	Jumlah	Persentase (%)	Skor
Sangat Setuju	5	17	25
Setuju	19	63	76
Cukup setuju	3	10	9
Tidak setuju	3	10	6
Sangat Tidak Setuju	0	0	0
Jumlah	30	100	116

Sumber : Data kuesioner yang telah diolah

Berdasarkan tabel 4.14 di atas, dari 30 responden yang menjadi sampel sebanyak 5 (17%) menyatakan sangat setuju bahwa bawahan diberikan kebebasan untuk berinisiatif dan memberikan ide-ide baru dalam pekerjaannya. Sedangkan 19 (63%) responden menyatakan setuju, 3 (10%) responden

menyatakan cukup setuju dan 3 (10%) responden menyatakan tidak setuju. Dengan pernyataan tersebut responden menyatakan bahwa bawahan diberikan kebebasan untuk berinisiatif dan memberikan ide-ide baru dalam pekerjaannya, hal tersebut membuat bawahan merasa diperhatikan aspirasinya dalam memberikan keputusan.

Tabel 4.15
Pemimpin memiliki visi yang jelas dan keberanian untuk bertindak

Pernyataan	Jumlah	Persentase (%)	Skor
Sangat Setuju	5	17	25
Setuju	21	70	84
Cukup setuju	4	13	12
Tidak setuju	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	0	0	0
Jumlah	30	100	121

Sumber : Data kuesioner yang telah diolah

Berdasarkan tabel 4.15, dari 30 responden yang menjadi sampel sebanyak 5 (17%) menyatakan sangat setuju bahwa Pemimpin memiliki visi yang jelas dan keberanian untuk bertindak. Sedangkan 21 (70%) responden menyatakan setuju, 4 (13%) responden menyatakan cukup setuju. Dengan pernyataan tersebut hampir seluruh responden menyatakan setuju Pemimpin memiliki visi yang jelas dan keberanian untuk bertindak.

Tabel 4.16
Pimpinan memiliki kharisma dan percaya diri yang tinggi

Pernyataan	Jumlah	Persentase (%)	Skor
Sangat Setuju	5	17	25
Setuju	22	73	88
Cukup setuju	3	10	9
Tidak setuju	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	0	0	0
Jumlah	30	100	122

Sumber : Data kuesioner yang telah diolah

Berdasarkan tabel 4.16, dari 30 responden yang menjadi sampel sebanyak 5 (17%) menyatakan sangat setuju bahwa Pimpinan memiliki kharisma dan percaya diri yang tinggi. Sedangkan 22 (73%) responden menyatakan setuju, dan 3 (10%) responden menyatakan cukup setuju. Dengan pernyataan tersebut responden menyatakan bahwa Pimpinan memiliki kharisma dan percaya diri yang tinggi.

Tabel 4.17

Pemimpin saya pandai memberi motivasi kepada bawahan

Pernyataan	Jumlah	Persentase (%)	Skor
Sangat Setuju	7	23	35
Setuju	18	60	72
Cukup setuju	4	13	12
Tidak setuju	1	3	2
Sangat Tidak Setuju	0	0	0
Jumlah	30	100	121

Sumber : Data kuesioner yang telah diolah

Berdasarkan tabel 4.17, dari 30 responden yang menjadi sampel sebanyak 7 (23%) menyatakan sangat setuju bahwa Pemimpin saya pandai memberi motivasi kepada bawahan. Sedangkan 18 (60%) responden menyatakan setuju, dan 4 (13%) responden menyatakan cukup setuju dan 1 (3%) responden menyatakan tidak setuju. Dengan pernyataan tersebut hampir seluruh responden menyatakan setuju bahwa Pemimpin saya pandai memberi motivasi kepada bawahan.

3. Kepemimpinan Afiliatif

Tabel 4.18

Pimpinan saya memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik

Pernyataan	Jumlah	Persentase (%)	Skor
Sangat Setuju	7	23	35
Setuju	19	63	76
Cukup setuju	1	3	3
Tidak setuju	3	10	6
Sangat Tidak Setuju	0	0	0
Jumlah	30	100	120

Sumber : Data kuesioner yang telah diolah

Berdasarkan tabel 4.18 di atas, dari 30 responden yang menjadi sampel bahwa Pimpinan saya memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik, sebanyak 7 (23%), sebanyak 19 (63%) responden menyatakan setuju, 1 (3%) responden menyatakan cukup setuju. Dengan pernyataan tersebut hampir seluruh responden menyatakan setuju bahwa Pimpinan saya memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik.

Tabel 4.19

Dalam meningkatkan inovasi pimpinan melakukannya dengan fleksibel

Pernyataan	Jumlah	Persentase (%)	Skor
Sangat Setuju	4	13	20
Setuju	23	77	92
Cukup setuju	3	10	9
Tidak setuju	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	0	0	0
Jumlah	30	100	121

Sumber : Data kuesioner yang telah diolah

Berdasarkan tabel 4.19 di atas, dari 30 responden yang menjadi sampel sebanyak 4 (13%) menyatakan sangat setuju bahwa Dalam meningkatkan inovasi pimpinan melakukannya dengan fleksibel. Sedangkan 23 (77%) responden menyatakan setuju, 3 (10%) responden menyatakan cukup setuju. Dengan

pernyataan tersebut responden menyatakan bahwa dalam meningkatkan inovasi pimpinan melakukannya dengan fleksibel, hal tersebut membuat bawahan merasa termotivasi dalam bekerja sama dengan pimpinan yang menjadikan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.

Tabel 4.20
Pemimpin jarang memberikan arahan kepada bawahan

Pernyataan	Jumlah	Persentase (%)	Skor
Sangat Setuju	0	0	0
Setuju	22	73	88
Cukup setuju	8	27	24
Tidak setuju	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	0	0	0
Jumlah	30	100	112

Sumber : Data kuesioner yang telah diolah

Berdasarkan tabel 4.20, dari 30 responden yang menjadi sampel sebanyak 22 (73%) responden menyatakan setuju, 8 (27%) responden menyatakan cukup setuju. Dengan pernyataan tersebut responden menyatakan Pemimpin jarang memberikan arahan kepada bawahan, hal tersebut membuat bawahan merasa kurang diperhatikan oleh pimpinan.

