

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN
KEPALA SEKRETARIAT TERHADAP MOTIVASI
KERJA PEGAWAI DI DINAS PENDIDIKAN
PROVINSI KEPULAUAN RIAU**



**TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Sains Ilmu Administrasi
Bidang Minat Administrasi Publik**

Disusun Oleh :

JURITNO

NIM. 014991387

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA
2011**

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekretariat Terhadap Motivasi Pegawai di Dinas Pendidikan 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

Jakarta, 15 September 2011

Yang Menyatakan

METERAI
TEMPEL

PAJAK AEROMANCUR BUNDA
TGL. 20
88770AAF669554277

ENAM RIBU RUPIAH
6000

DJP

(Juritno)

NIM. 014991387

ABSTRACT

Analysis influence of Leadership Style Head of Secretariat against employee work motivation at Department of Education Kepulauan Riau Province

**Juritno
Universitas Terbuka Jakarta**

Key words: leadership style, work motivation

The research was conducted to determine whether there are a significant effects between the leadership style that shown by Head of Secretariat against employee motivation at Department of Education Kepulauan Riau Province

The research is a quantitative research that was conducted to answer hypothesis: effect of leadership style of Head Secretariat against employee work motivation at Secretariat Department of Education.

Subject of the research were all employee at Department of Education Kepulauan Riau Province and Head of Secretariat. The research samples were all of employee. Hypothesis analysis were conducted by using comparative respondents are presented by Suharsimi Arikunto (2002:225) and data analysis technique were used are presented by Suharsimi Arikunto (2002:253) and using SPSS program.

Regression analysis result showing that there is a significant effect between the leadership style and employee work motivation. Thus, H_0 is rejected and H_a is accepted because calculated F value is greater than F table value. Viewed from coefficient value (B) can be interpreted that there is a positive effect of leadership style to employee work motivation at Educational Department of Kepulauan Riau Province. Furthermore correlation analysis result showing that the relationship between leadership style and work motivation are very strong.

ABSTRAK**Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekretariat Terhadap Motivasi Pegawai di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau****Juritno****Universitas Terbuka Jakarta****Kata Kunci : Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja**

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui apakah ada pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan yang ditampilkan Kepala Sekretariat terhadap motivasi pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau. Analisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau dilakukan dengan tujuan untuk melihat gaya kepemimpinan yang ditampilkan Kepala Sekretariat Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau.

Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif yang dilakukan untuk menjawab hipotesis: pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekretariat terhadap motivasi kerja pegawai Sekretariat Dinas Pendidikan.

Subyek penelitian adalah seluruh pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau dan Kepala Sekretariatnya. Sampel penelitian adalah seluruh pegawai. Analisis hipotesis dilakukan dengan menggunakan teknik *respondens komparative* yang dikemukakan Suharsimi Arikunto (2002:225) dan teknik analisis data yang digunakan adalah teknik regresi dan korelasi yang dikemukakan Suharsimi Arikunto (2002:253) serta menggunakan program SPSS.

Hasil analisis regresi yang diperoleh ada pengaruh yang signifikan (berarti) antara gaya kepemimpinan dan motivasi kerja pegawai. Dengan demikian, H_0 ditolak dan H_a diterima karena nilai F hitung lebih besar dari nilai F tabel. Bila dilihat dari Koefisien nilai (B) dapat diartikan ada pengaruh positif gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan di Dinas Pendidikan Propinsi Kepulauan Riau. Selanjutnya hasil analisis korelasi menunjukkan bahwa hubungan antara gaya kepemimpinan dan motivasi kerja sangat kuat.

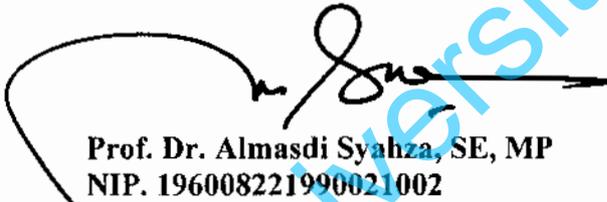
LEMBAR PERSETUJUAN TAMP

**Judul TAMP : ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN
KEPALA SEKRETARIAT TERHADAP MOTIVASI
KERJA PEGAWAI DI DINAS PENDIDIKAN
PROVINSI KEPULAUAN RIAU**

**Penyusun TAMP : JURITNO
NIM : 014991387
Program Studi : Administrasi Publik
Hari/Tanggal : Kamis/ 15 September 2011**

Menyetujui:

Pembimbing II,


**Prof. Dr. Almasdi Syahza, SE, MP
NIP. 196008221990021002**

Pembimbing I,


**Prof. Dr. Irfan Ridwan Maksum, M.Si
NIP. 197203141998021002**

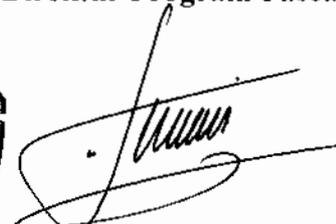
Mengetahui,

**Ketua Bidang Ilmu/Program
Magister Administrasi Publik**


**Dra. Susanti, M.Si
NIP. 196712141993032001**



Direktur Program Pascasarjana


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

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK

PENGESAHAN

Nama : JURITNO
NIM : 014991387
Program Studi : MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK
Judul Tesis : ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN
KEPALA SEKRETARIAT TERHADAP MOTIVASI
KERJA PEGAWAI DI DINAS PENDIDIKAN PROVINSI
KEPULAUAN RIAU

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

Hari/Tanggal : Kamis/ 15 September 2011
Waktu : 10.00 – 12.00 Wib

Dan telah dinyatakan LULUS

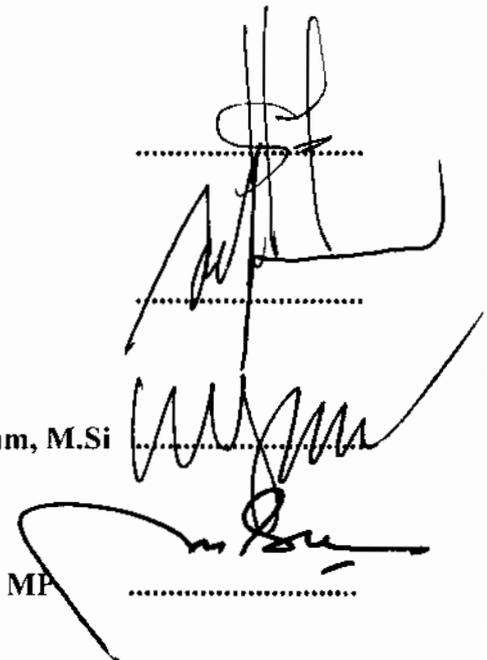
PANITIA PENGUJI TESIS

Ketua Komisi Penguji: Dr. Sofjan Aripin

Penguji Ahli : Dr. Muhammad Taufiq, DEA

Pembimbing I : Prof. Dr. Irfan Ridwan Maksum, M.Si

Pembimbing II : Prof. Dr. Almasdi Syahza, SE, MP



KATA PENGANTAR

Penulis mengucapkan puji syukur ke hadirat Allah Swt, tesis ini akhirnya rampung juga penulis selesaikan penyusunannya. Penulis yakin sekali tanpa hidayah dan izin-Nya, mustahil semua ini dapat dilaksanakan.

Pada tesis ini penulis mengamati berkaitan dengan gaya kepemimpinan dan motivasi kerja pegawai, khususnya pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau. Permasalahan gaya kepemimpinan dan motivasi kerja menurut penulis adalah masalah yang sangat urgen, terutama berkaitan peran Dinas Pendidikan sebagai lokomotif peningkatan mutu pendidikan di Provinsi Kepulauan Riau saat ini.

Mudah-mudahan hasil pengamatan yang penulis lakukan ini memberikan manfaat kepada semua pihak. Terutama untuk memperkaya hasil penelitian berkaitan gaya kepemimpinan dan motivasi kerja pegawai. Begitu juga kepada pihak yang ingin mengetahui sedikit banyaknya hal-hal berkaitan variabel penelitian yang telah penulis pilih.

Penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah ikut membantu dalam memberikan bimbingan dan dukungan moral. Terutama penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Pembimbing I Prof. Dr. Irfan Ridwan Maksum, M.Si. dan Pembimbing II Prof. Dr. Almasdi Syahza, SE, MP yang telah banyak memberikan sumbangan pemikirannya membimbing.
2. Orangtua kami, Bapak Djeprik (alm) dan Ibu Misnatun serta Bapak Ibu mertua kami Bapak Khaidir Muhammad (alm) dan Ibu Yurida Emni yang senantiasa mendoakan anak-anaknya untuk dapat lebih maju dan berkembang

3. Istriku yang tercinta, Dra. Nevrita, M.Pd yang selalu memberikan dukungan moril dan semangat kepada penulis dalam penyusunan tesis ini.
4. Anak-anakku yang tersayang, Alliffabri Oktano dan Nevia Anggina yang juga ikut memberikan semangat kepada penulis.
5. Kawan-kawan di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau yang telah senang hati mengisi angket/kuesioner sebagai sumber data pengamatan.

Semoga bantuan yang telah diberikan tersebut menjadi amal baik dan dibalasi dengan pahala yang setimpal dari Allah SWT. Amin.

Jakarta, 15 September 2011
Peneliti

Juritno

DAFTAR ISI

	Halaman
Pernyataan.....	(i)
Abstrak.....	(ii)
Lembar Persetujuan.....	(iv)
Lembar Pengesahan.....	(v)
Kata Pengantar.....	(vi)
Daftar Isi.....	(viii)
Daftar Tabel.....	(ix)
Daftar Lampiran.....	(x)
Daftar Grafik.....	(xi)
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Perumusan Masalah.....	12
C. Tujuan Penelitian.....	12
D. Kegunaan Penelitian.....	13
BAB II. KERANGKA TEORITIK.....	14
A. Kajian Teoritik.....	14
1. Gaya Kepemimpinan.....	14
2. Motivasi kerja.....	35
B. Kerangka Berpikir.....	57
C. Hipotesis Penelitian.....	58
C. Definisi Konsep dan Operasional.....	59
BAB III METODE PENELITIAN.....	62
A. Desain Penelitian.....	62
B. Tempat dan Waktu Penelitian.....	62
C. Populasi dan Sampel.....	63
D. Instrumen Penelitian.....	64
E. Prosedur Pengumpulan Data.....	65
F. Metode Analisis Data.....	68
BAB IV TEMUAN DAN ANALISIS.....	72
A. Gambaran Umum.....	72
B. Analisis Data.....	76
BAB V SIMPULAN DAN SARAN.....	100
A. Simpulan.....	100
B. Saran.....	100
DAFTAR PUSTAKA	102

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
3.1 Kisi-Kisi Instrumen.....	67
4.1. Kepadatan Penduduk.....	75
4.2 Kepadatan penduduk tertinggi dan Kepadatan Penduduk terendah.....	76

Universitas Terbuka

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran		Halaman
01	Struktur Organisasi Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau.....	106
02	Kisi-Kisi Instrumen.....	107
03	Instrumen Gaya Kepemimpinan dan Motivasi kerja.....	109
04	Presentase Skor Persepsi Responden Terhadap Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Pegawai.....	111

Universitas Terbuka

DAFTAR GRAFIK

Grafik	Halaman
4.1 Mengambil keputusan atas kepentingan pribadi.....	77
4.2 Mengambil Keputusan Atas Kepentingan bersama.....	77
4.3 Menyampaikan gagasan dengan jelas.....	78
4.4 Menyampaikan gagasan sesuai dengan fungsi dan tugasnya.....	79
4.5 Mengkaji gagasan yang masuk dengan memperhatikan kebermanfaatannya.....	79
4.6 Mengkaji gagasan yang masuk dengan melihat aspek.....	80
4.7 Gagasan yang disampaikan ke Kepala Sekretariat ditolak karena ketidakmampuan sekretariat.....	80
4.8 Gagasan yang disampaikan ke Kepala Sekretariat ditolak karena ketidaksesuaian dengan kerja.....	81
4.9 Gagasan yang disampaikan ke Kepala Sekretariat ditolak karena tidak tersedianya fasilitas.....	82
4.10 Gagasan yang disampaikan ke Kepala Sekretariat ditolak karena ketidaksesuaian dengan tujuan.....	82
4.11 Memberikan teguran kepada pegawai jika berperilaku kurang baik guna menghindari terjadinya konflik.....	83
4.12 Memberikan nasehat kepada pegawai yang sedang bermasalah....	84
4.13 Bekerja atas tuntutan ekonomi.....	86
4.14 Perhatian Kepala Sekretariat guna mengatasi permasalahan Ekonomi.....	87
4.15 Hubungan yang menyenangkan antara pegawai dengan kepala sekretariat.....	87
4.16 Perhatian Kepala Sekretariat untuk kemajuan karir stafnya.....	88
4.17 Penghargaan Kepala Sekretariat kepada pegawainya sebagai Manusia	88
4.18 Dorongan Kepala Sekretariat kepada pegawainya untuk bekerja lebih maksimal dalam mewujudkan tujuan organisasi.....	89
4.19 Pernyataan lahirnya Kepala Sekretariat yang baik kepada para pegawainya.....	90
4.20 Adanya perlakuan yang adil dari Kepala Sekretariat kepada setiap pegawainya.....	90
4.21 Pernyataan adanya jaminan dan keamanan kerja bagi para pegawai.....	91
4.22 Pernyataan adanya penghargaan prestasi kerja pegawai.....	91

