



TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI DAN KEPUASAN
KERJA TERHADAP KINERJA MENURUT PERSEPSI PEGAWAI
NEGERI SIPIL DI LINGKUNGAN SEKRETARIAT DAERAH
PROVINSI KEPULAUAN RIAU**



**TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
gelar Magister Sains dalam Ilmu Administrasi
Bidang Minat Administrasi Publik**

Disusun oleh:

**INDAH HANDAYANI
NIM. 016182738**

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA
2012**

Abstract

The Influence of Leadership Way, Motivation, and The Working Satisfaction Towards The Performance of PNS in the Regional Secretariat of Riau Islands Province.

Indah Handayani

Universitas Terbuka

Indahhandayani47@yahoo.co.id

The key words: The leadership way, motivation, the working satisfaction, and the performance.

This research is purposed to know how far the influence of the leadership way, motivation, and the working satisfaction in influencing the staff performance of Regional Secretariat of Riau Islands Province. The variables which are researched, viz: (The X Variable : leadership way, motivation, and the working satisfaction.) And the Y variable : (The performance). The method research which is used in this research is *Stratified Random Sampling Method*, in addition to 80 respondents which are PNS in the Regional Secretariat of Riau Islands Province.

The purposes of this research are: 1) To know how much the X variable even individually or partial in improving the staff performance; 2) To know what variable that has a dominant influence to the performance.

The result of multiple regression analysis, can be taken the performance equation. $Y = 0,229 + 0,072X_1 + 0,074X_2 + 0,426X_3$. By this analysis can be stated that the work satisfaction variable has the most dominant value in influencing the staff performance. From the F test result is obtained the calculation result of F value count > from F table that is F count 124,772 > F table is 2,723. So, it can be concluded that the leadership way, motivation, and the working satisfaction significantly influence to the staff performance in the Regional Secretariat of Riau Islands Province.

From the T result can be concluded that the leadership way, motivation, and working satisfaction variable have a good influence significantly to the performance with the significance level of 0,05 or 5%. The calculation result of T shows that T count > T table.

The calculation result of R^2 in the result of multiple regression analysis, in this research is earned the determination of coefficient number or R^2 which is 0,831 which means 83,3% variations of the leadership way, motivation, and the working satisfaction variable can be explained in the staff performance variable. Whether the rest 16,7% is explained by the residual variable or others variable which is not researched in this research.

Abstrak

Pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja menurut persepsi Pegawai Negeri Sipil dilingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau

Indah Handayani

Universitas Terbuka

Indahhandayani47@yahoo.co.id

Kata kunci : Gaya kepemimpinan, motivasi, kepuasan kerja dan kinerja.

Penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan kepuasan kerja dalam mempengaruhi kinerja Pegawai Negeri Sipil dilingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau. Variabel yang diteliti yaitu: variabel X (gaya kepemimpinan, motivasi, dan kepuasan kerja) sedangkan Variabel Y (kinerja). Metode pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *Stratified Random Sampling* (metode pengambilan sampel acak terstratifikasi) dilakukan kepada 80 responden yaitu Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau. Adapun tujuan dalam penelitian ini adalah: (1) Untuk mengetahui seberapa besar variabel X (gaya kepemimpinan, motivasi dan kepuasan kerja) secara individu maupun secara parsial (bersama-sama) dalam meningkatkan kinerja pegawai. (2) Untuk mengetahui variabel apa yang mempunyai pengaruh paling dominan terhadap kinerja.

Dari hasil analisa regresi berganda, didapatkan persamaan Kinerja (Y) = $0,229 + 0,072X_1 + 0,074X_2 + 0,426X_3$. Dari hasil analisa regresi berganda ini terlihat bahwa variabel kepuasan kerja mempunyai nilai yang paling dominan dalam mempengaruhi kinerja pegawai.

Dari hasil uji F didapatkan hasil perhitungan untuk nilai F hitung > dari F tabel yaitu $F_{hitung} 124,772 > F_{tabel}$ sebesar 2,723. Maka dapat disimpulkan bahwa variabel gaya kepemimpinan, motivasi dan kepuasan kerja secara serentak dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau.

Dari hasil uji t dapat disimpulkan bahwa variabel gaya kepemimpinan, motivasi dan kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja, dengan taraf signifikansi sebesar 0.05 atau 5%. Perhitungan hasil uji t menunjukkan bahwa $t_{hitung} >$ dari t_{tabel} .

Hasil perhitungan untuk nilai R^2 dalam analisis regresi berganda, dalam penelitian ini diperoleh angka koefisien determinasi atau R^2 sebesar 0,831 artinya 83,3% variasi variabel gaya kepemimpinan, motivasi dan kepuasan kerja dapat menerangkan variasi variabel kinerja. Sedangkan sisanya 16,7% lg dijelaskan oleh variabel residualnya atau variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Menurut Persepsi Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar. Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Tanjungpinang, Juni 2012

Yang menyatakan



INDAH HANDAYANI
NIM. 016182738

LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Menurut Persepsi Pegawai Negeri Sipil Dilingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau

Penyusun TAPM : Indah Handayani
NIM : 016182738
Program Studi : Magister Administrasi Publik (MAP)
Hari / Tanggal : Sabtu / 06 Oktober 2012

Menyetujui :

Pembimbing I,



Dr. Syamsul Bahrum, Ph.D
NIP. 196205081987021004

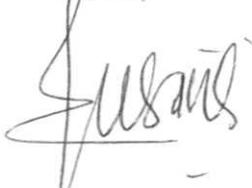
Pembimbing II,



Prof. Dr. IGAK Wardhani, M.Sc. Ed
NIP. 194012311961082001

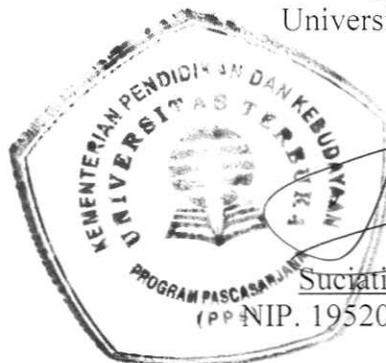
Mengetahui,

Kabid Ilmu Sosial dan Ilmu Politik/
Program Magister Administrasi
Publik,



Dra. Susanti, M.Si
NIP. 196712141993032002

Direktur Program Pascasarjana
Universitas Terbuka



Suciati, M.Sc., Ph.D
NIP. 195202131985032001

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK

PENGESAHAN

Nama : Indah Handayani
NIM : 016182738
Program Studi : Magister Ilmu Administrasi Bidang Minat Administrasi Publik
Judul Tesis : Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Menurut Persepsi Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau

Telah dipertahankan dihadapan Sidang Panitia Penguji Tesis Program Pascasarjana, Program Studi Administrasi Publik, Universitas Terbuka pada:

Hari/Tanggal : Sabtu/6 Oktober 2012
Waktu : 08.00 – 09.30 Wib

Dan telah dinyatakan **LULUS**

PANITIA PENGUJI TESIS

Ketua Komisis Penguji : Faki Pandiangan, S.Si., M.Si



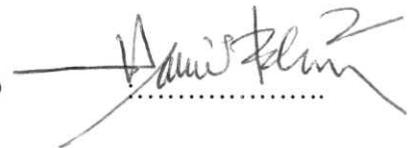
.....

Penguji Ahli : Prof. Dr. Sam'un Jaja Raharja



.....

Pembimbing I : Dr. Syamsul Bahrun, Ph.D



.....

Pembimbing II : Prof. I.G.A.K. Wardani, M.Sc. Ed



.....

KATA PENGANTAR

Syukur kepada Allah SWT yang telah melimpahkan segala rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan TAPM, yang merupakan salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan program pascasarjana pada Universitas Terbuka.

Banyak tantangan dan rintangan yang penulis hadapi dalam penulisan TAPM ini, namun berkat dorongan serta bimbingan dari semua pihak, maka penulis dapat menyelesaikannya. Oleh karena itu dengan segala kerendahan hati penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang setulus-tulusnya kepada orang-orang yang telah berjasa dalam penulisan TAPM ini:

1. Kepala UPBJJ Batam, Bapak Paken Pandiangan, S.Si., M.Si yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk mengikuti program S2 di Universitas Terbuka;
2. Dr. Samsul Bahrum, Ph.D selaku Pembimbing I yang dengan sabar dan tekun membimbing dan memotivasi penulis untuk segera menyelesaikan penulisan TAPM ini;
3. Prof. Dr. I GAK Wardhani, M.Sc. Ed, selaku Pembimbing II yang telah memberikan saran dan masukan sehingga TAPM ini dapat penulis selesaikan;
4. Bapak, Mama dan adik-adikku tercinta, yang selalu membawa penulis dalam Doa untuk keberhasilan penulis dalam menyelesaikan pendidikan di Universitas Terbuka;
5. Suamiku tercinta Arman, ST dan kedua buah hatiku tersayang Mohd. Faizzia Ulhaq dan Aqilah Fawazzia Kairinnisa yang telah menjadi inspirasi dan

semangat bagi penulis dalam menyelesaikan pendidikan di Universitas Terbuka;

6. Dr. Drs. H. Suhajar Diantoro, M.Si selaku Sekretaris Daerah Provinsi Kepulauan Riau beserta seluruh pegawai Sekretariat Daerah yang telah banyak membantu penulis dalam melaksanakan penelitian;
7. Eliaki Gulo, S.E, M.M dan s. Egenap civitas akademik Program Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka;
8. Seluruh rekan mahasiswa Magister Administrasi Publik atas segala bantuan yang diberikan baik selama masa perkuliahan sampai pada penulisan TAPM dan masih banyak lagi yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu atas saran dan kritik yang disampaikan kepada penulis.

Selanjutnya penulis menyadari didalam penulisan ini masih banyak terdapat kekurangan, hal tersebut dikarenakan keterbatasan kemampuan penulis dalam penyusunan TAPM ini. Untuk itu semua penulis sangat menghargakan kritik dan saran yang bersifat membangun demi perbaikan selanjutnya. Harapan penulis semoga TAPM ini dapat bermanfaat bagi civitas akademis, khususnya bagi penulis sendiri.

Tanjungpinang, Juni 2012

Penulis

INDAH HANDAYANI

DAFTAR ISI

	Halaman
Abstract	i
Abstrak	ii
Pernyataan	iii
Lembaran Persetujuan TAPM	iv
Lembaran Pengesahan TAPM	v
Kata Pengantar	vi
Daftar Isi	viii
Daftar Gambar	x
Daftar Tabel	xi
Daftar Lampiran	xii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan Masalah	5
C. Tujuan Penelitian	6
D. Manfaat Penelitian	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Kajian Teori	9
B. Kerangka Berpikir dan Hipotesis	51
C. Defenisi Operasional	55
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Desain Penelitian	58
B. Populasi dan Sampel	59
C. Instrumen Penelitian	61
D. Prosedur Pengumpulan Data	65
E. Metode Analisis Data	66
F. Lokasi dan Jadwal Pelaksanaan Penelitian.....	74
BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN	
A. Gambaran Umum Objek Penelitian.....	75
B. Hasil Analisis Data	77
1. Gambaran Umum Responden Penelitian	77
2. Deskripsi Jawaban Responden untuk Masing-masing Variabel	79
3. Hasil Validitas dan Reliabilitas Instrumen	85
4. Analisis Regresi Linier Berganda	93
5. Pengujian Hipotesis	95
6. Uji Asumsi Klasik	99
7. Uji Koefisien Determinasi	103
C. Hasil Dan Pembahasan	104
1. Pengaruh Langsung Gaya Kepemimpinan Terhadap	

Motivasi	104
2. Pengaruh Langsung Kepuasan Kerja Terhadap Motivasi	105
3. Pengaruh Langsung Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja	106
4. Pengaruh Langsung Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja ..	107
5. Motivasi Berpengaruh Tidak Langsung Terhadap Kinerja Pegawai	108
6. Pengaruh Tidak Langsung Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi	109
7. Pengaruh Tidak Langsung Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi	110
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
A. Kesimpulan	112
B. Saran	114
DAFTAR PUSTAKA	116
LAMPIRAN	

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Hierarki Kebutuhan Maslow	19
Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran	53
Gambar 4.1 Uji Normalitas Sebaran Data	100

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1	Rincian Populasi PNS Setda Provinsi Kepri Menurut Unit Organisasi dan Jenis Kelamin Tahun 2011	59
Tabel 3.2	Kisi-kisi Instrumen Penelitian.....	62
Tabel 3.3	Jadwal Pelaksanaan Penelitian	74
Tabel 4.1	Distribusi frekuensi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	78
Tabel 4.2	Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Usia	78
Tabel 4.3	Distribusi F rekuensi Responden B erdasarkan Jenjang Pendidikan	79
Tabel 4.4	Jawaban Responden untuk Variabel Gaya Kepemimpinan	80
Tabel 4.5	Jawaban Responden untuk Variabel Motivasi	82
Tabel 4.6	Jawaban Responden untuk Variabel Kepuasan Kerja.....	83
Tabel 4.7	Hasil Pengujian Validitas Instrumen	86
Tabel 4.8	Uji Validitas Korelasi Bivariate	88
Tabel 4.9	Hasil Uji Korelasi Parsial.....	90
Tabel 4.10	Hasil Uji Reliabilitas Instrumen	93
Tabel 4.11	Analisis Regresi Linier Berganda	93
Tabel 4.12	Uji t Variabel Kinerja.....	96
Tabel 4.13	Uji t Variabel Motivasi	97
Tabel 4.14	Uji F test (ANOVA)	98
Tabel 4.15	Uji Multikolinearitas	101
Tabel 4.16	Uji Heteroskedastisitas	102
Tabel 4.17	Uji Autokorelasi	103
Tabel 4.18	Uji Koefisien Determinasi	103

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuisisioner

Lampiran 2 Tabulasi Data Jawaban Responden

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sejak reformasi bergulir di negara ini, lembaga pemerintah dituntut untuk meningkatkan perannya sebagai lembaga publik, khususnya dalam tuntutan peningkatan kinerja yang dewasa ini semakin diharapkan. Ditambah dengan perkembangan era globalisasi, tantangan untuk lembaga pemerintah semakin besar. Apalagi selama lebih dari tiga dasawarsa terakhir saat era kepemimpinan Soeharto (tahun 1968 – 1998), pembangunan yang dilakukan di negara ini sangat sentralistik dengan peran pemerintah pusat begitu kuat, sementara peran pemerintah daerah bisa disebut terabaikan.

Sejalan dengan Undang-undang Nomor 32 tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah telah membawa perubahan mendasar dalam kehidupan birokrasi di Indonesia. Dengan pemberian kewenangan otonomi yang luas kepada Pemerintah Daerah melalui Undang-undang tersebut, Pemerintah Daerah diharapkan dapat mempercepat terwujudnya kesejahteraan masyarakat melalui peningkatan, pelayanan, pemberdayaan dan peran serta masyarakat, serta daya saing daerah dengan memperhatikan prinsip demokrasi. Pelaksanaan otonomi daerah merupakan cermin dan jawaban atas perkembangan zaman yang berubah secara dinamis. Perbedaan kondisi daerah, kebutuhan daerah, sumber daya daerah, aspirasi daerah dan bahkan prioritas daerah menuntut perlunya diciptakan transportasi kebijakan nasional yang

efektif ke dalam program daerah secara responsif dan bertanggung jawab (Sarundajang 2000:19).

Dalam era reformasi ini, tantangan untuk lembaga pemerintah semakin besar, terutama kinerjanya dalam melakukan pelayanan terhadap masyarakat. Di daerah, peran pemerintah daerah semakin kuat dengan diberlakukannya otonomi daerah. Daerah diberi kewenangan untuk mengelola daerah mereka sendiri, termasuk sumber daya manusia yang ada di dalamnya. Otonomi daerah juga menyiratkan seperangkat tantangan yang tidak kecil bagi Pemerintah Daerah dalam rangka mempercepat pelaksanaan roda pemerintahan, pembangunan dan pelayanan publik dalam wilayahnya masing-masing.

Karena hakikat kebijakan desentralisasi adalah Pemerintah berusaha mendekatkan diri dengan yang memerintah yaitu rakyat. Dengan kedekatan ini, diharapkan Pemerintah mampu mengenali dengan baik dan benar apa yang menjadi masalah, keluhan, keinginan dan aspirasi masyarakat yang dilayani. Saat ini, pelayanan publik telah menjadi suatu misi yang seyogyanya dilaksanakan dan ditingkatkan kualitasnya seiring dengan tuntutan tersedianya layanan yang lebih cepat, lebih baik dan lebih murah dari masyarakat yang semakin cerdas.

Kedudukan organisasi Sekretariat Daerah, berdasarkan Peraturan Daerah Provinsi Kepulauan Riau Nomor 04 Tahun 2011 tentang Sekretariat Provinsi Kepulauan Riau sebagai sentral administrasi pemerintahan daerah. Pemerintah Daerah melaksanakan koordinasi penyusunan kebijakan pemerintahan, pembangunan, dan pelayanan masyarakat, serta memberikan pelayanan administratif

kepada seluruh Perangkat Daerah Provinsi Kepulauan Riau. Kedudukan ini memiliki urgensi sendiri jika dikaitkan dengan visi yang ada di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau yaitu: *"Terwujudnya Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau yang mampu melaksanakan peran dan tugas dalam memberikan layanan administrasi kepada seluruh masyarakat daerah Provinsi Kepulauan Riau dengan didukung sumber daya manusia yang profesional"*

Untuk mewujudkan visi tersebut, diperlukan sumber daya manusia berkualitas yang dapat mendukung tercapainya tujuan organisasi. Yulk (2009: 8) mengatakan bahwa faktor kunci utama yang dibutuhkan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia adalah kepemimpinan. Oleh karena itu, kepemimpinan sangat diperlukan jika lembaga pemerintahan itu ingin sukses. Kepemimpinan sebagai dasar motivasi bagi pegawai, sehingga pegawai dapat memberikan kontribusi dalam pencapaian tujuan birokrasi.

Banyak kajian tentang sumber daya manusia dan keorganisasian yang menyoroti masalah faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja. Faktor yang sangat umum dan hampir selalu dikaji dalam penilaian kinerja ini adalah faktor peran kepemimpinan. Sebab sebagai faktor yang mengarahkan organisasi dan juga pemberian contoh perilaku terhadap para pengikut (pegawai) peran kepemimpinan sangat menentukan kemajuan dan kemunduran organisasi (Fuad Mas'ud, 2004).

Peran kepemimpinan tidak hanya tentang arah suatu organisasi yang kuat di mana permasalahan dan solusi banyak diketahui, tetapi peran kepemimpinan mengambil bagian dalam suatu konteks perubahan, dalam perubahan yang terus

menerus dan tidak menentu tersebut (Alison dan Hartley, 2000). Hal ini membutuhkan suatu pendekatan yang tidak hanya tentang "implementasi" kebijakan yang telah ditetapkan sebelumnya tetapi undang-undang yang mengatur (Weick, 1995).

Senada dengan peran kepemimpinan, motivasi juga menjadi salah satu prediktor bagi kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Menurut House et al (1993) menyatakan bahwa 30% dari waktu para pimpinan digunakan untuk mengurus masalah lingkungan manusia (pegawai). Pendekatan yang digunakan dalam memberikan motivasi pada pegawai perlu memperhatikan karakteristik pegawai yang bersangkutan.

Studi yang dilakukan oleh Jurkeiwick (2001) membandingkan antara karyawan dan supervisor sektor publik dan swasta memberikan hasil yang berbeda. Pada pegawai sektor publik lebih cenderung motivasi kerja mereka disebabkan oleh adanya kestabilan dan keamanan dalam bekerja dimasa mendatang sebagai faktor utama yang berpengaruh. Sedangkan untuk karyawan sektor swasta motivasi mereka bekerja sangat dipengaruhi oleh tingginya gaji yang mereka peroleh dan kesempatan untuk meraih jenjang yang lebih tinggi. Pada tingkat supervisor, motivasi pegawai dalam bekerja pada instansi publik dipengaruhi oleh keterlibatan mereka dalam memberikan kontribusi dalam membuat keputusan-keputusan yang penting.

Selain kepemimpinan dan motivasi, tantangan lain untuk mencapai tujuan birokrasi pemerintahan, juga terletak pada kepuasan kerja pegawai. Kepuasan kerja mendorong munculnya motivasi yang juga disebabkan oleh faktor kepemimpinan

dalam birokrasi tersebut. Pemimpin harus melakukan pemberian motivasi untuk mempengaruhi emosi bawahan dan menumbuhkan komitmen terhadap tugas dan tujuan, serta mengembangkan tujuan kerja sama, yang diharapkan dapat meningkatkan semangat dan kegairahan bawahan dalam menjalankan tugasnya.

Di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau dalam pengamatan penulis, kinerja pegawai memang masih belum optimal. Demikian juga dengan motivasi dan kepuasan kerja. Banyak faktor yang menyebabkan peningkatan kinerja pegawai selain tiga faktor di atas, di antaranya stres kerja, lingkungan kerja, rekan sekerja, komitmen organisasi. Itulah sebabnya, kajian tentang gaya kepemimpinan dalam rangka mendorong terciptanya motivasi dan kepuasan kerja, menjadi semakin penting untuk dilakukan.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka ditetapkan rumusan masalah dari penelitian ini yaitu :

1. Apakah ada pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap motivasi pegawai di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau?
2. Apakah ada pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap motivasi pegawai di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau?
3. Apakah ada pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau?
4. Apakah ada pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau?

5. Apakah ada pengaruh langsung motivasi terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau?
6. Apakah ada pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau?
7. Apakah ada pengaruh tidak langsung kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai melalui motivasi pegawai di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau?

C. Tujuan Penelitian

Dengan memperhatikan latar belakang dan rumusan permasalahan diatas, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap motivasi pegawai di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau.
2. Untuk menganalisis pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap motivasi pegawai di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau.
3. Untuk menganalisis pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau.
4. Untuk menganalisis pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau.
5. Untuk menganalisis pengaruh langsung motivasi terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau.

6. Untuk menganalisis pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau.
7. Untuk menganalisis pengaruh tidak langsung kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai melalui motivasi di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau.

D. Manfaat Penelitian

Sesuai dengan rumusan permasalahan dan tujuan yang telah ditetapkan, maka manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

1. Sebagai bahan masukan bagi Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau, dalam menetapkan kebijakan-kebijakan yang berkaitan dengan upaya untuk memperbaiki, mempertahankan, meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja pegawai.
2. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dan menambah khazanah ilmu pengetahuan, khususnya yang berkaitan dengan pengembangan dan pengelolaan sumber daya manusia.
3. Bagi peneliti, hasil penelitian ini dapat memberi peluang untuk dapat menerapkan ilmu pengetahuan dan teori yang diperoleh selama pendidikan untuk diterapkan pada dunia nyata.
4. Sebagai bahan informasi dan tuntunan bagi peneliti lanjutan yang ingin mengadakan penelitian menyangkut masalah dan topik yang sama.

5. Penelitian ini juga diharapkan dapat sebagai sumbangan kepada almamater dan juga dapat dipakai untuk melengkapi bahan kepustakaan.

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Kepemimpinan

a. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting dalam perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Untuk memperoleh pengertian yang lebih jelas mengenai kepemimpinan maka penulis akan mengemukakan beberapa pendapat dari para ahli, antara lain:

Yukl (2008 : 8) mengemukakan bahwa:

“Kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain guna memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, untuk mengkoordinasi atau memberikan arah kepada individu atau kelompok yang tergabung di dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya”

Sementara Ivancevic, Konopaske dan Matteson (2006:194) menyatakan bahwa kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi orang lain untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi yang relevan. Thoha (1983 : 123) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi perilaku orang lain agar supaya mereka mau diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu.

Sedangkan menurut Robbins (2002:163) Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan. Menurut Ngalim Purwanto (1991:26) Kepemimpinan adalah sekumpulan dari serangkaian kemampuan dan sifat-sifat kepribadian, termasuk didalamnya

kewibawaan, untuk dijadikan sebagai sarana dalam rangka meyakinkan yang dipimpinnya agar mereka mau dan dapat melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan rela, penuh semangat, ada kegembiraan batin, serta merasa tidak terpaksa.

Dari pengertian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa:

- 1) Kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.
- 2) Kepemimpinan merupakan faktor penentu utama dari keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi.
- 3) Pemimpin harus merupakan teladan bagi bawahan dari sifatnya yang karismatik, antusias, dan berani, pemimpin juga harus mengonfensi dan mengetahui keterbatasan kemampuan dan motivasi dalam diri para bawahannya.

b. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah suatu pola perilaku yang konsisten yang kita tunjukkan dan sebagai yang diketahui pihak lain ketika berusaha mempengaruhi kegiatan orang lain. Berikut ini beberapa gaya kepemimpinan menurut beberapa ahli, diantaranya sebagai berikut:

Pasolong (2008:37) menyebutkan, gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi, mengarahkan, mendorong, dan mengendalikan bawahannya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Stoner dalam Pasolong (2008:37) membagi dua gaya kepemimpinan, yaitu:

- 1) Gaya yang berorientasi pada tugas dengan mengawasi pegawai secara ketat untuk memastikan tugas dilaksanakan dengan memuaskan. Pelaksanaan tugas lebih ditekankan pada pertumbuhan pegawai dan kepuasan pribadi.
- 2) Gaya yang berorientasi pada pegawai lebih menekankan pada memotivasi daripada mengendalikan bawahan.