Tabel 4.21
Pimpinan kurang mengoreksi terhadap hasil pekerjaan yang buruk

Pernyataan	Jumlah	Persentase (%)	Skor
Sangat Setuju	1	3	5
Setuju	21	70	84
Cukup setuju	8	27	24
Tidak setuju	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	0	0	0
Jumlah	30	100	113

Sumber : Data kuesioner yang telah diolah

Berdasarkan tabel 4.21, dari 30 responden yang menjadi sampel sebanyak 1 (3%) menyatakan sangat setuju bahwa Pimpinan kurang mengoreksi terhadap

hasil pekerjaan yang buruk. Sedangkan 21 (70%) responden menyatakan setuju, 8 (27%) responden menyatakan cukup setuju. Dengan pernyataan tersebut responden menyatakan bahwa pimpinan kurang mengoreksi terhadap hasil pekerjaan yang buruk, hal tersebut membuat kerja bawahan menjadi kurang produktif dan kurang berpartisipasi dalam pembuatan keputusan.

Tabel 4.22
Pemimpin cenderung memberikan toleransi yang berlebihan

Pernyataan	Jumlah	Persentase (%)	Skor
Sangat Setuju	10	33	50
Setuju	17	57	68
Cukup setuju	3	10	9
Tidak setuju	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	0	0	0
Jumlah	30	100	127

Sumber : Data kuesioner yang telah diolah

Berdasarkan tabel 4.22, dari 30 responden yang menjadi sampel sebanyak 10 (33%) menyatakan sangat setuju bahwa Pemimpin cenderung memberikan toleransi yang berlebihan. Sedangkan 17 (57%) responden menyatakan setuju, dan 3 (10%) responden menyatakan cukup setuju. Dengan pernyataan tersebut responden menyatakan bahwa Pemimpin cenderung memberikan toleransi yang berlebihan, hal tersebut menjadikan kurang gairah kerja bawahan, produktivitas kerja yang rendah dan motivasi kerja menurun.

4. Kepemimpinan Demokratis

Tabel 4.23
Pemimpin menghargai pendapat bawahan

Pernyataan	Jumlah	Persentase (%)	Skor
Sangat Setuju	5	17	25
Setuju	21	70	84
Cukup setuju	4	13	12
Tidak setuju	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	0	0	0
Jumlah	30	100	121

Sumber : Data kuesioner yang telah diolah

Berdasarkan tabel 4.23 di atas, dari 30 responden yang menjadi sampel bahwa Pemimpin menghargai pendapat bawahan, sebanyak 5 (17%), sebanyak 21 (70%) responden menyatakan setuju, 4 (13%) responden menyatakan cukup setuju. Dengan pernyataan tersebut hampir seluruh responden menyatakan setuju bahwa Pemimpin menghargai pendapat bawahan.

Tabel 4.24
Pemimpin fleksibel dan memberikan kebebasan kepada bawahan untuk berinisiatif dan memberikan ide baru

Pernyataan	Jumlah	Persentase (%)	Skor
Sangat Setuju	6	20	30
Setuju	18	60	72
Cukup setuju	3	10	9
Tidak setuju	3	10	6
Sangat Tidak Setuju	0	0	0
Jumlah	30	100	117

Sumber : Data kuesioner yang telah diolah

Berdasarkan tabel 4.24 di atas, dari 30 responden yang menjadi sampel sebanyak 6 (20%) menyatakan sangat setuju bahwa Pemimpin fleksibel dan memberikan kebebasan kepada bawahan untuk berinisiatif dan memberikan ide baru. Sedangkan 18 (60%) responden menyatakan setuju, 3 (10%) responden

menyatakan cukup setuju. Dengan pernyataan tersebut hampir seluruh responden menyatakan setuju bahwa Pemimpin fleksibel dan memberikan kebebasan kepada bawahan untuk berinisiatif dan memberikan ide baru.

Tabel 4.25
Tujuan yang dicapai realistis dan berdasarkan kesepakatan bersama

Pernyataan	Jumlah	Persentase (%)	Skor
Sangat Setuju	5	17	25
Setuju	21	70	84
Cukup setuju	4	13	12
Tidak setuju	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	0	0	0
Jumlah	30	100	121

Berdasarkan tabel 4.25, dari 30 responden yang menjadi sampel sebanyak 5 (17%) menyatakan sangat setuju bahwa Tujuan yang dicapai realistis dan berdasarkan kesepakatan bersama. Sedangkan 21 (70%) responden menyatakan setuju, 4 (13%) responden menyatakan cukup setuju. Dengan pernyataan tersebut hampir seluruh responden menyatakan setuju Tujuan yang dicapai realistis dan berdasarkan kesepakatan bersama.

Tabel 4.26
Bawahan dan atasan selalu melakukan pertemuan secara terus – menerus

Pernyataan	Jumlah	Persentase (%)	Skor
Sangat Setuju	7	23	35
Setuju	17	57	68
Cukup setuju	4	13	12
Tidak setuju	2	7	4
Sangat Tidak Setuju	0	0	0
Jumlah	30	100	119

Sumber : Data kuesioner yang telah diolah

Berdasarkan tabel 4.26, dari 30 responden yang menjadi sampel sebanyak 7 (23%) menyatakan sangat setuju bahwa Bawahan dan atasan selalu melakukan pertemuan secara terus – menerus. Sedangkan 17 (57%) responden menyatakan setuju, dan 4 (13%) responden menyatakan cukup setuju dan 2 (7%) responden menyatakan tidak setuju. Dengan pernyataan tersebut hampir seluruh responden menyatakan setuju bahwa Bawahan dan atasan selalu melakukan pertemuan secara terus – menerus.

Tabel 4.27
Penetapan keputusan dilakukan dengan cara pemungutan suara yang mengikutsertakan bawahan

Pernyataan	Jumlah	Persentase (%)	Skor
Sangat Setuju	5	17	25
Setuju	21	70	84
Cukup setuju	4	13	12
Tidak setuju	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	0	0	0
Jumlah	30	100	121

Sumber : Data kuesioner yang telah diolah

Berdasarkan tabel 4.27, dari 30 responden yang menjadi sampel sebanyak 5 (17%) menyatakan sangat setuju bahwa Penetapan keputusan dilakukan dengan cara pemungutan suara yang mengikutsertakan bawahan. Sedangkan 21 (70%) responden menyatakan setuju, dan 4 (13%) responden menyatakan cukup setuju. Dengan pernyataan tersebut hampir seluruh responden menyatakan setuju bahwa Penetapan keputusan dilakukan dengan cara pemungutan suara yang mengikutsertakan bawahan.