Grafik		Halaman
4.23	Pernyataan adanya. perasaan tenang bagi pegawai dalam bekerja.	92
4.24	Pernyataan pegawai menerima gaji yang sepadan	92
4.25	Pernyataan pegawai menerima jaminan kesehatan.	93
4.26	Pernyataan pegawai menerima bonus	93
4.27	Pernyataan pegawai menerima jaminan hari tua dan asuransi jiwa	94
4.28	Pernyataan pegawai dapat melakukan olah raga dan rekreasi	94

Universitas Terbuka

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Salah satu tema strategis Rencana Pembangunan Pendidikan Nasional Jangka Panjang Depdiknas Periode 2010-2015 adalah pembangunan **Penguatan Pelayanan**. Tema ini bertujuan untuk (1) meningkatkan kapasitas lembaga-lembaga di pusat dan daerah dalam mengembangkan mekanisme tata kelola, meningkatkan koordinasi antartingkat pemerintahan, mengembangkan kebijakan, melakukan advokasi dan sosialisasi kebijakan pembangunan pendidikan serta meningkatkan partisipasi masyarakat dalam pembangunan pendidikan, (2) pengembangan dan penerapan sistem pengawasan pembangunan pendidikan. Termasuk dalam hal ini adalah sistem tindak lanjut dari temuan hasil pengawasan setiap kegiatan pembangunan pendidikan, seperti pelaksanaan desentralisasi dan otonomi pendidikan, dan (3) penyempurnaan manajemen pendidikan melalui peningkatan pelaksanaan otonomi dan desentralisasi pengelolaan pendidikan kepada pengelola pendidikan dan satuan pendidikan dalam menyelenggarakan pendidikan secara efektif dan efisien, transparan, bertanggung jawab, akuntabilitas serta partisipatif yang mengacu pada Standar Nasional Pendidikan (Depdiknas, 2006 : 64 dan 90).

Berdasarkan tema strategis Pembangunan Pendidikan Nasional tersebut, maka ada 6 hal yang diharapkan dapat dicapai melalui Standar Nasional Pendidikan (SNP), yaitu:

- (1) Meningkatnya kemampuan lembaga-lembaga pendidikan, baik yang berada di pusat maupun daerah dalam memberikan pelayanan atau tata kelola. Maksudnya meningkatnya kemampuan lembaga-lembaga tersebut dalam memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat. Baik dalam hal pelayanan administrasi maupun pelayanan kebutuhan masyarakat. Dengan demikian, masyarakat akan merasakan manfaat secara positif keberadaan lembaga tersebut.
- (2) Meningkatnya koordinasi antar tingkat pemerintahan. Maksudnya, dalam pengelolaan lembaga tersebut selalu terjalin kerja sama yang erat antara pemerintah pusat dengan pemerintah daerah (propinsi, kabupaten dan kota).
- (3) Berkembangnya kebijakan, advokasi dan sosialisasi kebijakan pembangunan pendidikan. Berkembangnya kebijakan maksudnya adalah lahirnya kebijakan-kebijakan baru yang positif, yaitu kebijakan yang mampu menumbuhkembangkan lembaga pendidikan tersebut di masa depan sehingga menjadi lembaga pendidikan yang mampu bersaing. Berkembangnya advokasi maksudnya di sini adalah lahirnya aturan atau hukum-hukum yang mengatur lembaga pendidikan tersebut dengan baik agar berjalan sesuai yang diharapkan. Sementara sosialisasi kebijakan pembangunan pendidikan maksudnya adalah program dan hukum-hukum

yang berkaitan dengan dunia pendidikan itu mampu di terima dan dilaksanakan secara luas tanpaada lagi benturan di dalam masyarakat.

- (4) Meningkatnya partisipasi masyarakat dalam pembangunan pendidikan. Maksudnya di sini adalah lahirnya dukungan dari masyarakat untuk bersama-sama mewujudkan proses pendidikan yang berkualitas dan lahirnya sumber daya manusia yang mampu bersaing di dunia kerja. Dengan demikian, masyarakat akan rela menyumbangkan moril dan materil demi terwujudnya sumber daya manusia yang berkualitas tersebut.
- (5) Berkembang dan diterapkannya sistem pengawasan pembangunan pendidikan, termasuk dalam hal ini adalah sistem tindak lanjut dari temuan hasil pengawasan terhadap setiap kegiatan pembangunan pendidikan dan pelaksanaan desentralisasi serta otonomi pendidikan. Maksudnya, karena semua pihak telah memiliki rasa tanggung jawab maka semua pihak juga diharapkan memiliki tanggung jawab untuk mengawasi pelaksanaan pendidikan tersebut apakah sudah berjalan sesuai dengan yang diharapkan atau belum. Jika ditemui ketidaktepatan dalam pelaksanaannya maka secara bersama-sama untuk memperbaikinya.
- (6) Sempurnanya pelaksanaan manajemen pendidikan melalui pelaksanaan otonomi dan desentralisasi pengelolaan pendidikan oleh para pengelola pendidikan dan satuan pendidikan. Hal ini ditandai dengan penyelenggaraan pendidikan yang efektif dan efesien, transparan, bertanggung jawab, akuntabilitas serta partisipatif. Maksudnya sejalan dengan pelaksanaan otonomi dan desentralisasi pengelolaan pendidikan

maka pelaksanaan manajemen pendidikan diharapkan akan semakin baik. Hal ini ditandai oleh 5 indikator pelaksanaan, yaitu: (1) transparansi, (2) akuntabilitas, (3) efisiensi, (4) efektifitas dan (5) partisipatif.

Sejalan dengan tema stretegis Rencana Pembangunan Pendidikan Nasional Jangka Panjang Depdiknas Periode 2010-2015 tersebut, maka Dinas Pendidikan Nasional Provinsi Kepulauan Riau sebagai perpanjangan tangan pelaksanaan pendidikan di daerah, menyatakan dukungannya. Hal ini sebagaimana tercermin di dalam misi Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau, yaitu:

1. Mewujudkan pelayanan prima, baik secara internal maupun eksternal organisasi. Contohnya memberikan pelayanan yang cepat dan mudah kepada Dinas Kabupaten/Kota dan masyarakat luas.
2. Meningkatkan akses pendidikan yang merata dan bermutu pada semua jenjang dan jenis pendidikan. Dalam hal ini, Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau mewujudkannya melalui pemasangan jaringan internet dan LAN sendiri. Hal ini terbukti, Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau telah membuat web sendiri yang bisa diakses oleh siapapun yang berkepentingan. Terutama sekolah-sekolah yang berada di pulau-pulau dengan berbagai keterbatasan alat transportasinya.
3. Meningkatkan mutu, relevansi, dan daya saing pendidikan di lingkungan Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau. Salah satunya adalah terus meningkatkan dan memperbaiki mutu siswa melalui Ujian Nasional (UN). Alhamdulillah keinginan tersebut dapat diwujudkan. Peringkat Provinsi

Kepulauan Riau dalam pencapaian target yang ditentukan pemerintah setiap tahunnya semakin baik. Pada tahun 2005 Provinsi Kepulauan Riau dalam pencapaian Ujian Nasional adalah peringkat 13 dari 33 Provinsi, tahun 2006 menjadi peringkat 9. Tahun 2007 menjadi peringkat 8 dan tahun 2008 menjadi peringkat 7 dari 33 provinsi. Hasil yang dicapai ini tentunya sangat memuaskan dan menggembirakan.

4. Membina dan mengembangkan kemampuan para pengelola pendidikan. Adapun langkah yang dilakukan Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau adalah melalui pelaksanaan program pelatihan/workshop, penataran dan penambahan pendidikan bagi guru-guru yang belum sarjana (D1, D2, D3 ke S.1). Bahkan baru-baru ini, Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau bekerja sama dengan Gubernur Provinsi Kepulauan Riau melaksanakan program beasiswa kepada guru-guru yang sedang melanjutkan pendidikannya di jenjang S.2 (Magister).
5. Meningkatkan partisipasi masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan. Salah satunya melibatkan masyarakat dalam berbagai pelaksanaan pendidikan guna mewujudkan pendidikan yang berkualitas. Salah satunya melalui Komite Sekolah.
6. Mewujudkan SDM yang berbudaya dan berakhlak mulia. Hal ini tentunya sangat sesuai dengan tujuan pendidikan nasional, yaitu membentuk manusia Indonesia yang bermoral dan Pancasila.

Terlaksana tidaknya misi Dinas Pendidikan Nasional Provinsi Kepulauan Riau tersebut sangat ditentukan oleh gaya yang ditampilkan Kepala Sekretariat kemudian berimplikasi kepada motivasi kerja para pegawainya. Kedua variabel tersebut (gaya kepemimpinan dan motivasi kerja pegawai) sangat kuat pengaruhnya dalam pencapaian mutu kinerja. Hal ini sebagaimana yang dikemukakan *Siagian* (dalam Wibisono, 2007:88) bahwa *gaya kepemimpinan adalah motor atau daya penggerak daripada semua sumber dan alat-alat (resources) yang tersedia bagi suatu organisasi.* Maksudnya gaya kepemimpinan yang ditampilkan Kepala Sekretariat Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau sangat mempengaruhi motivasi kerja pegawai dan juga berimbas kepada mutu kinerja. Oleh sebab itu, antara kedua variabel ini perlu mendapat perhatian yang tinggi agar kinerja Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau ke depan lebih baik.

Sejalan dengan pandangan yang dikemukakan Siagian tersebut, tinggi-rendahnya motivasi kerja pegawai dapat ditunjukkan dengan besarnya dorongan yang timbul dalam diri para pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Motivasi pegawai dapat dikatakan tinggi jika para pegawai dalam melaksanakan tugasnya tidak merasakan sesuatu yang dikerjakannya itu adalah sebuah perintah dari atasannya melainkan sebuah keinginan sendiri bahwa hal itu harus dilaksanakan dengan senang hati dan memiliki terbaik. Begitu juga sebaliknya, motivasi kerja pegawai digolongkan rendah jika para pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya merasa bahwa tugas yang

dilaksanakan itu adalah sebuah perintah dari atasannya yang harus dilaksanakan. Bukan atas keinginan hatinya.

Agar visi dan misi Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau tercapai sesuai dengan yang diharapkan ke depan, diharapkan gaya kepemimpinan yang ditampilkan Kepala Sekretariat mampu meningkatkan motivasi kerja para pegawainya. Untuk mengetahui apakah gaya kepemimpinan yang ditampilkan Kepala Sekretariat Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau berindikasi terhadap meningkatnya motivasi kerja para pegawai, salah satu langkah yang harus dilakukan adalah melakukan pengamatan/penelitian terhadap kedua variabel tersebut.

Sepanjang pengetahuan penulis, selama ini penelitian terhadap 'gaya kepemimpinan' Kepala Sekretariat Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau terhadap motivasi kerja pegawai belum pernah dilakukan. Baik oleh Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau sendiri maupun oleh perguruan tinggi dan Lembaga Sosial Masyarakat (LSM) yang ada di Provinsi Kepulauan Riau. Termasuk dalam hal ini penelitian terhadap berbagai program yang digulirkan Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau selama ini, seperti: program pemberian insentif guru, beasiswa siswa miskin, BOS/BOM, maupun program pembangunan sekolah baru (USB) dan rehabilitasi gedung sekolah. Pada hal pemerintah daerah Provinsi Kepulauan Riau dan masyarakat tentu sangat mengharapkan adanya kajian atau pengamatan terhadap keberhasilan pelaksanaan berbagai program tersebut.