Siagian (2003: 27) menyebutkan, gaya kepemimpinan seseorang tidak bersifat *fixed*. Artinya seseorang yang menduduki jabatan pemimpin mempunyai kapasitas untuk membaca situasi yang dihadapinya secara tepat dan menyesuaikan gaya kepemimpinannya agar sesuai dengan tuntutan situasi yang dihadapinya, meskipun penyesuaian itu sifatnya sementara. Ada 5 tipe kepemimpinan menurut Siagian (2003 :27) yaitu : tipe otokratik, tipe paternalisti, tipe kharismatik, tipe *Laissez Faire* , dan tipe demokratik.

Pasolong (2008: 38) dalam bukunya yang berjudul Kepemimpinan Birokrasi memaparkan banyak gaya kepemimpinan yang dikembangkan berbagai ahli, diantaranya sebagai berikut :

- 1) Gaya Kepemimpinan Keating

Keating membagi dua gaya kepemimpinan, yaitu yang berorientasi tugas (*task oriented*) dan berorientasi pada manusia (*human relationship*)

- 2) Gaya Kepemimpinan Robert House

House mengemukakan ada empat gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin, yaitu: kepemimpinan direktif (*directive leadership*), kepemimpinan partisipasi (*participative leadership*), kepemimpinan

suportif (*supportive leadership*), kepemimpinan berorientasi pada prestasi (*achievement oriented leadership*)

3) Gaya Kepemimpinan Blake & Mouton

Menurut Blake & Mouton ada empat gaya kepemimpinan yang dikelompokkan sebagai gaya yang ekstrim, sedangkan lainnya hanya satu gaya yang dikatakan berada di tengah-tengah gaya yang ekstrim tersebut. Blake & Mouton menyebutkan gaya tersebut dengan Gaya Manajerial Grid. Gaya kepemimpinan dalam manajerial grid itu antara lain: (1) Grid 1.1, yaitu manajer sedikit sekali usahanya untuk memikirkan orang-orang yang bekerja dengannya dan produksi yang dihasilkan oleh organisasinya. (2) Grid 9.9, yaitu manajer mempunyai rasa tanggung jawab yang tinggi baik produksi maupun orang-orang yang bekerja dengannya. (3) Grid 1.9, yaitu manajer mempunyai rasa tanggung jawab yang tinggi untuk selalu memikirkan orang-orang yang bekerja dalam organisasi, tetapi pemikirannya terhadap produksi rendah. (4) Grid 9.1, yaitu manajer yang mampu menjalankan tugas secara otokratis. (5) Grid 5.5, yaitu manajer mempunyai pemikiran yang medium baik produksi maupun orang-orang. Dia berusaha mencoba menciptakan dan membina moral orang-orang yang bekerja dalam organisasi yang dipimpinnya dan produksi pada tingkat memadai, tidak terlampau mencolok.

4) Gaya Kepemimpinan Lippit & White

Lippit dan White membahas hubungan antara perilaku pemimpin yang berbeda, yaitu otoriter, demokratis dan *laissez faire*.

Dari beberapa gaya kepemimpinan yang telah diuraikan diatas, gaya kepemimpinan yang dipakai dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan yang dipaparkan oleh Robert House. Berikut ini penjelasan dari masing-masing gaya kepemimpinan menurut Robert House dalam buku Pasalong (2008 : 39).

1) Kepemimpinan direktif (*directive leadership*)

Dalam kepemimpinan direktif pemimpin memberi kesempatan kepada bawahan untuk mengetahui apa yang menjadi harapan pimpinannya dan pemimpin tersebut menyatakan kepada bawahannya bagaimana dapat melaksanakan suatu tugas. Pemimpin juga memberitahukan kepada bawahan apa yang diharapkan dari mereka, memberitahukan jadwal kerja yang harus diselesaikan dan standar kerja, serta memberikan bimbingan secara spesifik tentang cara-cara menyelesaikan tugas tersebut, termasuk di dalamnya aspek perencanaan, organisasi, koordinasi dan pengawasan.

Karakteristik pribadi bawahan mempengaruhi gaya kepemimpinan yang efektif. Jika bawahan merasa mempunyai kemampuan yang tidak baik, kepemimpinan instrumental (direktif) akan lebih sesuai. Sebaliknya apabila bawahan merasa mempunyai kemampuan yang baik, gaya direktif akan dirasakan berlebihan, bawahan akan cenderung memusuhi (Mamduh, 1997).

House dan Mitchell (1974) dalam Yukl (1989) menyatakan bahwa *direktif leadership* itu memberitahukan kepada para bawahan apa yang diharapkan dari mereka, memberi pedoman yang spesifik, meminta para

bawahan untuk mengikuti peraturan-peraturan dan prosedur-prosedur, mengatur waktu dan mengkoordinasi pekerjaan mereka. Sedangkan menurut Griffin (1980) dalam Yukl (1989), pegawai yang mengerjakan tugas-tugas sulit tetapi karena kurang motivasi mereka tidak mau menerima situasi yang ambigu ini dengan mengatur aktivitas-aktivitas mereka sendiri.

Fungsi pimpinan direktif adalah memberikan struktur tugas dengan merencanakan, mengorganisir, mengkoordinasi, mengarahkan, dan mengontrol kerja anak buahnya. Sikap direktif yang demikian diperkirakan akan membuahkan hasil-hasil yang positif.

2) **Kepemimpinan partisipasi (*participative leadership*)**

Dalam kepemimpinan partisipatif, pemimpin berkomunikasi kepada bawahan dan bertanya untuk mendapatkan masukan-masukan dalam rangka mengambil keputusan. Kepemimpinan partisipatif didefinisikan seorang pemimpin mengikutsertakan anak buah bersama-sama berperan didalam proses pengambilan keputusan. Model kepemimpinan seperti ini diterapkan apabila tingkat kematangan anak buah berada pada taraf kematangan moderat sampai tinggi. Mereka mempunyai kemampuan, tetapi kurang memiliki kemauan kerja dan kepercayaan diri.

Menurut Burhanuddin (1994) dalam bukunya Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan, mendefinisikan model kepemimpinan partisipatif sama pengertiannya dengan kepemimpinan demokratis, yaitu seorang pemimpin mengadakan konsultasi dengan para bawahannya mengenai tindakan-tindakan dan keputusan-keputusan yang

diusulkan atau dikehendaki oleh pimpinan, serta berusaha memberikan dorongan untuk turut serta aktif melaksanakan semua keputusan dan kegiatan-kegiatan yang telah ditetapkan.

Selain itu telah dipahami juga bahwa kepemimpinan dengan menggunakan gaya atau model partisipatif yaitu seorang pemimpin dan pengikut atau bawahannya saling tukar menukar ide dalam pemecahan masalah dan pembuatan keputusan. Dalam hal ini komunikasi dua arah ditingkatkan dan peranan pemimpin adalah secara aktif mendengar. Tanggung jawab pemecahan masalah dan pembuatan keputusan sebagian besar berada pada pihak pengikut atau bawahan. Hal ini sudah sewajarnya karena pengikut atau bawahan memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugas.

Model kepemimpinan partisipatif merupakan model yang menyediakan peluang seluas dan sebaik mungkin kepada bawahan untuk berpartisipasi dalam setiap kegiatan yang menguntungkan kelompok dan individu yang dipimpinnya. Wewenang dari seorang pemimpin yang diberikan kepada bawahan terukur dan sebatas wewenang yang diberikan organisasi dan kedudukannya. Hubungan yang terjalin dan bersifat kekeluargaan antara atasan dengan bawahan dapat dihindari sehingga mereka melaksanakan hubungan kerja sesuai dengan aturan organisasi.

3) Kepemimpinan Suportif (*supportive leadership*)

Kepemimpinan suportif yaitu usaha pemimpin untuk menekankan diri dan bersikap ramah serta menyenangkan bawahannya. Gaya kepemimpinan yang menunjukkan keramahan seorang pemimpin, mudah

ditemui dan menunjukkan sikap memperhatikan bawahannya (House dan Mitchell 1974 dalam Yukl 1989).

Mamduh (1997) mengatakan jika manajer ingin meningkatkan kesatuan dan kekompakan kelompok digunakan gaya kepemimpinan suportif. Jika bawahan tidak memperoleh kepuasan sosial dari kelompok gaya kepemimpinan suportif menjadi begitu penting.

Sedangkan Yukl (1989) mengatakan apabila tugas tersebut terlalu menekan (*stressfull*), membosankan atau berbahaya, maka suportif akan menyebabkan meningkatnya usaha dan kepuasan bawahan dengan cara meningkatkan rasa percaya diri, mengurangi ketegangan dan meminimalisasi aspek-aspek yang tidak menyenangkan.

Kepemimpinan gaya suportif, menggambarkan situasi dimana pegawai yang memiliki kebutuhan tinggi untuk berkembang mengerjakan tugas-tugas yang mudah, sederhana, dan rutin. Individu seperti ini mengharapkan pekerjaan sebagai sumber pemuasan kebutuhan, tetapi kebutuhan mereka tidak terpenuhi. Reaksi yang mungkin timbul adalah perasaan kecewa dan frustrasi.

Bukti-bukti penelitian oleh House&Mitchell (1974) dalam Yukl (1989) dengan kuat menunjukkan bahwa pegawai yang mengerjakan tugas-tugas yang kurang memuaskan seperti ini cenderung memberikan respon positif terhadap sikap pimpinan yang suportif (Griffin, 1980) dalam Yukl (1989).

4) **Kepemimpinan berorientasi pada prestasi (*achievement oriented leadership*)**

Kepemimpinan berorientasi pada prestasi yaitu pemimpin menetapkan tujuan-tujuan yang bersifat menantang. Gaya kepemimpinan dimana pemimpin menetapkan tujuan yang menantang dan mengharapkan bawahan untuk berprestasi semaksimal mungkin serta terus menerus mencari pengembangan prestasi dalam pencapaian tujuan tersebut.

Yukl (1989) menyatakan bahwa tingkah laku individu didorong oleh *need for achievement* atau kebutuhan untuk berprestasi. Kepemimpinan yang berorientasi kepada prestasi (*achievement*) dihipotesakan akan meningkatkan usaha dan kepuasan bila pekerjaan tersebut tidak terstruktur (misalnya kompleks dan tidak diulang-ulang) dengan meningkatkan rasa percaya diri dan harapan akan menyelesaikan sebuah tugas dan tujuan yang menantang. Kepuasan kerja lebih tinggi diperoleh apabila telah melaksanakan prestasi kerja yang baik. Pegawai yang memiliki kebutuhan untuk berkembang dan mengerjakan tugas-tugas sulit berdasarkan pembahasan konseptual House&Mitchell (1974 dalam Yukl, 1989) sikap pemimpin yang paling tepat untuk pegawai ini adalah gaya partisipatif dan berorientasi prestasi.

2. **Motivasi**

a. **Pengertian Motivasi**

Istilah motivasi dalam bahasa inggris berasal dari perkataan *motivation* yang bersumber pada perkataan latin *movere* yang berarti bergerak. Menurut

arti katanya, motivasi atau motivator berarti pemberian motif, penimbulan motif atau hal yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan-dorongan. Motivasi dapat juga diartikan konsep yang menguraikan tentang kekuatan-kekuatan yang ada pada diri karyawan yang memulai dan mengarahkan perilaku-perilaku.

Berikut ini beberapa definisi motivasi menurut beberapa ahli, antara lain sebagai berikut:

- 1) Cropley, (1985) mengatakan bahwa motivasi dapat dijelaskan sebagai “tujuan yang ingin dicapai melalui perilaku tertentu”
- 2) Wlodkowski (1985) menjelaskan motivasi sebagai suatu kondisi yang menyebabkan atau menimbulkan perilaku tertentu, dan yang memberi arah dan ketahanan (persistence) pada tingkah laku tersebut.
- 3) Robbins dan Judge (2008: 222) menyebutkan motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan usaha seorang individu untuk mencapai tujuannya.
- 4) Adair (2008: 85) menyebutkan motivasi meliputi semua alasan yang menyebabkan seorang bertindak, termasuk motif negatif seperti rasa takut serta motif positif seperti uang, promosi dan pengakuan.

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah segala sesuatu yang mendorong seseorang untuk bertindak, berpikir, dan berperilaku sesuai dengan keinginannya dalam mencapai suatu tujuan.

b. Berbagai Teori Motivasi

Ada empat pendapat yang mempengaruhi jalan pikiran para ahli dalam hal teori motivasi, keempat pendapat itu adalah:

- 1) Teori A.H. Maslow seperti yang dikutip oleh Robbins dan Judge (2008 : 224) adalah bahwa kebutuhan tersusun dalam sebuah hierarki yang makin lama makin tinggi, yang dinamakan psikologis, keamanan, sosial, kepercayaan diri dan aktualisasi diri.

Untuk lebih jelas, hierarki kebutuhan Maslow dapat dilihat pada gambar berikut:

Gambar 2.1
Hierarki Kebutuhan Maslow



Keterangan :

- a) Kebutuhan fisiologis/badaniah (*psychological needs*), meliputi sandang, pangan, dan lain-lain.
- b) Kebutuhan akan keamanan (*safety needs*), meliputi kebutuhan akan keamanan jiwa atau harta
- c) Kebutuhan sosial (*social needs*), meliputi kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain, kebutuhan akan perasaan dihormati.

- d) Kebutuhan akan penghargaan (*esteem needs*), meliputi kebutuhan akan penghargaan berupa kebutuhan akan harga diri dan pandangan baik dari orang lain terhadap kita.
- e) Kebutuhan akan aktualisasi diri (*self actualization needs*) adalah kebutuhan akan kepuasan diri yaitu kebutuhan untuk mewujudkan diri.
- 2) Teori Herzberg yang dijelaskan oleh suwatno (2011:179), berpendapat faktor-faktor yang berperan sebagai motivator terhadap pegawai, yakni yang mampu memuaskan dan mendorong orang untuk bekerja baik terdiri dari: keberhasilan pelaksanaan, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, pengembangan
- 3) Teori Douglas Mc Gregor, yang dikemukakan oleh Stephen P. Robbins (2008 : 210) mengemukakan dua pandangan yang saling bertentangan tentang kodrat manusia, yang dia sebutkan sebagai teori X dan teori Y.
- a) Asumsi Teori X
- (1) Pada umumnya manusia tidak senang bekerja.
 - (2) Pada umumnya manusia tidak berambisi, tidak ingin tanggung jawab.
 - (3) Pada umumnya manusia harus diawasi dengan ketat dan sering harus dipaksa untuk memperoleh tujuan organisasi.
- b) Asumsi Teori Y
- (1) Bekerja adalah kodrat manusia, jika kondisi menyenangkan.
 - (2) Pengawasan diri sendiri tidak terpisahkan untuk mencapai tujuan organisasi.

- (3) Manusia dapat mengawasi diri sendiri dan memberi prestasi pada pekerjaan yang diberi motivasi dengan baik.
- 4) Teori David Mc Clelland di dalam Stephen. P. Robbins (2003 : 216-217) menyebutkan bahwa orang yang mempunyai kebutuhan atas keberhasilan yakni mempunyai keinginan kuat untuk mencapai sesuatu, ciri-cirinya:
- a) Mereka menentukan tujuan tidak terlalu tinggi dan juga tidak terlalu rendah, tetapi tujuan itu cukup menantang untuk dikerjakan dengan baik.
 - b) Mereka menentukan tujuan seperti itu, karena mereka secara pribadi dapat mengetahui bahwa hasilnya dapat dikuasai bila mereka kerjakan sendiri.
 - c) Mereka senang kepada pekerjaannya itu dan merasa sangat berkepentingan dengan keberhasilannya sendiri.
 - d) Mereka lebih suka bekerja di dalam pekerjaan yang dapat memberikan gambaran bagaimana keadaan pekerjaannya.
- 5) Victor Vroom dalam buku yang dikutip secara tidak langsung oleh Malayu Hasibuan (2007) mengemukakan Teori Harapan (*expectancy theory*), teori ini didasarkan pada tiga konsep penting yaitu:
- a) Harapan (*expextancy*) adalah suatu kesempatan yang diberikan terjadi karena prilaku. Harapan mempunyai nilai nol, oleh karena itu agar dapat menjadi tindakan, harus ditindaklanjuti dengan prilaku.
 - b) Nilai (*valensi/valuensi*) adalah akibat dari prilaku tertentu mempunyai nilai atau martabat tertentu bagi setiap individu.

- c) Pertautan (*instrumentality*) adalah persepsi dari individu bahwa hasil tingkat pertama akan dihubungkan dengan hasil tingkat kedua.

Berdasarkan teori-teori motivasi yang disajikan para ahli diatas, maka teori yang digunakan dalam penelitian kali ini adalah teori yang dikemukakan oleh Victor Vroom yang dikutip oleh Malayu Hasibuan (2007). Pertimbangan menggunakan teori ini karena sesuai dengan bidang ilmunya dan ada kecocokan dengan fenomena yang ditemukan dilapangan sebagaimana disajikan di latar belakang penelitian ini.

Victor H. Vroom, dalam bukunya yang berjudul "*Work And Motivation*" mengetengahkan suatu teori yang disebutnya sebagai " Teori Harapan". Menurut teori ini, motivasi merupakan akibat suatu hasil dari yang ingin dicapai oleh seorang dan perkiraan yang bersangkutan bahwa tindakannya akan mengarah kepada hasil yang diinginkannya itu. Artinya, apabila seseorang sangat menginginkan sesuatu, dan jalan tampaknya terbuka untuk memperolehnya, yang bersangkutan akan berupaya mendapatkannya.

Dinyatakan dengan cara yang sangat sederhana, teori harapan berkata bahwa jika seseorang menginginkan sesuatu dan harapan untuk memperoleh sesuatu itu cukup besar, yang bersangkutan akan sangat terdorong untuk memperoleh hal yang diinginkannya itu. Sebaliknya, jika harapan memperoleh hal yang diinginkannya itu tipis, motivasinya untuk berupaya akan menjadi rendah.

Di kalangan ilmuwan dan para praktisi manajemen sumber daya manusia teori harapan ini mempunyai daya tarik tersendiri karena penekanan tentang

pentingnya bagian kepegawaian membantu para pegawai dalam menentukan hal-hal yang diinginkannya serta menunjukkan cara-cara yang paling tepat untuk mewujudkan keinginannya itu. Penekanan ini dianggap penting karena pengalaman menunjukkan bahwa para pegawai tidak selalu mengetahui secara pasti apa yang diinginkannya, apalagi cara untuk memperolehnya.

3. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan sikap positif terhadap pekerjaan pada diri seseorang. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Biasanya orang akan merasa puas atas kerja yang telah atau sedang dijalankan, apabila apa yang dikerjakan dianggap telah memenuhi harapan, sesuai dengan tujuannya bekerja. Apabila seseorang mendambakan sesuatu, berarti yang bersangkutan memiliki suatu harapan dan dengan demikian akan termotivasi untuk melakukan tindakan kearah pencapaian harapan tersebut. Jika harapan tersebut terpenuhi, maka akan dirasakan kepuasan.

Ada beberapa definisi kepuasan kerja menurut para ahli diantaranya sebagai berikut:

- a. Ivancevic, Konopaske, dan Matteson (2007 : 186) menjelaskan, kepuasan kerja adalah suatu sikap yang dimiliki oleh pekerja mengenai pekerjaan mereka, perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristik

- b. Robbins dan Judge (2008:99) mengemukakan kepuasan adalah keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang.
- c. Luthans (2006:243) menyebutkan, kepuasan kerja sebagai hasil persepsi dari pegawai mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting.
- d. Oleh Mathis dan Jackson (2006; 121), kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang positif yang merupakan hasil dari evaluasi pengalaman kerja seseorang
- e. James L Gibson dalam Wibowo (2006; 299) menambahkan kepuasan kerja sebagai sikap yang dimiliki pekerja tentang pekerjaan mereka. Hal tersebut merupakan hasil dari persepsi mereka tentang pekerjaan.

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah respon emosional/sikap senang seseorang akan sesuatu yang ia kerjakan sehingga mampu melahirkan sesuatu perasaan yang positif dalam dirinya. Kepuasan kerja dapat dilihat dan dapat diduga. Kepuasan kerja sering ditentukan menurut seberapa baik hasil yang dicapai memenuhi atau melampaui harapan. Kepuasan kerja juga mewakili beberapa sikap yang berhubungan. Teori kepuasan kerja mencoba mengungkapkan apa yang membuat sebagian orang lebih puas terhadap pekerjaannya daripada beberapa yang lain.

Wibowo (2006;301) mengutip dua teori kepuasan kerja, yaitu *Two-factors theory* dan *Value theory*. Kedua teori tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1) Two-Factor Theory

Teori dua faktor merupakan teori kepuasan kerja yang menganjurkan bahwa *satisfaction* (kepuasan) dan *dissatisfaction* (ketidakpuasan) merupakan bagian dari kelompok variabel yang berbeda, yaitu *motivators* dan *hygiene factors*. Pada umumnya orang mengharapkan bahwa faktor tertentu memberikan kepuasan apabila tersedia dan menimbulkan ketidakpuasan apabila tidak ada.

Pada teori ini, ketidakpuasan dihubungkan dengan kondisi sekitar pekerjaan (seperti kondisi kerja, pengupahan, keamanan, kualitas pengawasan, dan hubungan dengan orang lain) dan bukannya dengan pekerjaan itu sendiri. Sebaliknya kepuasan ditarik dari faktor yang berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri atau hasil langsung daripadanya, seperti sifat pekerjaan, prestasi dalam pekerjaan, peluang promosi dan kesempatan untuk pengembangan diri dan pengakuan. Karena faktor ini berkaitan dengan tingkat kepuasan kerja tinggi, dinamakan *motivators*.

2) Value Theory

Menurut konsep teori ini, kepuasan kerja terjadi pada tingkatan di mana hasil pekerjaan diterima individu seperti diharapkan. Semakin banyak orang menerima hasil, maka semakin puas. Value theory memfokuskan pada hasil manapun yang menilai orang tanpa memperhatikan siapa mereka. Kunci menuju kepuasan dalam pendekatan ini adalah perbedaan antara aspek pekerjaan yang dimiliki dan diinginkan seseorang. Semakin besar perbedaan, semakin rendah kepuasan orang.

Implikasi teori ini mengundang perhatian pada aspek pekerjaan yang perlu diubah untuk mendapatkan kepuasan kerja. Secara khusus teori ini menganjurkan bahwa aspek tersebut tidak harus sama berlaku untuk semua orang, tetapi mungkin aspek nilai dari pekerjaan tentang orang-orang yang merasakan adanya pertentangan serius.

Dengan menekankan pada nilai-nilai, teori ini menganjurkan bahwa kepuasan kerja dapat diperoleh dari banyak faktor. Oleh karena itu, cara yang efektif untuk memuaskan pekerja adalah dengan menemukan apa yang mereka inginkan dan apabila mungkin memberikannya.

Luthans (2008:244), menyatakan elemen-elemen kepuasan kerja yang lazim digunakan meliputi:

- a) Pekerjaan itu sendiri.
- b) Gaji.
- c) Promosi.
- d) Pengawasan
- e) Kelompok kerja
- f) Kondisi kerja.

Robbins dan Judge (2006 : 111) menyebutkan, ada konsekuensi pegawai yang puas dengan pekerjaannya dan tidak puas dengan pekerjaannya. Ada empat respon yang muncul, yaitu:

- a) Keluar: perilaku yang ditunjukkan untuk meninggalkan organisasi, termasuk mencari posisi baru atau mengundurkan diri.

- b) Aspirasi: secara aktif dan konstruktif berusaha memperbaiki kondisi, termasuk menyarankan perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasan.
- c) Kesetiaan: secara pasif tetapi optimis menunggu baikna kondisi, termasuk membela organisasi ketika berhadapan dengan kecaman eksternal dan mempercayai organisasi dan pengelolanya untuk melakukan hal yang benar.
- d) Pengabaian: secara pasif membiarkan kondisi menjadi lebih buruk, termasuk kehadiran dan kelambatan yang terus menerus, kurangnya usaha dan meningkatna angka kesalahan.