5. Kepemimpinan *Pacesetter*

Tabel 4.28
Standar kinerja yang ditetapkan pimpinan tinggi

Pernyataan	Jumlah	Persentase (%)	Skor
Sangat Setuju	7	23	35
Setuju	19	63	76
Cukup setuju	3	10	9
Tidak setuju	1	3	2
Sangat Tidak Setuju	0	0	0
Jumlah	30	100	122

Sumber : Data kuesioner yang telah diolah

Berdasarkan tabel 4.28 di atas, dari 30 responden yang menjadi sampel bahwa Standar kinerja yang ditetapkan pimpinan tinggi sebanyak 7 (23%), sebanyak 19 (63%) responden menyatakan setuju, 3 (10%) responden menyatakan cukup setuju dan 1 (3%) responden menyatakan tidak setuju. Dengan pernyataan tersebut hampir seluruh responden menyatakan setuju bahwa Standar kinerja yang ditetapkan pimpinan tinggi.

Tabel 4.29
Bawahan diberikan contoh dan melakukan perbaikan – perbaikan dalam hal pekerjaannya

Pernyataan	Jumlah	Persentase (%)	Skor
Sangat Setuju	5	17	25
Setuju	18	60	72
Cukup setuju	7	23	21
Tidak setuju	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	0	0	0
Jumlah	30	100	118

Sumber : Data kuesioner yang telah diolah

Berdasarkan tabel 4.29 di atas, dari 30 responden yang menjadi sampel sebanyak 5 (17%) menyatakan sangat setuju bahwa Bawahan diberikan contoh dan melakukan perbaikan – perbaikan dalam hal pekerjaannya. Sedangkan 18

(60%) responden menyatakan setuju, 7 (23%) responden menyatakan cukup setuju. Dengan pernyataan tersebut hampir seluruh responden menyatakan setuju bahwa Bawahan diberikan contoh dan melakukan perbaikan – perbaikan dalam hal pekerjaannya.

Tabel 4.30
Pimpinan tegas terhadap bawahan yang memiliki kinerja tidak baik

Pernyataan	Jumlah	Persentase (%)	Skor
Sangat Setuju	3	10	15
Setuju	21	70	84
Cukup setuju	6	20	18
Tidak setuju	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	0	0	0
Jumlah	30	100	117

Sumber : Data kuesioner yang telah diolah

Berdasarkan tabel 4.30, dari 30 responden yang menjadi sampel sebanyak 3 (10%) menyatakan sangat setuju bahwa Pimpinan tegas terhadap bawahan yang memiliki kinerja tidak baik. Sedangkan 21 (70%) responden menyatakan setuju, 6 (20%) responden menyatakan cukup setuju. Dengan pernyataan tersebut hampir seluruh responden menyatakan setuju bahwa Pimpinan tegas terhadap bawahan yang memiliki kinerja tidak baik.

Tabel 4.31
Bawahan diberikan arahan secara terperinci dan jelas

Pernyataan	Jumlah	Persentase (%)	Skor
Sangat Setuju	5	17	25
Setuju	22	73	88
Cukup setuju	3	10	9
Tidak setuju	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	0	0	0
Jumlah	30	100	122

Sumber : Data kuesioner yang telah diolah

Berdasarkan tabel 4.31, dari 30 responden yang menjadi sampel sebanyak 5 (17%) menyatakan sangat setuju bahwa Bawahan diberikan arahan secara terperinci dan jelas. Sedangkan 22 (73%) responden menyatakan setuju, dan 3 (10%) responden menyatakan cukup setuju. Dengan pernyataan tersebut hampir seluruh responden menyatakan setuju bahwa Bawahan diberikan arahan secara terperinci dan jelas.

Tabel 4.32
Tidak adanya kebebasan untuk berinisiatif kepada bawahan

Pernyataan	Jumlah	Persentase (%)	Skor
Sangat Setuju	2	7	10
Setuju	20	67	80
Cukup setuju	7	23	21
Tidak setuju	1	3	2
Sangat Tidak Setuju	0	0	0
Jumlah	30	100	113

Sumber : Data kuesioner yang telah diolah

Berdasarkan tabel 4.32, dari 30 responden yang menjadi sampel sebanyak 2 (7%) menyatakan sangat setuju bahwa tidak adanya kebebasan untuk berinisiatif kepada bawahan. Sedangkan 20 (67%) responden menyatakan setuju, 7 (23%) responden menyatakan cukup setuju dan 1 (3%) responden menyatakan tidak setuju. Dengan pernyataan tersebut hampir seluruh responden menyatakan setuju bahwa tidak adanya kebebasan untuk berinisiatif kepada bawahan.

6. Kepemimpinan *Coaching*

Tabel 4.33
Gagasan bawahan selalu dihargai pimpinan

Pernyataan	Jumlah	Persentase (%)	Skor
Sangat Setuju	5	17	25
Setuju	19	63	76
Cukup setuju	6	20	18
Tidak setuju	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	0	0	0
Jumlah	30	100	119

Sumber : Data kuesioner yang telah diolah

Berdasarkan tabel 4.33 di atas, dari 30 responden yang menjadi sampel bahwa Gagasan bawahan selalu dihargai pimpinan, sebanyak 5 (17%), sebanyak 19 (63%) responden menyatakan setuju, 6 (20%) responden menyatakan cukup setuju. Dengan pernyataan tersebut responden menyatakan bahwa gagasan bawahan selalu dihargai pimpinan, hal tersebut membuat karyawan lebih kreatif dan inovatif.

Tabel 4.34
Pimpinan selalu memberi nasihat kepada bawahan mengenai tugas yang harus dilaksanakan

Pernyataan	Jumlah	Persentase (%)	Skor
Sangat Setuju	8	27	40
Setuju	17	57	68
Cukup setuju	5	17	15
Tidak setuju	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	0	0	0
Jumlah	30	100	123

Sumber : Data kuesioner yang telah diolah

Berdasarkan tabel 4.34 di atas, dari 30 responden yang menjadi sampel sebanyak 8 (27%) menyatakan sangat setuju bahwa Pimpinan selalu memberi nasihat kepada bawahan mengenai tugas yang harus dilaksanakan. Sedangkan 17

(57%) responden menyatakan setuju, 5 (17%) responden menyatakan cukup setuju. Dengan pernyataan tersebut hampir seluruh responden menyatakan setuju bahwa Pimpinan selalu memberi nasihat kepada bawahan mengenai tugas yang harus dilaksanakan.