Guna mengetahui sejauhmana gaya kepemimpinan yang ditampilkan Kepala Sekretariat berpengaruh positif terhadap peningkatan motivasi kerja pegawai di lingkungan Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau, maka melalui tesis ini penulis mencoba menjadikan kedua variabel itu sebagai obyek pengamatan. Adapun judul penelitian yang penulis ajukan adalah **“Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekretariat terhadap Motivasi Kerja Pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau”**.

Ada beberapa alasan penulis memilih atau mengangkat masalah gaya kepemimpinan dan motivasi kerja pegawai Sekretariat Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau sebagai obyek pengamatan/penelitian. *Pertama*, penulis sering mendengar ucapan-ucapan (lisan) dari masyarakat tentang pelayanan yang diberikan Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau selama ini tidak memuaskan, misalnya saja tentang rumitnya urusan surat-menyurat, pengiriman informasi ke sekolah-sekolah yang sering terlambat (dalam bentuk surat maupun faxes) sehingga berakibat pihak sekolah merasa terdesak bahkan tidak bisa mengikuti kegiatan yang dilaksanakan, seringnya berkas-berkas yang telah dikirimkan pihak sekolah sesampai di Dinas Pendidikan Provinsi hilang sehingga mereka harus mengirimnya kembali dan lain sebagainya.

Untuk memperkuat alasan penulis memilih masalah ini juga didukung dengan penelitian-penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh:

1. Dewi Ratih Cahyorini (2009) penelitiannya tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Studi Pada

Karyawan Pdam Kota Batu). Dari hasil penelitiannya disimpulkan bahwa Gaya kepemimpinan suportif (X2) memiliki pengaruh yang dominan terhadap motivasi kerja pada karyawan PDAM Kota Batu

2. Pramono, Edy (2006) penelitian tentang pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja karyawan terhadap efektifitas layanan penerbitan akta kelahiran dan perkawinan di dinas kependudukan dan catatan sipil kota surakarta. Berdasarkan hasil analisis diketahui bahwa nilai Fhitung sebesar 26,651 lebih besar dari F tabel yaitu 3,15 artinya secara bersama-sama variabel gaya kepemimpinan dan variabel berpengaruh terhadap efektifitas layanan. Melalui Uji R², diperoleh R² sebesar 0,592 ini menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan dan motivasi kerja mempunyai kontribusi pengaruh terhadap variabel efektifitas layanan sebesar 59,2%. Sedangkan sisanya (40,8%) mendapat kontribusi dari variabel lain. Uji t, digunakan untuk menguji secara parsial atau satu-satu antara variabel independen dengan variabel dependen, adapun hasilnya dari analisis regresi adalah ; (a) Pengaruh variabel gaya kepemimpinan terhadap efektifitas layanan. Dari hasil analisis didapatkan nilai thitung sebesar 3,167 sedangkan nilai ttabel sebesar 2,682 dengan α 1% dan $df = 48$, atau dengan membandingkan nilai probabilitas thitung kepemimpinan yaitu sebesar 0,003 : 0,05 artinya nilai probabilitas < nilai alfa maka terbukti ada pengaruh yang signifikan antara variabel gaya kepemimpinan terhadap efektifitas layanan. (b) Pengaruh variabel

motivasi kerja terhadap efektivitas layanan. Dari hasil analisis didapatkan nilai thitung sebesar 4,070 sedangkan nilai ttabel sebesar 2,011 dengan α 5% dan $df = 58$, atau dapat juga disimpulkan dengan cara yang lebih mudah yaitu membandingkan nilai probabilitas thitung yaitu sebesar 0,000 : 0,05 artinya, nilai probabilitas < nilai alfa maka ada pengaruh yang signifikan antara variabel motivasi kerja terhadap efektivitas layanan.

3. Firdaus, Dhany Ulil (2005) penelitian pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap prestasi kerja pegawai dinas pekerjaan umum kabupaten rembang. Dari hasil penelitian berdasarkan hasil uji F diperoleh nilai F hitung sebesar 5,324 berarti $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($5,324 > 3,23$), maka hal ini menunjukkan hipotesis terbukti bahwa secara bersama-sama variabel kepemimpinan dan motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja. Hasil ini diperkuat dengan nilai korelasi determinasi (R^2) sebesar $0,202 = 20,2\%$, hal ini menunjukkan bahwa variabel prestasi kerja pegawai dijelaskan oleh variabel kepemimpinan dan motivasi sebesar 20,2%. Dari hasil uji hipotesis secara parsial, variabel kepemimpinan dan motivasi menunjukkan pengaruh positif dan signifikan dengan t hitung untuk variabel kepemimpinan sebesar 2,264 dan t hitung untuk variabel motivasi sebesar 2,090 ($t_{hitung} > 1,960$). Maka hal ini berarti bahwa variabel yang memiliki pengaruh paling dominan terhadap prestasi kerja pegawai adalah variabel kepemimpinan, kemudian diikuti variabel motivasi.

Melalui kesempatan ini penulis ingin sekali membuktikan kebenaran pernyataan yang disampaikan masyarakat dan juga hasil penelitian terdahulu . Penulis ingin sekali melihat apakah ketidakpuasan masyarakat dalam memperoleh pelayanan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan Kepala Sekretariat ataukah dipengaruhi oleh motivasi kerja para pegawai yang rendah.

Menurut pandangan penulis, gaya kepemimpinan dan motivasi kerja sangat erat hubungannya. Bahkan menurut penulis, gaya kepemimpinan merupakan kunci terhadap kualitas kinerja suatu organisasi/lembaga. Gaya kepemimpinan Kepala Sekretariat mempengaruhi motivasi kerja pegawainya. Dengan kata lain, gaya kepemimpinan dan motivasi kerja memiliki hubungan dan saling mempengaruhi. Yang diharapkan dalam hal ini tentunya adalah gaya kepemimpinan yang ditampilkan mampu meningkatkan motivasi kerja pegawai sebab pegawai yang memiliki motivasi kerja tinggi akan mampu memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat. Begitu juga sebaliknya, para pegawai yang memiliki motivasi kerja yang rendah sering mengabaikan mutu pelayanan yang diberikannya.

Kedua, jika memang benar kurang baiknya pelayanan yang Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau disebabkan gaya kepemimpinan yang ditampilkan Kepala Sekretariat tidak tepat sehingga berdampak pada

penurunan motivasi kerja para pegawainya, seberapa besar pengaruh yang terjadi. Untuk membuktikannya maka perlu dilakukan pengamatan.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan paparan sebelumnya maka masalah penelitian dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimanakah gaya kepemimpinan Kepala Sekretariat pada Kantor Dinas Pendidikan Propinsi Kepulauan Riau?
2. Bagaimanakah motivasi kerja pegawai di Dinas Pendidikan Propinsi Kepulauan Riau?
3. Bagaimanakah pengaruh gaya kepemimpinan dengan motivasi kerja pegawai di Dinas Pendidikan Kepulauan Riau?.

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini dilakukan adalah untuk mengetahui gaya kepemimpinan Kepala Sekretariat, mengetahui motivasi kerja pegawai, dan menemukan ada tidaknya pengaruh antara gaya kepemimpinan Kepala Sekretariat terhadap motivasi kerja pegawai. kemudian kalau ada seberapa besar pengaruhnya.

D. Kegunaan Penelitian

1. **Secara teoritis**, yaitu penelitian ini berguna untuk memperkaya bidang ilmu/teori tentang manajemen sumber daya manusia, khususnya berkaitan administrasi perkantoran.
2. **Secara praktis**, yaitu berguna untuk memberikan masukan/informasi kepada Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau berkaitan dengan gaya kepemimpinan Kepala Sekretariat dan dampaknya terhadap motivasi kerja pegawai.

Universitas Terbuka

BAB II

KERANGKA TEORITIK

A. Kajian Teoritik

1. Gaya Kepemimpinan

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (1990: 258) 'gaya' adalah *ragam, cara, rupa* atau *bentuk*. Dengan demikian, gaya kepemimpinan dapat diartikan sebagai cara seseorang dalam memimpin, cara yang digunakan pimpinan bersama-sama pegawainya dalam mewujudkan tujuan lembaga/instansi yang telah direncanakan. Dengan demikian, 'gaya kepemimpinan Kepala Sekretariat' adalah cara yang digunakan Kepala Sekretariat bersama-sama pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau dalam mewujudkan visi, misi dan tujuan Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau beberapa tahun ke depan.

Sehubungan dengan gaya kepemimpinan tersebut, **George R. Terry** (dalam Wibisono, 2007:88) mengemukakan pandangannya bahwa kata 'kepemimpinan' mengandung makna keseluruhan kegiatan (aktifitas) yang mempengaruhi kemauan orang lain untuk mencapai tujuan secara bersama-sama. Dalam hal ini yang dimaksud kepemimpinan adalah usaha-usaha yang dilakukan oleh pimpinan bersama bawahannya dalam mewujudkan tujuan lembaga/organisasi/instansi beberapa tahun ke depan. Adapun usaha-usaha yang dimaksud adalah usaha memotivasi para pegawai agar memiliki semangat kerja yang tinggi dalam melaksanakan pekerjaan yang diamanahkan kepadanya. Selain itu adalah memotivasi para pegawai agar memiliki pandangan yang sama, bahwa bekerja

bukan karena diperintah melainkan atas dasar dorongan dalam diri untuk bekerja lebih baik.

Usaha-usaha pimpinan juga dapat diartikan sebagai usaha-usaha untuk mensejahterakan para pegawai. Dengan memberikan penjelasan kepada para pegawai tentang kemajuan lembaga dan organisasi yang juga akan berdampak kepada peningkatan kesejahteraan pegawai. Jika kualitas kerja baik maka kesejahteraan pegawai juga akan meningkat. Bila hal ini dapat diwujudkan maka pegawai akan bekerja dengan sepenuh hati tanpa beban. Bahkan pekerjaan yang dilakukan tersebut dianggap sebagai sesuatu tanggung jawab yang memang harus dilakukannya bukan atas perintah orang lain (atasan).

Wahjosumidjo (1999:83) mendefinisikan kata 'kepemimpinan' sebagai suatu kemampuan untuk menggerakkan segala sumber daya yang ada pada suatu instansi/lembaga/organisasi sehingga dapat didayagunakan secara maksimal guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Rumusan yang dikemukakan Wahjosumidjo ini sekaligus menjadi tugas wajib bagi seorang pimpinan untuk mampu menggerakkan semua sumber daya yang ada di lembaga/instansinya dalam mewujudkan visi, misi dan tujuan yang telah disepakati bersama. Sekaligus menjadi ukuran berhasil tidaknya seorang pimpinan dalam memimpin.

Selanjutnya Wahjosumidjo (1999:40) berkaitan dengan masalah kepemimpinan menyatakan pandangannya bahwa seorang pemimpin itu harus melaksanakan beberapa tugasnya agar kepemimpinan dinilai baik, yaitu:

- a. Seorang pimpinan harus mampu membangkitkan kepercayaan dan loyalitas bawahan.

- b. Seorang pimpinan harus mampu mengkomunikasikan gagasannya kepada pegawainya dengan baik.
 - c. Seorang pimpinan dengan berbagai cara harus mampu mempengaruhi orang lain dapat melakukan hal-hal yang diinginkannya.
 - d. Seorang pimpinan harus mampu menjadikan dirinya sebagai seseorang atau sosok yang dikagumi dan mempesona serta dibanggakan oleh para bawahan.
 - e. Seorang pimpinan harus mampu menciptakan perubahan secara efektif di dalam penampilan kelompok
 - f. Seorang pimpinan harus mampu menggerakkan orang lain sehingga secara sadar orang lain tersebut mau melakukan apa yang dikehendaki oleh pimpinan.
- Keenam aspek tersebut harus dapat diwujudkan oleh seorang pimpinan agar kepemimpinannya dinilai berhasil guna.

Secara logis, gaya kepemimpinan yang ditampilkan seorang pimpinan memiliki pengaruh yang sangat kuat terhadap motivasi pegawai. Selanjutnya tinggi rendahnya motivasi kerja pegawai memiliki pengaruh terhadap cepat lambatnya pencapaian tujuan. Hal ini sebagaimana yang dikemukakan *Siagian* (dalam Wibisono, 2007:38) bahwa *gaya kepemimpinan merupakan motor atau daya penggerak semua sumber dari suatu organisasi*. Rasa senang pegawai dalam bekerja akan muncul jika gaya kepemimpinan yang ditampilkan seorang pimpinan tepat. Begitu juga sebaliknya, rasa malas pegawai akan muncul jika gaya kepemimpinan yang ditampilkan pimpinan tidak tepat. Sebagai contoh: seorang pimpinan yang setiap kali datang ke kantor selalu marah-marah, cemberut dan selalu mengeluarkan kata-kata yang menyakiti hati biasanya berdampak pada gairah kerja. Semangat kerja para pegawai akan menurun. Jika hal ini yang

terjadi maka pencapaian tujuan sebagaimana diharapkan akan menemui banyak kendala mungkin juga tidak tercapai.