Teori yang digunakan penulis untuk mengukur kepuasan kerja dalam penelitian ini berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Robert Krietner dan Angelo Kinicki. Menurut Robert Krietner dan Angelo Kinicki dalam Wibowo (2006;302), terdapat lima faktor yang dapat memengaruhi timbulnya kepuasan kerja, yaitu sebagai berikut:

- a) *Need fulfillment* (pemenuhan kebutuhan). Model ini dimaksudkan bahwa kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.
- b) *Discrepancies* (Perbedaan). Model ini menyatakan bahwa kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan diperoleh individu dari pekerjaan. Apabila harapan lebih besar dari apa yang diterima, orang akan tidak puas. Sebaliknya individu akan puas apabila mereka menerima manfaat di atas harapan.

- c) *Value attainment* (pencapaian nilai). Gagasan value attainment adalah bahawa kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual penting.
- d) *Equity* (keadilan). Dalam model ini dimaksudkan bahwa kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja. Kepuasan merupakan hasil dari persepsi orang bahwa perbandingan antara hasil kerja dan inputnya lebih menguntungkan dibandingkan dengan perbandingan antara keluaran dan masukan pekerja lainnya.
- e) *Dispositional/genetic component* (komponen genetik). Beberapa rekan kerja atau teman tampak puas terhadap variasi lingkungan kerja, sedangkan lainnya tidak puas. Model ini didasarkan pada keyakinan bahwa kepuasan kerja sebagian merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik. Model menyiratkan perbedaan individu hanya mempunyai arti penting untuk menjelaskan kepuasan kerja seperti halnya karakteristik lingkungan pekerjaan.

4. Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya menyatakan sebagai hasil kerja, tetapi juga bagaimana proses kerja berlangsung. Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Beberapa pengertian kinerja menurut beberapa ahli yaitu sebagai berikut:

- 1) Widodo (2006 : 78) menjelaskan bahwa kinerja adalah melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.
- 2) Wibowo (2008: 2) menyebutkan, kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya.
- 3) Armstrong dan Baron dalam Wibowo (2008; 2) mengemukakan kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberi kontribusi ekonomi.
- 4) Menurut Mathis dan Jackson (2006: 378) kinerja pegawai yang umum untuk kebanyakan pekerjaan meliputi, kuantitas dari hasil, kualitas dari hasil, ketepatan waktu dari hasil, kehadiran, dan kemampuan bekerjasama.

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil akhir yang dapat dicapai seseorang dengan memperhatikan apa yang dikerjakan, bagaimana cara mengerjakannya, kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaannya dan kemampuan bekerjasama. Kinerja juga sebagai tolak ukur untuk melihat berhasil atau tidaknya apa yang ia kerjakan, dengan memperhatikan hal-hal yang sesuai dalam pencapaian kerja tersebut.

b. Pengukuran Kinerja

Untuk mengukur kinerja, dapat digunakan beberapa ukuran kinerja. Beberapa ukuran kinerja meliputi: kuantitas kerja, kualitas kerja, pengetahuan

tentang pekerjaan, kemampuan mengemukakan pendapat, pengambilan keputusan, perencanaan kerja dan daerah organisasi kerja. Ukuran prestasi yang lebih disederhanakan terdapat tiga kriteria untuk mengukur kinerja, pertama; kuantitas kerja, yaitu jumlah yang harus dikerjakan, kedua, kualitas kerja, yaitu mutu yang dihasilkan, dan ketiga, ketepatan waktu, yaitu kesesuaiannya dengan waktu yang telah ditetapkan.

Wibowo (2008: 326) mengemukakan bahwa ukuran kinerja harus relevan, signifikan dan komprehensif, yang diklasifikasikan sebagai berikut:

- 1) Produktivitas, biasanya dinyatakan sebagai hubungan antara input dan output fisik suatu proses.
- 2) Kualitas, baik tidaknya ukuran internal maupun ukuran eksternal.
- 3) Ketepatan Waktu, menyangkut presentase pengiriman tepat waktu atau persentase pesanan sesuai yang dijanjikan. Pada dasarnya, ukuran ketepatan waktu mengukur apakah orang melakukan apa yang dikatakannya akan dilakukan.
- 4) *Cycle Time*, menunjukkan jumlah waktu yang diperlukan untuk maju dari suatu titik ke titik lain dalam proses.
- 5) Pemanfaatan sumber daya, merupakan pengukuran sumber daya yang dipergunakan lawan sumber daya tersebut untuk digunakan.
- 6) Biaya; ukuran biaya terutama berguna apabila dilakukan kalkulasi dalam dasar per unit.

Sementara itu Armstrong (dalam Wibowo, 2008: 327) mengklasifikasi ukuran kinerja dalam empat tipe ukuran, yaitu:

- 1) Ukuran uang, dipergunakan untuk mengukur memaksimalkan income, meminimalkan pengeluaran dan meningkatkan tingkat pendapatan.
- 2) Ukuran waktu, mengekspresikan kinerja dengan jadwal waktu kerja, jumlah jaminan simpanan dan kecepatan aktivitas..
- 3) Ukuran pengaruh, termasuk pencapaian standar, perubahan dalam perilaku, pelengkap fisik kerja dan tingkat penerimaan layanan.
- 4) Reaksi, menunjukkan bagaimana orang lain menilai pekerja dan oleh karenanya kurang objektif. Reaksi dapat diukur dengan penilaian oleh rekan kerja pelanggan atau analisis terhadap keluhan.

Sistem penilaian kinerja yang digunakan dalam penelitian ini adalah penilaian kinerja berdasarkan pendapat Wirawan. Menurut Wirawan (2009 : 11) evaluasi kinerja merupakan proses penilaian yang dilakukan pejabat untuk menilai kinerja pegawai, yang dinilai dan didokumentasikan secara formal untuk menilai kinerja ternilai dengan membandingkan dengan standar kinerjanya secara periodik untuk membantu pengambilan keputusan manajemen sumber daya manusia.

Wirawan (2009:90) memaparkan indikator kinerja yang menggunakan pendekatan perilaku kerja yang sering digabungkan dengan sifat pribadi. Dimensi untuk mengukur kinerja meliputi: kuantitas kerja, kualitas kerja, dapat dipercaya, inisiatif, dan kerja sama. Sedangkan indikator yang digunakan untuk penilaian kinerja tersebut meliputi: bekerja sesuai dengan target yang telah ditetapkan, pekerjaan yang dapat dipertanggungjawabkan, mapat dipercayai dalam segala hal, termasuk dalam menyelesaikan tugas yang

berat, memiliki inisiatif untuk menuntaskan pekerjaannya, berusaha membina kerjasama yang baik dengan pimpinan dan pegawai lainnya.

5. Persepsi

Persepsi adalah sebuah proses saat individu mengatur dan menginterpretasikan kesan-kesan sensoris mereka guna memberikan arti bagi lingkungan mereka (Robbin, 2007). Perilaku individu seringkali didasarkan pada persepsi mereka tentang kenyataan, bukan pada kenyataan itu sendiri

Persepsi merupakan suatu proses yang didahului oleh penginderaan, yaitu suatu stimulus yang diterima oleh individu melalui alat reseptor yaitu indera. Alat indera merupakan penghubung antara individu dengan dunia luarnya. Persepsi merupakan stimulus yang diindera oleh individu, diorganisasikan kemudian diinterpretasikan sehingga individu menyadari dan mengerti tentang apa yang diindera.

Dengan kata lain persepsi adalah proses yang menyangkut masuknya pesan atau informasi kedalam otak manusia. Persepsi merupakan keadaan integrated dari individu terhadap stimulus yang diterimanya. Apa yang ada dalam diri individu, pikiran, perasaan, pengalaman-pengalaman individu akan ikut aktif berpengaruh dalam proses persepsi.

Gibson, dkk (1989) dalam buku Organisasi Dan Manajemen Perilaku, Struktur; memberikan definisi persepsi adalah proses kognitif yang dipergunakan oleh individu untuk menafsirkan dan memahami dunia sekitarnya (terhadap obyek). Gibson juga menjelaskan bahwa persepsi merupakan proses pemberian arti terhadap lingkungan oleh individu. Oleh karena itu, setiap individu

memberikan arti kepada stimulus secara berbeda meskipun objeknya sama. Cara individu melihat situasi seringkali lebih penting daripada situasi itu sendiri.

Dari pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa *pengertian persepsi* merupakan suatu proses penginderaan, stimulus yang diterima oleh individu melalui alat indera yang kemudian diinterpretasikan sehingga individu dapat memahami dan mengerti tentang stimulus yang diterimanya tersebut. Proses menginterpretasikan stimulus ini biasanya dipengaruhi pula oleh pengalaman dan proses belajar individu.

a. Faktor-faktor yang mempengaruhi persepsi

Faktor-faktor yang mempengaruhi persepsi pada dasarnya dibagi menjadi 2 yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Kedua factor tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Faktor Internal yang mempengaruhi persepsi, yaitu faktor-faktor yang terdapat dalam diri individu, yang mencakup beberapa hal antara lain :
 - a) Fisiologis. Informasi masuk melalui alat indera, selanjutnya informasi yang diperoleh ini akan mempengaruhi dan melengkapi usaha untuk memberikan arti terhadap lingkungan sekitarnya. Kapasitas indera untuk mempersepsi pada tiap orang berbeda-beda sehingga interpretasi terhadap lingkungan juga dapat berbeda.
 - b) Perhatian. Individu memerlukan sejumlah energi yang dikeluarkan untuk memperhatikan atau memfokuskan pada bentuk fisik dan fasilitas mental yang ada pada suatu obyek. Energi tiap orang berbeda-

beda sehingga perhatian seseorang terhadap obyek juga berbeda dan hal ini akan mempengaruhi persepsi terhadap suatu obyek.

- c) Minat. Persepsi terhadap suatu obyek bervariasi tergantung pada seberapa banyak energi atau perceptual vigilance yang digerakkan untuk mempersepsi. Perceptual vigilance merupakan kecenderungan seseorang untuk memperhatikan tipe tertentu dari stimulus atau dapat dikatakan sebagai minat.
 - d) Kebutuhan yang searah. Faktor ini dapat dilihat dari bagaimana kuatnya seseorang individu mencari obyek-obyek atau pesan yang dapat memberikan jawaban sesuai dengan dirinya.
 - e) Pengalaman dan ingatan. Pengalaman dapat dikatakan tergantung pada ingatan dalam arti sejauh mana seseorang dapat mengingat kejadian-kejadian lampau untuk mengetahui suatu rangsang dalam pengertian luas.
 - f) Suasana hati. Keadaan emosi mempengaruhi perilaku seseorang, mood ini menunjukkan bagaimana perasaan seseorang pada waktu yang dapat mempengaruhi bagaimana seseorang dalam menerima, bereaksi dan mengingat.
- 2) Faktor Eksternal yang mempengaruhi persepsi, merupakan karakteristik dari lingkungan dan obyek-obyek yang terlibat didalamnya. Elemen-elemen tersebut dapat mengubah sudut pandang seseorang terhadap dunia sekitarnya dan mempengaruhi bagaimana seseorang merasakannya atau menerimanya. Sementara itu faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi persepsi adalah :

- a) Ukuran dan penempatan dari obyek atau stimulus. Faktor ini menyatakan bahwa semakin besarnya hubungan suatu obyek, maka semakin mudah untuk dipahami. Bentuk ini akan mempengaruhi persepsi individu dan dengan melihat bentuk ukuran suatu obyek individu akan mudah untuk perhatian pada gilirannya membentuk persepsi.
- b) Warna dari obyek-obyek. Obyek-obyek yang mempunyai cahaya lebih banyak, akan lebih mudah dipahami (to be perceived) dibandingkan dengan yang sedikit.
- c) Keunikan dan kontrasan stimulus. Stimulus luar yang penampilannya dengan latarbelakang dan sekelilingnya yang sama sekali di luar sangkaan individu yang lain akan banyak menarik perhatian.
- d) Intensitas dan kekuatan dari stimulus. Stimulus dari luar akan memberi makna lebih bila lebih sering diperhatikan dibandingkan dengan yang hanya sekali dilihat. Kekuatan dari stimulus merupakan daya dari suatu obyek yang bisa mempengaruhi persepsi.
- e) Motion atau gerakan. Individu akan banyak memberikan perhatian terhadap obyek yang memberikan gerakan dalam jangkauan pandangan dibandingkan obyek yang diam.

b. Kekonstanan Persepsi

Di dalam pembelajaran persepsi kita perlu juga mengenal tentang kekonstanan persepsi (konsistensi), yaitu persepsi bersifat tetap yang dipengaruhi oleh pengalaman. Kekonstanan persepsi tersebut meliputi bentuk,

ukuran, dan warna. Salah satu contoh kekonstanan persepsi, yaitu ketika kita meminum susu ditempat yang gelap maka kita tidak akan menyebut warna susu tersebut hitam, melainkan kita akan tetap menyebut warna susu adalah putih meski di dalam kegelapan warna putih sebenarnya tidak tampak.

Begitu pula saat kita melihat uang logam dari arah samping, kita tetap akan menyebut uang logam tersebut berbentuk bundar. Padahal apabila kita melihat dari samping maka sebenarnya kita melihat uang logam tersebut berbentuk pipih. Itulah yang disebut dengan kekonstanan persepsi, kita memberikan persepsi terhadap suatu obyek berdasarkan pengalaman yang kita peroleh sebelumnya.

c. Teori persepsi hubungan

Teori hubungan adalah usaha ketika individu-individu mengamati perilaku untuk menentukan apakah hal ini disebabkan secara internal atau eksternal.

1) Persepsi selektif

Persepsi selektif adalah menginterpretasikan secara selektif apa yang dilinat seseorang yang berdasarkan minat, latar belakang, pengalaman, dan sikap seseorang.

2) Efek halo

Efek halo adalah membuat sebuah gambaran umum tentang seorang individu berdasarkan sebuah karakteristik (Murphy, 1992). Ketika membuat sebuah kesan umum tentang seorang individu berdasarkan

sebuah karakteristik, seperti kepandaian, keramahan, atau penampilan, efek halo sedang bekerja.

Kenyataan akan efek halo diperkuat dalam sebuah penelitian, yaitu saat para pelaku diberi daftar sifat seperti pandai, mahir, praktis, rajin, tekun, dan ramah, kemudian diminta untuk mengevaluasi individu dengan sifat-sifat tersebut diberlakukan. Ketika sifat-sifat itu digunakan, individu tersebut dinilai bijaksana, humoris, populer, dan imajinatif. Ketika daftar yang sama dimodifikasi diperoleh serangkaian persepsi yang sama sekali berbeda.

d. Jenis-jenis persepsi

Proses pemahaman terhadap rangsang atau stimulus yang diperoleh oleh indera menyebabkan persepsi terbagi menjadi beberapa jenis, diantaranya :

1) Persepsi visual

Persepsi visual didapatkan dari indera penglihatan. Persepsi ini adalah persepsi yang paling awal berkembang pada bayi, dan memengaruhi bayi dan balita untuk memahami dunianya. Persepsi visual merupakan topik utama dari bahasan persepsi secara umum, sekaligus persepsi yang biasanya paling sering dibicarakan dalam konteks sehari-hari.

2) Persepsi auditori, didapatkan dari indera pendengaran yaitu telinga.

3) Persepsi perabaan, didapatkan dari indera taktil yaitu kulit.

4) Persepsi penciuman, atau olfaktori didapatkan dari indera penciuman yaitu hidung.

5) Persepsi pengecap, atau rasa didapatkan dari indera pengecap yaitu lidah.

6. Kepegawaian

Kepegawaian adalah sebuah pekerjaan yang mengatur tentang fungsi dan kedudukan seorang pegawai pada sebuah badan, organisasi atau instansi. Kepegawaian sangat berkaitan dengan sumber daya manusia karena kesalahan dalam pengelolaan pegawai pada sebuah instansi sumber daya manusia akan mengakibatkan inefisiensi tenaga kerja. Inefisiensi berarti mengeluarkan banyak biaya dan mendapatkan sumber daya yang sedikit. Literatur lainnya mengatakan bahwa mengelola kepegawaian yang baik bisa meningkatkan kinerja pegawai karena akan membangkitkan motivasi kerja.

a. Pengertian Administrasi Kepegawaian

Administrasi kepegawaian berkaitan dengan penggunaan sumber daya manusia dalam suatu organisasi. Berkaitan dengan hal tersebut, dalam kegiatan belajar ini telah dikemukakan beberapa pendapat para ahli tentang pengertian, ruang lingkup, dan fungsi/aktivitas kepegawaian.

b. Sistem Administrasi Kepegawaian

Sistem administrasi kepegawaian adalah bagian dari administrasi negara yang kebijaksanaannya ditentukan dari tujuan yang ingin dicapai. Pola kebijaksanaannya tergantung pada bentuk negara yang dianut suatu negara, apakah federal ataukah kesatuan. Kebijaksanaan dasar sistem administrasi kepegawaian di negara kita mengacu pada Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang perubahan atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian.

Dalam undang-undang tersebut dinyatakan bahwa dalam rangka usaha mencapai tujuan nasional untuk mewujudkan masyarakat madani yang taat hukum, ber peradaban modern, demokratis, adil, dan bermoral tinggi, diperlukan pegawai negeri yang merupakan unsur aparatur negara yang bertugas sebagai abdi masyarakat yang menyelenggarakan pelayanan secara adil dan merata, menjaga persatuan dan kesatuan bangsa dengan penuh kesetiaan kepada Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945.

c. Fungsi Teknis Administrasi Kepegawaian

Administrasi kepegawaian pada hakikatnya melakukan dua fungsi yaitu fungsi manajerial, dan fungsi operatif (teknis). Fungsi manajerial berkaitan dengan pekerjaan pikiran atau menggunakan pikiran (mental) meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian pegawai. Sedangkan fungsi operatif (teknis), berkaitan dengan kegiatan-kegiatan yang dilakukan dengan fisik, meliputi pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pemensiunan pegawai.

1) Perencanaan Pegawai

Perencanaan pegawai dapat didefinisikan sebagai proses penentuan kebutuhan pegawai pada masa yang akan datang berdasarkan perubahan-perubahan yang terjadi dan persediaan tenaga kerja yang ada. Perencanaan pegawai merupakan bagian penting dari dan sebagai kontributor pada proses perencanaan strategis karena membantu organisasi dalam menentukan sumber-sumber yang diperlukan dan membantu menentukan apa yang benar-benar dapat dicapai dengan sumber-sumber yang tersedia.

Perencanaan pegawai yang baik akan memperbaiki pemanfaatan pegawai, menyesuaikan aktivitas pegawai dan kebutuhan di masa depan secara efisien, meningkatkan efisiensi dalam merekrut pegawai baru serta melengkapi informasi tentang kepegawaian yang dapat membantu kegiatan kepegawaian dan unit organisasi lainnya. Melalui perencanaan dapat diketahui kekurangan dibanding kebutuhan sehingga dapat dilakukan perekrutan pegawai baru, promosi, dan transfer secara proaktif sehingga tidak mengganggu kegiatan organisasi.

Dalam membuat perencanaan pegawai perlu diperhatikan faktor internal dan eksternal organisasi. Di samping itu, perlu pula diperhatikan langkah-langkah yang harus ditempuh sebagaimana dikemukakan Miller Burack dan Maryann.

2) Pengorganisasian Kepegawaian

Pengorganisasian adalah suatu langkah untuk menetapkan, menggolong-golongkan dan mengatur berbagai macam kegiatan yang dipandang perlu, penetapan tugas dan wewenang seseorang, pendelegasian wewenang dalam rangka untuk mencapai tujuan. Pengorganisasian mengantarkan semua sumber dasar (manusia dan nonmanusia) ke dalam suatu pola tertentu sedemikian rupa sehingga orang-orang yang bekerja di dalamnya dapat bekerja sama secara berdaya guna dan berhasil guna dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Salah satu akibat dari pengorganisasian adalah terbentuknya struktur organisasi dan dalam struktur organisasi akan nampak bagaimana hubungan antara satu unit dengan unit lain. Dengan kata lain, struktur organisasi akan mempengaruhi aliran kerja, delegasi wewenang dan tanggung jawab, sistem

kontrol dan pengendalian, serta arus perintah dan pertanggungjawaban. Oleh karena itu, dalam mendesain struktur organisasi bagian kepegawaian perlu dipertimbangkan berbagai faktor sebagaimana telah diuraikan dalam kegiatan belajar ini.

3) Pengarahan Pegawai

Ada banyak teori dan keyakinan tentang apa yang memotivasi pegawai. Secara keseluruhan tidak ada kesepakatan tentang motivasi. Oleh karena itu, sangat sulit bagi organisasi untuk sampai pada kebijakan dan pendekatan yang akan memuaskan semua pegawai. Selain itu, bagi organisasi dengan skala apa pun, membuat analisis mendalam tentang apa yang memotivasi setiap pegawai adalah tidak praktis.

4) Pengendalian Pegawai

Pengawasan sebagai bagian dari pengendalian merupakan proses pengukuran dan penilaian tingkat efektivitas kerja pegawai dan tingkat efisiensi penggunaan sarana kerja dalam memberikan kontribusi pada pencapaian tujuan organisasi. Setiap kegiatan pengawasan memerlukan tolok ukur atau kriteria untuk mengukur tingkat keberhasilan dalam bekerja, yang dalam penilaian kinerja disebut standar pekerjaan.

Standar adalah suatu kriteria atau model baku yang akan diperbandingkan dengan hasil nyata. Banyak jenis standar yang dapat dipergunakan dalam pengendalian kegiatan-kegiatan kepegawaian. Dalam mengendalikan unit/bagian kepegawaian, pimpinan harus mampu menemukan butir-butir pengendalian strategis yang dapat dipantau berdasarkan penyimpangan.

7. Hubungan Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, dan Motivasi Terhadap Kinerja

a. Hubungan Kepemimpinan terhadap Motivasi

Dalam hubungannya dengan motivasi, kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap penciptaan lingkungan kelompok yang kondusif agar dapat memotivasi anggota-anggota kelompoknya. Agar dapat menginspirasi individu untuk memotivasi dirinya sendiri, seorang pemimpin perlu memahami kebutuhan dan keinginan individu tersebut. Lingkungan kondusif yang dapat memotivasi sangat penting, karena motivasi setiap individu akan berkorelasi langsung dengan produktivitas.

Pada saat menginspirasi anggota kelompoknya, seorang pemimpin sedang mengubah cara berpikir mereka, sedangkan pada saat memotivasi, pemimpin sedang mengubah cara bertindak. Atasan atau pemimpin yang *leads through motivation* akan mengembangkan suatu kondisi kerja dan melakukan kepemimpinan yang menggugah/memotivasi seseorang untuk bekerja lebih keras karena motivasi adalah dorongan dalam diri yang berhubungan dengan tingkat, arah dan persistensi –konsistensi usaha yang dilakukan seseorang dalam bekerja.

Setelah memahami benar hakikat kepemimpinan, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan tidak mungkin berlangsung tanpa ada upaya memotivasi bawahan/orang lain. Dalam artian pihak lain/bawahan dapat patuh mengikuti apa kata sang pemimpin, hanya jika sang pemimpin mampu mendorong atau memotivasi mereka sehingga mereka

(bawahan/rekan) dapat terdorong untuk melakukan suatu tindakan yang terarah pada tujuan bersama.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Suparman (2007) dengan judul 'Analisis Pengaruh Peran Kepemimpinan, Motivasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai' menyatakan bahwa seorang pegawai dapat semakin termotivasi untuk bekerja apabila pemimpin atau atasan mampu memberikan teladan yang baik kepada para pegawai. Gaya kepemimpinan dari atasan sangat menentukan motivasi kerja pegawai. Apabila pegawai tersebut termotivasi otomatis kinerjanya juga semakin meningkat.

b. Hubungan Kepemimpinan Terhadap Kinerja

Dalam hubungannya gaya kepemimpinan terhadap kinerja, menurut Stoner et. al (1996) gaya kepemimpinan (*leadership styles*) merupakan berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja. Dari pengertian tersebut terungkap bahwa apa yang dilakukan oleh atasan mempunyai pengaruh terhadap bawahan, yang dapat membangkitkan semangat dan kegairahan kerja maupun sebaliknya. Kinerja pegawai tidak dapat dilepaskan dari peran pemimpinnya.

Menurut Bass dan Avolio (1990), peran kepemimpinan atasan dalam memberikan kontribusi pada karyawan untuk pencapaian kinerja yang optimal dilakukan melalui lima cara yaitu:

- 1) Pemimpin mengklarifikasi apa yang diharapkan dari karyawan, secara khusus tujuan dan sasaran dari kinerja mereka

- 2) Pemimpin menjelaskan bagaimana memenuhi harapan tersebut,
- 3) Pemimpin mengemukakan kriteria dalam melakukan evaluasi dari kinerja secara efektif,
- 4) Pemimpin memberikan umpan balik ketika karyawan telah mencapai sasaran, dan
- 5) Pemimpin mengalokasikan imbalan berdasarkan hasil yang telah mereka capai.