Tabel 4.35
Pimpinan bersedia untuk mentolelir terhadap kegagalan jika kegagalan itu dapat meningkatkan kualitas kerja bawahan

Pernyataan	Jumlah	Persentase (%)	Skor
Sangat Setuju	4	13	20
Setuju	21	70	84
Cukup setuju	5	17	15
Tidak setuju	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	0	0	0
Jumlah	30	100	119

Sumber : Data kuesioner yang telah diolah

Berdasarkan tabel 4.35, dari 30 responden yang menjadi sampel sebanyak 4 (13%) menyatakan sangat setuju bahwa Pimpinan bersedia untuk mentolelir terhadap kegagalan jika kegagalan itu dapat meningkatkan kualitas kerja bawahan. Sedangkan 21 (70%) responden menyatakan setuju, 5 (17%) responden menyatakan cukup setuju. Dengan pernyataan tersebut responden menyatakan bahwa pimpinan bersedia untuk mentolelir terhadap kegagalan jika kegagalan itu dapat meningkatkan kualitas kerja bawahan, hal tersebut untuk memberikan kebebasan kepada bawahan berinisiatif dan memberikan ide-ide baru.

Tabel 4.36
Aspirasi atau kritik dari bawahan dapat diterima pimpinan

Pernyataan	Jumlah	Persentase (%)	Skor
Sangat Setuju	7	23	35
Setuju	19	63	76
Cukup setuju	1	3	3
Tidak setuju	3	10	6
Sangat Tidak Setuju	0	0	0
Jumlah	30	100	120

Sumber : Data kuesioner yang telah diolah

Berdasarkan tabel 4.36, dari 30 responden yang menjadi sampel sebanyak 7 (23%) menyatakan sangat setuju bahwa Aspirasi atau kritik dari bawahan dapat diterima pimpinan. Sedangkan 19 (63%) responden menyatakan setuju, 1 (3%) responden menyatakan cukup setuju dan 3 (10%) responden menyatakan tidak setuju. Dengan pernyataan tersebut responden menyatakan bahwa aspirasi atau kritik dari bawahan dapat diterima pimpinan, hal tersebut untuk menghargai pendapat bawahan.

Tabel 4.37
Membutuhkan waktu yang lama untuk memberikan pelatihan secara pribadi kepada bawahan

Pernyataan	Jumlah	Persentase (%)	Skor
Sangat Setuju	1	3	5
Setuju	16	53	64
Cukup setuju	10	33	30
Tidak setuju	3	10	6
Sangat Tidak Setuju	0	0	0
Jumlah	0	0	105

Sumber : Data kuesioner yang telah diolah

Berdasarkan tabel 4.37, dari 30 responden yang menjadi sampel sebanyak 1 (3%) menyatakan sangat setuju bahwa Membutuhkan waktu yang lama untuk memberikan pelatihan secara pribadi kepada bawahan. Sedangkan 16 (53%) responden menyatakan setuju, dan 10 (33%) responden menyatakan cukup setuju dan 3 (10%) responden menyatakan tidak setuju. Dengan pernyataan tersebut responden menyatakan bahwa membutuhkan waktu yang lama untuk memberikan pelatihan secara pribadi kepada bawahan, hal tersebut untuk memberikan hasil terbaik dalam mengerjakan pekerjaannya.

Tabel 4.38
Analisis Tanggapan Responden Mengenai Gaya kepemimpinan
DINAS PENDIDIKAN PROVINSI JAWA BARAT

No	Pernyataan	SS	S	CS	TS	STS	Jml	Rata-rata	Ket .
1	Kebijakan selalu ditentukan oleh pemimpin	6	16	7	1	0	117	3.90	Baik
2	Pimpinan tidak menampung aspirasi bawahan dalam memberikan keputusan dan ide - ide	0	9	18	3	0	96	3.20	Cukup Baik
3	Pemimpin menetapkan kontrol yang ketat dan standar yang tinggi dalam pekerjaan.	5	20	5	0	0	120	4.00	Baik
4	Pimpinan hanya memberikan tujuan akhir kepada bawahannya yang harus dicapai	5	19	6	0	0	119	3.97	Baik
5	Bawahan diberikan kebebasan untuk berinisiatif dan memberikan ide-ide baru dalam pekerjaannya	5	19	3	3	0	116	3.87	Baik
6	Pemimpin memiliki visi yang jelas dan keberanian untuk bertindak	5	21	4	0	0	121	4.03	Baik
7	Pimpinan memiliki kharisma dan percaya diri yang tinggi	5	22	3	0	0	122	4.07	Baik
8	Pemimpin saya pandai memberi motivasi kepada bawahan.	7	18	4	1	0	121	4.03	Baik
9	Pimpinan saya memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik	7	19	1	3	0	120	4.00	Baik
10	Dalam meningkatkan inovasi pimpinan melakukannya dengan fleksibel	4	23	3	0	0	121	4.03	Baik
11	Pemimpin jarang memberikan arahan kepada bawahan.	0	22	8	0	0	112	3.73	Baik
12	Pimpinan kurang mengoreksi terhadap hasil pekerjaan yang buruk	1	21	8	0	0	113	3.77	Baik

13	Pemimpin cenderung memberikan toleransi yang berlebihan.	10	17	3	0	0	127	4.23	Sangat Baik
14	Pemimpin menghargai pendapat bawahan	5	21	4	0	0	121	4.03	Baik
15	Pemimpin fleksibel dan memberikan kebebasan kepada bawahan untuk berinisiatif dan memberikan ide baru	6	18	3	3	0	117	3.90	Baik
16	Tujuan yang dicapai realistis dan berdasarkan kesepakatan bersama	5	21	4	0	0	121	4.03	Baik
17	Bawahan dan atasan selalu melakukan pertemuan secara terus – menerus	7	17	4	2	0	119	3.97	Baik
18	Penetapan keputusan dilakukan dengan cara pemungutan suara yang mengikutsertakan bawahan	5	21	4	0	0	121	4.03	Baik
19	Standar kinerja yang ditetapkan pimpinan tinggi	7	19	3	1	0	122	4.07	Baik
20	Bawahan diberikan contoh dan melakukan perbaikan – perbaikan dalam hal pekerjaannya	5	18	7	0	0	118	3.93	Baik
21	Pimpinan tegas terhadap bawahan yang memiliki kinerja tidak baik	3	21	6	0	0	117	3.90	Baik
22	Bawahan diberikan arahan secara terperinci dan jelas	5	22	3	0	0	122	4.07	Baik
23	Tidak adanya kebebasan untuk berinisiatif dari bawahan	2	20	7	1	0	113	3.77	Baik
24	Gagasan bawahan selalu dihargai pimpinan	5	19	6	0	0	119	3.97	Baik
25	Pemimpin selalu memberi nasihat kepada bawahan mengenai tugas yang harus dilaksanakan.	8	17	5	0	0	123	4.10	Baik
26	Pimpinan bersedia untuk mentolelir terhadap kegagalan jika kegagalan itu dapat meningkatkan kualitas kerja bawahan	4	21	5	0	0	119	3.97	Baik
27	Aspirasi atau kritik dari bawahan dapat diterima pimpinan	7	19	1	3	0	120	4.00	Baik
28	Membutuhkan waktu yang lama untuk memberikan pelatihan secara pribadi kepada bawahan	1	16	10	3	0	105	3.50	Baik
	Jumlah	135	536	145	24	0	3302	110.07	
	Rata-rata							3,93	Baik