Berkaitan dengan gaya kepemimpinan, *Stogdill* (dalam Wibisono, 2007:89) mendefinisikan gaya kepemimpinan atas 5, yaitu (1) proses kegiatan yang terjadi dalam organisasi, (2) penggerak awal tata hubungan kerja dalam organisasi, (3) alat dalam mencapai tujuan organisasi, (4) pusat kekuasaan yang ada dalam organisasi, (5) seni dalam menciptakan kepatuhan orang yang ada dalam organisasi. Adapun yang dimaksud *Stogdill* gaya kepemimpinan sebagai pusat proses kegiatan yang terjadi dalam organisasi adalah seorang pimpinan dalam suatu organisasi/lembaga/instansi adalah pengendali utama. Dialah orang yang sangat menentukan kemana arah perusahaan itu dijalankan. Pimpinan adalah orang yang mengendalikan organisasi / lembaga / instansi (*topdown*). Di tangan pimpinan terletak maju mundurnya suatu organisasi/lembaga/instansi yang dipimpinya tersebut. Dengan kata lain, pimpinan adalah driver (supir) yang mengatur arah dan kecepatan perjalanan.

Sementara yang dimaksud pimpinan sebagai penggerak awal tata hubungan kerja dalam organisasi adalah orang pertama mengatur masing-masing job kerja para pegawainya sehingga sistem kerja yang dibangun menguntungkan kepada kualitas pencapaian tujuan. Semakin baik sistem yang dirancang tentunya juga semakin baik pula proses yang dapat dijalankan. Begitu juga sebaliknya, semakin buruk sistem yang dirancang oleh pimpinan maka semakin terseok-seok pula proses yang dijalankan.

Yang dimaksud pimpinan sebagai alat dalam mencapai tujuan organisasi oleh *Stogdill* adalah pimpinan itu merupakan tokoh utama yang tidak boleh tidak

harus ada. Mustahil tujuan sebuah organisasi/lembaga/instansi akan mudah dicapai tanpa ada yang memimpinya. Hal ini ibarat kereta api tanpa lokomotifnya, siapa yang akan menggerakkan dan mengarahkan. Mustahil sebuah negara akan dapat aman dan damai tanpa ada presiden.

Yang dimaksud Stogdill pimpinan sebagai pusat kekuasaan yang ada dalam organisasi adalah orang yang memiliki kekuasaan penuh untuk mengatur dan mengendalikan organisasi/instansi/lembaga. Pegawai adalah bawahan yang harus tunduk pada perintah pimpinan.

Kemudian yang dimaksud Stogdill tentang pimpinan sebagai seni dalam menciptakan kepatuhan orang yang ada dalam organisasi adalah memimpin itu termasuk sebuah seni, yaitu seni memimpin. Seseorang yang telah menguasai seni melukis biasanya karya yang dilahirkannya akan terlihat indah. Begitu juga dengan seorang yang telah menguasai seni dalam berbicara, orang lain akan merasakan setiap ia berbicara merasa senang. Begitu juga dengan seni memimpin, pimpinan yang telah menguasai seni dalam memimpin biasanya para pegawai atau bawahannya akan senang atau selalu bersemangat dalam bekerja begitu juga sebaliknya.

Selanjutnya Stogdill (dalam Wahjosumidjo, 1999 : 25) mengemukakan 12 aspek yang dapat digunakan untuk menilai perilaku seorang pemimpin, yaitu:

- 1) Pemimpin berbicara dan bertindak sebagai wakil rakyat
- 2) Pemimpin mendamaikan tuntutan konflik dan mengurangi ketidakteraturan dari sistem yang ada.
- 3) Pemimpin mampu memberikan toleransi terhadap ketidakpastian dan penundaan tanpa kekhawatiran atau gangguan

- 4) Pemimpin mempergunakan persuasi dan organisasi secara efektif serta memperlihatkan keyakinan yang kuat.
- 5) Pemimpin dengan jelas mendefinisikan peranan kepemimpinan dan memberikan kesempatan bawahan mengetahui apa yang diharapkan dari mereka.
- 6) Pemimpin membiarkan bawahan berkesempatan untuk berinisiatif, terlibat dalam keputusan dan berbuat.
- 7) Pemimpin secara aktif menggunakan peranan kepemimpinannya daripada menyerahkan kepemimpinan kepada yang lain
- 8) Pemimpin memperhatikan ketenangan, kesejahteraan dan kontribusi bawahan.
- 9) Pemimpin lebih mementingkan atau menekankan kepada hal-hal yang bersifat produktif.
- 10) Pemimpin memperlihatkan wawasan ke depan dan kecakapan untuk memperkirakan hasil yang akan datang secara akurat.
- 11) Pemimpin memelihara secara akrab jaringan organisasi dan mengatasi konflik antar anggota.
- 12) Pemimpin memelihara hubungan dengan penuh ramah tamah dengan para atasan yang mempunyai pengaruh terhadap pemimpin (mereka) dan berjuang untuk memperoleh kedudukan yang lebih tinggi.

Menurut *Ensiklopedia bebas berbahasa Indonesia* yang dikutip dari *Wikipedia Indonesia* (2003) mendefinisikan 'kepemimpinan' sebagai:

"Suatu proses yang mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Kepemimpinan mempunyai kaian yang erat dengan motivasi. Hal

tersebut dapat dilihat dari keberhasilan seorang pemimpin dalam menggerakkan orang lain dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangat tergantung kepada kewibawaan dan juga pimpinan itu dalam menciptakan motivasi dalam diri setiap orang bawahan, kolega maupun atasan pimpinan itu sendiri.”

Berdasarkan rumusan yang terdapat dalam Ensiklopedia bebas berbahasa

Indonesia tersebut maka dapat disimpulkan beberapa hal, yaitu:

- 1) Proses yang mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi,. maksudnya pimpinan adalah orang yang menentukan kemana sebuah organisasi/instansi/lembaga akan dibawa. Pimpinan yang akan mengatur segala proses yang berjalan di organisasi/lembaga/instansi.
- 2) Memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan. Maksudnya pimpinan adalah orang yang memiliki tanggung jawab penuh dalam memotivasi para pegawainya. Terutama dalam mencapai tujuan yang direncanakan.
- 3) Mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Maksudnya pimpinan adalah orang yang akan mengubah segala pola tingkah laku dan budaya pegawai ke arah yang menguntungkan dan pencapaian tujuan organisasi/lembaga.
- 4) Kepemimpinan mempunyai kaitan yang erat dengan motivasi. Hal tersebut dapat dilihat dari keberhasilan seorang pemimpin dalam menggerakkan orang lain dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangat tergantung kepada kewibawaan dan juga pimpinan itu dalam menciptakan motivasi dalam diri setiap orang bawahan, kolega maupun atasan pimpinan itu sendiri.

Kemudian berkaitan dengan kata kepemimpinan tersebut, Dale (1992, 36-48) mendefinisikan kepemimpinan sebagai *suatu gaya yang diperlihatkan pimpinan dalam bekerja*. Mungkin karena keputusan dalam mendefinisikan

kepemimpinan, para teoritis manajemen telah berusaha menggambarannya bagaimana seseorang bertindak, bukan siapakah orang tersebut. Bila ada yang berpikir mengenai sejumlah pemimpin yang Anda kenal secara pribadi, Anda mungkin dapat menyimpulkan sendiri mengenai gaya mereka. “Ia tipe seorang pemain/pelatih” atau “Ia seorang primadona”. Dengan kata lain, kita cenderung menggolongkan seorang pemimpin berdasarkan cara ia memimpin menurut cara pandang kita mengenai dia. Dengan sendirinya, seseorang mungkin berbeda pendapat dengan orang lain mengenai gaya seorang pemimpin. “Gaya” ternyata merupakan ringkasan dari bagaimana seseorang pemimpin melaksanakan fungsi kepemimpinannya.

Penelitian terhadap gaya kepemimpinan sebetulnya sudah pernah juga dilakukan beberapa peneliti terdahulu. Mahyudin Noor salah satunya pernah melakukan penelitian tentang peranan gaya kepemimpinan dalam upaya meningkatkan prestasi kerja karyawan pada perusahaan pengrajin perak tahun 2005. Kemudian Robert D. Dale juga pernah melakukan penelitian tentang gaya kepemimpinan, hasil penelitiannya ini pernah dimuat dalam Majalah Ekonomi Volume 1 No.1 bulan April 2005. Selanjutnya Tedjo juga pernah melakukan penelitian berkaitan dengan gaya kepemimpinan dengan judul penelitiannya, “Analisa Pola Gaya Kepemimpinan, Kematangan, Motivasi Kerja dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Bawahan: Suatu Studi Kasus pada CV. Mitra Niaga Indonesia tahun 2007. Penelitian terhadap gaya kepemimpinan Kepala Sekretariat Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau serta hubungannya dengan motivasi kerja pegawainya belum pernah dilakukan.

Berkaitan dengan gaya kepemimpinan, Dewo (2008) mengemukakan beberapa langkah yang dapat digunakan untuk mengetahui gaya kepemimpinan yang ditampilkan seseorang. Langkah-langkah yang diusulkan Dewo tersebut adalah:

- (1) Ketika melimpahkan pekerjaan pada orang lain. Maksudnya gaya kepemimpinan seorang pimpinan dapat dilihat dari cara dia melimpahkan pekerjaan pada orang lain.
- (2) Ketika mereka (orang lain) membutuhkan bantuan. Maksudnya adalah gaya kepemimpinan seorang pimpinan dapat dilihat dari caranya saat orang lain meminta bantuan atau pertolongan daripadanya.
- (3) Ketika timbul suatu masalah. Maksudnya gaya kepemimpinan seseorang dapat dilihat dari cara dia dalam menangani suatu masalah.
- (4) Ketika menyajikan hasil kerja kepada orang lain. Maksudnya gaya kepemimpinan seseorang dapat dilihat dari cara dia menyampaikan sesuatu kepada orang lain.
- (5) Ketika saya memberikan umpan balik. Maksudnya gaya kepemimpinan seseorang dapat dilihat dari cara dia menerima umpan balik dari orang lain.
- (6) Sebagai seorang pemimpin. Maksudnya gaya kepemimpinan seseorang dapat dilihat dari sosoknya memimpin.
- (7) Ketika keputusan harus dibuat. Maksudnya gaya kepemimpinan seseorang dapat dilihat dari kebijakan yang dikeluarkannya terhadap orang lain.
- (8) Ketika saya harus pergi. Maksudnya adalah sikap seorang pimpinan saat ada seorang karyawannya akan mengundurkan diri.

- (9) Ketika saya bekerja di bawah tekanan. Maksudnya sikap yang ditampilkan seorang pimpinan saat pegawainya dalam kondisi ada tekanan atau masalah.

Selain Dewo, Martindas (dalam Djanali, 1996:41) juga menyatakan pandangan bahwa gaya kepemimpinan yang ditampilkan seorang pimpinan dapat dilihat dari 7 aspek, yaitu:

- 1) Saat dia mengkomunikasikan gagasannya kepada bawahan atau para pegawainya. Bagaimana sikap dan ekspresi yang disajikannya akan mudah digolongkan termasuk ke mana gaya yang terlihat.
- 2) Saat pimpinan mengkaji gagasan pihak lain atau saat pimpinan menerima dan menginterpretasikan gagasan yang disampaikan orang lain atau pegawainya. Bagaimana sikap yang kemudian diperlihatkannya akan mudah ditebak.
- 3) Saat pimpinan menangani keluhan yang datang baik dari orang lain maupun pegawainya. Apa sikap dan perilaku yang diperlihatkan,.
- 4) Saat menolak permintaan orang lain, yaitu situasi yang terlihat saat pimpinan mendapatkan permintaan dari orang lain atau pegawainya. Apa sikap yang ditampilkan.
- 5) Saat pimpinan menyampaikan kritik terhadap kualitas kerja yang diperlihatkan pegawainya kurang memuaskan. Sikap seorang pimpinan yang baik dalam menyampaikan kritikan kepada orang lain atau pegawainya sebaiknya tentulah dengan sikap dan cara yang baik pula agar kritik yang disampaikan tidak bersifat mematikan semangat kerja. Bahkan tidak terlewat batas, seperti sampai keluar cacian atau makian. Bila ini yang terjadi tentunya akibat yang akan timbul pastilah lebih bersifat konfrontatif.