Teori Path Goal (Evans, 1970; House, 1971; House&Mitchell, 1974 dalam Yukl, 1989) mengatakan bahwa pemimpin mendorong kinerja yang lebih tinggi dengan cara memberikan kegiatan-kegiatan yang mempengaruhi bawahannya agar percaya bahwa hasil yang berharga bisa dicapai dengan usaha yang serius. Kepemimpinan yang berlaku secara universal menghasilkan tingkat kinerja dan kepuasan bawahan yang tinggi. Teori ini menyatakan bahwa situasi yang berbeda mensyaratkan gaya kepemimpinan yang berbeda. Bawahan dengan *locus of control internal* kepuasan kerjanya akan lebih tinggi dengan gaya kepemimpinan yang partisipatif sedangkan bawahan dengan *locus of control eksternal* kepuasan kerjanya akan lebih tinggi dengan gaya direktif.

Teori Path Goal menjelaskan tentang perilaku pemimpin gaya direktif, gaya suportif, gaya partisipatif, gaya pengasuh dan gaya orientasi prestasi mempengaruhi pengharapan ini. Sehingga mempengaruhi prestasi kerja bawahan dan kinerja bawahan. Dengan menggunakan salah satu dari empat gaya tersebut, seorang pemimpin harus berusaha untuk mempengaruhi persepsi para bawahan dan mampu memberikan motivasi kepada mereka

tentang kejelasan-kejelasan tugasnya, pencapaian tujuan, kepuasan kerja dan pelaksanaan efektif (Griffin, 1980 dalam Yukl, 1989).

Seorang pemimpin mempunyai tanggung jawab untuk melaksanakan tugas serta tanggung jawab yang demikian dituntut adanya seorang pemimpin yang mengenal secara keseluruhan anggota organisasi sehingga dapat menumbuhkan kerja sama yang harmonis diantara komponen organisasi, disini peran pemimpin menjadi sangat penting dalam keberhasilan organisasi yang dipimpinnya dalam hal arahan (direktif), supportif, partisipatif dan orientasi prestasi untuk kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja bawahannya.

Sejumlah penelitian tentang kepemimpinan telah menguji hubungan ini. Variable-variabel seperti gaya birokratis atau partisipatif, pusat kontrol, pengambilan risiko, usia dan latar belakang fungsional, serta penghargaan atau hukuman dari pimpinan telah ditelaah dalam kaitannya dengan kinerja dan perumusan strategi (Helmer&Suver, 1988; Nahavandi&Malekzadeh, 1993; Taylor, 1978; Williams, Padsakoff & Huber, 1992; dalam McNeese-Smith, 1996).

McNeese-Smith (1996) melakukan penelitian untuk menentukan hubungan perilaku kepemimpinan dan hasil pekerja. Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi perilaku kepemimpinan khusus dan meneliti hubungan antar penggunaan perilaku ini dengan kinerja, kepuasan kerja dan komitmen organisasi pekerja. Dihipotesiskan ada korelasi positif antar perilaku kepemimpinan tertentu (diantara perilaku: tantangan proses, inspirasi visi

bersama, memungkinkan orang lain bertindak, percontohan cara dan mendorong semangat) dengan tiga hasil pekerja tersebut.

Ogbonna dan Harris (2000) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa kepemimpinan yang diperankan dengan baik oleh seorang pemimpin mampu memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik, hal ini akan membuat karyawan lebih hati-hati berusaha mencapai target yang diharapkan perusahaan, hal tersebut berdampak pada kinerjanya. Hasil penelitian Ogbonna dan Harris (2000) menunjukkan bahwa budaya organisasi mampu memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja yang berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

Chen (2004) dalam penelitiannya menguji pengaruh antara budaya organisasi dan peran kepemimpinan terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan pada perusahaan industri kecil dan menengah di Taiwan. Sedangkan Armanu Thoyib (2005) menyatakan kepemimpinan, budaya organisasi dan strategi organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Sementara Fiedler (1996, dalam Ogbonna dan Harris, 2000) membuktikan pentingnya efektifitas kepemimpinan dengan argumentasinya bahwa efektivitas seorang pemimpin merupakan determinan utama keberhasilan atau kegagalan kelompok, organisasi atau bahkan negara.

c. Hubungan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan

mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi dilingkungan kerjanya. (Handoko, 2001).

Menurut Keith Davis (1985) dalam Mangkunegara (2000) kepuasan kerja adalah perasaan menyokong atau tidak menyokong yang dialami pegawai dalam bekerja. Kepuasan kerja menjadi hal penting karena dapat mempengaruhi kinerja karyawan menurut Edward Lawler (Steer & Porter, 1991) sebab seseorang memiliki kepuasan yang tinggi akan memandang pekerjaannya sebagai hal yang menyenangkan, berbeda dengan karyawan yang memiliki kepuasan kerja rendah, ia akan melihat pekerjaannya sebagai hal yang menjemukan dan membosankan sehingga karyawan tersebut bekerja dalam keadaan terpaksa.

Seseorang yang bekerja dalam keadaan terpaksa akan memiliki hasil kerja yang buruk dibandingkan dengan karyawan yang bekerja dengan semangat tinggi. Apabila perusahaan memiliki karyawan yang mayoritas kepuasannya rendah dapat dibayangkan tingkat kinerja perusahaan secara keseluruhan dan ini akan merugikan organisasi itulah sebabnya organisasi perlu memperhatikan derajat kepuasan karyawan dengan cara mengkaji ulang aspek-aspek yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja.

Kepuasan kerja merupakan derajat rasa suka atau tidak sukanya tenaga kerja terhadap berbagai aspek pekerjaannya. Antara kepuasan kerja dapat menyebabkan meningkat kinerja karyawan, sebaliknya kinerja yang baik dapat menyebabkan kepuasan kerja (Masrukin dan Waridin, 2006).

Pengaruh kepuasan kerja terhadap peningkatan kinerja terbukti secara empiris, bahwa kepuasan kerja mempunyai hubungan signifikan dengan peningkatan kinerja (Ostroff, 1992) adalah kinerja secara organisasional, bukan kinerja secara individual. Meskipun kinerja secara individual pada gilirannya akan meningkatkan kinerja secara organisasioal, ada kemungkinan kedua level kinerja tersebut saling bertentangan. Sementara menurut Maryani dan Supomo (2001) serta hasil penelitian dari Masrukin dan Waridin (2006) menunjukkan bahwa kepuasan kerja mempunyai hubungan yang signifikan dengan kinerja individual karyawan.

Banyak perdebatan yang muncul sekitar hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja. Sebagian peneliti mengemukakan hampir tidak ada hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja (Laffaldano dan Muchinsky, 1985; Varca dan James-Valutis, 1993; Vroom, 1964, Basset, 1994). Jikalau ada, maka hubungan antara kepuasan dan kinerja yang lebih kuat diperlukan keadaan tertentu seperti posisi tertentu dalam pekerjaan (Petty et al, 1984).

Hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja ditemukan pada orang-orang yang berada pada level manajer (Morrison, 1997). Sebagian peneliti lain berpendapat bahwa yang terjadi adalah sebaliknya, yaitu kinerja mengakibatkan kepuasan. Hal ini terjadi berdasarkan pemikiran bahwa dengan kinerja yang baik, karyawan akan mendapatkan penghargaan seperti promosi, insentif atau perhatian lebih dari atasan. Penghargaan tersebut mendorong terjadinya kepuasan kerja (Cruden, 1988).

Pertentangan ini dijawab oleh penelitian MacKenzie, Podsakoff dan Ahearne (1998 : p87) yang membedakan kinerja menjadi in-role dan extra-

role performance. Menurut mereka kinerja yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah in-role, sedangkan kinerja yang dipengaruhi kepuasan kerja adalah extra-role. Sehingga pendapat peneliti terdahulu mengenai apakah kepuasan kerja dipengaruhi atau mempengaruhi kinerja semuanya dianggap benar tergantung dari kinerja mana yang dijadikan variabel (MacKenzie et al, 1998).

Setidaknya penelitian yang menggunakan hipotesa kepuasan kerja menimbulkan kinerja dilakukan oleh Ostroff (1992), Blau (1967) dengan anggapan bahwa karyawan akan memberikan yang terbaik bagi organisasi apabila mereka juga mendapatkan yang terbaik dari organisasi dimana mereka bekerja (Morrison, 1997).

d. Hubungan Motivasi Terhadap Kinerja

Motivasi seorang berawal dari kebutuhan, keinginan dan dorongan untuk bertindak demi tercapainya kebutuhan atau tujuan. Hal ini menandakan seberapa kuat dorongan, usaha, intensitas, dan kesediaanya untuk berkorban demi tercapainya tujuan. Dalam hal ini semakin kuat dorongan atau motivasi dan semangat akan semakin tinggi kinerjanya. Hal ini sesuai dengan pendapat Robbins (1997) yang menyatakan bahwa motivasi didefinisikan sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual.

Menurut Amstrong (1994), hubungan antara motivasi dan kinerja adalah positif karena karyawan yang memiliki motivasi yang tinggi akan

menghasilkan kinerja yang tinggi pula. Hal ini berarti, semakin tinggi motivasi maka semakin tinggi pula kinerja karyawan. Doyle dan Wong (1998) mengemukakan kaitan antara motivasi berprestasi dan kinerja. Doyle dan Wong menyebutkan bahwa kesuksesan suatu bisnis tidak terlepas dari besarnya motivasi yang muncul dalam pribadi karyawan.

Pendapat yang serupa dikemukakan oleh Munandar. Menurut Munandar (2001: 87): “Kinerja adalah hasil interaksi antara motivasi kerja, kemampuan (*abilities*), dan peluang (*opportunities*)”. Selanjutnya menurut Munandar (2001 : 104) menyatakan: “Ada hubungan positif antara motivasi dan kinerja dengan pencapaian prestasi, artinya manajer yang mempunyai motivasi prestasi yang tinggi cenderung mempunyai kinerja tinggi, sebaliknya mereka yang mempunyai kinerja rendah dimungkinkan karena motivasinya rendah”

Dalam penelitian Luthans *et al* (2006: 297), menunjukkan bahwa motivasi ekstrinsik di Amerika Serikat memiliki dampak positif pada kinerja karyawan Rusia. Studi lain yang dilakukan oleh Luthans dan Weixing Li (2006: 297) menemukan bahwa kondisi psikologis positif dari karyawan di perusahaan milik negara China menunjukkan harapan dan resiliensi secara signifikan berhubungan dengan kinerja mereka, namun ciri evaluasi diri tidak berhubungan dengan kinerja.

B. Kerangka Berpikir dan Hipotesis

1. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu sangat penting sebagai dasar pijakan dalam rangka penyusunan hipotesis dalam penelitian ini. Kegunaanya untuk menganalisis hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu. Penelitian yang berkaitan dengan peran kepemimpinan dan kepuasan kerja sudah banyak dilakukan beberapa diantaranya adalah sebagai berikut:

- a. Penelitian yang dilakukan oleh Jurkeiwick. (2001) tentang perbandingan motivasi antara pegawai (karyawan) sektor publik dan sektor swasta, serta para supervisor sektor publik dan sektor swasta memberikan hasil yang berbeda diantara kedua sektor tersebut. Sampel diambil terhadap 296 pegawai (karyawan) sektor publik, yakni kepolisian, pemadam kebakaran dan bidang administrasi publik. Sedangkan untuk sektor swasta, sampel sejumlah 333 diambil dari perusahaan jasa telekomunikasi dan jasa keuangan, khususnya karyawan yang bekerja pada divisi pemasaran, SDM, akuntansi, dan costumer service. Responden diminta untuk merangking 15 faktor yang berhubungan dengan motivasi kerja karyawan yang mendasarkan pada keinginan karyawan (*wants*), selanjutnya karyawan diminta untuk merangking 15 faktor yang sama dengan mendasarkan pada yang mereka rasakan saat ini terkait dengan pekerjaan (*gets*). Hasilnya menunjukkan motivasi pegawai (karyawan) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai (karyawan).
- b. Penelitian yang dilakukan oleh Smith et al. (2000) juga menemukan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. McNeese-

Smith (1996) menemukan bahwa komitmen organisasi berhubungan signifikan positif yang ditunjukkan dengan nilai Pearson (r) sebesar 0,31 (significance pada level 0,001) terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai.

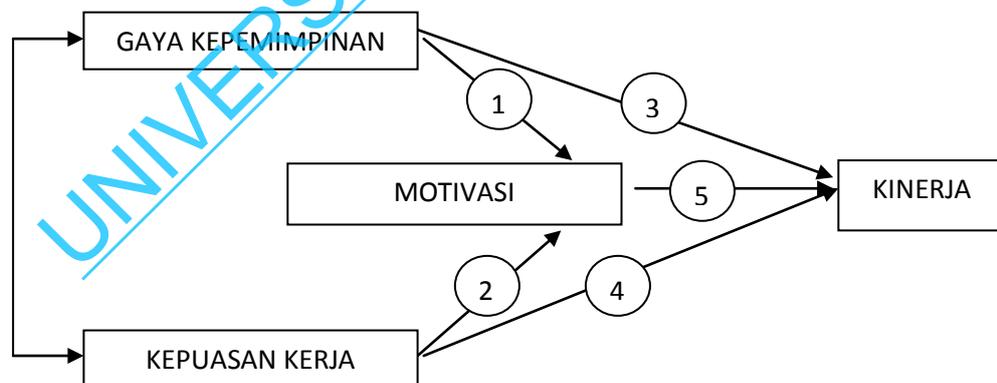
- c. Challagalla dan Shervani (2006) dalam penelitiannya menemukan bahwa peran kepemimpinan dan motivasi berhubungan positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Semakin baik gaya kepemimpinan yang baik mengakibatkan pegawai semakin termotivasi dalam melaksanakan pekerjaannya
- d. Suliman (2002) dalam penelitiannya dengan melakukan kuesioner kepada 1000 karyawan yang dilakukan dengan teknik random sampling dari 20 perusahaan di Timur Tengah menguji pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai (karyawan) dimana komitmen organisasi diukur melalui dua dimensi yaitu komitmen yang timbul secara langsung (*affective commitment*) maupun komitmen yang berkelanjutan (*continuance commitment*), hasil penelitiannya menunjukkan bahwa komitmen yang kuat baik melalui komitmen yang timbul secara langsung (*affective Commitment*) maupun komitmen yang berkelanjutan (*continuance commitment*) memberikan kontribusi yang tinggi dalam meningkatkan dan memenuhi kepuasan kerja pegawai. Dengan komitmen yang kuat, pegawai akan termotivasi untuk bekerja keras untuk kemajuan organisasi.
- e. Penelitian yang dilakukan oleh Ostroff (2003) terhadap 13.808 pengajar di 298 sekolah menengah pada negara bagian Amerika dan Kanada. Hasil

penelitinya menemukan bahwa ada hubungan yang positif antara kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh Laschinger, Finegen dan Shamian (2001) juga menemukan bahwa kepuasan kerja mempunyai hubungan yang positif terhadap kinerja pegawai.

2. Kerangka Berpikir

Berdasarkan telaah pustaka diatas dan hasil penelitian terdahulu, maka disusun suatu kerangka berpikir teoritis yang menyatakan pengaruh antara variabel. Kerangka pemikiran ini dibuat untuk mempermudah memahami permasalahan yang sedang diteliti. Perkiraan kerangka teoritis ini disajikan dalam bentuk skema atau gambaran yang menunjukkan hubungan masing-masing variabel yaitu sebagai berikut:

Gambar 2.2
Kerangka Pemikiran



Keterangan :

Dari gambar tersebut maka yang menjadi variabel bebas (variabel independen) adalah Gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan motivasi. Sedangkan yang menjadi variabel terikatnya (variabel dependen) adalah kinerja pegawai. Dari gambar tersebut dapat dijelaskan bahwa:

1. Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi
2. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap motivasi
3. Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja
4. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja
5. Motivasi berpengaruh terhadap kinerja
6. Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja melalui variabel motivasi
7. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja melalui variabel motivasi.

3. Hipotesis

Berdasarkan uraian yang telah dipaparkan diatas dan beberapa hasil penelitian terdahulu, maka hipotesa dari penelitian ini adalah :

- a. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi pegawai di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau.
- b. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi pegawai di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau.
- c. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau.
- d. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau.
- e. Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau.
- f. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai melalui variabel motivasi di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau.

- g. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai melalui variabel motivasi di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau.

C. Definisi Operasional

Penggunaan definisi operasional (*indicator empiric*) untuk mengukur konsep, dipakai untuk menjawab permasalahan-permasalahan penelitian. Untuk mengukur suatu konsep, maka harus diukur adalah makna atau konsepsi dari konsep tersebut, yang harus diungkap lewat definisi yang jelas. Alat untuk mengukur makna dari suatu konsep adalah indikator empirik.

1. Variabel Gaya Kepemimpinan

Gaya Kepemimpinan adalah pola perilaku yang diperlihatkan oleh orang itu pada saat mempengaruhi aktivitas orang lain seperti yang dipersepsikan orang lain. Gaya kepemimpinan yang dimaksudkan dalam pengertian ini merupakan persepsi orang lain, pengikut atau bawahan yang akan dipengaruhi perilakunya dan bukannya persepsi pemimpin itu sendiri. Variabel ini diukur dengan dimensi menurut Robert House (dalam Pasalong 2008 : 39). Dimensi dari variabel tersebut meliputi :

- a. Gaya kepemimpinan direktif
- b. Kepemimpinan suportif
- c. Kepemimpinan partisipatif
- d. Kepemimpinan berorientasi prestasi

2. Variabel Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah suatu teori atau konsep praktis yang sangat penting, karena merupakan dampak atau hasil dari keefektifan kinerja dan kesuksesan dalam bekerja. Kepuasan kerja yang rendah pada organisasi adalah rangkaian dari menurunnya pelaksanaan tugas, meningkatnya absensi, dan penurunan moral organisasi. Variabel ini diukur dengan dimensi menurut Robert Krietner dan Angelo Kinicki dalam Wibowo (2006;302), terdapat lima faktor yang dapat memengaruhi timbulnya kepuasan kerja, yaitu sebagai berikut:

- a. *Need fulfillment* (pemenuhan kebutuhan).
- b. *Discrepancies* (Perbedaan).
- c. *Value attainment* (pencapaian nilai).
- d. *Equity* (keadilan).
- e. *Dispositional/genetic component* (komponen genetik).

3. Variabel Motivasi

Motivasi adalah segala sesuatu yang mendorong seseorang untuk bertindak, berpikir, dan berperilaku sesuai dengan keinginannya dalam mencapai suatu tujuan. Variabel motivasi diukur dengan Dimensi yang dikemukakan oleh Victor Vroom (2007). Dimensi dari variabel motivasi meliputi:

- a. Harapan (*expectancy*)
- b. Nilai (*valensi/valuensi*)
- c. Pertautan (*instrumentality*)

4. Variabel Kinerja karyawan

Kinerja atau sering disebut prestasi kerja merupakan “hasil kerja selain secara kualitas atau kuantitas yang dicapai oleh seorang pekerja dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya” dengan kata lain bahwa kinerja (*performance*) merupakan catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan atau kegiatan tertentu selama satu periode waktu tertentu. Variabel ini diukur dengan indikator-indikator menurut Wirawan (2009) sebagai berikut:

- a. Tingkat kualitas hasil kerja
- b. Kuantitas Kerja
- c. Kualitas Kerja
- d. Dapat Dipercaya
- e. Inisiatif
- f. Adaptabilitas
- g. Kerja sama

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Desain penelitian adalah rancangan umum tentang metode-metode dan prosedur-prosedur untuk mengumpulkan dan menganalisis informasi yang dibutuhkan. Rancangan penelitian atau desain penelitian dapat pula diartikan sebagai strategi mengatur latar penelitian agar peneliti memperoleh data yang valid sesuai dengan karakteristik variabel dan tujuan penelitian. Rancangan penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif dengan membuat kuesioner, sehingga data dalam penelitian ini adalah data kuantitatif. Data kuantitatif adalah data yang berbentuk angka, seperti data yang berskala ukur interval dan rasional, kemudian diolah dengan statistik (Singarimbun, 1995).

Jenis penelitian ini adalah penelitian korelasi. Penelitian korelasi artinya mencari hubungan antara variabel-variabel yang ada baik secara individu maupun secara parsial (bersama-sama). Yang menjadi variabel bebas (independent) adalah gaya kepemimpinan, motivasi dan kepuasan kerja sedangkan yang menjadi variabel terikat (dependent) adalah kinerja.

Penelitian ini memfokuskan pada bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya gaya kepemimpinan, motivasi dan kepuasan kerja. Penelitian ini akan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Unit observasi dalam penelitian ini adalah Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau dan cakupan penelitiannya adalah Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau.

B. Populasi Dan Sampel

1. Populasi

Populasi dalam suatu penelitian merupakan sekumpulan objek yang dapat dijadikan sumber penelitian yang berbentuk benda-benda, manusia ataupun peristiwa yang terjadi sebagai objek atau sasaran penelitian. Hal ini sesuai dengan pendapat (Sugiyono, 2010:115) yaitu: “Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau yang berjumlah 244 (dua ratus empat puluh empat) orang. Rincian populasi dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 3.1
Rincian Populasi
Pegawai Negeri Sipil Setda Provinsi Kepulauan Riau
menurut Unit Organisasi dan Jenis Kelamin Tahun 2011

Unit Organisasi Organization Unit		Laki-laki Male	Perempuan Female	Jumlah Total
(1)	(2)	(3)	(4)	(4)
	Sekretaris Daerah	1	-	1
	Asisten Administrasi Umum	1	-	1
	Asisten Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat	-	1	1
	Asisten Perekonomian dan Pembangunan	1	-	1
1	Biro Umum	39	24	63
2	Biro Humas dan Protokol	12	3	15
3	Biro Organisasi	9	4	13
4	Biro Administrasi Pemerintahan Umum	17	9	26
5	Biro Administrasi Kesejahteraan Rakyat	14	8	22
6	Biro Hukum	10	16	26
7	Biro Administrasi Perekonomian	11	12	23
8	Biro Administrasi Pembangunan	14	7	21
9	Biro Perlengkapan	25	6	31
Jumlah/Total		154	90	244

Sumber : Data Primer (Setda Provinsi Kepulauan Riau, 2011)

2. Sampel

Sampel menurut Sugiarto (2001 : 2) Stratifikasi yang digunakan adalah berdasarkan jenis kelamin alasannya karena proporsi yang besar antara jenis kelamin pria dan wanita, selain jenis kelamin di bab selanjutnya penulis juga menjelaskan gambaran umum responden berdasarkan usia dan jenjang pendidikan. Berdasarkan jumlah populasi yang disajikan pada tabel 3.1 terlihat bahwa jumlah Pegawai Negeri Sipil berjenis kelamin pria sebanyak 154 orang, sedangkan Pegawai Negeri Sipil berjenis kelamin wanita berjumlah 90 orang. Dari total 244 orang ini akan diambil sampel sebanyak 80 orang. Proporsi strata dari populasi yang diambil sebanyak 80%. Cara pengambilan sampelnya adalah sebagai berikut:

- a. Proporsi strata untuk pria sebesar 63% dan untuk wanita sebesar 37% .

Dengan perhitungan sebagai berikut:

$$1) \text{ Proporsi Strata dari populasi pria : } \frac{154}{244} \times 100\% = 63\%$$

$$2) \text{ Proporsi strata dari populasi wanita : } \frac{90}{244} \times 100\% = 37\%$$

- b. Besar sampel untuk masing-masing strata yaitu : Pria sebesar 50 orang, dan wanita sebesar 30 orang. Dengan perhitungan sebagai berikut :

$$1) \text{ Sampel Pria : } \frac{80}{100} \times 63 = 50,4 \text{ berarti sampel yang diambil sebanyak}$$

50 pegawai

$$2) \text{ Sampel wanita : } \frac{80}{100} \times 37 = 29,6 \text{ berarti sampel yang diambil}$$

sebanyak 30 pegawai.

- c. Setelah jumlah sampel didapatkan, maka anggota sampel untuk masing-masing strata dipilih secara acak (random).

C. Instrumen Penelitian

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan alat dalam bentuk kuesioner yang diisi oleh responden. Kuesioner dibuat dalam bentuk pertanyaan, dimana dalam kuesioner sudah disediakan alternatif jawaban dari tiap item pertanyaan. Dalam pelaksanaan pengisian responden diminta untuk memilih salah satu jawaban yang sekiranya cocok dengan keadaan yang dialami. Data hasil kuesioner diolah dengan menggunakan program SPSS 18.0.