Berdasarkan tabel 4.38 di atas, dapat diketahui pernyataan responden mengenai gaya kepemimpinan Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat dapat

dikatakan baik, karena nilai rata-rata keseluruhan sebesar 3,93 berada pada interval 3,40-4,19. Rata-rata tertinggi sebesar 4,23 ada pada pernyataan ” Pemimpin cenderung memberikan toleransi yang berlebihan”. Dengan demikian gaya kepemimpinan yang diterapkan Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat termasuk gaya kepemimpinan Afiliatif (*Affiliative Style*)

Tetapi masih ada yang perlu diperhatikan mengenai pernyataan Pimpinan tidak menampung aspirasi bawahan dalam memberikan keputusan dan ide - ide, Pemimpin jarang memberikan arahan kepada bawahan, dan Membutuhkan waktu yang lama untuk memberikan pelatihan secara pribadi kepada bawahan karena memiliki nilai dibawah rata-rata.

4.2 Tanggapan Responden Mengenai Motivasi Kerja Karyawan Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat

Berikut ini terdapat tanggapan responden mengenai motivasi kerja karyawan pada Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat, yang ditampilkan dalam bentuk tabel sebagai berikut:

1. Kebutuhan fisiologi

Tabel 4.39

Makan, pakaian, perumahan menjadi suatu kebutuhan untuk hidup

Pernyataan	Jumlah	Persentase (%)	Skor
Sangat Setuju	3	10	15
Setuju	27	90	108
Cukup setuju	0	0	0
Tidak setuju	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	0	0	0
Jumlah	30	100	123

Sumber : Data kuesioner yang telah diolah

Berdasarkan tabel 4.39 di atas, dari 30 responden yang menjadi sampel sebanyak 3 (10%) responden menyatakan sangat setuju bahwa Makan, pakaian, perumahan menjadi suatu kebutuhan untuk hidup, sedangkan 27 (90%) responden

menyatakan setuju. Dengan pernyataan tersebut seluruh responden menyatakan makan, pakaian, perumahan menjadi suatu kebutuhan untuk hidup.

2. Kebutuhan rasa aman

Tabel 4.40
Kebutuhan akan rasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam bekerja

Pernyataan	Jumlah	Persentase (%)	Skor
Sangat Setuju	3	10	15
Setuju	24	80	96
Cukup setuju	3	10	9
Tidak setuju	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	0	0	0
Jumlah	30	100	120

Sumber : Data kuesioner yang telah diolah

Berdasarkan tabel 4.40 di atas, menunjukkan bahwa 3 (10%) responden menyatakan sangat setuju bahwa Kebutuhan akan rasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam bekerja, sedangkan 24 (80%) responden menyatakan setuju, dan 3 (10%) responden menyatakan cukup setuju. Dengan pernyataan tersebut hampir seluruh responden menyatakan bahwa Kebutuhan akan rasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam bekerja.

3. Kebutuhan Sosial

Tabel 4.41
Adanya kebutuhan sosial dalam bekerja

Pernyataan	Jumlah	Persentase (%)	Skor
Sangat Setuju	3	10	15
Setuju	26	87	104
Cukup setuju	1	3	3
Tidak setuju	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	0	0	0
Jumlah	30	100	122

Sumber : Data kuesioner yang telah diolah

Berdasarkan tabel 4.41 di atas, 3 (10%) menyatakan sangat setuju bahwa Adanya kebutuhan sosial dalam bekerja, sedangkan sebanyak 26 (87%) responden menyatakan setuju dan 1 (3%) menyatakan cukup setuju. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa responden menyatakan adanya kebutuhan sosial dalam bekerja, hal tersebut yang membuat kepuasan kerja karyawan, dan meningkatkan kestabilan karyawan.

Tabel 4.42
Kebutuhan akan hubungan teman yang baik dalam lingkungan kerja

Pernyataan	Jumlah	Persentase (%)	Skor
Sangat Setuju	3	10	15
Setuju	19	63	76
Cukup setuju	8	27	24
Tidak setuju	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	0	0	0
Jumlah	30	100	115

Sumber : Data kuesioner yang telah diolah

Berdasarkan tabel 4.42 di atas, menunjukkan bahwa 3 (10%) menyatakan sangat setuju bahwa Kebutuhan akan hubungan teman yang baik dalam lingkungan kerja, sedangkan 19 (63%) responden menyatakan setuju, dan 8 (27%) responden menyatakan cukup setuju. Dengan demikian responden menyatakan bahwa kebutuhan akan hubungan teman yang baik dalam lingkungan kerja, hal tersebut untuk menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.

Tabel 4.43
Adanya kerja sama antar individu dalam lingkungan kerja

Pernyataan	Jumlah	Persentase (%)	Skor
Sangat Setuju	7	23	35
Setuju	19	63	76
Cukup setuju	4	13	12
Tidak setuju	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	0	0	0
Jumlah	30	100	123

Sumber : Data kuesioner yang telah diolah

Berdasarkan tabel 4.43 di atas, menunjukkan bahwa 7 (23%) menyatakan sangat setuju bahwa Adanya kerja sama antar individu dalam lingkungan kerja, sedangkan 19 (63%) responden menyatakan setuju, dan 4 (13%) responden menyatakan cukup setuju. Secara keseluruhan responden menyatakan setuju bahwa diperlukan adanya kerja sama antar individu dalam lingkungan kerja.

Tabel 4.44
Interaksi yang baik antar individu dalam lingkungan kerja

Pernyataan	Jumlah	Persentase (%)	Skor
Sangat Setuju	6	20	30
Setuju	22	73	88
Cukup setuju	2	7	6
Tidak setuju	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	0	0	0
Jumlah	30	100	124

Sumber : Data kuesioner yang telah diolah

Dari tabel 4.44, menunjukkan bahwa 6 (20%) menyatakan sangat setuju Interaksi yang baik antar individu dalam lingkungan kerja, 22 (73%) responden menyatakan setuju, 2 (7%) menyatakan cukup setuju. Dengan demikian responden menyatakan interaksi yang baik antar individu dalam lingkungan kerja, hal tersebut pada dasarnya manusia normal tidak akan mau hidup menyendiri seorang diri ditempat terpencil. Ia selalu membutuhkan kehidupan berkelompok, karena manusia adalah makhluk sosial.

