

**ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN
DAN MOTIVASI KERJA
TERHADAP KINERJA PEGAWAI**
(Studi Pada Pegawai Badan Kesatuan Bangsa Politik Dan Perlindungan
Masyarakat Provinsi Jawa Tengah)



SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat
Untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)
pada Program Sarjana Fakultas Ekonomi
Universitas Diponegoro

Disusun oleh :

ROKHMALOKA HABSORO ABDILAH
NIM. C2A 606 096

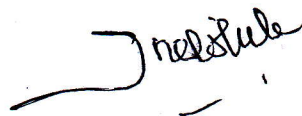
**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2011**

PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama penyusun : Rokhmaloka Habsoro Abdilah
Nomor Induk Mahasiswa : C2A606096
Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Manajemen
Judul Skripsi : **ANALISIS PENGARUH GAYA
KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI
KERJA TERHADAP KINERJA
PEGAWAI (Studi Pada Pegawai Badan
Kesatuan Bangsa Politik Dan Perlindungan
Masyarakat Provinsi Jawa Tengah)**
Dosen Pembimbing : Dr. Hj. Indi Djastuti, M.S.

Semarang, 30 Juni 2011

Dosen Pembimbing



(Dr. Hj. Indi Djastuti, M.S.)

NIP. 19570218 198403 2001

PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN

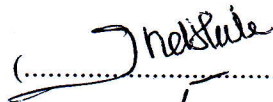
Nama Mahasiswa : Rokhmaloka Habsoro Abdilah
Nomor Induk Mahasiswa : C2A606096
Fakultas / Jurusan : Ekonomi / Manajemen

Judul Skripsi : **ANALISIS PENGARUH GAYA
KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI
KERJA TERHADAP KINERJA
PEGAWAI (Studi Pada Pegawai Badan
Kesatuan Bangsa Politik Dan
Perlindungan Masyarakat Provinsi
Jawa Tengah)**

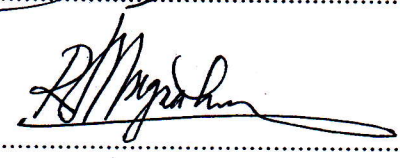
Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal 24 Juni 2011

Tim Penguji :

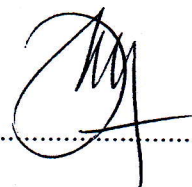
1. Dr. Hj. Indi Djastuti, M.S.

(..........)

2. Dra. Rini Nugraheni

(..........)

3. Dr. Akhyar Yuniawan, SE., M.Si

(..........)

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini saya, Rokhmaloka Habsoro Abdilah, menyatakan bahwa skripsi dengan judul: ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI (Studi Pada Pegawai Badan Kesatuan Bangsa Politik dan Perlindungan Masyarakat Provinsi Jawa Tengah), adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut di atas, baik disengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijasah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, 30 Juni 2011

Yang membuat pernyataan,

(Rokhmaloka Habsoro Abdilah)
NIM: C2A606096

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

MOTTO:

“Bahwa tiada yang orang dapatkan kecuali yang ia usahakan, dan bahwa usahanya akan kelihatan nantinya”.

(QS. An-Najm: 39-40)

“Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antara kamu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan, beberapa derajat. Dan Allah maha mengetahui apa yang kamu kerjakan”.

(QS. Al-Mujadalah: 11)

“Pelajarilah olehmu akan ilmu, sebab mempelajari ilmu akan memberikan rasa takut kepada Allah SWT. Menuntutnya merupakan ibadah, mengulang-ulangnya merupakan tasbih, membahasnya merupakan jihad, mengajarkannya kepada orang-orang yang dalam mengetahui merupakan sedekah, dan menyerahkannya kepada ahlinya merupakan pendekatan kepada Allah SWT”.

(H. R. Ibnu Abdul)

Dengan bangga kupersembahkan skripsi ini kepada:

1. *Keluargaku tercinta: Bapak, Ibu, kakak, dan adikku.*
2. *Saudara, dan sahabat-sahabat terbaikku.*
3. *Semua pihak yang hendak memanfaatkan penelitian ini untuk kemajuan pendidikan dan ilmu pengetahuan.*
4. *Serta Almamaterku Universitas Diponegoro.*

ABSTRACT

The purpose of this research is to test and analyze the influence of leadership style and work motivation on employees performance (Study on the employees of Badan Kesbangpol dan Linmas Provinsi Jawa Tengah).

The sample used in this research consists of 60 respondents from 106 employees. The method of sampling used is by purposive sampling, method data analysis used are multiple linear regression analysis. Based on the results of data analysis, the regression equations obtained are as follows:

$$Y = 0,465 X_1 + 0,398 X_2$$

The result of the reseacrh using t test that leadership style and work motivation have positive significant influence to employees performance. The result of the research simultantly using F test, shows that all of the independent variables influence significant to employees performance. The coefficient determinant (R^2) is 0.680 which means 68% employees performance variation explained by independent variables, where as 32% explained by another variables which is not followed.

Keywords: leadership style, work motivation, employees performance

ABSTRAKSI

Penelitian bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh antara gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai (studi pada pegawai Badan Kesbangpol dan Linmas Provinsi Jawa Tengah).

Sampel yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 60 responden dari 106 pegawai. Adapun metode yang digunakan dalam pengambilan sampel ini adalah dengan menggunakan purposive sampling. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Berdasarkan hasil analisis data, maka persamaan regresi yang didapat adalah sebagai berikut:

$$Y = 0,465 X_1 + 0,398 X_2$$

Hasil dari uji t, gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil secara simultan dengan uji F menunjukkan bahwa semua variabel independen berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,680 yang menunjukkan bahwa 68% variabel kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh variabel independen gaya kepemimpinan dan motivasi kerja, sedangkan sisanya sebesar 32% dijelaskan oleh variabel lain.

Kata kunci: gaya kepemimpinan, motivasi kerja, kinerja pegawai

KATA PENGANTAR

Bismillaahir Rahmaanir Rahiim.

Alhamdulillah, puji syukur kepada Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya, dan tak lupa pula salam serta sholawat selalu penulis panjatkan kepada Nabi Muhammad SAW, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai Badan Kesatuan Bangsa Politik Dan Perlindungan Masyarakat Provinsi Jawa Tengah)” dengan baik. Skripsi ini disusun guna memenuhi salah satu syarat dalam menyelesaikan Program Sarjana (S1) Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa tanpa adanya bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, skripsi ini tidak dapat diselesaikan dengan baik. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Drs. Mohamad Nasir, M.Si., Akt., Ph.D., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro, yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk dapat menuntut ilmu di Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.
2. Dr. Hj. Indi Djastuti, MS., selaku dosen pembimbing serta dosen wali kelas Manajemen Reguler II/B yang telah meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan, arahan serta saran sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik dan lancar.

3. Bapak dan Ibu dosen pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan selama ini.
4. Bapak Drs. C. Agus Tusono, Msi., selaku Kepala Badan Kesatuan Bangsa Politik Dan Perlindungan Masyarakat Provinsi Jawa Tengah, dalam memberikan izin untuk pelaksanaan penelitian.
5. Bapak Sudarno, SH., selaku Staff Subbagian Umum dan Kepegawaian pada Badan Kesatuan Bangsa Politik Dan Perlindungan Masyarakat Provinsi Jawa Tengah yang telah memberikan bimbingan, dan pengarahan selama melakukan penelitian.
6. Om Harmonis, S.Sos., M.Si., yang telah memberikan semangat, arahan, dan partisipasi dalam memperjuangkan penulis agar dapat melakukan penelitian pada Badan Kesatuan Bangsa Politik Dan Perlindungan Masyarakat Provinsi Jawa Tengah.
7. Kedua orang tua penulis, Bapak Habsoro Muis, SH., Ibu Srifah Aliyah A.Md, dan tak lupa kakakku Irfan Baikhaqi Abdullah, A.Md., serta adikku tercinta Luki Warastrayuda Habsoro Amrulloh, yang selalu memberikan kasih sayang, doa, perhatian, semangat, dukungan, bimbingan dan nasihat sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
8. Adik Aulia Rahma, terima kasih atas perhatian, motivasi, bantuan dan doanya selama ini.
9. Sahabat-sahabatku di Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro: Angki Aditama, Anggakara, Anindita Asni, Arif Rahman Hakim, Arif Sehfudin, Byan Adrianto, Ibrahim Jati Kusuma, Ismu Fadli Kharis, Regina, Rindiet

Akbar, Rizki Adhi Irawan, Yayan, dan semuanya yang tidak dapat disebutkan di sini, terima kasih atas dukungan, bantuan dan kebersamaannya selama ini.

10. Sahabat-sahabatku Suzuki Satria Fans Club (SSFC) Semarang, dan Medoho Futsal Club (Medoho FC) Semarang, terima kasih atas dukungan, dan kebersamaannya selama ini.

11. Teman-teman KKN PPM Desa Kalibeji, Kecamatan Tuntang, terima kasih atas segala ilmu, bantuan dan dukungannya.

12. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu, terima kasih atas bantuannya dalam penyusunan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa dalam skripsi ini masih terdapat banyak kekurangan, oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun untuk perbaikan dan kesempurnaan skripsi ini. Semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi para pembaca. Amin.

Semarang, 30 Juni 2011

Penulis,

Rokhmaloka Habsoro Abdilah

NIM: C2A606096

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	v
<i>ABSTRACT</i>	vi
ABSTRAKSI	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR TABEL.....	xvi
DAFTAR GAMBAR	xvii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xviii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah	9
1.3 Tujuan Penelitian dan Kegunaan Penelitian	10
1.3.1 Tujuan Penelitian	10
1.3.2 Kegunaan Penelitian.....	10
1.4 Sistematika Penulisan.....	11
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	13
2.1 Landasan Teori.....	13
2.1.1 Kinerja Pegawai	13
2.1.1.1 Pengertian Kinerja Pegawai	13

2.1.1.2 Penilaian Kinerja Pegawai	16
2.1.1.3 Indikator Kinerja Pegawai	18
2.1.2 Gaya Kepemimpinan.....	19
2.1.2.1 Pengertian Kepemimpinan	19
2.1.2.2 Teori-teori Kepemimpinan	21
2.1.2.3 Pengertian Gaya Kepemimpinan	24
2.1.2.4 Macam-macam Gaya Kepemimpinan	25
2.1.3 Motivasi Kerja.....	26
2.1.3.1 Pengertian Motivasi Kerja	26
2.1.3.2 Teori-teori Motivasi	32
2.2 Penelitian Terdahulu	34
2.3 Hubungan Antar Variabel	38
2.3.1 Hubungan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai	38
2.3.2 Hubungan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	39
2.4 Kerangka Pemikiran.....	40
2.5 Hipotesis.....	41
BAB III METODE PENELITIAN	42
3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel	42
3.1.1 Variabel Penelitian	42
3.1.2 Definisi Operasional Variabel.....	43
3.2 Populasi dan Sampel	46
3.2.1 Populasi	46
3.2.2 Sampel.....	47

3.3 Jenis dan Sumber Data	50
3.3.1 Jenis Data	50
3.3.2 Sumber Data.....	50
3.4 Metode Pengumpulan Data	52
3.4.1 Metode Pengumpulan Data Primer	52
3.4.2 Metode Pengumpulan Data Sekunder.....	55
3.5 Metode Analisis Data	55
3.5.1 Analisis Kuantitatif	55
3.5.1.1 Analisis Angka Indeks	57
3.5.1.2 Uji Instrumen	58
3.5.1.2.1 Uji Validitas	58
3.5.1.2.2 Uji Reliabilitas	59
3.5.1.3 Uji Asumsi Klasik	60
3.5.1.3.1 Uji Multikolinearitas.....	60
3.5.1.3.2 Uji Normalitas	61
3.5.1.4 Analisis Regresi Linear Berganda.....	62
3.5.1.5 Uji Hipotesis	63
3.5.1.5.1 Uji Hipotesis Secara Simultan (Uji F)	63
3.5.1.5.2 Uji Koefisien Determinasi (R^2)	65
3.5.1.5.3 Uji Hipotesis Secara Parsial (Uji t).....	66
3.5.2 Analisis Kualitatif	68
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	69
4.1 Deskripsi Objek Penelitian.....	69

4.1.1 Deskripsi Instansi	69
4.1.1.1 Kedudukan Badan Kesbangpol dan Linmas Provinsi Jawa Tengah.....	69
4.1.1.2 Tugas Pokok dan Fungsi Badan Kesbangpol dan Linmas Provinsi Jawa Tengah	70
4.1.1.3 Visi dan Misi Badan Kesbangpol dan Linmas Provinsi Jawa Tengah.....	71
4.1.1.4 Budaya Kerja Badan Kesbangpol dan Linmas Provinsi Jawa Tengah.....	72
4.1.1.5 Struktur Organisasi Badan Kesbangpol dan Linmas Provinsi Jawa Tengah	73
4.1.2 Deskripsi Responden.....	73
4.1.2.1 Responden Menurut Usia.....	74
4.1.2.2 Responden Menurut Jenis Kelamin	75
4.1.2.3 Responden Menurut Jabatan	76
4.1.2.4 Responden Menurut Bidang Pekerjaan.....	77
4.1.2.5 Responden Menurut Pendidikan Terakhir	78
4.2 Analisis Data	79
4.2.1 Hasil Analisis Angka Indeks.....	79
4.2.1.1 Hasil Analisis Angka Indeks Persepsi Umum Responden Mengenai Variabel Gaya Kepemimpinan.....	80
4.2.1.2 Hasil Analisis Angka Indeks Persepsi Umum Responden Mengenai Variabel Motivasi Kerja.....	81