- 6) Saat menyelesaikan konflik, yaitu sikap yang diperlihatkan oleh seorang pimpinan saat ia menjadi juru runding/penyelamat dalam menyelesaikan persoalan yang terjadi. Baik persoalan yang bersifat intern maupun ekstern.
- 7) Saat mengambil keputusan, yaitu sikap yang diperlihatkan seorang pimpinan saat mengambil sebuah keputusan. .

Wibisono (2007: 82) menyatakan bahwa *suatu organisasi akan berhasil atau bahkan gagal, sebagian besar ditentukan oleh kepemimpinan*. Maksudnya berhasil tidaknya atau maju mundurnya sebuah organisasi/lembaga sangat ditentukan oleh gaya kepemimpinan pimpinan/manajer. Bila gaya kepemimpinan yang ditampilkan baik maka kinerja karyawan juga akan baik begitu juga sebaliknya.

Setelah mengetahui beberapa definisi yang berkaitan dengan 'gaya kepemimpinan' maka selanjutnya tentunya muncul pertanyaan terbagi atas berapa jeniskah gaya kepemimpinan tersebut? Martindas (1996:39) membagi jenis gaya kepemimpinan tersebut atas 5 jenis. Kelima jenis tersebut adalah:

- 1) gaya kerja komandan,
- 2) gaya kerja pelayan,
- 3) gaya kerja bohemian,
- 4) gaya kerja birokrat dan
- 5) gaya kerja manajer.

Walaupun setiap pemimpin dalam memimpin tidak menggunakan satu jenis gaya saja, akan tetapi dari beberapa gaya yang ditampilkan tersebut tentunya ada satu gaya yang lebih dominan. Mungkin saja mengarah pada *gaya kerja*

komandan, gaya kerja pelayan, gaya kerja bohemian, gaya kerja birokrat atau mungkin juga lebih mengarah pada *gaya kerja manajer*.

Selain Martindas, Godam (2006) juga membagi jenis dan gaya kepemimpinan atas 3, yaitu:

1. *Gaya Kepemimpinan Otoriter/Authoritarian*, yaitu gaya pemimpin yang memusatkan segala keputusan dan kebijakan yang diambil dari dirinya sendiri secara penuh. Segala pembagian tugas dan tanggung jawab dipegang oleh si pemimpin yang otoriter tersebut, sedangkan para bawahan hanya melaksanakan tugas yang telah diberikan.
2. *Gaya Kepemimpinan Demokratis/Demokratik*, yaitu gaya kepemimpinan yang memberikan wewenang secara luas kepada para bawahan. Setiap ada permasalahan selalu mengikutsertakan bawahan sebagai suatu tim yang utuh. Pemimpin yang mengannut gaya demokrasi selalu banyak memberikan informasi tentang tugas serta tanggung jawab para bawahannya.
3. *Gaya Kepemimpinan Bebas/Laissez Faire*, yaitu pemimpin yang hanya terlibat dalam kuantitas yang kecil, para bawahannya yang secara aktif menentukan tujuan dan penyelesaian masalah yang dihadapi.

Pandangan yang sama juga terdapat dalam Ensiklopedia bebas berbahasa Indonesia dari Wikipedia Indonesia yang membagi gaya kepemimpinan atas 3 jenis, yaitu:

- 1) *Gaya otokratis*, yaitu gaya kepemimpinan yang menggunakan metode pendekatan kekuasaan dalam mencapai keputusan dan pengembangan strukturnya. Jadi, kekuasaanlah yang sangat dominant diterapkan.

- 2) Gaya demokratis, yaitu gaya yang ditampilkan seorang pemimpin yang menggunakan pendekatan pengambilan keputusan yang kooperatif. Di bawah kepemimpinan demokratis cenderung bermoral tinggi dapat bekerja sama.
- 3) Gaya kepemimpinan kendali bebas, yaitu gaya kepemimpinan yang memberikan kekuasaan penuh terhadap bawahan, struktur organisasi bersifat longgar dan pemimpin bersifat pasif.

Sehubungan dengan gaya kepemimpinan tersebut, berikut lahir pertanyaan apa yang dapat dijadikan ukuran seorang pemimpin dikatakan berhasil dalam melaksanakan tugas-tugasnya? Wahjosumidjo (1999:19) mengemukakan beberapa tanda-tanda seorang pemimpin yang berhasil, yaitu:

- 1) Tidak kenal lelah atau enerjik
- 2) Memiliki intuisi yang tajam
- 3) Memiliki tinjauan ke masa depan yang tidak sempit
- 4) Memiliki kecakapan yang meyakinkan dan menarik (irresistible)

Sehubungan dengan gaya kepemimpinan tersebut, ternyata dalam realitas sehari-harinya sering menimbulkan berbagai permasalahan. Hal ini sebagaimana yang dikemukakan Fred E. Fiedler dan Martin M. Chamer (dalam Wahjosumidjo, 1999:19) dalam bukunya yang berjudul, "Leadership and Effective Management" bahwa dunia kepemimpinan sering dihinggapi berbagai permasalahan. Namun secara umum dapat dibagi ke dalam tiga pertanyaan pokok, yaitu:

- 1) Bagaimana seseorang dapat menjadi seorang pemimpin (how one become a leader);

- 2) Bagaimana para pemimpin itu berperilaku (how leader behave);
- 3) Apa yang membuat pemimpin itu berhasil (what makes the leader effective)

Sehubungan dengan pertanyaan yang dikemukakan Fiedler tersebut, studi kepemimpinan yang terdiri dari berbagai macam pendekatan hakikatnya merupakan usaha untuk menjawab atau memberikan pemecahan persoalan yang terkandung di dalam ketiga pertanyaan tersebut.

Selanjutnya Rock (2007:xxi-xxvi) dalam bukunya yang berjudul "Quietleadership" mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan yang dilakukan para pemimpin atau manajer sering diliputi berbagai permasalahan, seperti:

- 1) Praktek kepemimpinan kita tak sebanding dengan realitas kehidupan organisasional. Akibatnya hasil yang diperoleh semakin lebarnya jurang yang terbangun antara pimpinan dengan karyawan. Maksudnya adalah seni memimpin yang sering ditampilkan tidak sesuai dengan yang diharapkan sehingga antara pimpinan dengan bawahan bukannya terjalin kerja sama yang baik melainkan semakin memperlebar jarak keduanya. Antara pimpinan dan yang dipimpin tidak terjalin koordinasi yang baik. Dengan demikian tujuan yang diharapkan juga sukar untuk dicapai.
- 2) Model manajemen yang kita terapkan pada tenaga kerja kita hari ini masih model manajemen di era proses. Para pemimpin dan manajer kita belum mau berpikir bagaimana caranya ia untuk terus meningkatkan pengetahuannya dan bekerja bersama individu-individu (karyawan) yang cerdas. Maksudnya manajemen kepemimpinan yang diterapkan hari ini masih manajemen tradisional. Yang parahnya lagi para pimpinan tidak mau menambah pengetahuannya, merasa cukup dengan ilmu yang diperolehnya

selama ini. Tidak terpikir olehnya bagaimana caranya dapat meningkatkan kesadaran para pegawainya untuk bersama-sama mewujudkan tujuan yang sudah ditetapkan.

- 3) Generasi baru yang duduk di jajaran manajemen mempunyai kebutuhan yang berbeda dan mengharapkan lebih dari organisasi. Mereka ingin berkembang secara pribadi, menghargai kebebasan dan kemandirian. Mereka menyukai keberagaman dan perubahan. Orang-orang semacam ini memerlukan tipe pemimpin yang berbeda dari budaya memerintah dan menguasai. Mereka membutuhkan pemimpin yang membantu mereka bersinar, membantu mereka mewujudkan potensi mereka di tempat kerja. Yang mereka butuhkan adalah pemimpin yang mampu meningkatkan pemikiran mereka.
- 4) Yang kita capai di tempat kerja didorong oleh cara berpikir kita. Akan tetapi ketika pemimpin ingin meningkatkan kinerja anak buahnya, ia cenderung tetap berada di atas permukaan dan memusatkan perhatian pada kinerja itu sendiri. Ia jarang mendiskusikan kebiasaan mana yang bisa mendorong kinerja karyawannya atau membicarakan perasaan mereka serta sangat jarang bercakap-cakap tentang pemikiran si karyawan.
- 5) Seorang pimpinan biasanya dalam pelaksanaan tugas dan kebijakannya dihadapkan pada beberapa resiko. Resiko ini adalah sesuatu yang tidak bisa dihindarkan sebab apapun yang kita lakukan mengandung resiko. Pemimpin seharusnya tidak perlu takut terhadap resiko tersebut, yang penting bagaimana mengelola resiko tersebut sehingga tidak menjadi besar.

Sembel (2001:46) menyatakan bahwa seorang pimpinan atau manajer perlu mengetahui manajemen resiko (risk management) dari perencanaan dan pengambilan keputusan. Caranya adalah mengetahui kejelasan tujuan dan target *stakeholder* serta pemikiran mendalam tentang potensi bahaya dan solusi yang mungkin. Pendeknya, "*pick your battle, anticipate and manage risk.*"

Selanjutnya kebijakan yang ditelurkan dari gaya kepemimpinan seseorang juga akan sangat dirasakan langsung oleh publik yang selalu berhubungan dengan lembaga yang bersangkutan. Winarno (2002:30) menyatakan bahwa kebijakan publik adalah arah tindakan yang dilakukan pemerintah dan memiliki pengaruh yang cukup kuat terhadap kepentingan masyarakat secara luas. Teori-teori analisis kebijakan publik sangat diperlukan untuk mengembangkan kebijakan publik yang baik di masa datang.

Ullricht dan Wielan (dalam Wahjosumidjo, 1999:53) melalui bukunya yang berjudul "Organizational Theory and Design" menyampaikan pandangannya bahwa pemimpin yang efektif akan selalu menghindari diri dari perilaku yang oportunitas dan utopisme. Paham oportunitas adalah paham yang semata-mata hendak mengambil keuntungan untuk diri sendiri dari kesempatan yang ada tanpa berpegang pada prinsip-prinsip tertentu. Sedangkan paham utopisme adalah paham yang mendeskripsikan tata masyarakat dan tata politik yang sempurna, bagus dalam gambaran (angan-angan) tetapi sulit untuk dilaksanakan.

Lee G. Bolman dan Terrence E. Deal (dalam Wahjosumidjo, 1999:55) mengemukakan tentang ciri-ciri seorang pimpinan masa depan, yaitu:

- 1) Pemimpin memerlukan kemampuan berpikir secara fleksibel terhadap organisasi, melihat organisasi dari berbagai sudut pandang, menyesuaikan gaya kepemimpinan agar cocok dengan isu-isu yang sedang tumbuh.
- 2) Pemimpin perlu bertanggung jawab terhadap nilai. Pemimpin perlu mengolah gaya yang sesuai dengan kepribadiannya, perlu mengembangkan kecakapan untuk melihat organisasi sebagai bentuk-bentuk organisasi, dengan kebutuhan, peran, kewibawaan dan simbol-simbol yang secara kemas bercampur untuk membantu arah dan membentuk perilaku.
- 3) Pemimpin masa depan harus diperkenalkan dengan konsep: (a) kecakapan untuk melihat organisasi melalui beberapa lensa yang berbeda-beda, (b) fleksibel dalam pemikiran, (c) menganjurkan fleksibel dalam tindakan dan (d) kecakapan memainkan peran yang perlu di dalam situasi tanpa mengorbankan nilai dasar. Agar seorang pimpinan yang direkrut sesuai dengan yang diharapkan maka 3 hal yang perlu dilakukan, yaitu (1) seleksi yang benar-benar sesuai dengan prosedur penyeleksian agar yang direkrut sesuai dengan yang diharapkan. (2) pemberian kesempatan bagi mereka untuk mengikuti pelatihan dan (3) pandai merekayasa situasi.

1) Seleksi

Untuk pengisian jabatan yang kosong maka penyeleksian seorang pimpinan yang layak perlu dilakukan dengan benar. Adapun prosedur yang harus dilakukan adalah:

- a. Menganalisis ciri-ciri jabatan yang kosong, untuk menentukan apakah sifat-sifat pribadi dan keterampilan mempunyai relevansi yang kuat;

- b. Kandidat/calon untuk mengisi jabatan tersebut dinilai melalui test, interview, dan tugas-tugas situasional untuk mengukur relevansi sifat-sifat pribadi dan keterampilan
- c. Informasi tentang keberhasilan kepemimpinan calon pada waktu-waktu yang lalu juga sangat berguna
- d. Akhirnya terpilih calon yang memiliki kombinasi yang paling baik tentang sifat-sifat pribadi, keterampilan dan pengalaman kepemimpinan sebelumnya.