Tabel 4.45
Dicintai dan mencintai sesama dalam bekerja menjadi kebutuhan hidup berkelompok

Pernyataan	Jumlah	Persentase (%)	Skor
Sangat Setuju	6	20	30
Setuju	21	70	84
Cukup setuju	3	10	9
Tidak setuju	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	0	0	0
Jumlah	30	100	123

Sumber : Data kuesioner yang telah diolah

Dari tabel 4.45 di atas, menunjukkan bahwa 6 (20%) responden menyatakan sangat setuju bahwa Dicintai dan mencintai sesama dalam bekerja menjadi kebutuhan hidup berkelompok, sedangkan 21 (70%) menyatakan setuju, dan 3 (10%) menyatakan cukup setuju. Secara keseluruhan responden menyatakan setuju bahwa Dicintai dan mencintai sesama dalam bekerja menjadi kebutuhan hidup berkelompok.

4. Kebutuhan Akan Penghargaan Atau Prestise

Tabel 4.46
Penghargaan diri menjadi kebutuhan yang penting dalam pekerjaan yang dilakukan

Pernyataan	Jumlah	Persentase (%)	Skor
Sangat Setuju	2	7	10
Setuju	21	70	84
Cukup setuju	7	23	21
Tidak setuju	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	0	0	0
Jumlah	30	100	115

Sumber : Data kuesioner yang telah diolah

Dari tabel 4.46 di atas, menunjukkan bahwa 2 (7%) responden menyatakan sangat setuju bahwa Penghargaan diri menjadi kebutuhan yang penting dalam pekerjaan yang dilakukan. Sedangkan 21 (70%) menyatakan setuju, dan 7 (23%) menyatakan cukup setuju. Dengan demikian responden menyatakan bahwa penghargaan diri menjadi kebutuhan yang penting dalam pekerjaan yang dilakukan karena kebutuhan akan penghargaan diri dan pengakuan serta penghargaan prestise dari karyawan dan masyarakat lingkungannya membuat motivasi karyawan meningkat.

Tabel 4.47
Pengakuan akan prestasi kerja penting dalam hal pekerjaan yang dilakukan

Pernyataan	Jumlah	Persentase (%)	Skor
Sangat Setuju	2	7	10
Setuju	20	67	80
Cukup setuju	8	27	24
Tidak setuju	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	0	0	0
Jumlah	30	100	114

Sumber : Data kuesioner yang telah diolah

Dari tabel 4.47 di atas, menunjukkan bahwa 2 (7%) responden menyatakan sangat setuju Pengakuan akan prestasi kerja penting dalam hal pekerjaan yang dilakukan, sedangkan 20 (67%) menyatakan setuju, 8 (27%) menyatakan cukup setuju. Secara keseluruhan responden menyatakan setuju bahwa Pengakuan akan prestasi kerja penting dalam hal pekerjaan yang dilakukan.

5. Kebutuhan Akan Aktualisasi Diri

Tabel 4.48
Adanya pelatihan kerja demi meningkatkan kemampuan kerja

Pernyataan	Jumlah	Persentase (%)	Skor
Sangat Setuju	6	20	30
Setuju	20	67	80
Cukup setuju	4	13	12
Tidak setuju	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	0	0	0
Jumlah	30	100	122

Sumber : Data kuesioner yang telah diolah

Dari tabel 4.48 di atas, menunjukkan bahwa 6 (20%) responden menyatakan sangat setuju adanya pelatihan kerja demi meningkatkan kemampuan kerja, sedangkan 20 (67%) menyatakan setuju, 4 (13%) menyatakan cukup setuju. Dengan demikian responden menyatakan adanya pelatihan kerja demi meningkatkan kemampuan kerja, hal tersebut karena kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kemampuan, keterampilan dan potensi optimal, agar mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan.

Tabel 4.49
Diberikannya kesempatan oleh pimpinan dalam memberikan ide kreatif demi meningkatkan keterampilan kerja

Pernyataan	Jumlah	Persentase (%)	Skor
Sangat Setuju	5	17	25
Setuju	21	70	84
Cukup setuju	4	13	12
Tidak setuju	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	0	0	0
Jumlah	30	100	121

Sumber : Data kuesioner yang telah diolah

Dari tabel 4.49 di atas, menunjukkan bahwa 5 (17%) responden menyatakan sangat setuju Diberikannya kesempatan oleh pimpinan dalam memberikan ide kreatif demi meningkatkan keterampilan kerja, sedangkan 21 (70%) menyatakan setuju, 4 (13%) menyatakan cukup setuju. Dengan demikian responden menyatakan bahwa diberikannya kesempatan oleh pimpinan dalam memberikan ide kreatif demi meningkatkan keterampilan kerja, hal tersebut dengan motivasi positif semangat bekerja karyawan akan meningkat karena pada umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja.

Tabel 4.50
Adanya arahan langsung dari pimpinan mampu meningkatkan potensi yang optimal dalam hal mengoreksi hasil kerja yang buruk

Pernyataan	Jumlah	Persentase (%)	Skor
Sangat Setuju	7	23	35
Setuju	18	60	72
Cukup setuju	5	17	15
Tidak setuju	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	0	0	0
Jumlah	30	100	122

Sumber : Data kuesioner yang telah diolah

Dari tabel 4.50 di atas, menunjukkan bahwa 7 (23%) responden menyatakan sangat setuju Adanya arahan langsung dari pimpinan mampu meningkatkan potensi yang optimal dalam hal mengoreksi hasil kerja yang buruk, sedangkan 18 (60%) menyatakan setuju, 5 (17%) menyatakan cukup setuju. Secara keseluruhan responden menyatakan setuju bahwa adanya arahan langsung dari pimpinan mampu meningkatkan potensi yang optimal dalam hal mengoreksi hasil kerja yang buruk, hal tersebut karena dengan motivasi negatif, semangat kerja karyawan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

Tabel 4.51
Analisis Tanggapan Responden Terhadap Motivasi Kerja Karyawan
DINAS PENDIDIKAN PROVINSI JAWA BARAT