4.2.1.3 Hasil Analisis Angka Indeks Persepsi Umum Responden Mengenai Variabel Kinerja Pegawai	82
4.2.2 Hasil Uji Instrumen	83
4.2.2.1 Hasil Uji Validitas.....	83
4.2.2.2 Hasil Uji Reliabilitas	85
4.2.3 Hasil Uji Asumsi Klasik	86
4.2.3.1 Hasil Uji Multikolinearitas	86
4.2.3.2 Hasil Uji Normalitas	87
4.2.4 Analisis Regresi Linear Berganda.....	89
4.2.5 Hasil Uji Hipotesis	90
4.2.5.1 Hasil Uji Hipotesis Secara Simultan (Uji F).....	90
4.2.5.2 Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2)	91
4.2.5.3 Hasil Uji Hipotesis Secara Parsial (Uji t)	91
4.3 Interpretasi Hasil dan Pembahasan	93
4.3.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai	93
4.3.2 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	94
BAB V PENUTUP	95
5.1 Kesimpulan	95
5.2 Saran.....	96
DAFTAR PUSTAKA	99
LAMPIRAN-LAMPIRAN	103

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 3.1 Populasi Dan Sampel Penelitian	49
Tabel 3.2 Skala Likert Pada Pertanyaan-pertanyaan Dalam Kuesioner	57
Tabel 4.1 Usia Responden	74
Tabel 4.2 Jenis Kelamin Responden	75
Tabel 4.3 Jabatan Responden.....	76
Tabel 4.4 Bidang Pekerjaan Responden	77
Tabel 4.5 Pendidikan Terakhir Responden.....	78
Tabel 4.6 Hasil Analisis Angka Indeks Variabel Gaya Kepemimpinan.....	80
Tabel 4.7 Hasil Analisis Angka Indeks Variabel Motivasi Kerja.....	81
Tabel 4.8 Hasil Analisis Angka Indeks Variabel Kinerja Pegawai	82
Tabel 4.9 Hasil Uji Validitas.....	84
Tabel 4.10 Hasil Uji Reliabilitas.....	85
Tabel 4.11 Hasil Uji Multikolinearitas	86
Tabel 4.12 Hasil Uji One Sample Kolmogorov Smirnov	88
Tabel 4.13 Hasil Uji Analisis Regresi Linear Berganda.....	89
Tabel 4.14 Hasil Uji F.....	90
Tabel 4.15 Hasil Uji R^2	91
Tabel 4.16 Hasil Uji t.....	92

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran.....	40
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Badan Kesbangpol dan Linmas Provinsi Jawa Tengah	73
Gambar 4.2 Hasil Uji Grafik Normal-Plot.....	87

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
LAMPIRAN A Rekomendasi Penelitian	103
LAMPIRAN B Kuesioner.....	106
LAMPIRAN C Tabulasi Jawaban Responden.....	110
LAMPIRAN D Output Olah Data Spss	116

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dalam kehidupan sehari-hari manusia tidak pernah lepas dari kehidupan berorganisasi, karena pada kodratnya manusia merupakan makhluk sosial yang cenderung untuk selalu hidup bermasyarakat. Hal ini nampak baik didalam kehidupan rumah tangga, organisasi kemasyarakatan, bahkan pada saat seseorang memasuki dunia kerja. Seseorang tersebut akan berinteraksi, dan masuk menjadi bagian dalam organisasi tempatnya bekerja.

Organisasi merupakan kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar dengan sebuah batasan yang reaktif dapat diidentifikasi, bekerja secara terus menerus untuk mencapai tujuan (Robbins, 2008). Kemudian menurut Euis Sholeha dan Suzy (1996) mengemukakan organisasi adalah perserikatan orang-orang yang usahanya harus dikoordinasikan, tersusun dari sejumlah sub sistem yang saling berhubungan dan saling tergantung, bekerja sama atas dasar pembagian kerja, peran dan wewenang, serta mempunyai tujuan tertentu yang hendak dicapai.

Organisasi berisikan orang-orang yang mempunyai serangkaian aktivitas yang jelas dan dilakukan secara berkelanjutan guna mencapai tujuan organisasi. Semua tindakan yang diambil dalam setiap kegiatan diprakarsai, dan ditentukan oleh manusia yang menjadi anggota organisasi, dimana manusia sebagai

pendukung utama setiap organisasi apapun bentuk organisasi itu (Mulyadi dan Rivai, 2009).

Dalam mencapai tujuan organisasi, setiap organisasi memerlukan sumber daya untuk mencapainya. Sumber daya merupakan sumber energi, tenaga, kekuatan yang diperlukan untuk menciptakan aktivitas ataupun kegiatan. Sumber daya itu antara lain sumber daya alam, sumber daya finansial, sumber daya ilmu pengetahuan dan teknologi, serta sumber daya manusia. Diantara sumber daya tersebut, sumber daya yang terpenting ialah sumber daya manusia (Wirawan, 2009). Sumber daya manusia dianggap penting karena dapat mempengaruhi efisiensi dan efektifitas organisasi, serta merupakan pengeluaran pokok organisasi dalam menjalankan kegiatannya (Simamora, 2006).

Sumber daya manusia yaitu sumber daya yang digunakan untuk menggerakkan, dan mensinergikan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan organisasi (Wirawan, 2009). Sejalan dengan itu Simamora (2006) mendefinisikan bahwa sumber daya manusia merupakan asset organisasi yang paling penting, dan membuat sumber daya organisasi lainnya menjadi bekerja. Dengan demikian, tanpa sumber daya manusia sumberdaya lainnya akan menganggur dan kurang bermanfaat dalam mencapai tujuan organisasi. Untuk itu sumber daya manusia sebagai asset organisasi perlu dilakukan pengelolaan (manajemen) dengan baik. Menurut Stoner (1996) manajemen merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi, serta penggunaan sumber daya manusia, dan sumberdaya lainnya agar tercapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Manajemen sumber daya manusia (msdm) sendiri adalah serangkaian fungsi manajemen (perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian) yang dijadikan dasar dilaksanakannya fungsi msdm (pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemberhentian pegawai), dengan maksud terwujudnya tujuan organisasi, individu pegawai, dan masyarakat (Flippo, 1984). Adapun tugas msdm menurut Gibson, *et al* (1995) yaitu berkisar pada upaya mengelola unsur manusia dengan potensi yang dimiliki sehingga dapat diperoleh sumber daya manusia yang puas (*satisfied*), dan memuaskan (*satisfactory*) bagi organisasi.

Gibson, *et all* (1995) menjelaskan bahwa kinerja organisasi tergantung pada kinerja pegawainya, atau dengan kata lain kinerja pegawai akan memberikan kontribusi pada kinerja organisasi. Apa yang dikemukakan Gibson tersebut dapat diartikan bahwa perilaku anggota organisasi baik secara individu ataupun kelompok dapat memberikan kekuatan atau pengaruh atas kinerja organisasinya. Kinerja pegawai adalah hal yang penting untuk diperhatikan organisasi, karena dapat mempengaruhi tercapainya tujuan dan kemajuan organisasi untuk dapat bertahan dalam suatu persaingan global yang sering berubah atau tidak stabil. Rivai (2003) mengemukakan kinerja ialah hasil kerja seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang, dan tanggung jawabnya. Lalu Seymour (dalam Cahyono dan Suharto, 2005) menjelaskan bahwa kinerja merupakan tindakan-tindakan atau pelaksanaan-pelaksanaan tugas yang dapat diukur atau dinilai. Dengan demikian, kinerja pegawai dalam suatu organisasi

perlu diukur atau dinilai, agar dapat diketahui apakah kinerja pegawai itu baik atau buruk.

Kinerja yang baik adalah kinerja yang optimal, yaitu kinerja yang sesuai standar organisasi dan mendukung tercapainya tujuan organisasi, dan dikatakan buruk jika sebaliknya (Masrukhin dan Waridin, 2006). Kinerja pegawai erat kaitannya dengan penilaian kinerja, untuk itu penilaian kinerja pegawai perlu dilakukan oleh suatu organisasi. Penilaian kinerja (*performance evaluation*) yaitu proses untuk mengukur atau mengevaluasi hasil pekerjaan yang dilakukan seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi (Rivai, 2003). Dengan kata lain penilaian kinerja ditentukan oleh hasil kegiatan sumber daya manusia (SDM) dengan standar kinerja yang telah ditetapkan organisasi sebelumnya.

Dalam perkembangannya, melakukan penilaian kinerja pegawai tidaklah sederhana. Karena dalam penilaian kinerja memerlukan syarat, indikator, serta terdapat elemen-elemen atau variabel-variabel yang mempengaruhinya (Supardi, 2010). Adapun beberapa variabel yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai menurut Wirawan (2009), serta Suranta (2002) antara lain:

- a. Gaya kepemimpinan, gaya kepemimpinan yang biasa diterapkan pimpinan kepada bawahan atau pegawai dalam rangka proses kepemimpinannya.
- b. Motivasi kerja, motivasi kerja yang biasa diberikan pemimpin atau organisasi kepada bawahan atau pegawai.

Dalam organisasi ada dua pihak yang saling tergantung dan merupakan unsur utama dalam organisasi yaitu pemimpin sebagai atasan, dan pegawai sebagai bawahan (Mulyadi dan Rivai, 2009). Kepemimpinan pemimpin dalam

suatu organisasi dirasa sangat penting, karena pemimpin memiliki peranan yang strategis dalam mencapai tujuan organisasi yang biasa tertuang dalam visi dan misi organisasi (Suranta, 2002). Kepemimpinan ialah kemampuan dan keterampilan seseorang atau individu yang menduduki jabatan sebagai pimpinan satuan kerja, untuk mempengaruhi perilaku orang lain terutama bawahannya, untuk berfikir dan bertindak sedemikian rupa, sehingga melalui perilaku yang positif tersebut dapat memberikan sumbangsih nyata dalam pencapaian tujuan organisasi (Siagian, 2002). Kemudian Basuki dan Susilowati (2005) menyatakan bahwa pemimpin merupakan titik sentral dalam manajemen, sedangkan manajemen merupakan titik sentral dari organisasi.

Mulyadi dan Rivai (2009) memaparkan bahwa pemimpin dalam kepemimpinannya perlu memikirkan dan memperlihatkan gaya kepemimpinan yang akan diterapkan kepada pegawainya. Gaya kepemimpinan yaitu norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain (Handoko, 2003). Gaya kepemimpinan atasan dapat mempengaruhi kesuksesan pegawai dalam berprsetasi (Suranta, 2002). Dengan kata lain gaya kepemimpinan atasan dapat berpengaruh pada kinerja pegawai dalam suatu organisasi.

Kemudian elemen yang bernilai penting dalam organisasi selain gaya kepemimpinan adalah motivasi kerja. Motivasi ialah faktor yang kehadirannya dapat menimbulkan kepuasan kerja, dan meningkatkan kinerja pegawai (Umar, 1999). Handoko (2003) menjelaskan bahwa motivasi kerja yaitu keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan

tertentu guna mencapai suatu tujuan. Dengan demikian motivasi merupakan variabel penting, dimana motivasi perlu mendapat perhatian besar bagi organisasi dalam peningkatan kinerja pegawainya.

Beberapa penelitian tentang pengaruh gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pernah dilakukan, dengan menunjukkan hasil yang berbeda-beda. Seperti penelitian yang dilakukan Suranta (2002); Cahyono dan Suharto (2005); Rachmawati, Warella, dan Hidayat (2006); Masrukhin dan Waridin (2006); Kusumawati (2008); Baihaqi (2010); Analisa (2011), menunjukkan hasil bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kemudian terdapat pula penelitian dengan hasil yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai seperti penelitian yang dilakukan oleh Guritno dan Waridin (2005); serta Parlinda dan Wahyuddin (2009).

Dalam perkembangannya, gaya kepemimpinan dan motivasi kerja tidak hanya diperhatikan oleh organisasi swasta, melainkan organisasi pemerintah juga dalam meningkatkan kinerja pegawai. Adapun organisasi pemerintah satu diantaranya adalah Badan Kesatuan Bangsa Politik Dan Perlindungan Masyarakat (KESBANGPOL dan LINMAS) Provinsi Jawa Tengah.

Berdasarkan sejarahnya, Badan Pemerintah Daerah tersebut terbentuk pada tanggal 7 juni 2008 dengan melakukan perubahan Struktur Organisasi dan Tata Kerja (SOTK) baru di jajaran Pemerintah Provinsi Jawa Tengah, dengan menetapkan Peraturan Daerah Provinsi Jawa Tengah Nomor 7 Tahun 2008

tentang “Organisasi Dan Tata Kerja Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Inspektorat Dan Lembaga Teknis Daerah Provinsi Jawa Tengah”. Dimana sebelumnya bernama Badan Kesatuan Bangsa Dan Perlindungan Masyarakat (KESBANG dan LINMAS) Provinsi Jawa Tengah yang terbentuk berdasarkan Peraturan Daerah (PERDA) Provinsi Jawa Tengah Nomor 8 Tahun 2001 (Sumber: Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Tahun 2010).