2) Pelatihan

Ada tiga kategori keterampilan yang paling mudah diperbaiki melalui pelatihan, yaitu:

- a. Keterampilan pengelolaan
- b. Pengetahuan teknis. Diantaranya adalah metode pelatihan khusus yang telah dikembangkan untuk memberikan fasilitas proses belajar tentang informasi teknis.
- c. Keterampilan konseptual: (1) permainan kasus dan bisnis secara meluas dipakai sebagai metode pelengkap untuk keterampilan belajar tentang analisis persoalan; forecasting; planning dan pengambilan keputusan (2) kegiatan kreativitas dapat ditingkatkan melalui berbagai macam bentuk-bentuk latihan khusus termasuk tugas-tugas di dalam menggunakan teknik mengembangkan gagasan (*the use of the idea generation technique*).

3) Rekayasa Situasi,

Dalam pendekatan ini situasi diubah untuk lebih dapat bersaing dengan pemimpin. Contoh perubahan yang terdapat di dalam organisasi unit kerja seperti: peningkatan atau merosotnya otoritas pemimpin; peningkatan atau merosotnya tentang kendali pemimpin (Wahjosumidjo, 1999:55-57)

Setelah seseorang tersebut direkrut maka langkah berikutnya adalah melakukan pemberdayaan. Sehubungan dengan masalah pemberdayaan ini Rendy Wrihatnolo dan Rian Nugroho Dwidjowijoto dalam bukunya yang berjudul “Manajemen Pemberdayaan: Sebuah Pengantar dan Panduan Untuk Pemberdayaan Masyarakat” menyatakan Pemberdayaan adalah proses membuat seseorang menjadi berdaya. Sebagai proses, pemberdayaan memiliki 3 proses, yaitu (1) penyadaran, (2) pengkapasitasan (*capacity building*) dan (3) pendayaan (2007: 3 – 10).

(1) Penyadaran

Objek yang akan diberikan penyadaran diberikan pencerahan agar mereka sadar bahwa mereka dapat hidup lebih baik dari kondisi yang sudah ada. Misalnya penduduk miskin diberikan pemahaman bahwa mereka bisa menjadi orang berada dan keluar dari kemiskinan Program yang dapat dilakukan adalah memberikan pengetahuan yang bersifat kognisi, belief dan healing. Prinsip pelaksanaannya adalah objek memiliki kesadaran bahwa mereka perlu diberdayakan dan proses pemberdayaan itu dimulai dari dalam diri mereka sendiri.

(2) Pengkapasitasan (*Capacity Building*) atau memampukan

Tujuan pengkapasitasan adalah agar mereka memiliki kecakapan atau *skilfull* dalam mengelola. Proses yang dilakukan terdiri atas 3 jenis, yaitu:

a. Manusia

Pengkapasitasan manusia mempunyai arti memampukan manusia baik dalam konteks individu atau kelompok terhadap kekuasaan yang akan diterima atau dilimpahkan.

b. Organisasi

Pengkapasitasan organisasi mengandung makna memampukan organisasi dalam bentuk restrukturisasi organisasi yang akan menerima daya atau kapasitas tersebut.

c. System nilai

Pengkapasitasan sistem nilai dilakukan dengan cara membantu objek dan membuat aturan main diantara mereka sendiri. Misalnya berkenaan dengan AD (Anggaran Dasar) dan ART (Anggaran Rumah Tangga).

(3) Pendayaan

Pendayaan dalam arti sempit maksudnya adalah kepada objek diberikan daya, kekuasaan, otoritas atau peluang. Pemberian ini sesuai dengan kecakapan yang dimilikinya. Jika perputaran usahanya hanya mampu 5 juta tidaklah bijaksana jika diberikan pinjaman atau modal sebesar 50 juta. Pemberdayaan adalah praktek dan seni. Ron Johnson dan David Redmond dalam bukunya "The Art of Empowerment" mengatakan bahwa *at last, empowerment is about art. It is about value we believe*. Pemberdayaan bukan berarti merobotkan atau

menyeragamkan. Pemberdayaan memberikan ruang pada pengembangan keberagaman kemampuan manusia yang beragam dengan asumsi satu dan yang lain saling melengkapi.

Pada abad ke-18, salah seorang ilmuwan Perancis yang bernama Alexis de Tocqueville menemukan keunggulan pada bangsa Amerika, yaitu kemampuan membuat organisasi dan memanajemennya. Menurut prinsip pemberdayaan, walaupun kehidupan itu adalah proses alami, kehidupan pun perlu dan harus dimanajementi. Konsep manajemen berbeda dengan rekayasa sebab manajemen lebih fokus pada peningkatan 'nilai tambah' dari 'suatu asset'. Sebagai sebuah konsep manajemen, pemberdayaan akhirnya harus mempunyai *indikator keberhasilan*.

Para relawan sosial yang bergerak pada program kesetaraan gender membuat 4 indikator terhadap kualitas kesetaraan gender, yaitu:

1) Akses

Mempunyai makna bahwa objek yang diberdayakan pada akhirnya mempunyai akses akan risorsis yang diperlukannya untuk mengembangkan diri.

2) Partisipasi

Mempunyai makna bahwa objek yang diberdayakan pada akhirnya dapat berpartisipasi mendayagunakan risorsis yang diaksesnya.

3) Kontrol

Mempunyai makna bahwa objek yang diberdayakan pada akhirnya mempunyai kemampuan mengontrol proses pendayagunaan risorsis.

4) Kesetaraan

Mempunyai makna bahwa objek yang diberdayakan pada tingkat tertentu saat terjadi konflik, objek mempunyai kedudukan sama dengan yang lain dalam hal pemecahan masalah.

2. Motivasi Kerja

a. Definisi Motivasi Kerja

Menurut The Liang Gie (dalam Wibisono, 2007:63) motivasi adalah pekerjaan yang dilakukan oleh seorang manajer dalam memberikan inspirasi, semangat dan dorongan kepada orang lain guna pengambilan tindakan. Dorongan yang diberikan tersebut untuk meningkatkan semangat karyawan dan peningkatan hasil. Sementara Wibisono (2007:68) mendefinisikan motivasi sebagai dorongan kerja yang timbul dalam diri seseorang untuk berperilaku dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Selanjutnya Taidin Suhaimin (dalam Setiawan, 2008:1-4) mendefinsikan motivasi atas 5 macam, yaitu:

- 1) **Motivasi Sebagai Pengarah Tuju dan Penggerak Tindakan**
Perkataan MOTIVASI adalah berasal daripada perkataan Bahasa Inggeris - "MOTIVATION". Perkataan asalnya ialah "MOTIVE" yang juga telah dipinjam oleh Bahasa Melayu / Bahasa Malaysia kepada MOTIF yakni bermaksud TUJUAN. Di dalam surat khabar, kerap pemberitaan menulis ayat "motif pembunuhan". Perkataan motif di sini boleh kita fahami sebagai sebab atau tujuan yang mendorong sesuatu pembunuhan itu dilakukan. Jadi, ringkasnya, oleh kerana perkataan motivasi adalah yang bermaksud sebab, tujuan atau pendorong, maka tujuan seseorang itulah

yang menjadi penggerak baginya berusaha keras mencapai atau mendapat apa juga yang diinginkannya sama ada secara negatif atau positif. Oleh itu kita boleh definisikan bahawa: *Motivasi adalah sesuatu yang menggerak dan mengarahtujui seseorang dalam tindakan-tindakannya sama ada secara negatif atau positif.*

- 2) **Motivasi Sebagai Pendorong.** Tujuan atau motif adalah sama fungsinya dengan matlamat, wawasan, aspirasi, hasrat atau cita-cita. Jadi, wawasan, cita-cita, impian, keinginan atau keperluan seseorang itu malah bagi sesebuah negara merupakan pendorong utama yang menggerakkan usaha bersungguh-sungguh untuk mencapai apa yang dikehendaki. Lebih penting sesuatu yang ingin dicapai, dimiliki, diselesaikan atau ditujui, lebih serius dan lebih kuatlah usaha seseorang, sesebuah keluarga, organisasi, masyarakat atau negara untuk mencapai apa juga matlamat yang telah ditetapkan. Jadi, dengan matlamat atau hasrat yang lebih penting atau besar, lebih kuatlah pula dorongan atau motivasi seseorang itu untuk berusaha bagi mencapai matlamatnya. Oleh itu, bolehlah kita buat Kesimpulan di sini bahawa: *Motivasi adalah suatu bentuk dorongan minda dan hati yang menjadi penggerak utama seseorang, sesebuah keluarga atau organisasi untuk mencapai apa yang diinginkan.*
- 3) **Motivasi Sebagai Tingkat Kesungguhan .** Tahap kepentingan sesuatu yang seseorang ingin capai memberi kesan terhadap tahap kesungguhannya berusaha. Sungguhpun masa untuk mencapainya agak lama, tetapi jika apa yang dihasratkan itu amat penting, ia akan terus tetap mempunyai keinginan atau kesungguhan untuk berusaha sehingga

tujuannya tercapai. Oleh itu, dapat juga kita simpulkan di sini bahawa: *Motivasi adalah tingkat atau tahap kesungguhan dan tempoh ketahanan seseorang, berusaha untuk mencapai tujuan atau matlamat.*

4) **Motivasi Sebagai Stimulator.** Di sini dapatlah kita simpulkan bahawa: *Motivasi adalah stimulasi atau semangat akibat rangsangan atau kehairahan terhadap sesuatu.*

5) **Motivasi Sebagai Pembangkit Keberanian.**

Chung dan Meggison (dalam Setiawan, 2008:1) mendefinisikan motivasi sebagai prilaku yang ditujukan kepada sasaran, motivasi berkaitan dengan tingkat usaha yang dilakukan oleh seseorang dalam mengejar suatu tujuan. Motivasi berkaitan erat dengan kepuasan pekerja dan fermormasi pekerjaan. Sedangkan Heidjrachman dan Suad Husnan mendefinisikan motivasi sebagai proses untuk mencoba mempengaruhi seseorang agar mau melakukan sesuatu yang diinginkan”.

Sementara teori Maslow berpendapat bahwa manusia mempunyai 5 (lima) kebutuhan sosial, meliputi :

1. Kebutuhan psikologikal seperti sandang, pangan dan papan
2. Kebutuhan keamanan, tidak hanya dalam arti fisik akan tetapi dengan mental psikologikal dan intelektual.
3. Kebutuhan sosial, berupa persahabatan dan ketertiban
4. Kebutuhan prestise yang pada umumnya tercermin dalam berbagai simbol-simbol status.

5. Aktualisasi diri dalam arti tersedianya kesempatan bagi seseorang untuk mengembangkan potensi yang terdapat dalam dirinya sehingga berubah jadi kemampuan nyata.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa lebih tepat apabila berbagai kebutuhan manusia digolongkan sebagai rangkaian dan bukan sebagai hierarki, dalam hubungan ini perlu ditekankan bahwa :

- a. Kebutuhan yang suatu saat sudah terpenuhi sangat mungkin akan timbul lagi diwaktu yang akan datang.
- b. Pemuasan berbagai kebutuhan tertentu, terutama kebutuhan fisik, bisa bergeser dari pendekatan kuantitatif menjadi pendekatan kualitatif dalam pemuasannya.
- c. Berbagai kebutuhan tersebut tidak akan dicapai 'Titik jenuh' dalam arti tibanya suatu kondisi dalam mana seseorang tidak lagi dapat berbuat sesuatu dalam pemenuhan kebutuhan itu.

Kebutuhan tersebut memang logis dan sesuai dengan kenyataan hidup sehari-hari. Pengklasifikasian kebutuhan manusia menurut Maslow tersebut sangat memperkaya pemahaman tentang kebutuhan manusia yang kompleks. Dan karena itu sering dijadikan titik tolak pemahaman gejala manusia.

Pada umumnya manusia terdorong atau termotivasi dalam bekerja, disebabkan oleh berbagai macam tindakan kebutuhan. Begitu kebutuhan dasarnya terpenuhi, maka akan muncul kebutuhan yang lain dengan demikian untuk

merangsang karyawan agar lebih bersemangat dalam melaksanakan pekerjaannya haruslah dapat dipenuhi kebutuhan dasarnya dan juga kebutuhan lainnya.