Alternatif jawaban disesuaikan dengan skala likert yang dibuat menjadi 5 (lima) alternatif jawaban. Skala likert melibatkan serangkaian pertanyaan yang berkaitan dengan sikap responden diminta menyatakan 'sangat baik' sampai pada jawaban 'sangat kurang baik' untuk setiap pertanyaan. Jawaban diberi nilai yang akan merefleksikan secara konsisten sikap responden. Nilai total seluruh pertanyaan dihitung untuk setiap responden. Untuk setiap jawaban akan diberi skor 1-5 yang dapat dijelaskan sebagai berikut;

- a. Skor 1 untuk jawaban buruk atau sangat tidak setuju (E)
- b. Skor 2 untuk jawaban kurang baik atau tidak setuju (D)
- c. Skor 3 untuk jawaban cukup atau ragu-ragu (C)
- d. Skor 4 untuk jawaban baik atau setuju (B)
- e. Skor 5 untuk jawaban sangat baik atau sangat setuju (A)

Variabel X yaitu gaya ke pimpinan, kepuasan kerja, dan motivasi serta variabel Y yaitu kinerja masing-masing memiliki beberapa dimensi dan indikator. Berikut ini akan disajikan kisi-kisi instrumen yang menjelaskan variabel, dimensi dan indikator penelitian sebagaimana disajikan pada tabel berikut:

Tabel 3.2
Kisi – kisi Instrumen Penelitian

No	Variabel	Dimensi	Indikator	Sumber Rujukan	Sumber Data
1.	Gaya kepemimpinan	1. Kepemimpinan direktif	a. Pemimpin memberitahu apa yang diharapkan dari pegawai b. Pemimpin memberikan bimbingan secara spesifik pada pegawai dalam menyelesaikan tugas c. Kemampuan atasan dalam mendorong dan menggerakkan pegawai d. Pemimpin memberi pedoman yang spesifik e. Pemimpin mengatur waktu dan mengkoordinasi pekerjaan pegawai	Robert House (2008)	Responden (pegawai yang dipilih secara acak dan dijadikan sampel)
		2. Kepemimpinan partisipatif	a. Pemimpin melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan b. Pemimpin berkomunikasi kepada pegawai c. Pemimpin memberikan dorongan kepada pegawai untuk turut serta aktif melaksanakan keputusan	Burhanuddin (1994)	
		3. Kepemimpinan suportif	a. Pemimpin bersikap ramah dengan pegawai b. Pemimpin memperhatikan	House dan Mitchell (1974) dalam Yukl (1989)	

		4. Berorientasi prestasi	<p>bawahan</p> <p>a. Pemimpin menetapkan tujuan-tujuan yang bersifat menantang</p> <p>b. Pemimpin mengharapkan bawahan untuk berprestasi semaksimal mungkin</p> <p>c. Pemimpin meningkatkan rasa percaya diri pegawai agar mampu berprestasi</p>		
2.	Kepuasan Kerja	<p>1. Pemenuhan Kebutuhan</p> <p>2. Perbedaan</p> <p>3. Pencapaian Nilai</p> <p>4. Keadilan</p>	<p>a. Gaji/honor</p> <p>b. Memberi kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhan</p> <p>a. Perbedaan antara apa yang diharapkan dan diperoleh pegawai dari pekerjaan</p> <p>b. Pegawai akan puas apabila menerima manfaat di atas harapan</p> <p>a. Pemenuhan nilai kerja pegawai</p> <p>b. Penilaian atas pekerjaan itu sendiri</p> <p>a. Perlakuan adil pegawai di tempat kerja</p> <p>b. Pemimpin tidak membedakan antara</p>	<p>Dimensi dan indikator dari kepuasan kerja diambil dari:</p> <p>Robert Krietner dan Angelo Kinicki dalam Wibowo (2006)</p>	<p>Responden (pegawai yang dipilih secara acak dan dijadikan sampel)</p>

		5. Pencapaian Genetik	sesama pegawai Kepuasan kerja sebagian merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik		
3.	Motivasi	1. Valensi 2. Instrumentasi 3. Ekspektasi	Harapan untuk memperoleh sesuatu yang besar akan memotivasi pegawai untuk melakukan lebih baik Perilaku tertentu mempunyai nilai atau martabat tertentu bagi setiap pegawai Tindakan pegawai akan mengarah kepada hasil yang diinginkannya	Dimensi dan indikator dari motivasi diambil dari : Victor Vroom yang dikutip oleh Malayu Hasibuan (2007)	Responden (pegawai yang dipilih secara acak dan dijadikan sampel)
4.	Kinerja	1. Kuantitas kerja 2. Kualitas kerja 3. Dapat dipercaya 4. Inisiatif 5. Kerja sama.	Bekerja sesuai dengan target yang telah ditetapkan Pekerjaan yang dapat dipertanggungjawabkan Dapat dipercaya dalam segala hal, termasuk dalam menyelesaikan tugas yang berat Memiliki inisiatif untuk menuntaskan pekerjaannya Berusaha membina kerjasama yang baik dengan pimpinan dan pegawai lainnya.	Dimensi dan indikator dari kinerja diambil dari : Wirawan (2009)	Responden (pegawai yang dipilih secara acak dan dijadikan sampel termasuk pemimpin)

Sumber : Data Sekunder

D. Prosedur Pengumpulan Data

1. Jenis dan Sumber Data

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif sehingga data dalam penelitian adalah data kuantitatif. Menurut Darmadi (2001 : 9) data kuantitatif adalah data yang berbentuk angka, seperti data yang berskala ukur interval dan rasio. Adapun sumber data yang dipakai dalam penelitian ini diperoleh melalui:

- a. Data Primer, yaitu data yang diperoleh langsung dari responden dengan cara membagikan kuisioner, selain itu penulis juga melakukan survey langsung ke Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau tempat di mana penulis melakukan penelitian.
- b. Data Sekunder, yaitu data yang diperoleh dengan melakukan studi kepustakaan yang berhubungan dengan masalah yang akan dikaji lebih lanjut. Data sekunder diperoleh dari referensi-referensi misalnya dari buku-buku, internet, jurnal dan sumber-sumber lainnya yang dapat menunjang penelitian ini. Dari buku diperoleh teori-teori tentang kepemimpinan, motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja. Sementara itu, teori-teori yang berkaitan dengan sejarah dan struktur organisasi diperoleh langsung dari Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau yang seluruhnya menunjang bagi penelitian ini.

2. Cara Pengumpulan Data

Cara pengumpulan data dalam penelitian ini dibagi menjadi 2 cara, yaitu melalui penyebaran kuisioner dan studi ke pustakaan (*library research*). Dalam

kuisisioner sudah disediakan pertanyaan serta pilihan jawaban mulai dari sangat setuju, setuju, ragu-ragu, tidak setuju dan sangat tidak setuju. Kuisisioner diisi dengan cara mencentang jawaban yang dianggap paling sesuai dengan keadaan responden. Kuisisioner disebarakan langsung kepada seluruh sampel yaitu pegawai di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau. Penulis kemudian memeriksa kembali kuisisioner yang telah dijawab, untuk melihat apakah responden menjawab seluruh pertanyaan yang ada. Kuisisioner yang telah selesai dijawab dikumpulkan di meja kerja masing-masing dan penulis yang mengambil langsung. Selain melalui kuisisioner pengumpulan data juga dilakukan melalui studi ke pustakaan (*library research*) yaitu mengumpulkan data sebagai referensi untuk melakukan penelitian dengan mempelajari literatur-literatur yang berhubungan dengan aspek permasalahan dan menunjang pembahasan dalam penulisan tesis ini.

E. Metode Analisis Data

Untuk mengetahui sampai sejauh mana hubungan antara keempat variabel yang telah dijelaskan sebelumnya, atau antara satu variabel dengan variabel lainnya, maka perlu suatu model. Hal ini dimaksudkan untuk mengetahui apakah dengan model tersebut dapat memberikan pendekatan terhadap pengaruh yang terjadi atas perubahan salah satu variabel yang bersangkutan.

Kegiatan dalam analisis data adalah mengelompokkan data berdasarkan variabel dan jenis responden, mentabulasi data berdasarkan variabel dari seluruh responden, menyajikan data tiap variabel yang diteliti, melakukan perhitungan untuk menjawab rumusan masalah, dan melakukan perhitungan untuk menguji

hipotesis yang telah diajukan (Sugiyono, 2010: 206). Teknik Analisis data dalam penelitian ini meliputi hal-hal berikut:

1. Pengujian Alat Pengumpulan Data

a. Uji Validitas

Validitas instrumen penelitian atau tingkat ketepatan instrumen penelitian adalah tingkat kemampuan instrumen penelitian untuk mengungkapkan data sesuai dengan masalah yang hendak diungkapkannya (Singarimbun, 1995:124). Validitas pengukuran berhubungan dengan kesesuaian data dan kecermatan fungsi ukur data alat yang digunakan. Dengan menggunakan instrumen penelitian yang memiliki validitas tinggi, maka hasil penelitian akan mampu menjelaskan masalah penelitian sesuai dengan keadaan yang sebenarnya. Tinggi rendahnya validitas suatu angket dihitung dengan teknik *Korelasi Product Moment* dengan rumus:

$$r_{xy} = \frac{n\sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{\{n(\sum x^2) - (\sum x)^2\}\{n(\sum y^2) - (\sum y)^2\}}}$$

Keterangan:

r_{xy} : Koefisien korelasi antara variabel x dan y

n : Jumlah sampel

x : Nilai total atribut

y : Nilai dari variabel

b. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan dan sejauh mana hasil pengukuran tersebut konsisten bila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama, dengan alat ukur yang sama. Hasilnya ditunjukkan oleh sebuah indeks yang menunjukkan seberapa jauh sebuah alat ukur dapat diandalkan. Untuk mengukur reliabilitas alat pengukuran yang digunakan adalah *Teknik Alpha Cronbach*, dengan rumus sebagai berikut.

$$r_{tt} = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \left(\frac{\sum \sigma^2}{\sigma^2} \right) \right]$$

Keterangan :

- r_{tt} : Reliabilitas instrumen
- σ^2 : Variabel total
- $\sum \sigma^2$: \sum variabel butir
- k : Banyaknya butir pertanyaan atau \sum soal

2. Analisis Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Teknik statistik deskriptif antara lain adalah penyajian data dalam bentuk tabel, grafik, diagram lingkaran, pictogram, perhitungan modus, median, mean, perhitungan desil, persentil, perhitungan penyebaran data melalui perhitungan rata-rata dan standar deviasi, perhitungan prosentase.

Dalam statistik deskriptif juga dapat dilakukan mencari kuat hubungan antar variabel melalui analisis korelasi, melakukan prediksi melalui analisis regresi, dan membuat perbandingan dengan membandingkan rata-rata data sampel atau populasi. Hasil Analisis deskriptif yang akan penulis gunakan dalam penelitian ini adalah : penyajian data dalam bentuk tabel, analisis regresi berganda, dan uji t. Berikut penjelasannya:

a. Analisis Regresi Berganda

Analisis regresi linear berganda dinyatakan dengan rumus sebagai berikut:

$$Y = a + b_1x_1 + b_2x_2$$

Keterangan :

Y = kinerja karyawan

a = Nilai Konstanta

b_1 = Koefisien Regresi kearah motivasi

X_1 = Faktor Motivasi

X_2 = Faktor kompensasi

b_2 = koefisien arah regresi terhadap kompensasi

b. Uji t

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui apakah secara individu variabel independen mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen dengan asumsi variabel independen lainnya konstan. Adapun langkah-langkah dari uji t adalah sebagai berikut:

1) Hipotesis

$$- H_0 : b_1 = b_2 = 0$$

Berarti tidak ada pengaruh yang signifikan secara parsial variabel independent terhadap variabel dependent.

$$- H_0 : b_1 \neq b_2 \neq 0$$

Berarti ada pengaruh yang signifikan secara parsial variabel independent terhadap variabel dependent.

2) Tingkat signifikansi (α) = 5% ; t tabel = n - k - 1

3) Rumus uji t

$$t = \frac{b_i}{\sigma_{b_i}}$$

Dimana :

b_i = koefisien regresi

σ_{b_i} = standar *error* koefisien regresi

4) Kriteria pengujian

a. H_0 di terima dan H_a ditolak apabila $t_{hitung} < t_{tabel}$ atau probabilitas nilai t atau signifikan $> 0,05$.

b. H_0 ditolak dan H_a diterima apabila $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau probabilitas nilai t atau signifikansi $< 0,05$.

3. Uji Asumsi Klasik

Karakteristik data penelitian menentukan teknik analisis data yang akan digunakan untuk membuktikan atau menguji hipotesis, oleh karena itu sebelum pelaksanaan analisis data yang menguji hipotesis dilakukan pemeriksaan atau

pengujian t erhadap data tersebut. Pengujian persyaratan analisis data adalah sebagai berikut:

a. Uji Normalitas Data

Untuk melihat apakah nilai residual terdistribusi normal atau tidak (untuk menguji sebuah model regresi, variabel-variabel independen dan dependen apakah distribusinya normal atau tidak)

b. Uji Multikolinearitas

Merupakan uji keadaannya dimana terjadi hubungan linear yang sempurna atau mendekati sempurna antara variabel independen dalam model regresi Duwi Priyatno (2010:81)

c. Uji Heteroskedastisitas

Pengujian heteroskedastisitas adalah keadaan dimana terjadi ketidaksamaan varian dari residual untuk semua pengamatan pada model regresi. Uji ini digunakan untuk mengetahui adanya ketidaksamaan varian dari residual pada model regresi Duwi Priyatno (2010 : 83)

d. Uji Autokorelasi

Autokorelasi adalah keadaan dimana terdapat trend didalam variabel dan diteliti sehingga mengakibatkan juga mengandung trend. Autokorelasi bermakna adanya korelasi data yang diurutkan dengan order waktu (dalam data *time series*) atau antar tempat (data *cross section*). Untuk menguji adanya autokorelasi pada kesempatan ini digunakan uji Durbin Watson (DW Test) dengan formula berikut :

$$d = 2 \left(1 - \frac{\sum e_t \cdot e_{t-1}}{e_t^2} \right)$$

Kriteria dari uji ini adalah : apabila nilai DW tepat sama dengan 2, maka tidak terjadi autokorelasi sempurna. Jika DW nilainya lebih kecil dari 1,5 berarti ada gejala autokorelasi. Jika DW nilainya diantara 1,5 – 2,5 berarti tidak ada autokorelasi. Bila DW nilainya diatas 2 – 4 berarti memiliki autokorelasi negatif (Setiaji,2004:53).

4. Uji Ketepatan Model

a. Uji R^2

Uji ini digunakan untuk mengetahui seberapa jauh proporsi variasi variabel-variabel independen dapat menerangkan dengan baik variabel dependen (Setiaji, 2004: 29). Perhitungan koefisien determinasi adalah sebagai berikut:

$$R^2 = \frac{1 - \sum ei^2}{\sum yi^2}$$

Keterangan :

R^2 : Koefisien determinasi

ei^2 : Nilai kuadrat residual

yi^2 : Nilai kuadrat variable

b. Uji F

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui apakah variabel independen secara serentak mempunyai pengaruh terhadap variabel dependen. Adapun langkah-langkah dari uji F adalah sebagai berikut :

1) Hipotesis

$$- H_0 : b_1 = b_2 = 0$$

Berarti tidak ada pengaruh yang signifikan secara bersama-sama variabel independen terhadap variabel dependen.

$$- H_0 : b_1 \neq b_2 \neq 0$$

Berarti ada pengaruh yang signifikan secara bersama-sama variabel independen terhadap variabel dependen.

2) Tingkat signifikansi (α) = 5 % ; F tabel α (k - 1 ; n - k)

3) Rumus uji F

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

Dimana :

R^2 = koefisien determinasi

n = jumlah observasi

k = jumlah variabel bebas

4) Kriteria pengujian

- H_0 diterima dan H_a ditolak apabila $F_{hitung} < F_{tabel}$ atau probabilitas nilai F atau signifikan $> 0,05$.

- H_0 ditolak dan H_a diterima apabila $F_{hitung} > F_{tabel}$ atau probabilitas nilai F atau signifikansi $< 0,05$.

F. Lokasi dan Jadwal Pelaksanaan Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau yang beralamat di Jalan Basuki Rahmat No 17, Tanjung Pinang. Penelitian ini dilaksanakan sejak bulan Februari tahun 2012 sampai dengan Juni 2012. Penelitian ini diawali dengan penyusunan usulan penelitian dengan melakukan kegiatan pra penelitian yang meliputi penelusuran kepustakaan, media cetak/elektronik, baik literatur teoritis, dokumen-dokumen terkait dan menyebarkan kuisioner. Jadwal pelaksanaan penelitian dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 3.3
Jadwal Pelaksanaan Penelitian

No	Kegiatan	Tahun 2012					
		Feb	Maret	April	Mei	Juni	Okt
1	Penyusunan Proposal	15					
2	Seminar Proposal		17				
3	Perbaikan dan Pengumpulan Data		20	13, 17, 24	14	26	
4	Pengolahan Data dan Penyusunan Laporan			02	03		
5	Bimbingan	24	05, 10, 16, 30	09, 24	14, 25	11, 17, 21, 26	
6	Ujian Tesis						06

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB IV

TEMUAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Objek Penelitian

Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau dibentuk sejalan dengan berdirinya Pemerintah Daerah Provinsi Kepulauan Riau berdasarkan Undang-Undang No.25 Tahun 2002 tanggal 24 September 2002. Kedudukan Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau ditetapkan dalam Peraturan Daerah Nomor 4 Tahun 2011 tentang Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah.

Sekretariat Daerah di Lingkungan Provinsi Kepulauan Riau merupakan unsur staf yang dipimpin oleh Sekretaris Daerah yang berada di bawah Gubernur dan bertanggung jawab langsung kepada Gubernur. Tugas dan kewajiban Sekretariat Daerah membantu Gubernur dalam menyusun kebijakan dan mengkoordinasikan dengan Dinas Daerah dan Lembaga Teknis Daerah. Dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, Sekretaris Daerah dibantu oleh 5 (lima) orang Staf Ahli, 3 (tiga) orang Asisten dan 9 (sembilan) orang Kepala Biro. Berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 4 Tahun 2011, susunan Organisasi Sekretariat Daerah terdiri dari:

- a. Sekretaris Daerah
- b. Staf Ahli, terdiri dari :
 - 1) Staf Ahli Bidang Hukum dan Politik
 - 2) Staf Ahli Bidang Pemerintahan
 - 3) Staf Ahli Bidang Pembangunan

- 4) Staf Ahli Bidang Sosial, Kemasyarakatan dan SDM
 - 5) Staf Ahli Bidang Ekonomi dan Keuangan
- c. Asisten, terdiri dari :
- 1) Asisten Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat
 - 2) Asisten Perekonomian dan Pembangunan
 - 3) Asisten Umum
- d. Biro, terdiri dari :
- 1) Biro Administrasi Pemerintahan Umum
 - 2) Biro Administrasi Kesejahteraan Rakyat
 - 3) Biro Hukum
 - 4) Biro Administrasi Perekonomian
 - 5) Biro Administrasi Pembangunan
 - 6) Biro Perlengkapan
 - 7) Biro Umum
 - 8) Biro Humas, Biro Organisasi

Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 4 Tahun 2011. Pemerintah Daerah Provinsi Kepulauan Riau memberikan tugas, fungsi dan kewenangan kepada Sekretariat Daerah sebagai unsur pelaksana Pemerintah Provinsi bidang pekerjaan umum. Dalam melaksanakan tugasnya, Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau menyelenggarakan fungsinya sebagai berikut :

- a. Penyusunan kebijakan Pemerintahan Daerah
- b. Pengkoordinasian pelaksanaan tugas Dinas Daerah dan Lembaga Teknis Daerah
- c. Pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan Pemerintahan Daerah
- d. Pembinaan administrasi dan aparatur Pemerintahan Daerah
- e. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Gubernur sesuai dengan tugas dan fungsinya.

B. Hasil Analisis Data

1. Gambaran Umum Responden Penelitian

Responden dalam penelitian ini dilakukan terhadap pegawai negeri sipil di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau. Dari 244 pegawai, peneliti mengambil 80 orang untuk dijadikan sampel dengan menggunakan teknik *Stratified Random Sampling* (metode pengambilan sampel acak terstratifikasi), sesuai dengan yang telah diuraikan dalam Bab 3 sebelumnya. Dari 80 responden, seluruh responden menjawab semua pertanyaan yang diberikan sehingga tidak ada kuisisioner yang kembali cacat/tidak terisi dengan sempurna. Berikut gambaran umum responden penelitian berdasarkan jenis kelamin, usia dan pendidikannya:

a. Responden berdasarkan jenis kelamin

Responden dari penelitian ini adalah pria dan wanita. Dari 80 orang responden didapatkan bahwa jumlah responden pria sebanyak 50 orang atau 62,5% dan responden wanita sebanyak 30 orang atau 37,5 %. Berikut tabel distribusi frekuensi berdasarkan jenis kelamin:

Tabel 4.1
Distribusi frekuensi responden berdasarkan jenis kelamin

		Gender			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pria	50	62.5	62.5	62.5
	Wanita	30	37.5	37.5	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

Sumber: Data Primer diolah 2012

b. Responden berdasarkan usia

Berdasarkan usianya, responden diklasifikasikan dalam 3 kelompok usia yaitu: berusia kurang dari 25 tahun (< 25 tahun), berusia diantara 25 tahun hingga 35 tahun, dan yang berusia lebih dari 35 tahun. Berdasarkan hasil penyebaran kuisioner didapatkan bahwa jumlah responden yang berusia kurang dari 25 tahun sebanyak 11 orang atau 13,8%, responden yang berusia diantara 26 hingga 35 tahun sebanyak 37 orang atau 46,3%, dan responden yang berusia lebih dari 35 tahun sebanyak 32 orang atau 40%. Berikut tabel gambaran umum responden penelitian berdasarkan usia.

Tabel 4.2
Distribusi frekuensi responden berdasarkan usia

		Usia			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 25tahun	11	13.8	13.8	13.8
	26-35tahun	37	46.3	46.3	60.0
	> 35 tahun	32	40.0	40.0	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

Sumber : Data Primer diolah 2012

c. Responden berdasarkan jenjang pendidikan

Menurut jenjang pendidikannya responden diklasifikasikan atas 4 bagian, yaitu : SLTA, D3, S1 dan S2. Berdasarkan hasil penyebaran kuisisioner, diperoleh bahwa responden yang berpendidikan SLTA sederajat sebanyak 5 orang atau 6,3%, responden berpendidikan D3 sebanyak 21 orang atau 26,3%, responden yang berpendidikan S1 sebanyak 47 orang atau 58,8% dan responden yang berpendidikan S2 sebanyak 7 orang atau 8,8%. Berikut tabel gambaran umum responden penelitian menurut jenjang pendidikan

Tabel 4.3
Distribusi frekuensi responden berdasarkan jenjang pendidikan

		Pendidikan			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SLTA	5	6.3	6.3	6.3
	D3	21	26.3	26.3	32.5
	S1	47	58.8	58.8	91.3
	S2	7	8.8	8.8	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

Sumber : Data primer diolah 2012

2. Deskripsi Jawaban Responden Untuk Masing-masing Variabel

Terdapat 30 indikator atau item pertanyaan untuk variabel kepemimpinan, motivasi, kepuasan kerja dan kinerja. Responden diminta menjawab dengan memilih salah satu pilihan mulai dari A untuk jawaban sangat setuju atau sangat baik hingga pilihan E untuk jawaban sangat tidak setuju atau buruk. Variabel gaya

kepemimpinan terdiri dari 13 item atau butir pertanyaan, motivasi terdiri atas 3 butir, kepuasan kerja terdiri dari 9 butir dan kinerja terdiri dari 5 butir pertanyaan. Berikut tabel analisis deskriptif jawaban responden untuk setiap butir pertanyaan pada masing-masing variabel:

a. Jawaban responden untuk variabel gaya kepemimpinan (X_1)

Dari data yang diperoleh untuk variabel gaya kepemimpinan (X_1) dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.4
Jawaban Responden untuk Variabel Gaya kepemimpinan (X_1)

No	Pertanyaan/Pernyataan	% Jawaban Responden					% Jumlah
		A	B	C	D	E	
		5	4	3	2	1	
1	Sikap Pemimpin dalam memberitahukan kepada pegawai tentang apa yang diharapkannya dari pegawai	22,5	35	15	17,5	10	100%
2	Pemimpin anda bersedia memberikan bimbingan secara spesifik pada pegawai dalam menyelesaikan tugas	20	41,3	20	11,3	7,5	100%
3	Bagaimana Kemampuan atasan dalam mendorong dan menggerakkan pegawai?	3,8	25	20	33,8	17,5	100%
4	Pemimpin memberi pedoman yang spesifik kepada pegawai	23,8	43,8	16,3	10	6,3	100%
5	Sikap Pemimpin anda dalam mengatur waktu dan mengkoordinasi pekerjaan pegawai	31,2	37,5	15	12,5	3,8	100%

6	Pemimpin melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan	35	41,3	13,8	6,2	-	100%
7	Sikap Pemimpin dalam mengkomunikasikan sesuatu kepada Pegawai	26,3	32,5	17,5	16,2	7,5	100%
8	Sikap Pemimpin dalam memberikan dorongan kepada pegawai untuk turut serta aktif melaksanakan keputusan	27,5	38,8	20	12,5	1,3	100%
9	Pemimpin anda bersikap ramah kepada pegawai	32,5	47,5	15	6,3	2,5	100%
10	Pemimpin anda memperhatikan pegawai	32,5	40	12,5	8,8	6,3	100%
11	Pemimpin anda menetapkan tujuan-tujuan yang bersifat menantang	22,5	35	15	17,5	10	100%
12	Pemimpin anda mengharapkan pegawai untuk berprestasi semaksimal mungkin	13,8	13,8	18,8	25	28,8	100%
13	Pemimpin anda mampu meningkatkan rasa percaya diri pegawai agar semakin berprestasi?	17,5	30	23,8	12,5	16,3	100%

Sumber : Data Primer diolah 2012

Dari tabel 4.4 diatas dapat diketahui jawaban/sikap responden atas variable gaya kepemimpinan, adalah sangat beragam. Persentase tertinggi yang menyatakan sangat setuju/sangat baik adalah pada butir ke-6, yaitu 35%.