Badan Kesbangpol dan Linmas Provinsi Jawa Tengah merupakan unsur pendukung tugas Gubernur di bidang kesatuan bangsa politik dan perlindungan masyarakat yang berkedudukan dibawah dan bertanggung jawab kepada Gubernur melalui Sekretaris Daerah (SEKDA) (Sumber: Peraturan Daerah Provinsi Jawa Tengah Nomor 7 Tahun 2008, Pasal 19). Dalam Badan Kesbangpol dan Linmas Provinsi Jawa Tengah, Pegawai Negeri Sipil (PNS) merupakan perangkat kerja yang sangat menentukan keberhasilannya dalam mencapai tugas pokok dan fungsi (tupoksi), yang banyak sekali berhubungan dengan pelayanan kepada masyarakat baik manusia sebagai individu maupun manusia sebagai kelompok.

Pegawai Negeri Sipil (PNS) adalah setiap warga negara Republik Indonesia yang telah memenuhi syarat yang ditentukan, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan diserahi tugas dalam suatu jabatan negeri, atau diserahi tugas negara lainnya, dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku (Sumber: Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 Tentang “Pokok-Pokok Kepegawaian”). Pegawai Negeri Sipil berkedudukan sebagai unsur aparatur Negara yang bertugas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara

profesional, jujur, adil, dan merata dalam penyelenggaraan tugas negara, pemerintahan dan pembangunan (Sumber: Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang “Pokok-pokok Kepegawaian”). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa PNS mempunyai peran yang sangat menentukan keberhasilan dalam meraih tujuan, dan merupakan kunci dalam menentukan keberhasilan Pemerintah dalam melaksanakan kewenangan.

Berdasarkan hal tersebut, maka kinerja pegawai (PNS) harus dinilai dan ditingkatkan secara berkesinambungan. Dalam menilai kinerja para PNS, ada baiknya jika kegiatan ini tidak berhenti pada keberadaan para PNS itu sendiri. Hal ini perlu juga dikaitkan dengan sistem dan mekanisme evaluasi kinerja lebih luas yang melibatkan proses evaluasi kualitas motivasi kerja yang diberikan, dan evaluasi kualitas kepemimpinan para pemimpin institusi tempat mereka bekerja. Dengan kata lain proses penilaian kinerja PNS tidak bisa dilepaskan dari motivasi kerja, berikut peran dan tanggungjawab para pemimpin instansi tersebut. Peningkatan kinerja pegawai senantiasa dilakukan agar dapat mencapai sasaran pelayanan prima bagi masyarakat, yaitu terciptanya pelayanan yang disajikan oleh aparatur pemerintah yang sesuai dengan standar, serta dapat menciptakan citra positif.

Badan Kesbangpol dan Linmas Provinsi Jawa Tengah dalam meningkatkan kinerja pegawainya dihadapkan pada kendala yang timbul, yaitu masih rendahnya pemahaman tupoksi dari pegawai dalam mendukung pelaksanaan tugas. Dimana untuk mendukung pelaksanaan tugas-tugas yang ada setiap pegawai harus senantiasa memiliki pemahaman yang baik terhadap apa

yang telah menjadi tupoksinya (Sumber: Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Tahun 2010).

Berdasarkan hal tersebut, menunjukkan kesenjangan (*gap*) terhadap apa yang seharusnya atau apa yang diharapkan organisasi (setiap pegawai harus senantiasa memiliki pemahaman yang baik terhadap apa yang telah menjadi tupoksinya, untuk mendukung pelaksanaan setiap tugas yang ada) dengan apa yang senyatanya terjadi di lapangan (masih rendahnya pemahaman tupoksi dari pegawai dalam mendukung pelaksanaan tugas), yang mengindikasikan bahwa kinerja pegawai belum tercapai secara optimal.

Dengan melihat dan memperhatikan uraian-uraian tersebut di atas, maka dilakukan penelitian dengan judul **“ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI (Studi Pada Pegawai Badan Kesbangpol Dan Linmas Provinsi Jawa Tengah)”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan penelitian-penelitian sebelumnya dengan menunjukkan hasil yang tidak konsisten, dan melihat kendala yang dihadapi oleh Badan Kesbangpol dan Linmas Provinsi Jawa Tengah, dimana kendala tersebut menunjukkan kekurangan yang perlu diperbaiki untuk mencapai kinerja pegawai yang optimal. Untuk itu dalam memecahkan masalah tersebut perlu dikembangkan beberapa pertanyaan penelitian, antara lain sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Badan Kesbangpol dan Linmas Provinsi Jawa Tengah?
2. Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Badan Kesbangpol dan Linmas Provinsi Jawa Tengah?

1.3 Tujuan Penelitian dan Kegunaan Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah dan rumusan masalah diatas, maka peneliti mempunyai tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini. Adapun tujuan penelitian yang hendak dicapai adalah sebagai berikut:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Badan Kesbangpol dan Linmas Provinsi Jawa Tengah.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Badan Kesbangpol dan Linmas Provinsi Jawa Tengah.

1.3.2 Kegunaan Penelitian

Kegunaan penelitian ini ialah sebagai berikut:

1. Kegunaan teoritis,
yaitu memberikan tambahan referensi untuk mengembangkan ilmu pengetahuan khususnya bidang Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM).

2. Kegunaan praktis,

yaitu diharapkan hasil penelitian dapat memberikan informasi kepada Kepala Badan Kesbangpol dan Linmas Provinsi Jawa Tengah selaku pimpinan tertinggi di dalam organisasi tersebut, berikut Sekretaris, Kepala Subbagian (Kasubbag), Kepala Bidang (Kabid), dan Kepala Subbidang (Kasubbid) selaku pimpinan langsung para pegawai, akan pengaruh dari gaya kepemimpinan dan motivasi kerja dalam meningkatkan kinerja pegawai.

1.4 Sistematika Penulisan

Untuk mendapatkan gambaran secara ringkas mengenai skripsi ini, maka sistem penulisannya akan dibagi ke dalam beberapa bab sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini membahas tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, serta sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini membahas tentang landasan teori yang digunakan, penelitian terdahulu, hubungan antar variabel, kerangka pemikiran dan hipotesis.

BAB III METODE PENELITIAN

Pada bab ini membahas variabel penelitian dan definisi operasionalnya, penentuan populasi dan sampel penelitian, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, dan metode analisis.

BAB IV HASIL DAN ANALISIS

Bab ini membahas hasil penelitian yang diuraikan secara singkat dan jelas mengenai deskripsi objek penelitian, serta analisis data, dan interpretasi hasil.

BAB V PENUTUP

Sebagai bab terakhir, penutup berisi tentang kesimpulan hasil penelitian yang telah dilakukan, keterbatasan dalam penelitian, saran-saran yang diberikan kepada objek penelitian untuk mengatasi permasalahan yang dihadapi tersebut, dan saran-saran penelitian yang akan datang.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Kinerja Pegawai

2.1.1.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Setiap pegawai dalam organisasi dituntut untuk memberikan kontribusi positif melalui kinerja yang baik, mengingat kinerja organisasi tergantung pada kinerja pegawainya (Gibson, *et all*, 1995). Kinerja adalah tingkat terhadapnya para pegawai mencapai persyaratan pekerjaan secara efisien dan efektif (Simamora, 2006). Menurut Dessler (2006) kinerja pegawai merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja yang dapat dilihat secara nyata dengan standar kerja yang telah ditetapkan organisasi. Kemudian Robbins (2008) mendefinisikan kinerja yaitu suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan.

Lalu Mangkunegara (2005) kinerja ialah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melakukan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan Rivai (2003) kinerja diartikan kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan suatu kegiatan, dan menyempurnakannya sesuai tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.

Berdasarkan pengertian-pengertian kinerja dari beberapa pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja baik itu secara kualitas maupun kuantitas yang telah dicapai pegawai, dalam menjalankan tugas-tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan organisasi, dan hasil kerjanya tersebut disesuaikan dengan hasil kerja yang diharapkan organisasi, melalui kriteria-kriteria atau standar kinerja pegawai yang berlaku dalam organisasi.

Berhasil tidaknya kinerja yang telah dicapai oleh organisasi tersebut di pengaruhi oleh tingkat kinerja pegawai secara individual maupun secara kelompok. Dengan asumsi semakin baik kinerja pegawai maka semakin baik pula kinerja organisasi. Dengan demikian organisasi perlu menetapkan tujuan kinerja pegawai. Adapun tujuan kinerja pegawai menurut Basri dan Rivai (2005):

1. Untuk perbaikan hasil kinerja pegawai, baik secara kualitas ataupun kuantitas.
2. Memberikan pengetahuan baru dimana akan membantu pegawai dalam memecahan masalah yang kompleks, dengan serangkaian aktifitas yang terbatas dan teratur, melalui tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan organisasi.
3. Memperbaiki hubungan antar personal pegawai dalam aktivitas kerja dalam organisasi.

Kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor (Gibson, *et all*, 1995), antara lain:

1. Faktor individu, yaitu kemampuan dan keterampilan (mental dan fisik), latar belakang (pengalaman, keluarga, dst), dan demografis (umur, asal usul, dll).
2. Faktor organisasi, adalah sumber daya, kepemimpinan, imbalan (kompensasi), struktur organisasi, dan diskripsi pekerjaan (*job description*).
3. Faktor psikologis, ialah persepsi, sikap, kepribadian, pola belajar, dan motivasi.

Dalam suatu organisasi pegawai dituntut untuk mampu menunjukkan kinerja yang produktif, untuk itu pegawai harus memiliki ciri individu yang produktif. Ciri ini menurut Sedarmayanti (2001) harus ditumbuhkan dalam diri pegawai untuk meningkatkan kinerjanya. Adapun ciri-ciri atau karakteristik dari individu yang produktif antara lain:

1. Kepercayaan diri
2. Rasa tanggung jawab
3. Rasa cinta terhadap pekerjaan
4. Pandangan ke depan
5. Mampu menyelesaikan persoalan
6. Penyesuaian diri terhadap lingkungan yang berubah
7. Memberi kontribusi yang positif terhadap lingkungan
8. Kekuatan untuk menunjukkan potensi diri.

2.1.1.2 Penilaian Kinerja Pegawai

Dalam suatu organisasi penilaian kinerja merupakan mekanisme penting bagi manajemen untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan, dan standar kinerja, serta memotivasi kinerja individu secara berkelanjutan (Simamora, 2006). Untuk mengetahui baik atau buruk kinerja seorang pegawai maka perlu dilakukan penilaian kinerja, yang pada dasarnya penilaian kinerja merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien. Penilaian kinerja adalah proses dimana organisasi mengawasi pelaksanaan kerja individu pegawai (Simamora, 2006), sedangkan menurut Dessler (2006) penilaian kinerja yaitu memberikan umpan balik kepada pegawai dengan tujuan memotivasi pegawai untuk menghilangkan kemerosotan kinerja atau berkinerja lebih baik lagi.

Pegawai menginginkan dan memerlukan umpan balik berkenaan dengan prestasi mereka, dan penilaian menyediakan kesempatan untuk memberikan umpan balik kepada mereka. Jika kinerja tidak sesuai dengan standar, maka penilaian memberikan kesempatan untuk meninjau kemajuan pegawai, dan untuk menyusun rencana peningkatan kinerja (Dessler, 2006). Menurut Simamora (2006) Umpan balik penilaian kinerja memungkinkan pegawai mengetahui seberapa baik mereka bekerja jika dibandingkan dengan standar organisasi.

Manfaat dari penilaian kinerja sendiri dapat dilihat melalui dua segi manfaat Wexley dan Yukl (dalam Crimson Sitanggang, 2008) yaitu:

1. Segi administratif antara lain:
 - a. Sebagai dasar pembuat keputusan promosi, pemberhentian, dan mutasi

- b. Sebagai alat menetapkan kebutuhan pelatihan
 - c. Sebagai kriteria dalam seleksi dan penempatan
 - d. Dasar penilaian manfaat pelatihan
 - e. Dasar penilaian efisiensi dan produktivitas
 - f. Metode administrasi penggajian
2. Segi pengembangan pegawai antara lain:
- a. Sebagai alat untuk mengenali kelemahan pegawai
 - b. Alat untuk mengembangkan kemampuan pegawai dengan memberikan umpan balik
 - c. Alat untuk meningkatkan motivasi pegawai
 - d. Alat untuk mendorong pemimpin melakukan pengamatan terhadap perilaku setiap bawahannya, untuk kemudian dikenali kebutuhan pelatihannya
 - e. Alat untuk menunjukan kekurangan masa lalu dan menambah kekuatan pegawai di masa yang akan datang.

Menurut Dessler (2006) ada lima faktor dalam penilaian kinerja:

1. Kualitas pekerjaan, meliputi: akuisi, ketelitian, penampilan dan penerimaan keluaran
2. Kuantitas Pekerjaan, meliputi: volume keluaran dan kontribusi
3. Supervisi yang diperlukan, meliputi: membutuhkan saran, arahan atau perbaikan.
4. Kehadiran, meliputi: regularitas, dapat dipercaya/diandalkan dan ketepatan waktu

5. Konservasi, meliputi: pencegahan, pemborosan, kerusakan dan pemeliharaan.

Dalam melakukan penilaian kinerja pegawai diperlukan langkah-langkah, berikut langkah-langkah penilaian kinerja (Dessler, 2006):

1. Mendefinisikan pekerjaan, yang berarti memastikan bahwa atasan dan bawahan sepakat tentang tugas-tugasnya dan standar jabatan.
2. Menilai kinerja, berarti membandingkan kinerja aktual bawahan dengan standar yang telah ditetapkan dan ini mencakup beberapa jenis tingkat penilaian.
3. Sesi umpan balik, berarti kinerja dan kemajuan bawahan dibahas dan rencana-rencana dibuat untuk perkembangan apa saja yang dituntut.