Dari defenisi di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa pada dasarnya defenisi di atas mempunyai pengertian yang sama, yaitu semuanya mengandung unsur *dorongan* dan *keinginan*. Dengan demikian maka dapat diambil kesimpulan bahwa *motivasi merupakan dorongan dalam diri seseorang dalam usahanya untuk memenuhi keinginan, maksud dan tujuan, namun dalam penerapannya nanti, penggunaan masing-masing unsur tersebut adalah berbeda untuk setiap karyawan. Sesuai kebutuhan dan keinginan masing-masing.*

Maslow mengatakan bahwa hanya kebutuhan yang belum terpenuhi yang memotivasi perilaku manusia. Teori Maslow ini menekankan pada dua pemikiran pokok :

- (1) Manusia mempunyai banyak kebutuhan, tetapi kebutuhan-kebutuhan yang belum terpenuhi yang mempengaruhi perilaku manusia.
- (2) Kebutuhan manusia di kelompokkan ke dalam hirarki menurut kepentingannya bila suatu kebutuhan dipenuhi maka kebutuhan lainnya lebih tinggi muncul untuk dipuaskan.

Teori Maslow berpendapat bahwa manusia mempunyai 5 (lima) kebutuhan sosial, meliputi :

- (1) *Kebutuhan fisikologikal* seperti sandang, pangan dan papan
- (2) *Kebutuhan keamanan*, tidak hanya dalam arti fisik akan tetapi dengan mental psikologikal dan intelektual.
- (3) *Kebutuhan sosial*, berupa persahabatan dan ketertiban

- (4) *Kebutuhan prestise* yang pada umumnya tercermin dalam berbagai simbol-simbol status.
- (5) *Aktualisasi diri* dalam arti tersedianya kesempatan bagi seseorang untuk mengembangkan potensi yang terdapat dalam dirinya sehingga berubah jadi kemampuan nyata.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa lebih tepat apabila berbagai kebutuhan manusia digolongkan sebagai rangkaian dan bukan sebagai hierarki, dalam hubungan ini perlu ditekankan bahwa :

- (1) Kebutuhan yang suatu saat sudah terpenuhi sangat mungkin akan timbul lagi diwaktu yang akan datang.
- (2) Pemuasan berbagai kebutuhan tertentu, terutama kebutuhan fisik, bisa bergeser dari pendekatan kuantitatif menjadi pendekatan kualitatif dalam pemuasannya.
- (3) Berbagai kebutuhan tersebut tidak akan dicapai 'Titik jenuh 'dalam arti tibanya suatu kondisi dalam mana seseorang tidak lagi dapat berbuat sesuatu dalam pemenuhan kebutuhan itu.

Kebutuhan tersebut memang logis dan sesuai dengan kenyataan hidup sehari-hari. Pengklasifikasian kebutuhan manusia menurut Maslow tersebut sangat memperkaya pemahaman tentang kebutuhan manusia yang kompleks. Oleh karena itu sering dijadikan titik tolak pemahaman gejala manusia.

Pada umumnya manusia terdorong atau termotivasi dalam bekerja, disebabkan oleh berbagai macam tindakan kebutuhan. Begitu kebutuhan dasarnya terpenuhi, maka akan muncul kebutuhan yang lain dengan demikian untuk merangsang karyawan agar lebih bersemangat dalam melaksanakan pekerjaannya haruslah dapat dipenuhi kebutuhan dasarnya dan juga kebutuhan lainnya.

b. Proses Motivasi

Setiap manusia berusaha untuk memenuhi berbagai macam kebutuhannya. Kebutuhan yang tidak terpenuhi, menyebabkan orang mencari jalan untuk menurunkan tekanan yang timbul dari rasa tidak senang, maka orang memilih suatu tindakan dan terjadilah perilaku yang diarahkan untuk mencapai tujuan.

Sesudah melebihi beberapa waktu, para manager menilai prestasi kerja tersebut. Evaluasi prestasi kerja menghasilkan beberapa jenis imbalan/hukuman. Hal tersebut akan dinilai oleh orang yang bersangkutan dan kebutuhan yang belum terpenuhi dapat ditinjau kembali. Selanjutnya hal ini menggerakkan proses beberapa pola berlingkar (siklus) yang akan dimulai kembali.

Bagaimanapun dan apapun gaya yang digunakan, seorang pimpinan hendaknya berimbas kepada peningkatan motivasi dan prestasi kerja para pegawainya. Dengan motivasi kerja pegawainya yang tinggi tidaklah mustahil prestasi kerja yang baik akan mudah dicapai. Motivasi dan prestasi kerja adalah dua hal yang tentunya tidak dapat dipisahkan dan saling berhubungan.

Hal ini sebagaimana yang diungkapkan Bernardin dan Russel (1993:378) bahwa prestasi kerja adalah, ” *performance is defined as the record of outcome*

produced on a specified job function or activity during a specified time period".

Maksudnya, prestasi kerja adalah catatan dari hasil-hasil yang diperoleh melalui fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama tempo waktu tertentu). Dari definisi yang dikemukakan Bernardin dan Russel tersebut dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan prestasi kerja adalah hasil yang diperoleh seseorang dari sebuah pekerjaan.

Selain Bernardin dan Russel, definisi prestasi kerja juga dikemukakan Rahmanto. Menurut Rahmanto, yang dimaksud prestasi kerja adalah tingkat pelaksanaan tugas yang bisa dicapai oleh seseorang, unit, atau divisi, dengan menggunakan kemampuan yang ada dan batasan-batasan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan perusahaan. (www. Feunpak. web. Id/ jima/isna.txt).

Muchinsky (1993:217) mengemukakan prestasi kerja sebagai, " *a systematic review of an individual employee's performance on the job which is used to evaluate the effectiveness of his or her work*". Maksudnya, suatu peninjauan yang sistematis terhadap prestasi kerja individu karyawan dalam pekerjaan yang digunakan untuk mengevaluasi efektivitas kerja).

Penilaian prestasi kerja dalam bahasa Inggris disebut sebagai *performace appraisal*. Pada kamus Manajemen SDM dan Perilaku Organisasi (Tunggal, 1997:48) berarti suatu proses organisasi menilai performa individu. Sedangkan Bittel (1996:233) menyebutkan suatu evaluasi formal dan sistematis tentang seberapa baik seseorang melakukan tugasnya dan memenuhi perannya yang sesuai dalam organisasi.

Blanchard dan Johnson (1982:100) menyebutkan penilaian prestasi kerja merupakan proses organisasi yang mengevaluasi prestasi kerja karyawan terhadap pekerjaannya. Esensinya, supervisor dan karyawan secara formal melakukan evaluasi terus menerus. Kebanyakan mereka mengacu pada prestasi kerja sebelumnya dan mengevaluasi untuk mengetahui apa yang akan dilakukan selanjutnya. Ketika prestasi kerja tidak memenuhi syarat, maka manajer atau supervisor harus mengambil tindakan, demikian juga apabila prestasi kerjanya bagus maka perilakunya perlu dipertahankan.

Putti dalam bukunya *A Manager's Primer on Performance Appraisal*, sebagaimana yang dikutip oleh Ruky (2002:12-13), terdapat beberapa definisi penilaian prestasi kerja menurut pendapat beberapa ahli, antara lain :

- a) Roger Belows (1961, 370) mendefinisikan prestasi kerja sebagai periodic atas nilai seseorang individu karyawan bagi organisasinya, dilakukan oleh atasannya atau seseorang yang berada dalam posisi untuk mengamati atau menilai prestasi kerjanya.
- b) Dale S. Beach. (1970, 257) mendefinisikan sebuah penilaian sistimatis atas individu karyawan mengenai prestasinya dalam pekerjaannya dan potensinya untuk pengembangan.
- c) Bernardin dan Russel (1993:379), mendefinisikan suatu cara mengukur kontribusi individu (karyawan) kepada organisasi tempat mereka bekerja.

- d) Cascio (1992:267), mendefinisikan sebuah gambaran atau diskripsi sistematis tentang kekuatan dan kelemahan yang terkait dengan pekerjaan dari seseorang atau satu kelompok.

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa penilaian prestasi kerja merupakan cara sistematis untuk mengevaluasi prestasi, kontribusi, potensi dan nilai dari seorang karyawan oleh orang-orang yang diberi wewenang perusahaan sebagai landasan pengembangan dan sebagainya. Mengapa prestasi kerja perlu dinilai? Sebetulnya ada beberapa tujuan utama prestasi kerja seseorang perlu dilakukan penilaian. Hal ini sebagaimana yang dikemukakan beberapa ahli berikut ini.

Gomez (2001:226) menyatakan bahwa tujuan prestasi kerja dilakukan penilaian adalah sebagai langkah administratif dan pengembangan. Secara administratif, perusahaan atau organisasi dapat menjadikan penilaian prestasi kerja sebagai acuan atau standar di dalam membuat keputusan yang berkenaan dengan kondisi pekerjaan karyawan, termasuk untuk promosi pada jenjang karir yang lebih tinggi, pemberhentian, dan penghargaan atau penggajian. Sedangkan untuk pengembangannya adalah cara untuk memotivasi dan meningkatkan keterampilan kerja, termasuk pemberian konseling pada perilaku karyawan dan menindak-lanjuti dengan pengadaan training.

Kemudian Cherrington (1995:276) menambahkan tujuan lainnya antara lain untuk mengidentifikasi kebutuhan training untuk kepentingan karyawan agar tingkat kemampuan dan keahliannya pada suatu pekerjaan dapat ditingkatkan pada level yang lebih tinggi. Kemudian diintegrasikan pada perencanaan

sumberdaya manusia yang dihubungkan pada fungsi-fungsi SDM. Lebih jelasnya, penilaian prestasi kerja mempunyai tujuan (Rahmanto) untuk:

- a) Membedakan tingkat prestasi kerja setiap karyawan.
- b) Pengambilan keputusan administrasi seperti : seleksi, promosi,
- c) *Retention, demotion, transfer, termination*, dan kenaikan gaji.
- d) Pemberian pinalti seperti : bimbingan untuk meningkatkan motivasi dan diklat untuk mengembangkan keahlian.

Berdasarkan beberapa tujuan penilaian prestasi kerja di atas, dapat diklasifikasikan melalui persentase mayoritas perusahaan yang menggunakan kepentingan yang sama pada 26 perusahaan Amerika, 25 perusahaan Inggris, dan Korea yang beroperasi di negara Malaysia. Penelitian yang dilakukan oleh Tan dan Torrington (1998) sebagai berikut :

- a) Alasan terpenting bagi perusahaan Amerika untuk menerapkan sistem penilaian prestasi kerja karyawan adalah sebagai dasar bagi kenaikan gaji (81%), keputusan promosi (77%), pelatihan dan pengembangan (68%), dan pembinaan (60%).
- b) Urutan pada perusahaan Inggris ada sedikit perbedaan, yaitu keputusan promosi (88%), pelatihan dan pengembangan (75%), dan penentuan kenaikan gaji (67%).

- c) Pada perusahaan Korea yang beroperasi di Malaysia, penilaian prestasi kerja karyawan sebagai dasar keputusan promosi (75%), pelatihan (57%), perencanaan sumber daya manusia (50%), dan penentuan kenaikan gaji (36%).

Dari data di atas, dapat diketahui bahwa setiap perusahaan di dalam menetapkan ujian penilaian prestasi kerja tidak ada yang diprioritaskan atau hanya memiliki satu tujuan saja dari beberapa tujuan yang ada.

Setelah mengetahui tentang tujuan penilaian prestasi kerja maka langkah berikutnya bagaimanakah bentuk penilaian prestasi kerja tersebut. Sehubungan dengan hal ini ada beberapa pendapat yang dapat dikutip.