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS	Jml	Rata-rata	Ket
1.	Makan, pakaian, perumahan menjadi suatu kebutuhan untuk hidup	3	27	0	0	0	123	4.10	Tinggi
2.	Kebutuhan akan rasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam bekerja	3	24	3	0	0	120	4.00	Tinggi
3.	Adanya kebutuhan sosial dalam bekerja	3	26	1	0	0	122	4.07	Tinggi
4.	Kebutuhan akan hubungan berkawan dalam lingkungan kerja	3	19	8	0	0	115	3.83	Tinggi
5.	Adanya kerja sama antar individu dalam lingkungan kerja	7	19	4	0	0	123	4.10	Tinggi
6	Interaksi yang baik antar individu dalam lingkungan kerja	6	22	2	0	0	124	4.13	Tinggi
7	Dicintai dan mencintai sesama dalam bekerja menjadi kebutuhan hidup berkelompok	6	21	3	0	0	123	4.10	Tinggi
8	Penghargaan diri menjadi kebutuhan yang penting dalam pekerjaan yang dilakukan	2	21	7	0	0	115	3.83	Tinggi
9	Pengakuan akan prestasi kerja penting dalam hal pekerjaan yang dilakukan	2	20	8	0	0	114	3.80	Tinggi
10	Adanya pelatihan kerja demi meningkatkan kemampuan kerja	6	20	4	0	0	122	4.07	Tinggi
11	Diberikannya kesempatan oleh pimpinan dalam memberikan ide kreatif demi meningkatkan keterampilan kerja	5	21	4	0	0	121	4.03	Tinggi
12	Adanya arahan langsung dari pimpinan mampu meningkatkan potensi yang optimal dalam hal mengoreksi hasil kerja yang buruk	7	18	5	0	0	122	4.07	Tinggi
	Jumlah	53	258	49	0	0	1444	48,13	
	Rata-rata							4,01	Tinggi

Dari tabel sebelumnya dapat diketahui pernyataan responden mengenai motivasi kerja karyawan dapat dikatakan tinggi, karena nilai rata-rata keseluruhan sebesar 4,01 berada pada interval 3,40-4,19. Rata-rata tertinggi sebesar 4,13 terdapat pada pernyataan “Interaksi yang baik antar individu dalam lingkungan kerja”.

Tetapi masih ada yang perlu diperhatikan mengenai pernyataan “Kebutuhan akan hubungan teman yang baik dalam lingkungan kerja, Penghargaan diri menjadi kebutuhan yang penting dalam pekerjaan yang dilakukan dan Pengakuan akan prestasi kerja penting dalam hal pekerjaan yang dilakukan ” karena memiliki nilai dibawah rata-rata. Untuk meningkatkan motivasi karyawan, hubungan dengan teman, pengakuan serta penghargaan prestise perlu menjadi pertimbangan pimpinan. Karena kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kemampuan, keterampilan dan potensi optimal bisa menjadi motivator, guna mencapai prestasi kerja yang tinggi.

4.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat

Untuk mengukur kuat lemahnya hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan, penulis menggunakan uji korelasi Rank Spearman karena jawaban dari responden mempunyai skala ordinal. Jawaban ini dihitung berdasarkan hasil kuesioner yang telah disebarkan dimana terdiri dari 28 pernyataan yang berhubungan dengan gaya kepemimpinan dan 12 pertanyaan yang berhubungan dengan motivasi kerja karyawan. Tabel berikut ini memperlihatkan hasil pengolahan data primer dari hasil kuesioner dengan bantuan program SPSS 18:

Tabel 4.52

Perhitungan Korelasi Rank Spearman Variabel X dan Variabel Y

			Gaya Kepemimpinan	Motivasi Kerja
Spearman's rho	Gaya Kepemimpinan	Correlation Coefficient	1.000	.651**
		Sig. (1-tailed)	.	.000
		N	30	30
	Motivasi Kerja	Correlation Coefficient	.651**	1.000
		Sig. (1-tailed)	.000	.
		N	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Berdasarkan perhitungan korelasi, diperoleh hasil r_s atau koefisien korelasi antara gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan adalah sebesar 0,651. Setelah diketahui besarnya koefisien korelasi tersebut maka untuk mengetahui bagaimana hubungan kedua variabel, digunakan pedoman seperti yang tertera pada tabel 4.53 sebagai berikut :

Tabel 4.53

Interpretasi Koefisien Korelasi Nilai r

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00 – 0,199	Sangat Rendah
0,20 – 0,399	Rendah
0,40 – 0,599	Cukup Kuat
0,60 – 0,799	Kuat
0,80 – 1,000	Sangat Kuat

Sumber : Riduwan (2003:228)

Dari hasil analisis tersebut, terlihat adanya hubungan yang kuat antara variabel gaya kepemimpinan (variabel X) dengan motivasi kerja karyawan (variabel Y), yaitu sebesar 0,651 yang termasuk kategori 0,60 – 0,799.

4.3.1 Koefisien Determinasi

Untuk mengetahui besarnya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan dalam bentuk persentase, maka digunakan perhitungan koefisien determinasi dengan rumus sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 K_d &= r_s^2 \times 100 \% \\
 &= (0,651)^2 \times 100 \% \\
 &= 42,38 \%
 \end{aligned}$$

Besarnya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan adalah sebesar 42,38% dan sisanya 57,62% dipengaruhi oleh faktor lainnya yang tidak diteliti.

4.3.2 Pengujian Hipotesis

Untuk mengetahui apakah hipotesis diterima atau ditolak, maka dilakukan uji t satu pihak, yaitu pihak kanan dengan hipotesis sebagai berikut :

$H_0 : r \leq 0$, Artinya tidak terdapat pengaruh yang positif antara gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan.

$H_a : r > 0$, Artinya terdapat pengaruh yang positif antara gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan.

Kemudian hasil dari t hitung dibandingkan dengan t tabel yang kriterianya adalah sebagai berikut :