2.1.1.3 Indikator Kinerja Pegawai

Adapun indikator dari kinerja pegawai menurut Bernadine (dalam Mas'ud, 2004) adalah sebagai berikut:

1. Kualitas,
Tingkat dimana hasil aktifitas yang dilakukan mendekati sempurna, dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktifitas ataupun memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu aktifitas.
2. Kuantitas,
Jumlah yang dihasilkan dalam istilah jumlah unit, jumlah siklus aktifitas yang diselesaikan.
3. Ketepatan Waktu,

Tingkat suatu aktifitas diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktifitas lain.

4. Efektifitas,

Tingkat penggunaan sumber daya manusia organisasi dimaksimalkan dengan maksud menaikkan keuntungan atau mengurangi kerugian dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5. Kemandirian,

Tingkat dimana seorang pegawai dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa minta bantuan bimbingan dari pengawas atau meminta turut campurnya pengawas untuk menghindari hasil yang merugikan.

2.1.2 Gaya Kepemimpinan

2.1.2.1 Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan sangat diperlukan bagi suatu organisasi dalam menentukan kemajuan dan kemunduran organisasi, serta tidak ada organisasi yang dapat maju tanpa kepemimpinan yang baik (Mas'ud, 2004). Tanpa kepemimpinan, organisasi hanyalah merupakan kumpulan orang-orang yang tidak teratur dan kacau balau. Kepemimpinan akan merubah sesuatu yang potensial menjadi kenyataan. Dengan demikian keberadaan kepemimpinan dalam organisasi adalah sangat penting dalam mencapai tujuan dan kemajuan organisasi.

Kepemimpinan merupakan bagian penting dari manajemen, karena kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk

mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran (Sholeha dan Suzy, 1996). Kemudian Handoko (2003) mengemukakan bahwa kepemimpinan ialah kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Sedangkan Robbins (2008) mengartikan kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya tujuan.

Lebih lanjut lagi Nimran (2004) mendefinisikan kepemimpinan (*leadership*) yaitu suatu proses mempengaruhi perilaku orang lain agar berperilaku seperti yang dikehendaki. Kemudian Mulyadi dan Rivai (2009) menjelaskan bahwa kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki budaya pengikut, serta proses mengarahkan ke dalam aktivitas-aktivitas positif yang ada hubungannya dengan pekerjaan dalam organisasi.

Berdasarkan definisi-definisi kepemimpinan diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah bagian yang dianggap penting dalam manajemen organisasi, yang dimana melekat pada diri seorang pemimpin dalam bentuk kemampuan dan atau proses untuk mempengaruhi orang lain atau bawahan perorangan atau kelompok, agar bawahan perorangan atau kelompok itu mau berperilaku seperti apa yang dikehendaki pemimpin, dan memperbaiki budayanya, serta memotivasi perilaku bawahan dan mengarahkan ke dalam aktivitas-aktivitas positif yang ada hubungannya dengan pekerjaan dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Menurut Mulyadi dan Rivai (2009) pemimpin dalam suatu organisasi dalam memberikan pengaruh kepada bawahannya lebih bersifat formal, yaitu berdasarkan posisi yang dimiliki pemimpin dalam organisasi. Dengan demikian pemimpin dalam suatu organisasi sangat ditentukan oleh statusnya, yakni sebagai pimpinan formal. Pimpinan formal sendiri adalah seseorang yang ditunjuk sebagai pemimpin, atas dasar keputusan dan pengangkatan resmi untuk memangku jabatan dalam struktur organisasi, dengan segala hak dan kewajiban yang melekat berkaitan dengan posisinya.

2.1.2.2 Teori-teori Kepemimpinan

Dalam Mulyadi dan Rivai (2009) dikemukakan beberapa teori kepemimpinan, yaitu:

1. Teori Sifat,

Teori ini memandang kepemimpinan sebagai suatu kombinasi sifat-sifat yang tampak dari pemimpin. Asumsi dasar dari teori ini adalah keberhasilan pemimpin disebabkan karena sifat atau karakteristik, dan kemampuan yang luar biasa yang dimiliki seorang pemimpin, dan oleh sebab itu seseorang dirasa layak untuk memimpin. Adapun sifat atau karakteristik, dan kemampuan yang luar biasa yang dimiliki seorang pemimpin, antara lain:

a. *Inteligensia.*

Seorang pemimpin memiliki kecerdasan diatas para bawahannya. Pemimpin dengan kecerdasannya itulah dapat mengatasi masalah yang timbul dalam organisasi, dengan cepat mengetahui permasalahan apa yang

timbul dalam organisasi, menganalisis setiap permasalahan, dan dapat memberikan solusi yang efektif, serta dapat diterima semua pihak.

b. Kepribadian.

Seorang pemimpin memiliki kepribadian yang menonjol yang dapat dilihat dan dirasakan bawahannya, seperti:

- Memiliki sifat percaya diri, dan rasa ingin tau yang besar.
- Memiliki daya ingat yang kuat.
- Sederhana, dan dapat berkomunikasi dengan baik kepada semua pihak.
- Mau mendengarkan masukan (ide), dan kritikan dari bawahan.
- Peka terhadap perubahan globalisasi, baik itu perubahan lingkungan, teknologi, dan prosedur kerja.
- Mampu beadaptasi dengan perubahan-perubahan yang timbul.
- Berani dan tegas dalam melaksanakan tugas pokoknya, dan dalam mengambil sikap, serta mengambil keputusan bagi kepentingan organisasi dan pegawainya.
- Mampu menyatukan perbedaan-perbedaan yang ada dalam organisasi.

c. Karakteristik fisik.

Seorang pemimpin dikatakan layak menjadi pemimpin dengan melihat karakteristik fisiknya, yaitu: usia, tinggi badan, berat badan, dan penampilan.

2. Teori perilaku,

Dalam teori ini perilaku pemimpin merupakan sesuatu yang bisa dipelajari. Jadi seseorang yang dilatih dengan kepemimpinan yang tepat akan

meraih keefektifan dalam memimpin. Teori ini memusatkan perhatiannya pada dua aspek perilaku kepemimpinan, yaitu: fungsi kepemimpinan, dan gaya kepemimpinan.

Terdapat dua fungsi kepemimpinan, yaitu:

- a. Fungsi yang berorientasi tugas.
- b. Fungsi yang berorientasi orang atau pemeliharaan kelompok (sosial).

Suprayetno dan Brahmasari (2008) menyebutkan beberapa tugas pemimpin adalah sebagai berikut:

- a. Peranan yang bersifat interpersonal. Maskudnya adalah seorang pemimpin dalam organisasi adalah simbol akan keberadaan organisasi, bertanggung jawab untuk memotivasi dan mengarahkan bawahannya.
- b. Peranan yang bersifat informasional. Maksudnya yaitu seorang pemimpin dalam organisasi mempunyai peran sebagai pemberi, penerima, dan penganalisis informasi.
- c. Peranan pengambilan keputusan. Maksudnya ialah seorang pemimpin mempunyai peran sebagai penentu kebijakan yang akan diambil berupa startegi-strategi untuk mengembangkan inovasi, mengambil peluang atau kesempatan, dan bernegosiasi.

3. Teori situasional,

Merupakan suatu pendekatan terhadap kepemimpinan yang menyatakan bahwa pemimpin memahami perilakunya, sifat-sifat bawahannya, dan situasi sebelum menggunakan suatu gaya kepemimpinan tertentu. Pendekatan ataupun

teori ini mensyaratkan pemimpin untuk memiliki keterampilan diagnostik dalam perilaku manusia.

Sholeha dan Suzy (1996) mengemukakan bahwa dalam teori ini kepemimpinan dipengaruhi oleh berbagai faktor situasi dalam organisasi, dan faktor situasi diluar organisasi, antara lain:

- a. Faktor situasi diluar organisasi: sosial dan budaya yang berkembang, perubahan globalisasi, dan kondisi perekonomian.
- b. Faktor situasi dalam organisasi: kepribadian dan latar belakang pemimpin, pengharapan dan perilaku atasan, tingkatan organisasi dan besarnya kelompok, pengharapan dan perilaku bawahan.

2.1.2.3 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Dalam mensukseskan kepemimpinan dalam organisasi, pemimpin perlu perlu memikirkan dan memperhatikan gaya kepemimpinan yang akan diterapkan kepada pegawainya (Mulyadi dan Rivai, 2009). Gaya kepemimpinan atasan dapat mempengaruhi kesuksesan pegawai dalam berprsetasi, dan akan berujung pada keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya (Suranta, 2002). Pemimpin perlu memikirkan gaya kepemimpinan yang paling tepat, dimana gaya kepemimpinan yang paling tepat yaitu gaya kepemimpinan yang dapat memaksimumkan kinerja, dan mudah dalam menyesuaikan dengan segala situasi dalam organisasi (Mulyadi dan Rivai, 2009).

Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang sedemikian rupa untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk

mencapai suatu tujuan tertentu (Sholeha dan Suzy, 1996). Sedangkan Mulyadi dan Veithzal Rivai (2009) menerangkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin dalam rangka mencapai sasaran organisasi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yaitu pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan pemimpin, dengan menyatukan tujuan organisasi dengan tujuan individu atau pegawai, dalam rangka mencapai tujuan atau sasaran yang telah menjadi komitmen bersama.

Lebih lanjut Suranta (2002) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan bersifat lentur atau fleksibel, maksudnya adalah gaya kepemimpinan yang biasa diterapkan pemimpin dapat berubah dengan gaya kepemimpinan yang lainnya seiring dengan berubahnya situasi dan kondisi internal organisasi. Sehingga tercapai keefektifan gaya kepemimpinan, dan tercapainya tujuan organisasi.

2.1.2.4 Macam-macam Gaya Kepemimpinan

Menurut Robbins (2006) terdapat empat macam gaya kepemimpinan yaitu sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan Kharismatik.

Adalah gaya kepemimpinan yang memicu para pengikutnya dengan memperlihatkan kemampuan heroik atau luar biasa ketika mereka mengamati perilaku tertentu pemimpin mereka

2. Gaya kepemimpinan transaksional.

Yaitu gaya kepemimpinan yang memandu atau memotivasi para pengikutnya menuju ke sasaran yang ditetapkan dengan memperjelas persyaratan peran dan tugas.

3. Gaya kepemimpinan transformasional.

Ialah gaya kepemimpinan yang menginspirasi para pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi mereka dan mampu membawa dampak yang mendalam dan luar biasa pada pribadi para pengikut.

4. Gaya kepemimpinan visioner.

Merupakan gaya kepemimpinan yang mampu menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistis, kredibel, dan menarik mengenai masa depan organisasi atau unit organisasi yang tengah tumbuh dan membaik.

2.1.3 Motivasi Kerja

2.1.3.1 Pengertian Motivasi Kerja

Dalam kehidupan berorganisasi, pemberian dorongan sebagai bentuk motivasi kerja kepada bawahan penting dilakukan untuk meningkatkan kinerja pegawai. Motivasi merupakan faktor yang kehadirannya dapat menimbulkan kepuasan kerja, dan meningkatkan kinerja pegawai (Umar, 1999). Kemudian Siagian (2002) mengemukakan bahwa dalam kehidupan berorganisasi, termasuk kehidupan berkarya dalam organisasi, aspek motivasi kerja mutlak mendapat perhatian serius dari para pemimpin. Dengan demikian motivasi kerja sangat perlu

diperhatikan oleh manajemen organisasi terutama para pemimpin, dimana pemimpin setiap hari berkontak langsung dengan bawahan di tempat kerja.

Pegawai dalam menjalankan tugas dan pekerjaan dengan baik memerlukan motivasi, tugas pemimpin dalam hal ini ialah membuat lingkungan kerja yang baik sedemikian rupa sehingga pegawai dalam organisasi termotivasi dengan sendirinya (Mas'ud, 2004). Untuk itu diperlukan pemahaman motivasi yang baik, baik dalam diri bawahan atau pegawai guna membantu dalam meningkatkan kinerjanya. Adapun pertimbangan yang perlu diperhatikan pemimpin dalam memberikan motivasi menurut Siagian (2002) yaitu:

1. Filsafat hidup manusia berkisar pada prinsip "*quit pro quo*", yang dalam bahasa awam dicerminkan oleh pepatah yang mengatakan "*ada ubi ada talas, ada budi ada balas*".
2. Dinamika kebutuhan manusia sangat kompleks dan tidak hanya bersifat materi, akan tetapi juga bersifat psikologis.
3. Tidak ada titik jenuh dalam pemuasan kebutuhan manusia.
4. Perbedaan karakteristik individu dalam organisasi ataupun organisasi, mengakibatkan tidak ada satupun teknik motivasi yang sama efektifnya untuk semua orang dalam organisasi juga untuk seseorang pada waktu dan kondisi yang berbeda-beda.

Pada dasarnya motivasi seseorang itu ditentukan oleh intensitas motifnya. Cahyono dan Suharto (2005) mengartikan motif yakni dorongan kebutuhan, keinginan, dan rangsangan. Sedangkan menurut Martoyo (2000) motif adalah daya pendorong atau tenaga pendorong seseorang yang mendorong seseorang

untuk bertindak. Jadi, dengan adanya motif dalam diri seseorang maka akan menimbulkan motivasi.