Sementara 41,3% lainnya menjawab setuju. Artinya sebagian besar responden menyatakan setuju atas pernyataan ‘pemimpin melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan’.

Sementara itu persentase tertinggi yang menyatakan tidak setuju (kurang baik) adalah pada butir ke-3. Sebanyak 33,3% responden menyatakan kemampuan pemimpin dalam mendorong dan menggerakkan pegawai kurang baik dan 17,5% lainnya menyatakan buruk. Persentase tertinggi juga terdapat pada butir pernyataan ke-12. Sebanyak 28,8% responden menyatakan sangat tidak setuju atas pernyataan ‘Pemimpin mengharapkan pegawai untuk berprestasi maksimal’.

b. Jawaban responden untuk variabel motivasi (X_2)

Dari data yang diperoleh untuk variabel motivasi (X_2) dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.5
Jawaban Responden untuk Variabel Motivasi (X_2)

No	Pertanyaan/Pernyataan	% Jawaban Responden					% Jumlah
		A	B	C	D	E	
		5	4	3	2	1	
1	Harapan untuk memperoleh sesuatu yang besar akan memotivasi pegawai untuk melakukan lebih baik	10	32,5	28,8	23,8	5	100%
2	Perilaku tertentu mempunyai nilai atau martabat tertentu yang berbeda bagi setiap pegawai?	15	40	38,8	2,5	3,8	100%
3	Tindakan pegawai akan mengarah kepada hasil yang diinginkannya	8,8	30	37,5	11,3	12,5	100%

Sumber : Data Primer diolah 2012

Dari tabel 4.5 diatas dapat diketahui jawaban/sikap responden atas variabel motivasi adalah sangat beragam. Persentase tertinggi yang menyatakan sangat setuju/sangat baik adalah pada butir ke-2, yaitu sebesar 15%. Sementara 40% lainnya menjawab setuju. Artinya sebagian besar responden menyatakan setuju atas pernyataan ‘perilaku tertentu mempunyai nilai dan martabat tertentu yang berbeda bagi setiap pegawai’. Sementara 38,8% lainnya menyatakan ragu-ragu.

Sementara itu persentase tertinggi yang menyatakan tidak setuju (kurang baik) adalah pada butir pertama atau butir ke-1. Sebanyak 23,8% responden menyatakan tidak setuju atas pernyataan ‘harapan untuk memperoleh sesuatu yang lebih besar akan memotivasi pegawai untuk melakukan yang lebih baik’. Artinya seseorang termotivasi untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik bukan karena hanya sekedar ingin mengharapkan sesuatu yang lebih baik.

c. Jawaban responden untuk variabel kepuasan kerja (X_3)

Jawaban responden dari hasil pengumpulan kuisisioner dan data yang diperoleh untuk variabel kepuasan kerja (X_3) dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.6
Jawaban Responden untuk Variabel Kepuasan Kerja (X_3)

No	Pertanyaan/Pernyataan	% Jawaban Responden					% Jumlah
		A	B	C	D	E	
		5	4	3	2	1	
1	Bagaimanakah sistem pemberian Gaji/honor yang berlaku di perusahaan/organisasi anda?	20	41,3	20	11,3	7,5	100%

2	Organisasi/perusahaan tempat anda bekerja memberi kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhan	13,8	45	37,5	2,5	1,3	100%
3	Sikap anda dalam menghadapi perbedaan mengenai yang Anda harapkan dengan yang anda peroleh dari pekerjaan?	13,8	43,8	35	7,5	-	100%
4	Bagaimanakah sikap Pegawai apabila menerima manfaat diatas harapan	25	38,8	20	10	6,3	100%
5	Bagaimanakah pemenuhan nilai kerja pegawai?	21,3	40	18,8	13,8	6,3	100%
6	Bagaimanakah penilaian atas pekerjaan itu sendiri?	20	41,3	20	11,3	7,5	100%
7	Pegawai diperlakukan adil di tempat kerja	26,3	43,8	15	8,8	6,3	100%
8	Pemimpin anda tidak membedakan antara sesama pegawai	20	48,8	10	11,3	10	100%
9	Kepuasan kerja merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik	22,5	38,8	20	11,3	7,5	100%

Sumber : Data Primer diolah 2012

Dari tabel 4.6 diatas dapat diketahui jawaban/sikap responden atas variabel kepuasan kerja adalah sangat beragam. Persentase tertinggi yang menyatakan sangat setuju/sangat baik adalah pada butir ke-7, yaitu sebesar 26,3%. Sementara 43,8% lainnya menjawab setuju. Artinya sebagian besar responden menyatakan setuju atas pernyataan 'pegawai diperlakukan adil ditempat kerja'. Sementara 15% lainnya menyatakan cukup.

Sementara itu persentase tertinggi yang menyatakan tidak setuju (kurang baik) adalah pada butir pertama atau butir ke-5. Sebanyak 13,8% responden menyatakan pemenuhan nilai kerja pegawai kurang baik. Pada butir pernyataan/pertanyaan ke-6, sebanyak 7,5% responden menyatakan sikap buruk atas penilaian pekerjaan itu sendiri.

3. Hasil Validitas dan Reliabilitas Instrumen

a. Hasil Pengujian Validitas Instrumen

Pengujian validitas tiap butir digunakan analisis item, yaitu mengkorelasikan skor tiap butir dengan skor total yang merupakan jumlah skor tiap butir. Uji validitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan teknik *Korelasi Product Moment Pearson*. Kriteria pengambilan keputusan menurut Arikunto (1993) adalah sebagai berikut :

- 1) Jika $r_{hitung} > r_{tabel}$ dan taraf signifikan 5%, berarti instrument tersebut dinyatakan valid
- 2) Jika $r_{hitung} < r_{tabel}$ dan taraf signifikan 5%, berarti instrument tersebut dinyatakan tidak valid.

Berikut hasil pengujian validitas instrument penelitian untuk masing-masing variabel :

Tabel 4.7
Tabel Hasil Pengujian Validitas Instrumen

Variabel Gaya Kepemimpina (X_1)			
Butir	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
Butir 1	0,551	0,220	Valid
Butir 2	0,558	0,220	Valid
Butir 3	0,332	0,220	Valid
Butir 4	0,477	0,220	Valid
Butir 5	0,529	0,220	Valid
Butir 6	0,532	0,220	Valid
Butir 7	0,518	0,220	Valid
Butir 8	0,447	0,220	Valid
Butir 9	0,489	0,220	Valid
Butir 10	0,379	0,220	Valid
Butir 11	0,551	0,220	Valid
Butir 12	0,447	0,220	Valid
Butir 13	0,374	0,220	Valid
Variabel Motivasi (X_2)			
Butir	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
Butir 14	0,457	0,220	Valid
Butir 15	0,331	0,220	Valid
Butir 16	0,594	0,220	Valid
Variabel Kepuasan Kerja (X_3)			
Butir	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
Butir 17	0,723	0,220	Valid
Butir 18	0,323	0,220	Valid
Butir 19	0,491	0,220	Valid
Butir 20	0,630	0,220	Valid
Butir 21	0,624	0,220	Valid
Butir 22	0,723	0,220	Valid
Butir 23	0,544	0,220	Valid
Butir 24	0,580	0,220	Valid
Butir 25	0,474	0,220	Valid

Variabel Kinerja (Y)			
Butir	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
Butir 26	0,559	0,220	Valid
Butir 27	0,570	0,220	Valid
Butir 28	0,437	0,220	Valid
Butir 29	0,540	0,220	Valid
Butir 30	0,619	0,220	Valid

Sumber : Data Primer diolah 2012

Berdasarkan hasil pengujian yang telah disajikan pada tabel 4.7 diatas terlihat bahwa seluruh butir pernyataan/pertanyaan dari masing-masing penelitian valid, sehingga kuisisioner layak untuk digunakan sebagai pengukuran untuk masing-masing variabel.

Sementara itu untuk melihat korelasi antar tiap variabel digunakan uji korelasi secara bivariate dan parsial dengan menggunakan teknik *Korelasi Product Moment Pearson*. Dua variabel dikatakan berhubungan apabila perilaku variabel yang satu mempengaruhi variabel yang lain (jika tidak, maka kedua variabel tersebut disebut variabel independen).

Sarwono (2006) memberikan interpretasi mengenai kekuatan hubungan antara dua variabel sebagai berikut:

- 0 = tidak ada korelasi antara dua variabel
- $> 0 - 0,25$ = korelasi sangat lemah
- $> 0,25 - 0,5$ = korelasi cukup
- $> 0,5 - 0,75$ = korelasi kuat
- $> 0,75 - 0,99$ = korelasi sangat kuat
- 1 = korelasi sempurna.

1) Korelasi Bivariate

Penggunaan korelasi ini menggunakan asumsi antara variabel yang satu dengan yang lain bersifat independen (masing-masing variabel berdiri sendiri dan tidak tergantung dengan lainnya). Dari hasil pengolahan data menggunakan bantuan program SPSS 18.0 didapatkan hasil sebagai berikut:

Tabel 4.8
Uji Validitas Korelasi Bivariate
Correlations

		Kepemimpinan	Motivasi	Kepuasan Kerja	Kinerja
Kepemimpinan	Pearson Correlation	1	,484	,754	,763
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	80	80	80	80
Motivasi	Pearson Correlation	,484	1	,256	,322
	Sig. (2-tailed)	,000		,022	,004
	N	80	80	80	80
Kepuasan Kerja	Pearson Correlation	,754	,256	1	,902
	Sig. (2-tailed)	,000	,022		,000
	N	80	80	80	80
Kinerja	Pearson Correlation	,763	,322	,902	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,004	,000	
	N	80	80	80	80

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Sumber : Data Primer diolah 2012

Hasil perhitungan memperlihatkan korelasi Pearson yang mengukur hubungan linier antara empat variabel dalam penelitian ini, yaitu : Gaya kepemimpinan, motivasi, kepuasan kerja dan kinerja. Pada matriks korelasi diperoleh hasil antara kepemimpinan dan motivasi adalah positif yaitu sebesar 0,484 dan signifikan (nilai sig 0,000 lebih kecil daripada 0,05). Ini berarti

terdapat hubungan positif antara kepemimpinan dan motivasi. Artinya gaya kepemimpinan seorang pemimpin dapat menjadi motivasi pegawai dalam meningkatkan kinerjanya.

Pada matriks korelasi diperoleh hasil antara kepemimpinan dan kepuasan kerja adalah positif yaitu sebesar 0,754 dan signifikan (nilai sig 0,000 lebih kecil daripada 0,05). Ini berarti terdapat hubungan positif dan korelasi yang sangat kuat antara kepemimpinan dan kepuasan kerja. Artinya gaya kepemimpinan seorang pemimpin dapat menjadi dorongan bagi pegawai dalam mencapai kepuasan kerja.

Pada matriks korelasi diperoleh hasil antara kepemimpinan dan kinerja adalah positif yaitu sebesar 0,763 dan signifikan (nilai sig 0,000 lebih kecil daripada 0,05). Ini berarti terdapat hubungan positif dan korelasi yang sangat kuat antara kepemimpinan dan kinerja. Artinya, gaya kepemimpinan seorang pemimpin dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Pada matriks korelasi diperoleh hasil antara motivasi dan kepuasan kerja adalah positif yaitu sebesar 0,256 dan signifikan (nilai sig 0,022 lebih kecil daripada 0,05). Ini berarti terdapat hubungan positif antara motivasi dan kepuasan kerja. Artinya pegawai yang termotivasi dalam bekerja pastilah mencapai kepuasan kerja sesuai yang diinginkan dan diharapkannya.

Pada matriks korelasi diperoleh hasil antara motivasi dan kinerja adalah positif yaitu sebesar 0,322 dan signifikan (nilai sig 0,004 lebih kecil daripada 0,05). Ini berarti terdapat hubungan positif antara motivasi dan kinerja.

Artinya pegawai yang termotivasi dalam bekerja akan terus meningkatkan kinerjanya secara maksimal.

Pada matriks korelasi diperoleh hasil antara kepuasan kerja dan kinerja adalah positif yaitu sebesar 0,902 dan signifikan (nilai sig 0,000 lebih kecil daripada 0,05). Ini berarti terdapat hubungan positif dan korelasi yang sangat kuat antara kepuasan kerja dengan kinerja. Artinya kepuasan kerja seorang pegawai adalah salah satu ukuran untuk melihat kinerja pegawai tersebut. Bila pegawai puas dengan hasil kerjanya itu berarti kinerja pegawai tersebut baik.

2) Korelasi Parsial

Korelasi parsial adalah korelasi antar variabel dimana terdapat variabel lain sebagai pengontrol. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel pengontrol atas variabel lain adalah kinerja. Berikut hasil analisis.

Tabel 4.9

Hasil Uji Korelasi Parsial
Correlations

Control Variables			Kepemimpinan	Motivasi	Kepuasan Kerja	Kinerja
-none- a	Kepemimpinan	Correlation	1,000	,484	,754	,763
		Significance (2-tailed)		,000	,000	,000
		Df	0	78	78	78
Motivasi	Correlation	Correlation	,484	1,000	,256	,322
		Significance (2-tailed)	,000		,022	,004
		Df	78	0	78	78
Kepuasan	Correlation	Correlation	,754	,256	1,000	,902

Kerja	Significance (2-tailed)	,000	,022		,000
	Df	78	78	0	78
Kinerja	Correlation	,763	,322	,902	1,000
	Significance (2-tailed)	,000	,004	,000	
	Df	78	78	78	0
Kinerja Kepemimpinan	Correlation	1,000	,390	,235	
	Significance (2-tailed)		,000	,037	
	Df	0	77	77	
Motivasi	Correlation	,390	1,000	-,085	
	Significance (2-tailed)	,000		,458	
	Df	77	0	77	
Kepuasan Kerja	Correlation	,235	-,085	1,000	
	Significance (2-tailed)	,037	,458		
	Df	77	77	0	

a. Cells contain zero-order (Pearson) correlations.

Sumber : Data Primer diolah 2012.

Hasil output berupa matriks korelasi menunjukkan korelasi keempat variabel (korelasi tanpa menyertakan variabel kontrol dan korelasi parsial antara tiga variabel dengan menyertakan variabel kontrol. Dari tabel diatas dapat dijelaskan bahwa tanpa variabel kontrol, terdapat korelasi yang cukup kuat antara kepemimpinan dengan kepuasan kerja (0,754) dan signifikan ($p=0,000$ atau dibawah 0,05).

Namun dengan menyertakan variabel kontrol, korelasi antara kepemimpinan dan kepuasan kerja berubah menjadi lemah (0,235) meski tetap signifikan ($p = 0,037$ dibawah 0,05). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa korelasi yang positif antara kepemimpinan dan kepuasan kerja tidak berarti semakin baik kepemimpinan maka semakin meningkat nilai kepuasan kerja seseorang. Kepuasan kerja seseorang bisa disebabkan karena faktor-faktor lain.

Dari matriks korelasi diatas juga dapat dilihat bahwa tanpa variabel kontrol, terdapat korelasi yang cukup kuat antara kepuasan kerja dengan kinerja yaitu sebesar 0,902 dan signifikan ($p=0,000$ atau dibawah 0,05).

b. Hasil Pengujian Reliabilitas Instrumen

Pengujian reliabilitas instrumen dilakukan dengan menggunakan teknik *Cronbach's Alpha*. Menurut Arikunto (1998), penggunaan Teknik Alpha Cronbach akan menunjukkan bahwa suatu instrumen dapat dikatakan handal (reliabel) bila memiliki koefisien reliabilitas atau alpha sebesar 0,6 atau lebih. Kriteria pengambilan keputusannya adalah sebagai berikut:

- 1) Jika $r_{hitung} > r_{tabel}$ dan taraf signifikan 5%, berarti instrument tersebut dinyatakan reliabel
- 2) Jika $r_{hitung} < r_{tabel}$ dan taraf signifikan 5%, berarti instrument tersebut dinyatakan tidak reliabel

Hasil pengujian reliabilitas instrumen dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.10
Hasil Uji Reliabilitas Instrumen

Variabel	Item	Koefisien Cronbach's Alpha	Keterangan
Gaya Kepemimpinan (X_1)	13	0,788	Reliabel
Motivasi (X_2)	3	0,643	Reliabel
Kepuasan Kerja (X_3)	9	0,850	Reliabel
Kinerja (Y)	5	0,769	Reliabel

Sumber : Data Primer diolah 2012

Dari tabel 4.10 diatas dapat dilihat bahwa hasil uji reliabilitas pada seluruh variable menunjukkan nilai lebih besar dari 0,6 dengan tingkat kesalahan sebesar 0,05 atau 5%. Maka, seluruh atribut pada variabel tersebut sudah konsisten dan dapat dipercaya (*reliable*) serta dapat digunakan untuk proses penelitian selanjutnya

4. Analisis Regresi Linier Berganda

Regresi linier berganda digunakan untuk memprediksi pengaruh lebih dari satu variabel independen berskala kuantitatif terhadap satu variabel dependen. Berikut ini tabel hasil analisis regresi linier berganda:

Tabel 4.11
Analisis Regresi Linier Berganda

Model	Unstandardized Coefficients	
	B	Std. Error
1 (Constant)	,229	1,063
Kepemimpinan	,072	,037
Motivasi	,074	,085
KepuasanKerja	,426	,040

Sumber : Data Primer diolah 2012

Dari tabel diatas maka persamaan regresi yang diperoleh dari hasil perhitungan adalah : Kinerja (Y) = $0,229 + 0,072X_1 + 0,074X_2 + 0,426X_3$, persamaan regresi tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) $Y = \text{Konstanta} = 0,229$, menunjukkan nilai rata-rata Y apabila X_1, X_2, X_3 bernilai nol. Artinya: Apabila perusahaan tidak menerapkan gaya kepemimpinan yang baik dan melakukan motivasi serta memperhatikan kepuasan kerja pegawai, maka kinerja yang dihasilkan akan tetap ada sebesar 0,229. Hal ini dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai tidak hanya dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan, motivasi dan kepuasan kerja tetapi ada juga variabel lain yang mempengaruhi.
- 2) Koefisien regresi X_1 (Gaya Kepemimpinan) = 0,072. Artinya : Apabila terdapat peningkatan variabel gaya kepemimpinan sebesar satu satuan sementara variabel independen lainnya tetap maka kinerja akan mengalami peningkatan sebesar 0,072.
- 3) Koefisien regresi X_2 (Motivasi) = 0,074. Artinya : Apabila terdapat peningkatan variabel motivasi sebesar satu satuan sementara variabel independen lainnya tetap maka kinerja pegawai akan mengalami peningkatan sebesar 0,074.
- 4) Koefisien regresi X_3 (Kepuasan Kerja) = 0,426. Artinya : Apabila terdapat peningkatan variabel kepuasan kerja sebesar satu satuan sementara variabel independen lainnya tetap maka kinerja pegawai akan mengalami peningkatan sebesar 0,426.

5. Pengujian Hipotesis

Hasil uji reliabilitas pada seluruh variabel menunjukkan nilai $>$ dari 0,220 dengan taraf kesalahan 0,05 atau 5% dari total sampel sebanyak 80 orang kemudian t_{hitung} dibandingkan dengan t_{tabel} untuk menguji signifikansi dengan teori pengambilan keputusan sebagai berikut :

a. Uji Hipotesis pertama (H_1) secara parsial (Uji t)

Uji t adalah uji untuk mengetahui pengaruh variabel gaya kepemimpinan, motivasi dan kepuasan kerja secara individu terhadap kinerja pegawai. Regresi secara individu ini dilakukan dengan menggunakan $\alpha = 5\%$ yang berarti tingkat keyakinan adalah 95% pengujian ini menggunakan uji dua sisi yaitu untuk membandingkan nilai t hitung dan t tabel dengan kriteria sebagai berikut:

- 1) Jika $t_{hitung} > r_{tabel}$ (tingkat signifikan), maka H_a diterima dan H_o ditolak.
- 2) Jika $t_{hitung} < r_{tabel}$ (tingkat signifikan), maka H_o diterima dan H_a ditolak.

Hasil uji t dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.12

Uji t

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.229	1.063		.216	.830
Kepemimpinan	.072	.037	.160	1.980	.051
Motivasi	.074	.085	.048	.871	.387
Kepuasan Kerja	.426	.040	.769	10.535	.000

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Data Primer diolah 2012

Dari hasil analisis regresi pada tabel 4.12 diatas dapat dilihat bahwa nilai t_{hitung} variabel gaya kepemimpinan (X_1) sebesar 1,980 > dari t_{tabel} (1,664) dengan sig 0,051 > dari 0,05 maka dengan demikian H_a diterima dan H_o ditolak, berarti terdapat pengaruh yang positif dan signifikan variabel gaya kepemimpinan (X_1) terhadap variabel Kinerja pegawai (Y). Pada variabel motivasi (X_2) nilai t_{hitung} (0,871) < t_{tabel} (1,664) dan tingkat signifikan (0,387) lebih besar dari 0,05 maka dengan demikian H_o diterima dan H_a ditolak, berarti tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan variabel motivasi (X_2) terhadap variabel kinerja pegawai (Y).

Dari hasil analisis regresi pada tabel 4.12 diatas juga dapat dilihat bahwa nilai t_{hitung} variabel kepuasan kerja (X_3) sebesar 10,535 > dari t_{tabel} (1,664) dengan sig 0,000 < dari 0,05 maka dengan demikian H_a diterima dan H_o ditolak, berarti terdapat pengaruh yang positif dan signifikan variabel Kepuasan kerja (X_2) terhadap variabel Kinerja pegawai (Y).

Sementara itu untuk melihat pengaruh antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja dengan motivasi sebagai variabel kontrolnya dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.13

Uji t

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	3.665	1.368		2.679	.009
Kepemimpinan	.198	.044	.675	4.532	.000
KepuasanKerja	-.091	.053	-.253	-1.699	.093

a. Dependent Variable: Motivasi

Sumber : Data Primer diolah 2012

Dari hasil analisis regresi pada tabel 4.13 diatas dapat dilihat bahwa nilai t_{hitung} variabel gaya kepemimpinan sebesar 4.532 > dari t_{tabel} (1,664) dengan sig 0,009 < dari 0,05 maka dengan demikian H_a diterima dan H_o ditolak, berarti terdapat pengaruh yang positif dan signifikan variabel gaya kepemimpinan terhadap motivasi pegawai. Pada variabel kepuasan kerja diatas nilai t_{hitung} (-1,669) > t_{tabel} (1,664) dan tingkat signifikan (0,093) lebih besar dari 0,05 maka dengan demikian H_a diterima dan H_o ditolak, berarti terdapat pengaruh yang positif dan signifikan variabel kepuasan kerja terhadap variabel motivasi.

b. Pengujian Variable ANOVA Hipotesis kedua (H_2) atau Uji Simultan

(F_{test})

Bila $H_0 : b_1, b_2 = 0$, maka tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan secara bersama-sama dari seluruh variabel bebas X_1, X_2, X_3 (gaya kepemimpinan, motivasi dan kepuasan kerja) terhadap variabel tidak bebas Y (kinerja pegawai).

Bila $b_1, b_2 \neq 0$, maka terdapat pengaruh positif dan signifikan secara bersama-sama dari seluruh variabel bebas X_1, X_2, X_3 (gaya kepemimpinan, motivasi dan kepuasan kerja) terhadap variabel tidak bebas Y (kinerja pegawai).

Kriteria pengambilan keputusan :

- 1) Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ (tingkat signifikan), maka H_0 diterima dan H_a ditolak.
- 2) Jika $F_{hitung} < F_{tabel}$ (tingkat signifikan), maka H_a diterima dan H_0 ditolak.