- ◆ Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima
- ◆ Jika $t_{hitung} \leq t_{tabel}$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak
- ◆ Degree of freedom atau derajat kebebasan yang digunakan adalah :

$$Df = n - (k+1)$$

$$Df = 30 - (1+1)$$

$$= 30 - 2 = 28$$

- ◆ Tingkat kekeliruan (α) yang digunakan adalah sebesar 5%, dan untuk menetapkan nilai t hitung, maka dipergunakan rumus sebagai berikut :

$$t_{hitung} = r_s \sqrt{\frac{n - 2}{1 - r_s^2}}$$

$$= 0.651 \sqrt{\frac{30 - 2}{1 - 0.651^2}}$$

$$= 4,538$$

$$t_{tabel} = (\alpha : df)$$

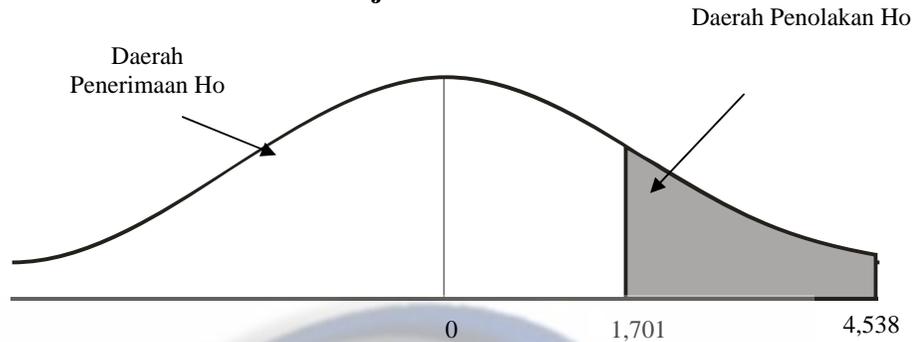
$$= (0,05 ; 28)$$

$$= 1.701$$

Kriteria Uji

Dari perhitungan statistik uji di atas, dapat dilihat ($t_{hitung} > t_{tabel}$) atau (4,538 > 1,701), berarti H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya terdapat pengaruh positif antara gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan. Untuk lebih jelasnya, pengujian hipotesis akan disajikan dalam bentuk gambar berikut ini.

Gambar 4.1
Uji distribusi t



Kriteria t_{hitung} berada pada daerah penolakan H_0 , sehingga hipotesis yang diajukan penulis yaitu : “ **Jika Gaya Kepemimpinan dilakukan dengan tepat maka Motivasi kerja karyawan akan tinggi**” dapat diterima.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan serta pada pembahasan Bab IV mengenai Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan maka penulis dapat menarik beberapa kesimpulan dan memberikan beberapa saran sebagai masukan bagi Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat.

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang penulis lakukan, dianalisis, observasi dan wawancara maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat sudah baik, karena nilai rata-rata keseluruhan sebesar 3,93 berada pada interval 3,40-4,19. Tetapi masih ada masalah dalam menampung aspirasi bawahan dalam mengambil keputusan serta waktu yang dibutuhkan dalam pelatihan.
2. Motivasi kerja karyawan Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat dapat dikategorikan tinggi, karena nilai rata-rata keseluruhan sebesar 4,01 berada pada interval 3,40-4,19. Tetapi masih ada masalah dengan hubungan teman, penghargaan diri, dan pengakuan prestasi.
3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja Karyawan Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat berdasarkan pada perhitungan korelasi Rank Spearman adalah sebesar 0.651 berarti bahwa antara variabel Gaya Kepemimpinan (X) dengan Motivasi Kerja Karyawan (Y) mempunyai pengaruh yang kuat dan positif, ini berarti bila Gaya Kepemimpinan lebih baik maka berpengaruh lebih kuat pada peningkatan Motivasi Kerja Karyawan Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat.

Dari hasil perhitungan koefisien determinasi sebesar 42,38%, artinya peningkatan Motivasi Kerja Karyawan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan sebesar 42,38%, sedang sisanya sebesar 57,62% dipengaruhi faktor-faktor lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini. Berdasarkan uji signifikan yang

telah dilakukan diperoleh hasil t_{hitung} sebesar 4,538 dan t_{tabel} sebesar 1.701, ini berarti $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka terdapat pengaruh yang signifikan antara kedua variabel yang diteliti. Dengan demikian hipotesis yang diajukan, yaitu **“Jika Gaya Kepemimpinan dilakukan dengan tepat maka Motivasi kerja karyawan akan tinggi”** dapat diterima.

5.2. Saran

Untuk solusi masalah yang ditemukan dalam penelitian pada Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat, maka penulis memberikan rekomendasi sebagai masukan bagi Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat, yaitu:

1. Sebaiknya dalam pengambilan keputusan perlu melibatkan karyawan, pimpinan lebih memperhatikan aspirasi bawahan dan waktu yang diberikan dalam pelatihan tidak terlalu lama.
2. Untuk meningkatkan motivasi karyawan:
 - Dalam hubungan dengan teman harus lebih diperhatikan agar dalam bekerja lebih giat.
 - Pengakuan serta penghargaan prestise perlu menjadi pertimbangan pimpinan. Karena kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kemampuan, keterampilan dan potensi optimal bisa menjadi motivator, guna mencapai prestasi kerja yang tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

- David Stephen P. Robbins. 2000. *Human Resources Management Concept and Practices*. Jakarta, PT. Preenhalindo
- Goleman Daniel, **Kepemimpinan Yang Mendatangkan Hasil**, Cetakan Pertama, Amara Books, Jogjakarta, 2003
- H. Malayu S. P Hasibuan. 2001 “**Manajemen Sumber Daya Manusia**”, Edisi Revisi ; Bumi Aksara , Jakarta,
- H. Malayu S.P.Hasibuan Drs. 2007. **Manajemen Sumber Daya Manusia** PT Bumi Aksara, Jakarta
- Handoko, H. T. 2002, **Manajemen Personalia dan Sumber daya Manusia**, Yogyakarta, cetakan ke-17, Penerbit : BPFE-YOGYAKARTA.
- Hariandja Marihot T.E. 2002. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Jakarta: PT. Grasindo
- Hasibuan, Malayu S.P., Drs., 2004, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, edisi revisi, Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hasibuan, S. P. M. 2003, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Jakarta, Cetakan Keenam, Penerbit : PT. Bumi Aksara.
- Kartini, Kartono. 2008. **Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Kepemimpinan Abnormal itu?**. Edisi Pertama, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Mangkunegara Prabu A. A, 2008. **Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan**, Cetakan kedelapan, Bandung : PT. Remaja Rosdakarya
- Marwansyah, Mukaram, 2002, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, edisi revisi, cetakan kelima, Jakarta: Bumi Aksara
- Rivai, Veithzal. **Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi**, Edisi Kedua, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2008
- Salim, Ahmad Ramdani, 2002. **Manajemen Proses (suatu prospektif teknologi), Manajemen Usahawan, No.7/Th. XXVII**: Jakarta Lembaga Manajemen FE-UI.
- Siagian, Sondang P. “**Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja**”, Cetakan Ke-1, Rineka Cipta, Jakarta, 2002

Sofyandi Herman & Garniwa Iwa. **Perilaku Organisasional**, Cetakan Ke-1,
Graha Ilmu, Yogyakarta, 2007

Yuniarsih & Suwatno. **Manajemen Sumber Daya Manusia**”, Cetakan kesatu,
Alfabeta, Bandung, 2008





This document was created with Win2PDF available at <http://www.daneprairie.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.