Motivasi sendiri adalah reaksi yang timbul dari dalam diri seseorang sebagai dorongan karena adanya rangsangan dari luar yang mempengaruhi untuk memenuhi tujuan tertentu (Suranta, 2002). Menurut Mangkunegara (2005) motivasi merupakan kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan, dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Sedangkan menurut Robbinss (2008) motivasi yaitu keinginan untuk melakukan sesuatu sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual.

Kemudian Zainun (1990) menjelaskan motivasi ialah proses atau faktor yang mendorong orang untuk bertindak atau berperilaku dengan cara tertentu, dengan dasar manusia mudah diberikan motivasi karena jika kebutuhannya terpenuhi maka seseorang akan mempunyai motivasi yang tinggi untuk menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan. Selanjutnya Masrukhin dan Waridin (2006) mengemukakan bahwa motivasi merupakan faktor psikologis yang menunjukkan minat individu terhadap pekerjaan, rasa puas, dan ikut bertanggung jawab terhadap aktivitas atau pekerjaan yang dilakukan.

Berdasarkan pengertian tentang motivasi diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah dorongan atau semangat yang timbul dalam diri seseorang atau pegawai untuk melakukan sesuatu atau bekerja, karena adanya rangsangan dari luar baik itu dari atasan dan lingkungan kerja, serta adanya dasar untuk

memenuhi kebutuhan dan rasa puas, serta memenuhi tanggung jawab atas tugas-tugas yang diberikan dan dilakukan dalam organisasi.

Stoner (1996) menyebutkan faktor-faktor motivasi kerja dalam organisasi ialah:

1. Karakteristik Individu yang berbeda .

Adanya perbedaan-perbedaan individu yang dibawa ke dalam dunia kerja mengakibatkan motivasi di dalam organisasi bervariasi. Untuk itu pimpinan organisasi harus bisa memahami perbedaan itu dan memahami pula karakteristik individu karyawan dalam motivasi kerjanya seperti: motivasi untuk memperoleh uang yang banyak, dan motivasi untuk bekerja keras dan rajin karena resiko pekerjaannya tinggi dan penuh tantangan.

2. Karakteristik pekerjaan yang berbeda.

Karakteristik pekerjaan yang berbeda dapat memotivasi kerja pegawai dalam perusahaan. Untuk itu pegawai harus mengetahui karakter-karakter pekerjaannya seperti : diperlukan kecakapan dalam pekerjaannya, identitas dalam pekerjaannya, dan tingkat besar kecilnya tanggung jawab dalam jenis pekerjaannya, sehingga akan timbul semangat dan tantangan sebagai bentuk motivasi kerja dalam diri pegawai.

3. Karakteristik organisasi.

Karakter ini mencakup kebijakan dan kultur yang berbeda dari masing-masing individu dalam organisasi, serta hubungan antar masing-masing individu dalam organisasi. Untuk itu dalam rangka meningkatkan motivasi kerja pegawai sebagai bentuk pencapaian kinerja pegawai yang optimal

maka pemimpin organisasi harus bisa mempertimbangkan hubungan-hubungan tersebut.

Model motivasi menurut Martoyo (2000) yaitu:

1. Model tradisional.

Aspek yang sangat penting dari pekerjaan para pemimpin adalah bagaimana membuat para pegawai dapat menjalankan pekerjaan mereka yang membosankan dan berulang-ulang dengan cara yang paling efisien. Dalam model ini para pemimpin mendorong atau memotivasi pegawainya dengan cara memberikan upah atau gaji yang makin meningkat. Maksudnya adalah apabila mereka bekerja dengan giat dan aktif, upahnya akan meningkat atau dinaikkan. Dengan asumsi para pegawai adalah malas dan dapat didorong kembali hanya dengan imbalan uang.

2. Model hubungan manusia.

Model ini lebih menekankan dan menganggap penting adanya faktor kontak sosial yang dialami para pegawai dalam bekerja, akan tetapi faktor imbalan tidak diabaikan. Dalam metode ini para pemimpin dapat memotivasi pegawai dengan cara menumbuhkan hubungan sosial dengan pegawai dan dengan membuat mereka merasa penting dan berguna bagi organisasi, serta memberikan kebebasan kepada pegawai untuk mengambil keputusan dan inisiatif dalam menjalankan pekerjaannya.

3. Model sumber daya manusia.

Dalam model ini menekankan pengembangan tanggung jawab bersama untuk mencapai tujuan organisasi dan anggota-anggota organisasi, dimana

setiap pegawai memainkan peranan mereka dalam organisasi sesuai dengan kepentingan dan kemampuan yang mereka miliki.

Teknik memotivasi kerja pegawai dalam organisasi menurut Mangkunegara (2005) adalah sebagai berikut:

1. Teknik pemenuhan kebutuhan pegawai.

Maksudnya bahwa pemenuhan kebutuhan pegawai merupakan fundamen yang mendasari perilaku kerja pegawai.

2. Teknik komunikasi persuasif.

Merupakan salah satu teknik memotivasi kerja pegawai yang dilakukan dengan cara mempengaruhi pegawai secara ekstra logis. Teknik ini dirumuskan dengan istilah “AIDDAS” yaitu *Attention* (perhatian), *Interest* (minat), *Desire* (hasrat), *Decision* (keputusan), *Action* (aksi atau tindakan), dan *Satisfaction* (kepuasan). Pemimpin harus memberikan perhatian kepada pegawai tentang pentingnya tujuan dari suatu pekerjaan agar timbul minat pegawai terhadap pelaksanaan kerja. Setelah timbul minat maka akan timbul hasrat yang semakin kuat untuk mengambil keputusan dan melakukan tindakan kerja dalam mencapai tujuan yang diharapkan pemimpin. Dengan demikian, pegawai akan bekerja dengan motivasi tinggi dan merasa puas terhadap hasil kerjanya.

2.1.3.2 Teori-teori Motivasi

Untuk mencapai keefektifan motivasi, maka diperlukan teori-teori motivasi dari para ahli sebagai pendukungnya. Adapun teori-teori motivasi dalam Robbins (2008) adalah sebagai berikut:

1. Teori Hierarki Kebutuhan.

Teori hierarki kebutuhan merupakan teori motivasi yang paling terkenal dari Abraham Maslow. Hipotesisnya mengatakan bahwa di dalam diri semua manusia bersemayam lima jenjang kebutuhan, yaitu sebagai berikut:

- a. Kebutuhan *fisiologis*, adalah kebutuhan manusia yang bersifat fisik. Seperti: rasa lapar, haus, perlindungan (pakaian dan perumahan), seks, dan kebutuhan fisik lain.
- b. Kebutuhan rasa aman, merupakan kebutuhan manusia yang muncul setelah kebutuhan fisik terpenuhi. Antara lain: keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional.
- c. Kebutuhan sosial, ialah kebutuhan manusia yang muncul karena adanya interaksi sosial antara manusia yang satu dengan manusia yang lainnya, dan antara manusia dengan kelompok. Mencakup: rasa kasih sayang, rasa memiliki, rasa menerima, dan persahabatan.
- d. Kebutuhan penghargaan, yaitu kebutuhan manusia yang lebih bersifat kepentingan pribadi atau *ego*. Mencakup faktor penghargaan internal seperti: harga diri, otonomi, dan prestasi; serta faktor penghargaan eksternal seperti: misalnya status, pengakuan, dan perhatian.

- e. Kebutuhan perwujudan atau aktualisasi diri, adalah kebutuhan seseorang untuk menjadi manusia sesuai kecakapannya. Antara lain: pertumbuhan, pencapaian potensi, dan pemenuhan kebutuhan diri.

2. Teori X dan Y.

Teori motivasi milik Douglas McGregor mengemukakan dua pandangan yang nyata mengenai manusia, yakni: pandangan pertama pada dasarnya negatif disebut Teori X, dan yang lain pada dasarnya positif disebut Teori Y. McGregor menyimpulkan bahwa pandangan seorang pemimpin mengenai sifat manusia didasarkan atas beberapa kelompok asumsi tertentu, dan bahwa mereka cenderung membentuk perilaku mereka terhadap pegawai berdasarkan asumsi-asumsi tersebut.

Menurut Teori X, empat asumsi yang dimiliki oleh pemimpin yakni:

- a. Pegawai pada dasarnya tidak menyukai pekerjaan, dan sebisa mungkin untuk menghindarinya.
- b. Karena pegawai tidak menyukai pekerjaan, mereka harus dipaksa, dikendalikan, atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan-tujuan.
- c. Pegawai akan menghindari tanggung jawab dan mencari perintah formal bilamana mungkin.
- d. Sebagian pegawai menempatkan keamanan di atas semua faktor lain yang terkait pekerjaan dan menunjukkan sedikit ambisi.

Kontras dengan pandangan negatif tersebut diatas, McGregor membuat empat asumsi positif yang disebutnya Teori Y yaitu:

- a. Pegawai menganggap kerja sebagai hal yang menyenangkan, seperti halnya istirahat atau bermain.
- b. Pegawai akan berlatih mengendalikan diri, dan emosi untuk mencapai berbagai tujuan.
- c. Pegawai akan bersedia belajar untuk menerima, bahkan belajar lebih bertanggung jawab.
- d. Pegawai mampu membuat berbagai keputusan inovatif yang diedarkan ke seluruh populasi, dan bukan hanya bagi mereka yang menduduki posisi manajemen.

Kesimpulan dari teori ini yaitu Teori X berasumsi bahwa kebutuhan-kebutuhan tingkat yang lebih rendah mendominasi individu, sedang Teori Y berasumsi bahwa kebutuhan-kebutuhan tingkat yang lebih tinggi mendominasi individu. McGregor sendiri meyakini bahwa asumsi Teori Y lebih sah (valid) daripada Teori X.

2.2 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian sebelumnya yang ada hubungannya dengan variabel kinerja pegawai, gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja adalah sebagai berikut:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Sri Suranta (2002) dengan judul “Dampak Motivasi Pegawai Pada Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Dengan Kinerja Pegawai Organisasi Bisnis”. Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode acak (*random*) dari pegawai atau staf beberapa organisasi bisnis di Indonesia, yaitu organisasi yang tercantum

dalam *Standard Trade & Industries Directory of Indonesia* tahun 2001 volume I, dengan pengujian hipotesis menggunakan alat *Analisis of Variance* (ANOVA). Hasil penelitian ini bahwa variabel gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Budi Cahyono dan Suharto (2005) dengan judul penelitian “Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia (Studi Pada Pegawai Sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah”. Jumlah populasi sebanyak 149 orang dan sampel yang diambil 108 orang dengan *metode purposive sampling*. Dalam menganalisis data menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian ini bahwa budaya organisasi, kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
3. Penelitian yang dilakukan oleh Bambang guritno dan Waridin (2005) dengan judul penelitian “Pengaruh Persepsi Karyawan Mengenai Perilaku Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Karyawan Dinas Pendapatan Asli Daerah)”. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 87 responden, dengan teknik samplingnya yaitu *simple random sampling*. Dalam penelitian ini dalam menganalisis data menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitiannya adalah variabel perilaku kepemimpinan dan variabel motivasi berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.

4. Penelitian yang dilakukan oleh Masrukhin dan Waridin (2006) dengan judul penelitian “Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan kerja, Budaya Organisasi, Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Kantor Pengelolaan Pasar Daerah (KPPD) Kabupaten Demak”. Jumlah populasi sebanyak 58 orang, dan penelitian ini merupakan penelitian sensus dengan analisis data menggunakan model regresi berganda. Hasil penelitian ini bahwa variabel kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
5. Penelitian yang dilakukan oleh Enny Rachmawati, Y. Warella, dan Zaenal Hidayat (2006) dengan judul penelitian “Pengaruh Motivasi Kerja, Kemampuan Kerja, Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Badan Kesbang Dan Linmas Propinsi Jawa Tengah”. Hasil penelitian ini bahwa variabel motivasi kerja, dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
6. Penelitian yang dilakukan oleh Ratna Kusumawati (2008) dengan judul penelitian “Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada RS Roemani Semarang)”. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan di Rumah Sakit Roemani baik tenaga medis maupun non medis yang berjumlah 385 karyawan. Sampel yang diambil 100 responden, dengan metode sampling *cluster sampling* (*quota*) dengan pendekatan *convenience / accidental sampling*. Dalam

menganalisis data menggunakan metode SEM. Hasil penelitian ini gaya kepemimpinan secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja baik secara langsung maupun tak langsung melalui kepuasan kerja.