Hasil uji F dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 4.14
Uji F test (ANOVA)

ANOVA ^b					
Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	886.828	3	295.609	124.772	.000 ^a
Residual	180.059	76	2.369		
Total	1066.888	79			

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Motivasi, Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Data Primer diolah 2012

Dari tabel 4.14 diatas dapat dilihat hasil perhitungan menunjukkan bahwa F_{hitung} sebesar $124,772 > F_{tabel}$ sebesar $2,723$ dan nilai signifikan $0,000 <$ dari $0,005$, dengan demikian dapat disimpulkan terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel gaya kepemimpinan, motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.

6. Uji Asumsi Klasik

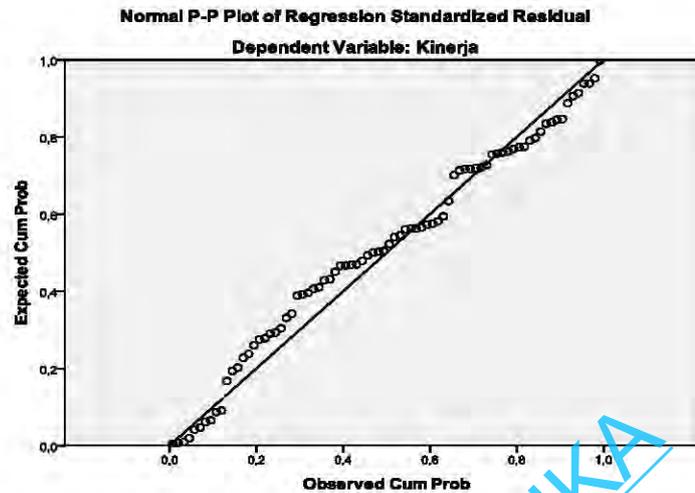
Uji ini bertujuan untuk menguji kebenaran model regresi linier berganda pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Untuk dapat menggunakan regresi berganda, maka data yang digunakan harus memenuhi persyaratan asumsi klasik yang terdiri dari normalitas, multikolinearitas, heteroskedastisitas dan autokorelasi.

a. Uji Normalitas

Untuk menguji normalitas digunakan metode enter, yaitu dengan menganalisis penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik. Apabila titik menyebar disekitar garis diagonal berarti data berdistribusi normal. Adapun hasil uji normalitas dapat dilihat pada lampiran data print out dibawah ini :

Gambar 4.1

Uji Normalitas Sebaran Data



Sumber: Data Primer diolah 2012

Dari hasil analisis grafik/gambar 4.1 diatas, dapat diketahui bahwa sebaran data (plot) menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal. Maka dapat disimpulkan bahwa model regresi berdistribusi normal atau memenuhi asumsi normalitas.

b. Uji Multikolinearitas

Uji Multikolinearitas digunakan untuk mengetahui apakah terjadi korelasi yang kuat diantara variabel-variabel independen yang diikutsertakan dalam pembentukan model. Untuk mendeteksi apakah model regresi linier mengalami Multikolinearitas dapat diperiksa menggunakan Variance Inflation Vector untuk masing-masing variabel independen.

Suatu data dikatakan terjadi multikolinearitas yaitu jika suatu variabel independen mempunyai nilai VIF lebih besar dari 10 ($VIF > 10$). Bila nilai

VIF kurang dari 10 ($VIF < 10$) artinya tidak terjadi gejala multikolinearitas.

Hasil uji Multikolinearitas dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.15
Uji Multikolinearitas

Coefficients ^a			
Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Kepemimpinan	,341	2,932
	Motivasi	,738	1,355
	KepuasanKerja	,416	2,402

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Data Primer diolah 2012

Pada tabel 4.15 diatas diketahui bahwa dari masing-masing variabel independen nilai VIF lebih kecil dari 10. Nilai VIF variabel kepemimpinan sebesar 2,932, nilai VIF variabel motivasi sebesar 1,355 dan nilai VIF variabel kepuasan kerja sebesar 2,402. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa diantara variabel independen tersebut tidak ada korelasi atau tidak terjadi Multikolinearitas pada model regresi linier.

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dimaksudkan untuk mengetahui apakah terjadi penyimpangan model regresi karena gangguan berbeda antara satu observasi dengan observasi lainnya. Pengujian ini didasarkan pada uji lagrange multiplier (LM test). Berikut data hasil pengujian heteroskedastisitas :

Tabel 4.16
Uji heteroskedastisitas

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,201 ^a	,040	,028	3,67956

a. Predictors: (Constant), pred_kua

b. Dependent Variable: res_kua

Sumber : Data Primer diolah 2012

Untuk melihat ada tidaknya heteroskedastisitas pada regresi ini maka digunakan kriteria jika $R^2 \cdot N > 9,2$ maka terjadi heteroskedastisitas, jika $R^2 \cdot N < 9,2$ maka tidak mengalami heteroskedastisitas. Berdasarkan hasil regresi yang dilakukan antar R^2 dengan jumlah sampel yang diteliti dapat dihitung.

$$R^2 \times N = (0,040) \times 80 = 3,2$$

Sehingga dapat disimpulkan bahwa dalam uji ini tidak terjadi gejala heteroskedastisitas.

d. Uji Autokorelasi

Untuk mendeteksi adanya autokorelasi dapat dilihat dari uji Durbin-Watson standar untuk menentukan adanya atau tidaknya autokorelasi secara umum adalah:

- 1) Angka DW = 2 berarti autokorelasi positif
- 2) Angka DW < 1.5 berarti ada gejala autokorelasi
- 3) Angka DW diantara 1.5 – 2.5 berarti tidak ada autokorelasi
- 4) Angka DW diatas > 2 – 4 berarti ada autokorelasi negatif

Berikut tabel hasil pengujian autokorelasi:

Tabel 4.17
Uji Autokorelasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,912 ^a	,831	,825	1,53922	1,656

a. Predictors: (Constant), KepuasanKerja, Motivasi, Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Data primer 2012 diolah

Dari tabel diatas didapatkan nilai Durbin Watson sebesar 1,656. Karena nilai DW berada diantara 1,5 – 2,5 maka dapat disimpulkan bahwa data tersebut tidak memperlihatkan adanya gejala otokorelasi.

7. Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Pengujian koefisien determinasi atau R^2 digunakan untuk mengetahui seberapa besar variasi variabel dependen dapat dijelaskan oleh variasi variabel independen. Berikut tabel hasil uji koefisien determinasi (R^2):

Tabel 4.18
Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,912 ^a	,831	,825	1,53922

a. Predictors: (Constant), KepuasanKerja, Motivasi, Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Data Primer diolah 2012

Dari hasil perhitungan untuk nilai R^2 dalam analisis regresi berganda diatas diperoleh angka koefisien determinasi atau R^2 sebesar 0,831 artinya 83,3% variasi variabel gaya kepemimpinan, motivasi dan kepuasan kerja dapat menerangkan variasi variabel kinerja. Sedangkan sisanya 16,7% lg dijelaskan oleh variabel residualnya atau variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

C. Hasil dan Pembahasan

Hasil uji hipotesis statistik yang telah disajikan diatas dapat membuktikan variabel gaya kepemimpinan, motivasi dan kepuasan kerja berpengaruh langsung dan tidak langsung terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau. Pilihan gaya kepemimpinan yang menghubungkan secara tepat dengan motivasi dapat membimbing kepada pencapaian secara sekaligus, baik tujuan individu maupun kelompok. Untuk itu dilakukan pembahasan secara parsial terhadap hipotesis penelitian.

1. Pengaruh Langsung Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi

Dari hasil penelitian yang diperoleh berdasarkan data persepsi pegawai negeri sipil terhadap gaya kepemimpinan, motivasi, kepuasan kerja dan kinerja, memperlihatkan bahwa gaya kepemimpinan secara langsung berpengaruh terhadap motivasi. Dari sini dapat dilihat bahwa pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap motivasi barangkali dapat disebabkan karena gaya kepemimpinan secara fungsional dapat menjadi pemacu, bersifat mendorong, dan mampu memberi inspirasi kepada bawahan untuk bekerja lebih giat lagi atau sebaliknya dapat menjadi penghambat, melemahkan semangat kerja atau menghalangi terciptanya kreativitas pegawai.

Hasil penelitian ini senada dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Suparman (2007) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap motivasi. Seorang pegawai dapat semakin termotivasi untuk bekerja apabila pemimpin atau atasan mampu memberikan teladan yang baik kepada para pegawai. Gaya kepemimpinan dari atasan sangat menentukan motivasi kerja pegawai. Apabila pegawai tersebut termotivasi otomatis kinerjanya juga semakin meningkat.

Sikap pemimpin dan gaya kepemimpinannya menjadi motivasi bagi seorang pegawai untuk meningkatkan kinerjanya. Sejalan dengan pemikiran diatas, seperti dinyatakan Yulk (2003:189) bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu proses menggunakan pengaruh positif terhadap orang lain berupa mendorong orang-orang untuk melakukan usaha lebih banyak dalam sejumlah tugas.

2. Pengaruh Langsung Kepuasan Kerja terhadap Motivasi

Dari hasil penelitian yang diperoleh berdasarkan data yang telah diuraikan diatas, memperlihatkan bahwa kepuasan kerja secara langsung berpengaruh terhadap motivasi. Dari sini dapat dilihat bahwa pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap motivasi dapat disebabkan karena pegawai yang merasa puas dengan hasil kerjanya biasanya didorong oleh motivasi yang ada dalam diri pegawai tersebut. Nilai negatif pada perhitungan diatas menunjukkan pengaruh yang berlawanan arah antara kepuasan kerja terhadap motivasi.

Hasil penelitian ini juga senada dengan penelitian sebelumnya yang pernah dilakukan oleh Smith et al. (2000) dan oleh Jurkeiwick. (2001). Smith et al (2000) menyatakan kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap

individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Orang akan merasa puas atas kerja yang telah atau sedang dijalankan, apabila apa yang dikerjakan dianggap telah memenuhi harapan, sesuai dengan tujuannya bekerja. Apabila seseorang mendambakan sesuatu, berarti yang bersangkutan memiliki suatu harapan dan dengan demikian akan termotivasi untuk melakukan tindakan kearah pencapaian harapan tersebut. Jika harapan tersebut terpenuhi, maka akan dirasakan kepuasan.

3. Pengaruh Langsung Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja

Dari hasil penelitian yang telah diuraikan diatas memperlihatkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai. Ini memperlihatkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau sangat kuat. Hal ini sejalan dengan apa yang dikemukakan Pasolong (2008:37) bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi, mengarahkan, mendorong, dan mengendalikan bawahannya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Ini seakan memperlihatkan bahwa pemimpin berorientasi pada tugas dengan mengawasi pegawai secara ketat untuk memastikan tugas dilaksanakan dengan memuaskan. Pelaksanaan tugas lebih ditekankan pada pertumbuhan pegawai dan kepuasan pribadi.

Hasil penelitian ini senada dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Challagalla dan Shervani (2006). Challaga dan Shervani (2006) dalam penelitiannya menemukan bahwa peran kepemimpinan berhubungan positif

terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Semakin baik gaya kepemimpinan atasan mengakibatkan kinerja pegawai semakin meningkat. Kinerja sebagai tolak ukur untuk melihat berhasil atau tidaknya apa yang ia kerjakan, dengan memperhatikan hal-hal yang sesuai dalam pencapaian kerja tersebut

4. Pengaruh Langsung Kepuasan Kerja terhadap Kinerja

Dari hasil perhitungan yang telah diuraikan diatas memperlihatkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai. Ini menunjukkan bahwa pengaruh antara kepuasan kerja terhadap kinerja sangat kuat. Kepuasan kerja adalah suatu sikap yang dimiliki oleh pegawai mengenai pekerjaan mereka dan perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristik. Hal ini sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Wibowo (2006).

Kepuasan kerja, menurut Wibowo (2006:300) merupakan variabel tergantung utama karena menunjukkan hubungan dengan faktor kinerja. Sementara, Luthans (2006:243) menyebutkan, kepuasan kerja sebagai hasil persepsi dari pegawai mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting.

Ada tiga dimensi tentang kepuasan kerja. Pertama, kepuasan kerja merupakan respons emosional terhadap situasi kerja. Dengan demikian kepuasan kerja dapat dilihat dan dapat diduga. Kedua, kepuasan kerja sering ditentukan menurut seberapa baik hasil yang dicapai memenuhi atau melampaui harapan. Misalnya anggota organisasi merasa bahwa mereka bekerja terlalu keras dibanding yang lain dalam departemen tetapi menerima penghargaan yang lebih

sedikit, maka mereka mungkin akan memiliki sikap negatif terhadap pekerjaan, pemimpin, dan atau rekan kerja mereka. Ketiga, kepuasan kerja mewakili beberapa sikap yang berhubungan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ostroff (2003). Hasil penelitiannya menemukan bahwa ada hubungan yang positif antara kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh Laschinger, Finegen dan Shamian (2001) juga menemukan bahwa kepuasan kerja mempunyai hubungan yang positif terhadap kinerja pegawai. Seseorang memiliki kepuasan yang tinggi akan memandang pekerjaannya sebagai hal yang menyenangkan, berbeda dengan karyawan yang memiliki kepuasan kerja rendah, ia akan melihat pekerjaannya sebagai hal yang menjemukan dan membosankan. Perusahaan yang memiliki pegawai yang mayoritas kepuasannya rendah dapat dibayangkan tingkat kinerja perusahaan secara keseluruhan rendah.

5. Motivasi berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja pegawai

Dari perhitungan diatas dapat diketahui bahwa motivasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai. Motivasi kerja di sini lebih merupakan dorongan yang ada dalam diri seseorang untuk berbuat lebih optimal guna pencapaian tujuan organisasi. Karena itu, seperti dikemukakan Ivancevic, Konopaske dan Matteson (2007: 167) perilaku seseorang dapat terespon dari kebutuhan. Implikasinya adalah ketika kekurangan kebutuhan muncul, individu lebih mungkin dipengaruhi oleh usaha manajer dalam memotivasi. Tantangan yang sebenarnya bukan hanya meningkatkan motivasi, tetapi meningkatkan

lingkungan di mana motivasi pegawai disalurkan kearah yang benar pada tingkat intensitas yang sesuai dan berkesinambungan selama beberapa waktu.

6. Pengaruh Tidak Langsung Gaya kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi

Dari perhitungan yang telah diuraikan diatas, Penelitian ini menemukan hasil bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui motivasi. Hal ini berarti bahwa pemimpin berusaha mempengaruhi persepsi bawahan dan motivasi mereka, dimana hal ini akan memperjelas peran, harapan tujuan, kepuasan dan kinerja.

Seperti yang dikemukakan Luthans (2006: 649) menjelaskan dampak perilaku pemimpin pada motivasi bawahan, kepuasan dan kinerjanya akan terlihat jelas. Berbagai gaya (kepemimpinan direktif, kepemimpinan partisipasi, kepemimpinan suportif, kepemimpinan berorientasi pada prestasi) dapat dan secara aktual telah digunakan oleh seorang pemimpin dalam segala situasi.

Dengan mengingat faktor situasional pertama, ditegaskan bahwa gaya kepemimpinan dapat diterima bawahan dalam tingkatan seorang bawahan yang melihat perilaku sebagai sumber kepuasan yang dapat segera dirasakan atau sebagai instrumen terhadap kepuasan yang akan dirasakan kemudian.

Dari faktor situasional kedua, dijelaskan bahwa perilaku pemimpin akan memotivasi pegawai untuk meningkatkan kepuasan bawahan yang memerlukan kontingen pada kinerja yang efektif dan melengkapi lingkungan bawahan dengan memberikan pengarahan, bimbingan, dukungan, dan penghargaan yang penting

bagi efektivitas kinerja dan sebaliknya ditiadakan lagi bagi bawahan atau lingkungannya.

7. Pengaruh Tidak Langsung Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi

Motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan usaha seorang individu untuk mencapai tujuannya. Di sini terlihat bahwa sudah seharusnya motivasi memberi pengaruh terhadap kinerja pegawai. Dalam penelitian ini didapat bahwa kepuasan kerja berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui motivasi.

Hal ini sama dengan yang dikemukakan oleh Ivancevic, Konopaske dan Matteson (2007: 167) kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja melalui variable motivasi. Ada ada tiga bidang utama yang mempengaruhi motivasi pegawai, yaitu persoalan organisasi, seperti kompensasi, tunjangan, kesempatan karir dan reputasi perusahaan, persoalan pekerjaan seperti jadwal pekerjaan, kesempatan untuk mempelajari ketrampilan baru, dan mendapatkan pekerjaan yang menantang dan persoalan pemimpin, seperti apakah pemimpin mereka dapat dipercaya, merupakan motivator dan pembimbing yang baik, dan fleksibel dalam memecahkan masalah.

Manusia selalu berusaha mengurangi berbagai kekurangan kebutuhan. Kekurangan kebutuhan memicu proses pencarian cara untuk mengurangi ketegangan yang disebabkan kekurangan. Suatu tindakan dipilih dan perilaku yang menghasilkan pencapaian tujuan akan muncul. Pentingnya tujuan dalam setiap

pembahasan motivasi tampak nyata. Tujuan atau hasil yang dicari oleh seorang pegawai dipandang sebagai kekuatan yang menarik orang tersebut.

Ivancevic, Konopaske dan Matteson (2007: 167) perilaku seseorang dapat terespon dari kebutuhan. Implikasinya adalah ketika kekurangan kebutuhan muncul, individu lebih mungkin dipengaruhi oleh usaha manajer dalam memotivasi. Tantangan yang sebenarnya bukan hanya meningkatkan motivasi, tetapi meningkatkan lingkungan di mana motivasi karyawan disalurkan kearah yang benar pada tingkat intensitas yang sesuai dan berkesinambungan selama beberapa waktu.

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan penelitian dan pembahasan yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya maka dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Dari hasil uji t terhadap variabel gaya kepemimpinan, maka diperoleh hasil bahwa variabel gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan, nyata, kuat dan positif terhadap motivasi. Hal ini juga memberikan pengertian bahwa semakin positif gaya kepemimpinan atasan akan diiringi dengan meningkatnya motivasi kerja. Demikian pula sebaliknya semakin negatif gaya kepemimpinan atasan akan diiringi dengan menurunnya motivasi kerja pegawai.
2. Dari hasil uji t terhadap variabel kepuasan kerja, maka diperoleh hasil bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh secara negatif terhadap motivasi. Hal ini juga memberikan pengertian bahwa kepuasan kerja bukan hanya dipengaruhi oleh motivasi tetapi juga dipengaruhi oleh faktor lainnya.
3. Dari hasil uji t terhadap variabel gaya kepemimpinan, maka diperoleh hasil bahwa bahwa variabel gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan, nyata, kuat dan positif terhadap kinerja pegawai. Hal ini memberikan pengertian bahwa semakin positif gaya kepemimpinan pimpinan, akan diiringi dengan meningkatnya kinerja pegawai. Demikian pula sebaliknya,

semakin negatif gaya kepemimpinan pimpinan, akan diiringi dengan menurunnya kinerja pegawai

4. Dari hasil uji t terhadap variabel kepuasan kerja, maka diperoleh hasil bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan, nyata, kuat dan positif terhadap kinerja pegawai. Hal ini juga memberikan pengertian bahwa semakin positif kepuasan kerja pegawai akan diiringi dengan meningkatnya kinerja. Demikian pula sebaliknya semakin negatif kepuasan kerja pegawai akan diiringi dengan menurunnya kinerja.
5. Dari hasil uji t terhadap variabel motivasi, maka diperoleh hasil bahwa variabel motivasi tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai. Hal ini memberikan pengertian bahwa semakin positif motivasi kerja pegawai, akan diiringi dengan meningkatnya kinerja pegawai. Demikian pula sebaliknya semakin negatif motivasi kerja pegawai, akan diiringi dengan menurunnya kinerja pegawai tersebut.
6. Dari hasil uji F maka diperoleh hasil bahwa variabel gaya kepemimpinan berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui variabel motivasi di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau
7. Berdasarkan hasil uji koefisien determinasi, diperoleh nilai R square sebesar 0,831. Dari nilai tersebut dapat dilihat bahwa kinerja dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan, motivasi dan kepuasan kerja sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti misalnya tingkat pendidikan, pengalaman kerja, prestasi kerja, upah, bonus, dan lain-lain.

B. Saran

Setelah meneliti dan mengetahui permasalahan yang ada pada Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau, maka berikut ini beberapa saran-saran yang dapat penulis berikan, yaitu:

1. Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau bisa meningkatkan kinerja pegawai dengan cara meningkatkan gaya kepemimpinan atasan. Karena tidak dapat dipungkiri pemimpin yang baik pasti memiliki pengikut yang baik pula sehingga pegawai termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya.
2. Motivasi pegawai dapat ditingkatkan melalui pemberian fasilitas dan kelengkapan kerja pegawai yang semakin baik lagi, sehingga pegawai tidak menjadi jenuh atau merasa bosan dengan lingkungan kerja yang akhirnya akan menurunkan kinerja.
3. Pemberian Reward sebagai bentuk penghargaan Pimpinan kepada pegawainya, hal ini bertujuan untuk meningkatkan motivasi dan semangat kerja pegawai.
4. Ada baiknya menjaga keharmonisan dan keakraban antara sesama pegawai, maupun pegawai dengan pimpinan melalui berbagai kegiatan kebersamaan diluar kegiatan rutinitas kantor, misanya acara *tour* pegawai dan pimpinan atau kegiatan *out-bond*.
5. Kemampuan pegawai dalam menyelesaikan tugas pekerjaan sudah baik. Namun, pemimpin perusahaan kiranya memberikan kesempatan kepada

pegawai untuk berinovasi dalam melakukan pekerjaannya, sehingga pegawai tidak monoton dalam melaksanakan pekerjaannya.

6. Dalam menekankan kepemimpinan pada Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau, harus memperhatikan pemberian contoh yang baik dengan komunikasi yang baik. Kepemimpinan yang ditunjang dengan komunikasi yang baik akan semakin menambah kepercayaan, produktivitas dan prestasi pegawai.

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR PUSTAKA

- Adair, John. (2008). **Kepemimpinan yang Memotivasi**. Jakarta. Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama.
- Allison, M & Hartley, J. (2000). "The Role Of Leadership of in the Modernisasi and Improvement of Public Service". *Public Money And Management*. April-June
- Asch, S. E. (1997). "**Forming Impressions of Personality**" *Journal of Abnormal and Social Psychology*
- BAPPEDA Provinsi Kepri. (2010). **Kepulauan Riau Dalam Angka – Kepulauan Riau in Figures**. Badan Pusat Statistik Provinsi Kepri
- Basri, Yesi, Mutia. (2000). **Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Karakteristik Personal Terhadap Kepuasan Kerja**. Yogyakarta. Thesis. Universitas Gajah Mada.
- Bateman, Thomas S dan Snell A Scott. (2008). **Kepemimpinan dan Kolaborasi dalam Dunia yang Kompetitif**. Jakarta. Penerbit Salemba Empat.
- Burhanuddin. (1994). *Analisis Administrasi, Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara
- Danim, Sudarwan. (2004). **Motivasi, Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok**. Jakarta. Penerbit Rineka Cipta.
- Dessler, Gary. (2007). **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Jilid 1 dan Jilid II, Jakarta. Penerbit Indeks.
- Dongoran, Johnson. (2004). **Siklus Hidup Organisasi dan Gaya Kepemimpinan**. *Jurnal Ekonomi Bisnis dan Ekonomi*, Vol. X, No.1, Maret, pp. 129-157
- Fachrunnisa, Olivia. (2008). **Perbedaan Gender dalam Penggunaan Gaya Kepemimpinan Transformasional: Suatu Pengujian dari Perspektif Atasan, Bawahan, Rekan Kerja dan Diri Sendiri**. *Jurnal A kuntansi & Manajemen*, Vol 19, No. 1, April, pp. 15-23
- Fuad Mas'ud. (2004). *Survei Diagnosis Organisasional*. Semarang. Badan Penerbit-Undip
- Ghozali, Imam. (2001). **Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program SPSS**. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.