7. Penelitian yang dilakukan oleh Vera Parlinda dan M. Wahyuddin (2009) dengan judul penelitian “Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Pelatihan, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surakarta)”. Populasi penelitian ini adalah semua pegawai di dinas PDAM Surakarta yang berjumlah 360 orang. Kemudian menggunakan sampel sebesar 78 responden, dengan teknik samplingnya adalah quota sampling. Untuk melakukan analisis data digunakan regresi linier berganda (*multiple regression*) dan dilakukan dengan bantuan program aplikasi SPSS. Hasil penelitiannya adalah Variabel kepemimpinan dan motivasi tidak berpengaruh pada kinerja karyawan PDAM Surakarta.
8. Penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Fauzan Baihaqi (2010) dengan judul penelitian “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan PT. Yudhistira Ghalia Indonesia Area Yogyakarta)”. Jumlah sampel yang diambil 101 responden, dengan metode sampling *stratified random sampling*. Dalam menganalisis data menggunakan metode analisis regresi linear dan analisis jalur serta *Sobel Test* dengan bantuan SPSS 15.0. Hasil penelitian ini bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

9. Penelitian yang dilakukan oleh Lucky Wulan Analisa (2011) dengan judul penelitian “Analisis Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja karyawan (Studi Pada DISPERINDAG Kota Semarang)”. Jumlah populasi dalam penelitian ini adalah 74 orang karyawan Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Semarang, dengan menggunakan metode sensus. Dalam penelitian ini dalam menganalisis data menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitiannya adalah variabel motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

2.3 Hubungan Antar Variabel

2.3.1 Hubungan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai

Kepemimpinan pemimpin yang diperlihatkan dan diterapkan ke dalam suatu gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor dalam peningkatan kinerja pegawai, karena pada dasarnya sebagai tulang punggung pengembangan organisasi dalam mendorong, dan mempengaruhi semangat kerja yang baik kepada bawahan. Untuk itu pemimpin perlu memikirkan dan memperlihatkan gaya kepemimpinan yang tepat dalam penerapannya.

Gaya kepemimpinan ialah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan pemimpin, dengan menyatukan tujuan organisasi dengan tujuan individu atau pegawai, dalam rangka mencapai tujuan atau sasaran yang telah menjadi komitmen bersama.

Suranta (2002); Rachmawati, Warella, dan Hidayat (2006); Kusumawati (2008); Baihaqi (2010) telah meneliti gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, kemudian menyatakan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan uraian tersebut diatas maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H₁: Gaya Kepemimpinan Berpengaruh Secara Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai

2.3.2 Hubungan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Motivasi merupakan variabel penting, yang dimana motivasi perlu mendapat perhatian yang besar pula bagi organisasi dalam peningkatan kinerja pegawainya. Motivasi kerja adalah dorongan atau semangat yang timbul dalam diri seseorang atau pegawai untuk melakukan sesuatu atau bekerja, karena adanya rangsangan dari luar baik itu dari atasan dan lingkungan kerja, serta adanya dasar untuk memenuhi kebutuhan dan rasa puas, serta memenuhi tanggung jawab atas tugas-tugas yang diberikan dan dilakukan dalam organisasi.

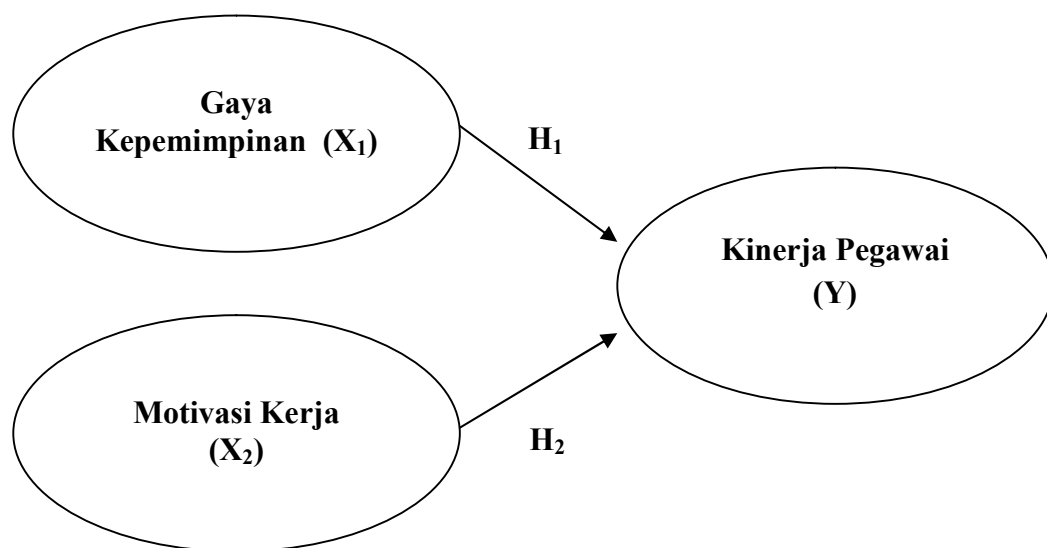
Beberapa peneliti telah menguji hubungan antara motivasi dengan kinerja pegawai, antara lain Cahyono dan Suharto (2005); Rachmawati, Warella, dan Hidayat (2006); Masrukhin dan Waridin (2006); Analisa (2011), bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan penjelasan diatas maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H₂: Motivasi Kerja Berpengaruh Secara Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai

2.4 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan model konseptual tentang bagaimana landasan teori yang telah dijabarkan berhubungan secara logis dengan berbagai faktor yang diidentifikasi sebagai masalah yang penting (Sekaran, 2006). Sebuah model yang baik dapat menjelaskan hubungan antar variabel penelitian, yakni variabel independen dan variabel dependen (Ferdinand, 2006). Berikut kerangka pemikiran yang disusun dalam penelitian ini:

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran
Berdasarkan Landasan Teori dan Penelitian Terdahulu



Sumber: konsep yang dikembangkan dalam penelitian ini.

Kerangka pemikiran yang disajikan diatas menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan (X₁) dan motivasi kerja (X₂) berpengaruh kuat terhadap kinerja pegawai.

2.5 Hipotesis

Hipotesis merupakan pernyataan singkat yang disimpulkan dari landasan teori dan penelitian terdahulu, serta merupakan jawaban sementara terhadap masalah yang diteliti, dimana jawaban itu masih bersifat lemah, dan perlu dilakukan pengujian secara empiris kebenarannya. Adapun hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H₁: Gaya Kepemimpinan Berpengaruh Secara Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai

H₂: Motivasi Kerja Berpengaruh Secara Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel

Penelitian merupakan kegiatan yang dilakukan untuk mendapatkan kebenaran atau fakta, yang dilakukan dengan mengumpulkan dan menganalisis data secara teliti, jelas, serta sistematis, dan dapat dipertanggungjawabkan atau dapat diuji kebenarannya (Ferdinand, 2006). Untuk itu dalam proses penelitian perlu menggunakan metode yang biasa disebut metode penelitian. Metode penelitian adalah cara-cara ilmiah untuk mencapai kebenaran ilmiah dengan langkah-langkah yang relevan terhadap masalah yang dirumuskan (Ferdinand, 2006). Pada bab ini akan dideskripsikan mengenai hal-hal yang berkaitan dengan metode penelitian dalam penulisan skripsi ini.

3.1.1 Variabel Penelitian

Variabel penelitian adalah ubahan yang memiliki variasi nilai (Ferdinand, 2006). Ubahan disini ialah konsep abstrak yang telah diubah dengan menyebutkan dimensi tertentu yang dapat diukur. Dalam penelitian ini menggunakan dua variabel yaitu:

1. Variabel terikat (*Dependent Variable*).

Variabel terikat adalah variabel yang dipengaruhi oleh variabel bebas yang sifatnya tidak dapat berdiri sendiri serta menjadi perhatian utama peneliti.

Dalam penelitian ini yang menjadi variabel terikat adalah kinerja pegawai (Y).

2. Variabel bebas (*Independent Variable*).

Variabel bebas yaitu variabel yang mempengaruhi variabel terikat, baik itu secara positif atau negatif, serta sifatnya dapat berdiri sendiri. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel bebas ialah gaya kepemimpinan (X_1), dan motivasi kerja (X_2)

3.1.2 Definisi Operasional Variabel

Menurut Widayat dan Amirullah (dalam Purnamasari, 2008) definisi operasional variabel merupakan suatu definisi yang diungkapkan secara jelas dari masing-masing variabel dalam penelitian, dan dijabarkan ke dalam indikator-indikator. Indikator adalah dimensi tertentu dari suatu konsep yang dapat diukur (Widiyanto, 2008). Sesuai dengan definisi variabel-variabel penelitian yang telah dideskripsikan dalam tinjauan pustaka, dan sesuai dengan pengukuran variabel penelitian menurut kaidah atau skala ukuran yang lazim diterima secara akademis, maka definisi operasional variabel dan indikator-indikatornya adalah sebagai berikut:

1. Kinerja pegawai (Y)

Kinerja pegawai menurut Dessler (2006) kinerja pegawai merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja yang dapat dilihat secara nyata dengan standar kerja yang telah ditetapkan perusahaan. Adapun indikator

(butir-butir pertanyaan dalam kuesioner) kinerja pegawai menurut Bernadine (dalam Mas'ud, 2004) adalah sebagai berikut:

- a. Kualitas kerja pegawai ini melebihi rata-rata karyawan lain (Y_{11}).
- b. Pegawai ini mempunyai pengetahuan yang baik atas tugas pokok dan fungsinya (tupoksi) (Y_{12}).
- c. Efisiensi dan efektifitas kerja pegawai ini melebihi rata-rata karyawan lain (Y_{13}).
- d. Pegawai ini dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu (Y_{14}).
- e. Pegawai ini mampu bekerja keras sesuai potensi yang dimiliki (Y_{15}).
- f. Kuantitas kerja pegawai ini jauh lebih baik dari karyawan lain (Y_{16}).
- g. Pegawai ini memiliki kemampuan yang baik dalam menjalankan tupoksinya (Y_{17}).
- h. Pegawai ini dapat menjalankan tupoksinya sesuai dengan prosedur yang ada (Y_{18}).
- i. Pegawai ini dapat menunjukkan inisiatif dan kreativitas dalam menjalankan tupoksinya (Y_{19}).

2. Gaya kepemimpinan (X_1)

Gaya kepemimpinan ialah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin dalam rangka mencapai sasaran organisasi (Mulyadi dan Rivai, 2009). Indikator (butir-butir pertanyaan dalam kuesioner) gaya kepemimpinan berdasarkan teori perilaku pada aspek fungsi kepemimpinan berorientasi tugas, dan berorientasi orang (dalam Mas'ud, 2004) yaitu:

- a. Atasan langsung selalu menekankan pentingnya menjalin hubungan yang baik dengan bawahan (X_{11}).
- b. Atasan langsung memberikan tugas yang perlu dikerjakan kepada bawahan (X_{12}).
- c. Atasan sering menekankan pentingnya efisiensi, dan meminta bawahan untuk menyelesaikan tugas sesegera mungkin (X_{13}).
- d. Atasan sering memberitahu bawahan untuk tetap menjalin hubungan dengan mitra kerja (X_{14}).
- e. Ketika memberi tugas, atasan berkomunikasi secara langsung dan memberikan perintah secara jelas (X_{15}).
- f. Atasan langsung sering menekankan pentingnya menyelesaikan tugas, dan meminta melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya (X_{16}).

3. Motivasi Kerja (X_2)

Zainun (1990) menjelaskan motivasi yaitu proses atau faktor yang mendorong orang untuk bertindak atau berperilaku dengan cara tertentu, dengan dasar manusia mudah diberikan motivasi. Karena, jika kebutuhannya terpenuhi maka seseorang akan mempunyai motivasi yang tinggi untuk menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan. Berikut indikator (butir-butir pertanyaan dalam kuesioner) berdasarkan teori motivasi hierarki kebutuhan Abraham Maslow (dalam Mas'ud, 2004):

- a. Sejauh mana perubahan mengakibatkan keterampilan atau pengetahuan Bapak/Ibu menjadi usang (X_{21}).

- b. Sejauh mana Bapak/Ibu merasa tidak aman dengan posisi Bapak/Ibu sekarang (X_{22}).
- c. Organisasi memberikan kesempatan kepada Bapak/Ibu untuk bercakap-cakap dan bertukar pikiran dengan rekan-rekan sekerja (X_{23}).
- d. Organisasi memberikan kesempatan kepada Bapak/Ibu untuk mengembangkan hubungan dekat dengan rekan-rekan sekerja (X_{24}).
- e. Organisasi memberikan penghargaan jika Bapak/Ibu bekerja secara optimal (X_{25}).
- f. Bapak/Ibu mendapatkan penghargaan dari rekan sekerja ketika Bapak/Ibu bekerja secara optimal (X_{26}).
- g. Organisasi memberikan kesempatan kepada Bapak/Ibu untuk bertindak dan berfikir secara mandiri (X_{27}).
- h. Organisasi memberikan kesempatan kepada Bapak/Ibu untuk melakukan pengembangan dan pertumbuhan pribadi (X_{28}).
- i. Bapak/Ibu merasa bangga dan berguna berkaitan dengan jabatan yang diduduki sekarang (X_{29}).

3.2 Populasi dan Sampel

3.2.1 Populasi

Populasi adalah gabungan dari seluruh elemen yang berbentuk peristiwa, hal, atau orang yang memiliki karakteristik serupa yang menjadi pusat perhatian peneliti, karena itu dipandang sebagai sebuah semesta penelitian (Ferdinand,

2006). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai negeri sipil pada Badan Kesbangpol dan Linmas Provinsi Jawa Tengah yang berjumlah 106 orang.