- Greenberg, Jerald dan Baron, Robert A. (2003). **Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work**, 8th ed. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- House, R. J & Shamir, B. (1993). "Toward an Integration of Transformational, Charismatic and Visionary Theories of Leadership" *Leadership Perspectives and Research Directions*. Page 81-107. New York: Academic Press.
- Ivancevich, John M ; Konopaske, Robert; dan Matteson, Michael T. (2008). *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jilid 1 dan Jilid 2. Jakarta. Penerbit: Erlangga.
- Jurkeiwicz, Masey. (2001). "Motivation in Public and Private Organization: A Comparative Study" *Public Productivity and Management Review*. Vol. 21. No. 3. Marc
- Kaloh. (2009). **Kepemimpinan Kepala Daerah**. Jakarta. Penerbit Sinar Grafika.
- Kreitner, Robert dan Kinicki, Angelo. 2005. **Perilaku Organisasi**, Buku 1, Edisi 5 (Terjemahan). Jakarta: Salemba Empat.
- Luthans, Fred. (2008). **Perilaku Organisasi**. Yogyakarta. Penerbit Andi.
- Mangkunegara, AAP. (2005). **Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan**. Bandung. Penerbit Rosda Karya.
- Mathis, Robert dan Jackson, John H. (2006). **Human Resource Management**, Jakarta. Penerbit Salemba Empat.
- Pasolong, Harbani. (2008). **Kepemimpinan Birokrasi**. Bandung. Penerbit Alfabeta.
- Peraturan Daerah No. 4, (2011). **Tentang Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah, Sekretariat DPRD dan Dinas Daerah Provinsi Kepulauan Riau**. Biro Hukum dan Ortal Sekretariat Daerah Provinsi Kepri.
- Robbins, Stephen dan Judge, Timothy. (2008). *Perilaku Organisasi*. Edisi 9. Jakarta. Penerbit: Salemba Empat.
- Rumengan, Jemmy. (2009). **Metode Penelitian dengan Menggunakan SPSS**. Medan. Penerbit Citapustaka Media Perintis
- Rumengan, Jemmy; Satriawan, Bambang; dan Juliandi, Azwar. (2009). **Modul Pelatihan Pengolahan Data Penelitian dengan SPSS**. Batam. Universitas Batam.

- Singarimbun, Masri. (1995). **Metode Penelitian Survei**. Jakarta. LP3S.
- Sugiarto, dkk. (2001). **Teknik Sampling**. Jakarta. PT Gramedia Pustaka Utama.
- Sarundajang, S H. (2000). *Arus Balik Kekuasaan Pusat ke Daerah*. Jakarta. Penerbit: Pustaka Sinar Harapan.
- Victor H. Vroom., *Work and Motivation*, (New York : John Wiley & Son, Inc., (1964), di kutip tidak langsung oleh M alayu S .P. H asibuan. (2007) *Organisasi dan Motivasi*. Jakarta. Penerbit: Bumi Aksara
- Yulk. Gary. (2009). *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Jakarta. Penerbit: Indeks.L

Sumber Jurnal Online :

- Kebijakan Otonomi Daerah Era Reformasi, <http://jurnal-politik.co.cc>
- Suparman. (2007). **Analisis Pengaruh Peran Kepemimpinan, Motivasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai**. Semarang. Universitas Diponegoro. Alamat website: <http://eprints.undip.ac.id/18683/1/SUPARMAN.pdf> diunggah pada 12 Februari 2012.
- Nurjannah. (2008). **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Dalam Meningkatkan kinerja Karyawan**. Semarang. Universitas Diponegoro. Alamat website: http://ui.academia.edu/PritaParamita/Papers/788970/PENGARUH_GAYA_KEPEMIMPINAN_DAN_BUDAYA_ORGANISASI_TERHADAP_KOMITMEN_ORGANISASI_DALAM_MENINGKATKAN_KINERJA_KARYAWAN_Studi diunggah pada 15 Februari 2012.
- Retnaningsih, Sudarwanti. (2007). **Analisis Pengaruh Keadilan Kompensasi, Peran Kepemimpinan, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan**. Semarang. Universitas Diponegoro. Alamat Website: http://eprints.undip.ac.id/17961/1/sudarwanti_retnaningsih.pdf. diunggah pada 16 Februari 2012.

KUESIONER PENELITIAN

PENGANTAR

Terlampir saya sampaikan kepada Bapak/Ibu/Saudara daftar pertanyaan dan pernyataan yang bertujuan untuk mengetahui Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Menurut Persepsi Pegawai di Lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau.

Daftar pertanyaan dan pernyataan ini semata-mata akan saya gunakan untuk kepentingan ilmiah dan dalam rangkaian untuk menyelesaikan tugas akhir saya sebagai Mahasiswa Program Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka UPBJJ Batam. Informasi yang Bapak/Ibu/Saudara berikan di sini akan saya jamin kerahasiaannya dan tidak akan digunakan selain untuk kepentingan penulisan thesis.

Demikian disampaikan, atas kesediaan Bapak/Ibu/Saudara mengisi daftar pertanyaan dan pernyataan ini dengan sejujur-jujurnya, saya ucapkan terima kasih.

Hormat Saya

INDAH HANDAYANI

A. IDENTITAS RESPONDEN
(Mohon Diisi dengan Lengkap)

☞ IDENTITAS RESPONDEN

Usia :.....
Jenis kelamin :.....
Pendidikan :.....
Jabatan :.....

No Responden:

Bacalah dengan cermat tiap butir pernyataan/pertanyaan sebelum anda memberikan jawaban yang sesuai dengan pilihan anda dengan petunjuk sebagai berikut:

Petunjuk Pengisian:

Mohon Bapak/Ibu memberikan tanda ceklist pada kolom yang telah disediakan (A, B, C, D, E). Pilih jawaban yang dinilai paling benar.

Pilihan Jawaban:

- a. Skor 1 untuk jawaban buruk atau sangat tidak setuju (E)
- b. Skor 2 untuk jawaban kurang baik atau tidak setuju (D)
- c. Skor 3 untuk jawaban cukup atau ragu-ragu (C)
- d. Skor 4 untuk jawaban baik atau setuju (B)
- e. Skor 5 untuk jawaban sangat baik atau sangat setuju (A)

Bila ada kesalahan jawaban yang salah diberi tanda silang dan Bapak/Ibu silahkan memberikan tanda ceklist pada jawaban yang lain.

I. GAYA KEPEMIMPINAN

a. Kepemimpinan Direktif

1. Sikap Pemimpin dalam memberitahukan kepada pegawai tentang apa yang diharapkannya dari pegawai

A	B	C	D	E

2. Pemimpin anda bersedia memberikan bimbingan secara spesifik pada pegawai dalam menyelesaikan tugas

A	B	C	D	E

3. Bagaimana Kemampuan anda dalam mendorong dan menggerakkan pegawai?

A	B	C	D	E

4. Pemimpin memberi pedoman yang spesifik kepada pegawai

A	B	C	D	E

5. Sikap Pemimpin anda dalam mengatur waktu dan mengkoordinasi pekerjaan pegawai

A	B	C	D	E

b. Kepemimpinan Partisipatif

6. Pemimpin melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan

A	B	C	D	E

7. Sikap Pemimpin dalam mengkomunikasikan sesuatu kepada pegawai

A	B	C	D	E

8. Sikap Pemimpin dalam memberikan dorongan kepada pegawai untuk turut serta aktif melaksanakan keputusan

A	B	C	D	E

c. Kepemimpinan Suportif

9. Pemimpin anda bersikap ramah kepada pegawai

A	B	C	D	E

10. Pemimpin anda memperhatikan pegawai

A	B	C	D	E

d. Berorientasi Prestasi

11. Pemimpin anda menetapkan tujuan-tujuan yang bersifat menantang

A	B	C	D	E

12. Pemimpin anda mengharapkan pegawai untuk berprestasi semaksimal mungkin

A	B	C	D	E

13. Pemimpin anda mampu meningkatkan rasa percaya diri pegawai agar semakin berprestasi?

A	B	C	D	E

II. MOTIVASI**a. Valensi**

14. Harapan untuk memperoleh sesuatu yang besar akan memotivasi pegawai untuk melakukan lebih baik?

A	B	C	D	E

b. Instrumentasi

15. Perilaku tertentu mempunyai nilai atau martabat tertentu yang berbeda bagi setiap pegawai

A	B	C	D	E

c. Ekspektasi

16. Tindakan pegawai akan mengarah kepada hasil yang diinginkannya

A	B	C	D	E

III. KEPUASAN KERJA

a. Pemenuhan Kebutuhan

17. Bagaimanakah sistem pemberian Gaji/honor yang berlaku di perusahaan/organisasi anda?

A	B	C	D	E

18. Organisasi/perusahaan tempat anda bekerja memberi kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhan

A	B	C	D	E

b. Perbedaan

19. Sikap anda dalam menghadapi perbedaan mengenai yang Anda harapkan dengan yang anda peroleh dari pekerjaan?

A	B	C	D	E

20. Bagaimanakah sikap Pegawai apabila menerima manfaat di atas harapan

A	B	C	D	E

c. Pencapaian Nilai

21. Bagaimanakah pemenuhan nilai kerja pegawai?

A	B	C	D	E

22. Bagaimanakah penilaian atas pekerjaan itu sendiri?

A	B	C	D	E

d. Keadilan

23. Pegawai diperlakukan adil di tempat kerja?

A	B	C	D	E

24. Pemimpin anda tidak membeda-bedakan antara sesama pegawai

A	B	C	D	E

e. Pencapaian Genetik

25. Kepuasan kerja merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik

A	B	C	D	E

IV. KINERJA**a. Kuantitas Kerja**

26. Sikap Anda dalam bekerja sesuai dengan target yang telah ditetapkan?

A	B	C	D	E

b. Kualitas Kerja

27. Pekerjaan yang anda lakukan dapat dipertanggungjawabkan?

A	B	C	D	E

c. Dapat Dipercayai

28. Anda dapat dipercayai dalam segala hal, termasuk dalam menyelesaikan tugas yang berat?

A	B	C	D	E

d. Inisiatif

29. Apakah Anda memiliki inisiatif untuk menuntaskan pekerjaan?

A	B	C	D	E

e. Kerja Sama

30. Anda berusaha membina kerjasama yang baik dengan pimpinan dan pegawai lainnya?

A	B	C	D	E

TERIMAKASIH UNTUK JAWABAN DAN PARTISIPASINYA

TABULASI DATA JAWABAN RESPONDEN

No	Gaya Kepemimpinan (X1)													Total	Rata2 X1		Motivasi (X2)				Total	Rata2 X2		Kepuasan Kerja (X3)									Total	Rata2 X3		Kinerja (Y)					Total	Rata2 Y
	BUTIR														14	15	16	Total	BUTIR									26	27	28	29	30										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13						17	18		19	20	21	22	23	24							25	26	27	28	29	30			
1	3	5	2	4	5	3	2	5	3	5	3	1	3	44	3.384615	5	2	1	8	2.666667	5	5	3	4	2	5	2	4	2	32	3.555556	5	5	3	2	5	20	4				
2	5	4	2	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	58	4.461538	4	4	3	11	3.666667	4	5	4	4	4	4	5	4	5	39	4.333333	5	4	4	4	4	21	4.2				
3	4	4	2	5	4	4	4	2	4	4	4	4	4	49	3.769231	4	4	2	10	3.333333	4	4	4	4	2	4	4	4	4	34	3.777778	3	2	4	2	4	15	3				
4	3	1	2	4	4	4	4	1	1	1	3	3	4	35	2.692308	3	1	3	7	2.333333	1	5	3	1	1	1	1	1	1	15	1.666667	1	1	3	1	1	7	1.4				
5	5	4	1	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	56	4.307692	4	5	5	14	4.666667	4	4	4	4	5	4	5	4	5	39	4.333333	4	5	4	5	4	22	4.4				
6	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	62	4.769231	3	5	5	13	4.333333	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5	5	5	5	5	25	5					
7	4	5	1	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	54	4.153846	4	5	3	11	3.666667	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5	5	5	5	5	25	5					
8	4	3	3	5	5	5	4	2	5	4	4	5	5	54	4.153846	5	5	4	14	4.666667	3	4	5	3	4	3	5	3	2	32	3.555556	4	2	5	4	3	18	3.6				
9	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	61	4.692308	5	5	5	15	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	42	4.666667	5	5	5	5	5	25	5				
10	3	4	1	4	4	5	4	4	5	5	3	4	1	47	3.615385	4	4	4	12	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	36	4	5	4	4	4	21	4.2					
11	2	4	1	4	4	4	4	4	4	4	2	2	3	42	3.230769	2	4	2	8	2.666667	4	3	4	4	4	4	4	4	4	35	3.888889	4	4	4	4	4	20	4				
12	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	62	4.769231	4	4	4	12	4	5	4	4	5	4	5	3	5	5	40	4.444444	4	5	4	4	5	22	4.4				
13	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	64	4.923077	5	5	5	15	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5	5	5	5	5	25	5					
14	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	51	3.923077	4	4	4	12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4	4	4	4	4	20	4					
15	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	46	3.538462	2	4	3	9	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	33	3.666667	4	4	3	4	3	18	3.6				
16	2	4	2	3	5	4	4	2	4	4	2	2	2	40	3.076923	1	1	1	3	1	4	3	4	4	4	4	5	5	4	37	4.111111	3	2	4	4	4	17	3.4				
17	1	4	2	4	5	4	5	5	5	5	1	4	1	46	3.538462	2	4	1	7	2.333333	4	3	4	4	4	4	4	4	4	35	3.888889	4	5	4	4	4	21	4.2				
18	5	4	2	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	54	4.153846	3	4	3	10	3.333333	4	4	2	5	4	4	4	4	4	35	3.888889	2	4	2	4	4	16	3.2				
19	1	5	1	5	5	5	5	5	5	5	1	1	3	47	3.615385	1	5	1	7	2.333333	5	4	3	5	5	5	4	4	4	39	4.333333	3	5	3	5	5	21	4.2				
20	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	49	3.769231	4	4	4	12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4	4	4	4	4	20	4					
21	4	5	2	4	5	5	5	4	4	3	4	5	5	55	4.230769	2	4	1	7	2.333333	5	5	4	5	5	5	4	5	43	4.777778	5	4	4	5	5	23	4.6					
22	4	5	2	4	5	5	5	4	4	3	4	3	4	52	4	2	4	3	9	3	5	4	4	4	5	5	5	4	5	41	4.555556	5	4	4	5	5	23	4.6				
23	5	4	2	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	56	4.307692	5	5	5	15	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	35	3.888889	3	4	4	4	4	19	3.8				
24	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	55	4.230769	3	4	3	10	3.333333	4	4	3	3	5	4	4	4	4	35	3.888889	4	4	3	5	4	20	4				
25	1	4	1	5	5	5	5	5	5	5	1	1	3	46	3.538462	1	5	1	7	2.333333	4	4	3	5	5	4	5	5	4	39	4.333333	3	5	3	5	4	20	4				
26	5	4	2	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	59	4.538462	4	4	3	11	3.666667	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4	4	5	4	4	21	4.2					
27	2	3	3	4	4	4	4	3	4	4	2	3	3	43	3.076923	2	3	3	8	2.666667	3	3	3	3	3	3	3	3	4	28	3.111111	3	3	3	3	3	15	3				
28	2	4	2	4	4	4	5	5	5	4	2	4	2	47	3.615385	2	4	2	8	2.666667	4	3	4	4	3	4	5	4	4	35	3.888889	4	5	4	3	4	20	4				
29	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	44	3.384615	2	4	2	8	2.666667	4	3	4	4	4	4	4	4	4	35	3.888889	4	4	4	4	4	20	4				
30	4	4	1	3	5	4	4	3	5	4	4	4	3	48	3.692308	2	3	3	8	2.666667	4	3	4	4	4	4	4	4	3	34	3.777778	4	3	4	4	4	19	3.8				
31	4	4	2	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	54	4.153846	4	4	4	12	4	4	4	3	2	4	4	5	5	4	35	3.888889	4	4	3	4	4	19	3.8				
32	5	4	2	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	55	4.230769	5	5	4	14	4.666667	4	4	5	5	5	4	5	5	5	42	4.666667	5	4	5	5	4	23	4.6				
33	4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	4	5	4	49	3.769231	3	3	3	9	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	37	4.111111	4	4	5	4	4	21	4.2				
34	3	4	1	4	5	5	5	5	5	5	3	3	3	51	3.923077	3	3	3	9	3	4	5	4	5	4	4	4	4	4	38	4.222222	4	5	4	4	4	21	4.2				
35	5	5	2	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	60	4.615385	4	5	5	14	4.666667	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5	5	5	5	5	25	5					
36	5	4	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	58	4.461538	4	1	2	7	2.333333	4	5	5	4	4	4	4	4	4	38	4.222222	4	5	5	4	4	22	4.4				
37	4	4	2	4	4	4	4	3	4	4	4	3	2	46	3.538462	2	2	1	5	1.666667	4	4	5	5	4	4	4	4	4	38	4.222222	3	3	5	4	4	19	3.8				
38	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	61	4.692308	5	3	3	11	3.666667	5	1	3	5	3	5	4	5	3	34	3.777778	5	5	3	3	5	21	4.2				

39	4	5	2	4	3	5	5	4	5	2	4	4	4	51	3.923077	4	5	4	13	4.333333	5	3	4	5	4	5	5	4	5	40	4.444444	4	4	4	4	5	21	4.2	
40	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	2	2	45	3.461538	3	3	1	7	2.333333	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4	2	3	4	4	4	17	3.4		
41	4	4	2	4	5	4	4	4	5	5	4	3	2	50	3.846154	2	4	2	8	2.666667	4	4	2	3	3	4	5	4	3	32	3.555556	3	4	2	3	4	16	3.2	
42	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	1	1	42	3.230769	2	3	1	6	2	3	4	3	4	4	3	4	3	4	32	3.555556	3	3	3	4	3	16	3.2	
43	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	65	5	5	5	5	15	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5	5	5	5	5	25	5			
44	4	4	1	3	4	4	4	5	4	4	4	3	1	45	3.461538	1	3	1	5	1.666667	4	4	3	3	3	4	4	2	3	30	3.333333	4	5	3	3	4	19	3.8	
45	4	3	1	3	4	4	3	4	3	3	4	3	1	40	3.076923	3	3	3	9	3	3	3	4	4	3	4	4	4	32	3.555556	3	4	3	4	3	17	3.4		
46	4	4	1	3	3	4	3	4	4	4	4	2	1	41	3.153846	3	4	3	10	3.333333	4	2	3	4	3	4	3	4	31	3.444444	3	4	3	3	4	17	3.4		
47	5	2	3	2	2	3	1	4	2	3	5	4	3	39	3	3	4	4	11	3.666667	2	3	4	2	3	2	4	4	1	25	2.777778	3	4	4	3	2	16	3.2	
48	3	1	4	5	2	5	4	2	3	5	3	1	1	39	3	4	3	4	11	3.666667	1	3	2	4	1	1	3	2	3	20	2.222222	4	2	2	1	1	10	2	
49	1	3	3	4	4	4	5	2	4	5	1	1	3	40	3.076923	3	3	3	9	3	3	4	2	1	3	4	1	4	23	2.555556	3	2	2	1	3	11	2.2		
50	4	3	3	1	4	3	3	1	4	5	4	4	3	5	44	3.384615	4	3	4	11	3.666667	3	4	3	2	2	3	4	1	3	25	2.777778	4	4	3	2	3	16	3.2
51	1	2	4	4	4	4	2	3	4	5	1	2	1	37	2.846154	3	3	4	10	3.333333	2	3	3	3	2	5	3	1	23	2.555556	4	3	3	1	2	13	2.6		
52	1	1	3	5	3	3	3	2	5	4	1	2	4	37	2.846154	3	4	2	9	3	1	4	4	2	1	4	1	5	26	2.888889	2	2	4	2	1	11	2.2		
53	2	5	4	5	2	2	2	4	4	5	2	1	3	41	3.153846	4	3	4	11	3.666667	5	4	3	5	2	5	5	4	5	38	4.222222	3	4	3	2	5	17	3.4	
54	4	3	4	2	3	4	3	2	3	4	4	5	1	42	3.230769	2	4	4	10	3.333333	3	4	3	4	4	3	4	1	3	29	3.222222	4	2	3	4	3	16	3.2	
55	2	2	4	1	4	4	2	4	4	3	2	3	3	38	2.923077	3	4	4	11	3.666667	2	4	4	5	3	2	2	2	4	28	3.111111	3	4	4	3	2	16	3.2	
56	4	2	2	4	5	5	4	4	3	2	4	3	4	46	3.538462	4	3	4	11	3.666667	2	3	4	3	4	2	2	4	2	26	2.888889	4	4	4	2	18	3.6		
57	2	2	3	2	4	4	3	2	4	4	2	2	4	38	2.923077	4	3	3	10	3.333333	2	3	3	2	3	2	2	1	4	22	2.444444	3	2	3	3	2	13	2.6	
58	3	1	4	3	2	5	2	3	2	3	3	4	1	36	2.769231	2	3	4	9	3	1	3	4	4	4	1	2	5	3	27	3	2	3	4	4	1	14	2.8	
59	4	3	4	1	4	3	3	4	3	3	4	5	2	43	3.307692	4	4	4	12	4	3	2	2	3	3	3	3	5	27	3	4	4	2	3	3	16	3.2		
60	4	2	4	1	1	4	2	2	4	2	4	2	2	34	2.615385	4	3	3	10	3.333333	2	3	3	1	2	2	3	2	3	21	2.333333	3	2	3	2	2	12	2.4	
61	3	4	2	3	2	4	3	3	5	4	3	1	3	40	3.076923	4	4	3	11	3.666667	4	3	4	3	3	4	4	3	1	29	3.222222	2	3	4	3	4	16	3.2	
62	4	2	3	4	2	3	2	3	4	2	4	4	4	41	3.153846	3	3	4	10	3.333333	2	3	3	2	2	2	4	3	24	2.666667	3	3	3	2	2	13	2.6		
63	3	1	3	2	4	4	4	4	3	5	3	5	3	44	3.384615	2	3	4	9	3	1	4	4	1	4	1	4	4	25	2.777778	3	4	4	4	1	16	3.2		
64	1	3	4	4	3	2	3	5	4	5	1	5	5	45	3.461538	3	3	3	9	3	3	3	3	2	2	3	1	4	23	2.555556	2	5	3	2	3	15	3		
65	1	1	4	2	2	3	3	3	3	1	1	1	3	28	2.153846	3	3	3	9	3	1	4	4	3	3	1	1	2	5	24	2.666667	3	3	4	3	1	14	2.8	
66	2	3	3	3	4	4	2	4	4	3	2	4	1	39	3	4	3	3	10	3.333333	3	3	4	1	2	3	2	5	2	25	2.777778	3	4	4	2	3	16	3.2	
67	4	4	4	1	3	5	1	5	5	1	4	3	4	44	3.384615	3	3	3	9	3	4	4	2	3	4	4	4	4	1	30	3.333333	3	5	2	4	4	18	3.6	
68	3	4	3	3	3	4	2	3	2	1	3	5	3	39	3	3	3	9	3	4	3	3	5	5	4	2	2	2	30	3.333333	3	3	3	5	4	18	3.6		
69	2	3	2	4	5	3	3	4	3	4	2	4	2	41	3.153846	4	4	2	10	3.333333	3	4	3	4	1	3	4	2	2	26	2.888889	4	4	3	1	3	15	3	
70	2	3	3	2	4	2	3	5	1	1	2	1	4	33	2.538462	4	3	2	9	3	3	3	4	3	4	3	5	4	3	32	3.555556	3	5	4	4	3	19	3.8	
71	3	3	2	3	3	2	2	3	4	4	3	1	4	37	2.846154	2	4	3	9	3	3	3	3	4	4	3	3	2	4	29	3.222222	4	3	3	4	3	17	3.4	
72	5	5	3	4	4	4	1	4	2	5	5	3	3	48	3.692308	4	4	4	12	4	5	3	4	4	2	5	3	4	5	35	3.888889	3	4	4	2	5	18	3.6	
73	4	5	3	3	3	5	2	5	3	5	4	4	1	47	3.615385	3	3	3	9	3	5	3	4	3	3	5	1	4	1	29	3.222222	4	5	4	3	5	21	4.2	
74	5	4	4	2	2	3	1	3	4	4	5	4	4	45	3.461538	3	4	3	10	3.333333	4	3	3	4	2	4	1	1	2	24	2.666667	4	3	3	2	4	16	3.2	
75	5	4	4	2	1	4	2	4	5	3	5	5	1	45	3.461538	2	4	3	9	3	4	3	3	3	3	4	3	1	3	28	3.111111	4	4	3	3	4	17	3.4	
76	2	3	4	1	1	2	3	3	3	2	2	5	2	33	2.538462	3	3	3	9	3	3	3	4	5	3	3	4	3	3	31	3.444444	4	3	4	3	3	17	3.4	
77	2	3	3	3	2	3	3	4	4	2	2	3	4	38	2.923077	4	3	4	11	3.666667	3	4	3	2	5	3	3	4	2	29	3.222222	3	4	3	5	3	18	3.6	
78	2	4	5	4	3	4	2	3	2	4	2	2	3	40	3.076923	2	3	4	9	3	4	3	4	3	5	4	5	4	3	35	3.888889	3	3	4	5	4	19	3.8	
79	3	2	4	5	2	3	1	3	3	5	3	5	4	43	3.307692	2	4	4	10	3.333333	2	3	3	3	4	2	4	3	5	29	3.222222	4	3	3	4	2	16	3.2	
80	4	2	3	5	3	4	4	2	4	4	4	2	5	46	3.538462	3	3	3	9	3	2	3	4	2	5	2	3	5	4	30	3.333333	4	2	4	5	2	17	3.4	