3.2.2 Sampel

Sampel menurut Priyatno (2008) merupakan bagian dari populasi yang akan diteliti. Ferdinand (2006) menjelaskan bahwa agar hasil penelitian bisa lebih dipercaya dan akurat, idealnya seorang peneliti harus meneliti secara detail seluruh anggota populasi, namun karena suatu hal atau kesulitan yang muncul yang terkadang diluar kemampuan peneliti maka peneliti tidak bisa meneliti seluruh anggota populasi, dan yang bisa dilakukan peneliti yaitu meneliti sampel. Selanjutnya Ferdinand (2006) menambahkan bahwa dalam prakteknya pemilihan sampel dirasakan lebih baik (efisien dan efektif) daripada memilih seluruh anggota populasi, yang terkadang penelitian yang dilakukan terhadap sampel bisa lebih diandalkan. Lalu sampel yang baik adalah sampel yang dapat mengukur apa yang seharusnya diukur (valid), dan dapat mewakili karakteristik populasi (generalisasi) (Mustofa, 2000).

Dalam melakukan pemilihan sampel, peneliti melakukan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Mengetahui karakteristik populasi Badan Kesbangpol dan Linmas Provinsi Jawa Tengah, yaitu:
 - a. Populasi yang besar, sejumlah 106 orang.
 - b. Anggota populasi yang bersifat heterogen, dipandang dari:

- Tingkat pendidikan para pegawai (PNS) yang tidak sama: SD, SLTP, SLTA, D1, D2, D3, S1, S2, S3.
 - Perbedaan tingkat golongan setiap pegawai (PNS): golongan I, II, III, IV.
 - Pegawai dengan kualifikasi jenis kelamin yang tidak sejenis yakni: laki-laki dan perempuan.
- c. Anggota populasi dengan cakupan geografis yang menyebar luas, yang terkadang tidak hanya melakukan dinas dalam tetapi juga dinas luar ke Kabupaten atau Kota di seluruh Provinsi Jawa Tengah.

2. Menentukan teknik pengambilan sampel,

Teknik pengambilan sampel yang baik sangat tergantung dari karakteristik populasi (Algifari, 2003). Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Purposive sampling*. *Purposive sampling* merupakan sampel yang dipilih dengan maksud atau tujuan tertentu (Ferdinand, 2006). Seseorang dipilih sebagai sampel karena peneliti menilai bahwa seseorang tersebut memiliki informasi yang relevan bagi penelitiannya, dan memenuhi kriteria populasi sasaran yang telah ditentukan peneliti sebelumnya (Ferdinand, 2006).

Adapun pegawai Badan Kesbangpol dan Linmas Provinsi Jawa Tengah yang dijadikan sampel (responden) sekaligus yang diberikan kuesioner, adalah pegawai yang sesuai dengan kriteria populasi sasaran yang dibuat peneliti, antara lain:

- a. PNS yang menduduki jabatan struktural (PNS golongan IV), yaitu: Kepala Subbagian, Kepala Bidang, Kepala Subbidang.

- b. PNS yang menduduki jabatan non struktural (PNS golongan III), yakni: staff.
 - c. PNS (golongan IV dan III) tersebut yang diposisikan pada subbagian program, subbagian umum dan kepegawaian, bidang ideologi dan kewaspadaan, ketahanan bangsa, politik dalam negeri, dan perlindungan masyarakat.
3. Menentukan ukuran sampel,

Dalam menentukan besarnya ukuran sampel penelitian sangat dipengaruhi oleh banyak faktor antara lain tujuan penelitian (Ferdinand, 2006), dan karakteristik populasi (Mustofa, 2000). Untuk mengetahui besarnya populasi dan sampel dalam penelitian ini, dapat dilihat pada tabel 3.1 berikut:

Tabel 3.1
Populasi dan Sampel Penelitian

No	Keterangan	Jumlah	
		Populasi	Sampel
S 1	Subbagian Program	9	5
2	Subbagian Umum dan Kepegawaian	30	17
3	Bidang Ideologi dan Kewaspadaan	18	10
4	Bidang Ketahanan Bangsa	15	9
5	Bidang Politik Dalam Negeri	16	9
6	Bidang Perlindungan Masyarakat	18	10
Total		106	60

Sumber: Data sekunder (Subbagian umum dan kepegawaian) yang diolah, 2011.

Berdasarkan tabel 3.1 tersebut, peneliti menetapkan sampel sebesar 60 responden dari populasi sebesar 106, mengacu pada ukuran sampel yang memadai bagi kebanyakan penelitian menurut teori Roscoe (dalam

Ferdinand, 2006) yaitu lebih besar dari 30 dan kurang dari 500. Berarti sampel sebesar 60 telah sesuai dengan teori Roscoe.

3.3 Jenis dan Sumber Data

3.3.1 Jenis Data

Data adalah sesuatu yang digunakan atau dibutuhkan dalam penelitian dengan menggunakan parameter tertentu yang telah ditentukan (Priyatno, 2008). Sesuatu yang dimaksud adalah informasi yang bersifat fakta. Kemudian Algifari (2003) mendefinisikan data yaitu informasi yang sudah diolah ke dalam bentuk tabel atau grafik. Informasi sendiri merupakan hasil dari metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian (Algifari, 2003). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa data merupakan sesuatu yang sangat berguna bagi peneliti khususnya dalam proses penelitian, dan dapat mendukung hasil penelitian.

Jenis data dalam penelitian ini (Priyatno, 2008) adalah:

1. Data Kualitatif,

yaitu data yang berbentuk kata, kalimat, skema, dan gambar, seperti literatur-literatur serta teori-teori yang berkaitan dengan penelitian penulis.

2. Data Kuantitatif,

ialah data yang dinyatakan dalam bentuk skala numerik atau angka, seperti: data kualitatif yang diangkakan (*scoring*).

3.3.2 Sumber Data

Sedangkan sumber data dalam penelitian ini berupa (Priyatno, 2008):

1. Data Primer,

Menurut (Algifari, 2003) data primer merupakan data yang diperoleh langsung dari sumbernya, diamati, dan dicatat untuk pertama kalinya. Data primer dikumpulkan melalui observasi, wawancara, dan kuesioner (Ferdinand, 2006). Kemudian dalam pengumpulan data primer ini, peneliti mengkombinasikan ketiganya yang ditujukan kepada para responden. Hal tersebut dilakukan dengan mengacu penjelasan Ferdinand (2006) bahwa semua teknik pengumpulan data berpotensi menghasilkan bias atau kesalahan, maka yang harus dilakukan adalah memperkecil potensi bias tersebut dengan cara mengkombinasikan beberapa teknik sekaligus.

2. Data Sekunder,

Data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung, mengacu pada informasi yang dikumpulkan dari sumber yang telah ada diluar responden (Sekaran, 2006). Kemudian data sekunder dalam penelitian ini:

- a. Melalui pustaka teori, yakni dari buku-buku yang ada kaitannya dengan variabel penelitian, dan masalah yang diteliti.
- b. Melalui pustaka hasil penemuan, yaitu dari skripsi, tesis, artikel jurnal, internet, publikasi pemerintah, koran, serta dokumentasi Badan Kesbangpol dan Linmas Provinsi Jawa Tengah seperti: profil organisasi, data daftar hadir bulanan pegawai, data-data kepegawaian,

dan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Tahun 2010.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data merupakan salah satu kegiatan yang dilakukan dalam proses penelitian. Agar mempermudah dalam melakukan kegiatan pengumpulan data, maka diperlukan teknik atau metode pengumpulan data. Dalam suatu penelitian ilmiah, metode pengumpulan data dimaksudkan untuk memperoleh bahan-bahan yang relevan, akurat dan terpercaya Supranto (dalam Haryobudi, 2010).

3.4.1 Metode Pengumpulan Data Primer

Metode pengumpulan data primer dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Pengamatan (observasi)

Adalah cara pengumpulan data dengan melakukan pengamatan secara langsung pada obyek penelitian, dan hal-hal yang berhubungan dengan masalah (Purnamasari, 2008). Proses observasi dilakukan peneliti pada saat pra riset di lapangan guna mengetahui masalah-masalah yang ada pada Badan Kesbangpol dan Linmas Provinsi Jawa Tengah, dengan pertimbangan masalah-masalah yang ada pada badan tersebut disesuaikan dengan masalah yang diangkat dalam penelitian ini. Dalam

pelaksanaannya dilapangan peneliti membuat catatan anekdot yang berisi hasil observasi guna membantu proses penelitian selanjutnya.

2. Wawancara (*Interview*)

Yaitu cara pengumpulan data dengan jalan melakukan komunikasi dan tatap muka langsung melalui proses tanya jawab secara lisan kepada responden yang terpilih sebagai sampel (Mas'ud, 2004). Wawancara dilakukan dua kali yakni pada waktu sebelum penelitian, dan pada saat penelitian berlangsung. Kemudian wawancara yang dilakukan berdasarkan pedoman wawancara terstruktur atau dengan butir-butir pertanyaan yang telah dipersiapkan secara rinci terlebih dahulu, sehingga peneliti tinggal memberi tanda cek (✓) atas butir pertanyaan yang sudah dipersiapkan tersebut.

3. Angket (*Questionary*)

Merupakan cara pengumpulan data dengan membuat daftar pertanyaan yang teratur dan sistematis, serta dapat dilakukan lewat telepon, surat, atau bertatap muka secara langsung dengan responden yang terpilih sebagai sampel (Ferdinand, 2006).

Dalam penelitian ini terdiri dari dua kuesioner yaitu:

- a. Kuesioner pertama tentang variabel kinerja pegawai, ditujukan untuk Kepala Subbagian (Kasubbag), dan Kepala Bidang (Kabid) selaku pimpinan langsung pegawai dibawahnya.
- b. Kuesioner ke-2 tentang variabel gaya kepemimpinan dan motivasi kerja, ditujukan untuk Kasubbid kedudukannya dibawah Kabid, serta

ditujukan untuk staff yang kedudukannya dibawah Kabid, Kasubbid, dan Kasubbag.

Isi kuesioner antara lain:

- a. Pertanyaan-pertanyaan terbuka untuk memperoleh data mengenai identitas responden pada lembar pertama.
- b. Pertanyaan-pertanyaan tertutup mengenai sikap dan pendapat responden mengenai gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan kinerja pegawai pada lembar ke dua dan seterusnya.

Pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner dibuat dengan skala ordinal atau sering disebut skala *likert*. Skala *likert* adalah skala yang berisi lima tingkat atau preferensi jawaban (Ghozali, 2006). Skala *likert* dikatakan ordinal karena pernyataannya menunjukkan tingkatan atau preferensi yang berbeda, seperti sangat setuju mempunyai preferensi yang “lebih tinggi” dari setuju, dan setuju “lebih tinggi” dari ragu-ragu atau netral. Skala *likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, serta persepsi seseorang atau kelompok orang tentang fenomena sosial atau variabel (Mas’ud, 2004). Dalam skala *likert*, para responden diminta memberikan jawaban yang menunjukkan sejauh mana mereka merasa positif atau negatif terhadap suatu topik (Mas’ud, 2004). Jumlah kuesioner penelitian ini yang akan dibagikan kepada responden, disesuaikan dengan jumlah sampel yang dipilih.

3.4.2 Metode Pengumpulan Data Sekunder

Metode pengumpulan data sekunder yaitu dengan metode dokumentasi. Metode dokumentasi dilakukan peneliti dengan cara: mengamati dengan membaca, melakukan kajian teoritik, dan mencatat, sebagai langkah relevan dari studi pustaka teori, serta studi pustaka hasil penemuan.

3.5 Metode Analisis Data

Agar suatu data yang telah terkumpul dapat bermanfaat, maka perlu dilakukan analisis data. Analisis data merupakan proses pengolahan data yang telah terkumpul, dan penginterpretasian hasil pengolahan data yang terkumpul tersebut berikut kesimpulannya (Priyatno, 2008). Kemudian Mas'ud (2004) menerangkan bahwa analisis data dilakukan setelah data dari lapangan terkumpul. Dengan demikian disimpulkan bahwa analisis data perlu dilakukan, sebagai langkah kongkrit selanjutnya setelah data dari lapangan terkumpul, serta bertujuan mengolah, dan menginterpretasikan hasil pengolahan data berikut kesimpulannya.

Untuk mempermudah kegiatan analisis data maka diperlukan cara atau metode analisis data. Dalam Widiyanto (2008) dikemukakan bahwa dalam penganalisisan data terdapat dua metode analisis data yaitu metode analisis kuantitatif, dan metode analisis kualitatif.

3.5.1 Analisis Kuantitatif

Analisis kuantitatif ialah metode analisis dengan angka-angka yang dapat dihitung maupun diukur, dan dalam prosesnya menggunakan alat bantu statistik.

Statistik sendiri merupakan cara-cara ilmiah yang digunakan untuk mengumpulkan, mengolah, menganalisis, dan menginterpretasikan data berupa angka-angka, kemudian menarik kesimpulan atas data tersebut, dimana data tersebut disajikan dalam bentuk tabel, grafik, atau gambar (Algifari, 2003). Pengolahan data statistik dalam penelitian ini dengan menggunakan aplikasi program komputer atau *software Statistical Product and Service Solution (SPSS) for Windows*.

Menurut Soeratno (dalam Purnamasari, 2008) sebelum melakukan pengolahan data statistik dengan *SPSS for Windows*, maka perlu dilakukan pengelompokan data sebagai tahap awal. Adapun tahap-tahapnya adalah sebagai berikut:

1. *Editing*.

Editing merupakan proses pengecekan dan penyesuaian data yang sudah terkumpul berupa kelengkapan isian, keterbacaan tulisan, kejelasan jawaban, serta relevansi jawaban pada kuesioner.

2. *Coding*.

Coding adalah proses pemberian kode tertentu terhadap aneka ragam jawaban dari kuesioner untuk dikelompokkan ke dalam kategori yang sama.

3. *Scoring*.

Scoring yaitu mengubah data yang bersifat kualitatif kedalam bentuk kuantitatif (skor nilai). Dalam penentuan skor nilai ini digunakan skala *likert* dengan lima kategori penilaian tertuang dalam tabel berikut, yaitu:

Tabel 3.2
Skala *Likert* pada pertanyaan-pertanyaan tertutup dalam kuesioner

Pilihan Jawaban	Skor
Sangat setuju	5
Setuju	4
Netral	3
Tidak setuju	2
Sangat tidak setuju	1

Penggunaan skala *likert* dengan alternatif skor nilai 1 – 5 untuk mengukur sikap, dan pendapat responden. Pendapat yang paling positif diberi skor 5 (maksimum), dan pendapat yang paling negatif diberi angka 1 (minimum). Dengan pertimbangan agar responden lebih mudah dalam menentukan pilihan jawaban, karena peneliti meyakini bahwa responden telah familiar dengan angka tersebut.

4. *Tabulating*.

Tabulating yaitu memasukkan data-data yang sudah dikelompokkan, ke dalam tabel-tabel, agar mudah dibaca dan dipahami.

3.5.1.1 Analisis Angka Indeks

Analisis angka indeks bertujuan untuk mengetahui persepsi umum responden mengenai sebuah variabel yang diteliti. Analisis ini dilakukan dengan menggunakan teknik analisis indeks, untuk menggambarkan persepsi responden atas item-item pertanyaan yang diajukan (Ferdinand, 2006). Untuk mengetahui derajat persepsi responden atas variabel yang akan diteliti, sebuah indeks dapat dikembangkan dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{Nilai Indeks} = [(F1 \times 1) + (F2 \times 2) + (F3 \times 3) + (F4 \times 4) \dots N] / 5$$

Dimana: F1 adalah frekuensi responden yang menjawab 1

F2 adalah frekuensi responden yang menjawab 2

Dan seterusnya hingga F5 untuk menjawab 5 skor yang digunakan dalam kuesioner penelitian ini. Oleh karena itu angka jawaban responden tidak berangkat dari angka 0 tetapi mulai angka 1 hingga 5, maka angka indeks yang dihasilkan akan berangkat dari angka 24 hingga 100 dengan rentang sebesar 76. Dengan menggunakan kriteria tiga kotak (Three-Box Method), maka rentang sebesar 76 dibagi tiga akan menghasilkan rentang sebesar 25,33 yang akan digunakan sebagai dasar interpretasi nilai indeks.

3.5.1.2 Uji Instrumen

Agar dapat memperoleh data dari responden dengan baik, kuesioner sebagai instrumen pengumpulan data penelitian harus memenuhi persyaratan validitas dan reliabilitas. Untuk itu kuesioner tersebut harus diuji terlebih dahulu tingkat validitas dan reliabilitas (Mas'ud, 2004).

3.5.1.2.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan (indikator) pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2006), yaitu mengukur konstruk atau variabel yang diteliti periset.

Uji validitas dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung (untuk setiap butir pertanyaan dapat dilihat pada kolom *corrected item-total correlations*), dengan r tabel dengan mencari *degree of freedom* (df) = $N - k$, dalam hal ini N adalah jumlah sampel, dan k adalah jumlah variabel independen penelitian. Jika r hitung $> r$ tabel, dan bernilai positif, maka pertanyaan (indikator) tersebut dikatakan valid (Ghozali, 2006).

3.5.1.2.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan alat untuk mengukur kehandalan, ketetapan atau keajegan atau konsistensi suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan handal jika jawaban responden terhadap butir-butir pertanyaan dalam kuesioner adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2006). Selain itu untuk menghasilkan kehandalan suatu instrumen atau kuesioner, peneliti haruslah mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang relevan kepada responden (Mas'ud, 2004).

Peneliti melakukan pengukuran reliabilitas dengan cara *one shot*, yaitu melakukan pengukuran hanya sekali dan selanjutnya hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain, atau mengukur korelasi antar jawaban pertanyaan dalam kuesioner. Untuk itu peneliti menggunakan alat bantu program SPSS *for windows*. SPSS memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistik *Cronbach Alpha* (α). Suatu variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai $\alpha > 0,60$ (Nunnally dikutip oleh Ghozali, 2006).

3.5.1.3 Uji Asumsi Klasik

Untuk meyakinkan bahwa model regresi yang telah diolah dengan program SPSS *for windows* dapat mengukur kekuatan relasi atau hubungan yang saling ketergantungan antara variabel terikat (dependen) dengan satu atau lebih variabel bebas (independen) melalui suatu persamaan, serta sah atau validnya digunakan sebagai peramalan nilai variabel independen, maka model regresi yang dipakai dalam penelitian harus bebas dari uji asumsi klasik.

3.5.1.3.1 Uji Multikolinearitas

Uji multikolinieritas dilakukan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas. Korelasi sendiri adalah adanya derajat kekuatan hubungan antara dua variabel atau lebih. Jika variabel bebas saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak orthogonal. Maksud dari orthogonal disini adalah variabel bebas yang nilai korelasi antar sesama variabel bebas sama dengan nol (Ghozali, 2006).

Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinearitas di dalam model regresi, yakni dengan melihat dari nilai *tolerance*, dan lawannya yaitu *variance inflation factor* (VIF). Kedua ukuran ini menunjukkan setiap variabel bebas manakah yang dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. *Tolerance* mengukur variabilitas variabel bebas yang terpilih yang tidak dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. Jadi, nilai *tolerance* yang rendah sama dengan nilai VIF yang tinggi (karena $VIF = 1/Tolerance$). Nilai *cut off* yang umum dipakai untuk menunjukkan

adanya multikolinearitas adalah nilai *tolerance* $< 0,10$, atau sama dengan nilai $VIF > 10$ (Ghozali, 2005). Apabila di dalam model regresi tidak ditemukan asumsi deteksi seperti di atas, maka model regresi yang digunakan dalam penelitian ini bebas dari multikolinearitas, dan demikian pula sebaliknya.

3.5.1.3.2 Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Model regresi yang baik adalah berdistribusi normal atau mendekati normal.

Untuk mengetahui ada tidaknya normalitas dalam model regresi, yaitu dengan melihat *normal probability plot* yang membandingkan distribusi kumulatif dari distribusi normal. Distribusi normal akan membentuk satu garis lurus diagonal, dan *plotting* data residual akan dibandingkan dengan garis diagonal. Jika distribusi data residual normal, maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya (Ghozali, 2006). Pada prinsipnya normalitas dapat dideteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik atau dengan melihat histogram dari residualnya.

Adapun dasar pengambilan keputusan sebagai berikut (Ghozali, 2006):

- a. Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi normalitas.
- b. Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi normalitas.

Uji normalitas dengan grafik dapat menyesatkan karena secara visual dapat kelihatan tidak normal padahal secara statistik bisa sebaliknya. Adapun uji normalitas dengan statistik yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji Kolmogorov-Smirnov (*KS test*), yaitu dengan melihat angka profitabilitas signifikan dimana data dapat disimpulkan berdistribusi normal jika angka signifikansinya lebih besar dari 0,05.

3.5.1.4 Analisis Regresi Linier Berganda

Secara umum analisis regresi ialah analisis yang dilakukan untuk mengetahui pengaruh hubungan (asosiasi) antara dua variabel yakni variabel X (independen) dan variabel Y (dependen) (Mas'ud, 2004). Analisis regresi linier berganda yaitu analisis yang bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan ketergantungan, dan arah hubungan ketergantungan antara dua atau lebih variabel bebas atau independen (X) dengan variabel terikat atau dependen (Y) apakah positif atau negatif (Priyatno, 2008). Kemudian lebih lanjut lagi Priyatno (2008) menjelaskan bahwa analisis regresi linier berganda bertujuan untuk memprediksi atau mengestimasi nilai variabel dependen apabila nilai variabel independen yang diketahui mengalami kenaikan atau penurunan.

Estimasi yang dilakukan ditujukan untuk menggambarkan suatu pola hubungan ke dalam fungsi atau persamaan yang ada di antara variabel-variabel tersebut (Ghozali, 2006). Adapun persamaan regresi linier bergandanya adalah sebagai berikut :

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

Dimana:

Y = Variabel dependen (kinerja pegawai)

X₁ = Variabel independen (gaya kepemimpinan)

X₂ = Variabel independen (motivasi kerja)

a = Konstanta

b₁, b₂ = Koefisien regresi

e = Variabel lain yang tidak diteliti atau dimasukkan dalam model

3.5.1.5 Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan untuk memperoleh kebenaran atas apa yang telah di hipotesiskan di bab tinjauan pustaka. Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap masalah yang diteliti, dimana jawaban itu masih bersifat lemah, dan perlu dilakukan pengujian secara empiris kebenarannya, dengan melakukan pembuktian statistik.

3.5.1.5.1 Uji Hipotesis Secara Simultan (Uji F)

Dalam penelitian ini, uji F digunakan untuk mengetahui tingkat signifikansi pengaruh variabel-variabel independen (gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja) secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel dependen (kinerja pegawai) (Ghozali, 2006).

Hipotesis yang digunakan dalam pengujian ini adalah:

Ho: Tidak ada pengaruh secara signifikan antara variabel-variabel bebas (gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja) terhadap variabel terikat (kinerja pegawai).

Ha: Ada pengaruh secara signifikan antara variabel-variabel bebas (gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja) terhadap variabel terikat (kinerja pegawai).

Cara melakukan uji F adalah sebagai berikut:

1. Membandingkan hasil besarnya peluang melakukan kesalahan (tingkat signifikansi) yang muncul, dengan tingkat peluang munculnya kejadian (probabilitas) yang ditentukan sebesar 5% atau 0,05 pada output, guna mengambil keputusan menolak atau menerima hipotesis nol (H_0):
 - a. Apabila signifikansi > 0.05 maka keputusannya adalah menerima H_0 dan menolak H_a
 - b. Apabila signifikansi < 0.05 maka keputusannya adalah menolak H_0 dan menerima H_a
2. Membandingkan nilai statistik F hitung dengan nilai statistik F tabel:
 - a. Apabila nilai statistik F hitung $<$ nilai statistik F tabel, maka H_0 diterima
 - b. Apabila nilai statistik F hitung $>$ nilai statistik F tabel, maka H_0 ditolak

Rumus uji F adalah (Priyatno, 2008):

$$F = \frac{R^2 / K}{(1 - R^2) / (n - 1 - K)}$$

Di mana:

R^2 = koefisien korelasi berganda dikuadratkan

n = jumlah sampel

k = jumlah variabel bebas

3.5.1.5.2 Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Uji R^2 dimaksudkan untuk mengukur kemampuan seberapa besar persentase variasi variabel bebas (independen) pada model regresi linier berganda dalam menjelaskan variasi variabel terikat (dependen) (Priyatno, 2008). Dengan kata lain pengujian model menggunakan R^2 , dapat menunjukkan bahwa variabel-variabel independen yang digunakan dalam model regresi linier berganda adalah variabel-variabel independen yang mampu mewakili keseluruhan dari variabel-variabel independen lainnya dalam mempengaruhi variabel dependen, kemudian besarnya pengaruh ditunjukkan dalam bentuk persentase.

Nilai Koefisien determinasi adalah antara 0 (nol) dan 1 (satu). Nilai R^2 yang kecil (nol) berarti kemampuan variabel-variabel bebas (gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja) dalam menjelaskan variasi variabel terikat (kinerja pegawai) amat terbatas. Begitu pula sebaliknya, nilai (R^2) yang mendekati 1 (satu) berarti variabel-variabel bebas memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel terikat (Ghozali, 2006).

Menurut Santoso (dalam Priyatno, 2008), mengemukakan bahwa untuk model regresi dengan dua atau lebih variabel bebas menggunakan *Adjusted* R^2 sebagai koefisien determinasi. *Adjusted* R^2 ialah nilai R Square yang telah

disesuaikan, sehingga dalam tampilan output SPSS *for windows* biasa ditulis *Adjusted R Square*. Kemudian nilai ini selalu lebih kecil dari *R Square*, serta angka ini bisa bernilai negatif meski yang dikehendaki harus bernilai positif (Priyatno, 2008).

Menurut Gujarati (dalam Ghozali, 2006), menjelaskan jika dalam uji empiris didapat nilai *Adjusted R²* negatif, maka nilai *Adjusted R²* dianggap bernilai 0 (nol). Dalam tampilan output SPSS *for windows* suatu ukuran banyaknya kesalahan model regresi yang digunakan dalam memprediksi nilai variabel dependen (Y), terlihat pada kolom *Standard Error of The Estimate* (SEE) (Priyatno, 2008). Semakin kecil nilai SEE akan membuat model regresi semakin tepat dalam memprediksi variabel dependen (Ghozali, 2006).

3.5.1.5.3 Uji Hipotesis Secara Parsial (Uji t)

Uji t digunakan untuk menguji signifikansi hubungan antara variabel X dan Y, apakah variabel X_1 , dan X_2 (gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja) benar-benar berpengaruh terhadap variabel Y (kinerja pegawai) secara individual atau parsial (Ghozali, 2006).

Hipotesis yang digunakan dalam pengujian ini adalah:

Ho: Secara parsial tidak ada pengaruh signifikan antara variabel-variabel bebas (gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja) terhadap variabel terikat (kinerja pegawai).