Carol and Schneir mengemukakan pandangannya bahwa *Carroll* dan *Chneir* membuat model penilaian prestasi kerja yang mencakup ketiga aspek di dalamnya, antara lain: *identification*, *measurement*, dan *management* mengenai prestasi kerja karyawan di dalam organisasi, yaitu:

a) Identification

Mengidentifikasi segala ketentuan yang menjadi area kerja seorang manajer untuk melakukan uji penilaian prestasi kerja. Identifikasi secara rasional dan legal memerlukan sistem pengukuran berdasarkan *job analysis*. Sistem penilaian akan terfokus pada prestasi kerja yang mempengaruhi keberhasilan organisasi dari pada karakteristik yang tidak berhubungan dengan prestasi kerja seperti ras, umur, dan jenis kelamin. Dimensi ini langkah awal yang penting di dalam proses penilaian. Apabila dimensi yang signifikan itu gagal, moral karyawan yang diinginkan untuk

mendapatkan tipe karyawan yang bekerja dengan baik pada dimensi tersebut tidak akan diterima dan dihargai. Apabila sudah tidak relevan dan dimensi tersebut tidak dihiraukan maka karyawan merasa bahwa proses penilaian tidak memiliki arti secara keseluruhan.

b) Measurement

Pengukuran (*measurement*) merupakan bagian tengah dari sistem penilaian, guna membentuk *managerial judgment* prestasi kerja karyawan yang memilah hasil baik-buruknya. Pengukuran prestasi kerja yang baik harus konsisten melalui organisasi. Sehingga seluruh manajer di dalamnya diharuskan menjaga standar tingkat perbandingannya. Pengukuran prestasi kerja karyawan melibatkan sejumlah ketentuan untuk merefleksikan perilaku karyawan pada pengenalan beberapa karakteristik maupun dimensi. Secara teknis, sejumlah ketentuan itu seperti halnya predikat *excellent* (sempurna), *good* (baik), *average* (cukup), dan *Poor* (kurang) dapat digunakan dengan pemberian nomor dari 1 hingga 4 untuk tingkatan prestasi kerja karyawan. Dari segi alat pengukuran, Gomez-Mejia dkk (2001:227). memiliki format penilaian yang diklasifikasikan pada dua cara : (1) *the type of judgment that is required (relative or absolute)*, dan (2) *the focus of the measure (trait, behavior, or outcome)*. Hal ini disimpulkan pada gambar berikut ini :

APPRAISAL FORMAT	
<i>Classified by</i>	<i>Example</i>
<i>The type of judgment required</i>	<i>relative or absolute</i>
<i>The focus of the measure</i>	<i>trait, behavior, or outcome</i>

Sumber : Gomez-Mejia, et.al., 2001. *Managing Human Resource*, New Jersey : Prentice Hall.

Relative judgment merupakan format penilaian yang menganjurkan *supervisor* untuk membandingkan prestasi kerja sesama karyawan yang satu dengan yang lain pada jenis pekerjaan yang sama. Sedangkan *absolute judgment* menyangkut format penilaian yang menganjurkan *supervisor* untuk membuat penilaian mengenai prestasi kerja karyawan berdasarkan standar.

Sistem pengukuran prestasi kerja dapat diklasifikasikan dengan bentuk data yang terfokus pada: *trait* (karakteristik) data, *behavior* (perilaku) data, dan *outcome* (hasil) data. *Trait appraisal instruments* (penilaian sifat atau karakter) menjadi tugas *supervisor* untuk membuat penilaian mengenai karakter-karakter pekerja yang cenderung konsisten dan berlangsung lama.

Sistem kedua dari pengukuran prestasi kerja adalah *behavioral appraisal instruments* (penilaian perilaku) terfokus pada aspek penilaian perilaku karyawan. Pada *outcome appraisal instrumen* (penilaian yang berorientasi pada hasil) yang digunakan untuk menilai hasil kerja karyawan yang telah dilakukan. Bentuk penilaian ini menurut Bittel (1996:222) mengharuskan sasaran khusus dalam bentuk hasil yang dapat diukur, disepakati sebelumnya oleh atasan dan bawahan.

c) *Management*

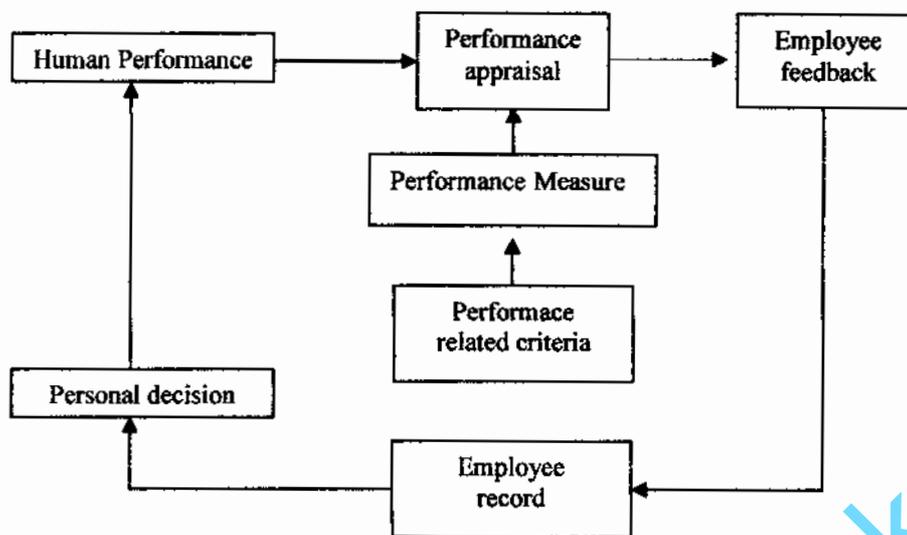
Penilaian prestasi kerja karyawan memberikan mekanisme penting bagi manajemen untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan-tujuan dan standar-standar kerja serta memotivasi karyawan di masa berikutnya. Hal ini dapat dipahami sebagai suatu tahapan yang dirancang untuk memperbaiki kinerja perusahaan secara keseluruhan melalui perbaikan prestasi kerja karyawan oleh manajer lain.

Selain dari bentuk penilaian prestasi kerja, hal lain yang juga penting dipahami dalam membahas prestasi kerja adalah pendekatan yang digunakan dalam menilai prestasi kerja tersebut. Sehubungan dengan hal ini ada beberapa pendekatan yang dapat digunakan, yaitu:

a) Pendekatan Sistem

Adapun yang dimaksud pendekatan system oleh Werther dan Davis (1986:284) adalah penilaian prestasi kerja berdasarkan identifikasi terhadap kriteria yang telah ditetapkan. Pengukuran seperti ini biasanya akan memberikan timbal balik pada karyawan, departemen, personalia maupun SDM. Bila pengukuran prestasi kerja tidak ada keterkaitannya dengan pekerjaan, maka evaluasi/penilaian dapat mengarah pada hasil yang tidak akurat atau menimbulkan *bias* (prasangka).

Sebagaimana pada sistem penilaian prestasi kerja ini dapat dilukiskan sebagaimana terlihat berikut ini



Sumber: Werther, B. William and Keith Davis, 1986. "Personnel management And Human Resource, 2nd ed., ingapore: McGraw-Hill Book Company.

Diagram di atas memperlihatkan bahwa setelah proses penilaian dilaksanakan maka ada hubungan timbal balik bagi karyawan atas hasil yang telah dicapai. Selanjutnya hal tersebut dapat dijadikan dasar pertimbangan untuk diputuskannya hasil prestasi kerja karyawan. Pada penelitian ini, proses *performance appraisal* (penilaian prestasi kerja) pada gambar tersebut merupakan tahapan-tahapan yang akan diteliti guna mendapatkan hasil dari prestasi kerja karyawan selama bekerja di perusahaan.

b) Pendekatan "input-process-output"

Pendekatan input-process-output merupakan salah satu bentuk pendekatan penilaian prestasi kerja yang mengelola input menjadi sebuah output (Ruky, 2002:17). Menurut Putti (1985) merupakan cara tradisional yang menekankan pada pengukuran atau penilaian ciri-ciri kepribadian karyawan dari pada hasil prestasinya. Ciri-ciri atau karakteristik kepribadian yang banyak dijadikan objek pengukuran adalah : kejujuran, ketaatan, disiplin, loyalitas, inisiatif, kreativitas, adaptasi, komitmen, motivasi, sopan santun, dan lain-lain.

Sementara menurut menurut Ruky, fokus perhatian dari metode tersebut adalah manusianya. Faktor-faktor yang disebutkan sebelumnya oleh Putti di atas bukan merupakan prestasi, tetapi lebih tepat disebut sebagai persyaratan atau karakteristik yang harus dipenuhi oleh karyawan agar mereka mampu atau akan melaksanakan tugas-tugasnya dengan tepat, benar, dan sempurna, sehingga akhirnya memperoleh prestasi yang bagus.

Sistem *input* yang cenderung pada karakteristik atau suatu pengetahuan dan keterampilan yang cenderung subyektif dalam penilaian, maka penilaian lebih difokuskan pada prestasi kerja karyawan dengan meneliti baik buruknya karyawan tersebut melaksanakan pekerjaan dan tugas-tugas yang telah diberikan kepadanya. Dengan demikian tanggung-jawab dan persyaratan yang dituntut oleh pekerjaannya menjadi tolok ukur keberhasilannya.

Penilaian yang terfokus pada prestasi kerja karyawan diukur dengan cara menilai sikap dan perilaku seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung-jawabnya. Dengan melakukan penelitian mengenai “bagaimana tugas-tugas dilakukan” dan membandingkan perilaku dan sikap yang diperlihatkan dengan standar yang telah ditetapkan untuk setiap tugas yang telah dibebankan kepadanya. Cara ini merupakan penjabaran dari pergeseran fokus penilaian dari *input* ke *process*, yaitu bagaimana proses tersebut dilaksanakan. (Ruky, 2002:58-59). Sedangkan *output* seringkali disebut sebagai sistem manajemen kinerja yang berbasiskan pada pencapaian sasaran kerja individu, atau disebut juga sebagai manajemen berbasis sasaran.

Untuk keperluan penyusunan instrument penelitian maka perlu dirumuskan dimensi-dimensi dan indikator yang berkaitan dengan penilaian prestasi kerja.

Dimensi penilaian sifat dan karakteristik pekerja yang digambarkan ke dalam bentuk perilaku yang dapat diukur tersebut dapat diklasifikasikan menurut penjelasan maupun contoh yang diambil dari beberapa sumber bacaan, antara lain:

- a) Ahmad S. Ruky dalam bukunya *Sistem Manajemen Kinerja* (2002: 47-48) menyebutkan bahwa ada enam karakteristik kepribadian atau disebut juga sebagai karakteristik inti yang berlaku bagi semua orang yang bekerja di perusahaan perbankan, yaitu : teliti, akurat, taat aturan dan prosedur, gesit/cepat, penuh konsentrasi, dan ramah/sopan.
- b) Gomez -Mejia, Balkin, dan Cardy, dalam bukunya *Managing Human Resource* (2001: 229) menyebutkan empat karakteristik, yaitu: *decisiveness* (ketegasan), *reliability* (dapat dipercaya/diandalkan), *energy* (kekuatan/daya kerja), dan *loyalty* (loyalitas).
- c) Noe, A. et.al., (2000:286) di dalam bukunya *Human Resource Management* menyebutkan ada sepuluh faktor penilaian terkait dengan dimensi prestasi kerja, yaitu: *knowledge* (pengetahuan), *Communication* (komunikasi), *Judgment* (keputusan), *Managerial skill* (keterampilan manajerial), *Quality performance* (kualitas prestasi kerja), *teamwork* (kerja sama), *interpersonal skill* (keterampilan hubungan antar karyawan), *initiative* (inisiatif), *creativity* (kreatifitas), *problem solving* (pemecahan masalah).
- d) Bittel dan Newstrom (1996) di dalam bukunya yang berjudul *What Every Supervisor Should Know* atau yang telah diterjemahkan ke dalam Indonesia dengan judul Pedoman Bagi Penyelia disebutkan ada delapan faktor prestasi

kerja, yaitu: mutu pekerjaan, kuantitas pekerjaan, keandalan, sikap, inisiatif, kerumah-tanggaan, kehadiran, potensi pertumbuhan dan kemajuan.

- e) As'ad di dalam bukunya *Psikologi Industri* (1991:27) menyebutkan empat kriteria karakteristik prestasi kerja, yaitu: pengetahuan kerja, motivasi, hubungan antar individu, dan supervisi.
- f) Riduwan dalam bukunya "Skala Pengukuran Variabel-Variabel Penelitian" menyebutkan 4 dimensi prestasi kerja, yaitu (1) Kualitas kerja, (2) Kuantitas Kerja, (3) Konsistensi Pegawai dan (4) Sikap Pegawai.

c. Model Motivasi

Cara terbaik untuk menyimpulkan dan menggunakan berbagai konsep motivasi yaitu dengan mengembangkan model motivasi, beberapa model motivasi yang bisa digunakan dalam motivasi adalah :

(1) Model manusia rasional

Menurut pembagian ini, orang akan termotivasi oleh gabungan penghargaan dengan uang dan hukuman. Bagi beberapa orang dalam berbagai situasi pandangan ini bekerja : tetapi pengaruhnya mungkin hanya dalam waktu singkat dan kegagalannya mengakui bahwa ada kebutuhan manusia lain yang menunjukkan bahwa penggunaannya dalam situasi secara eksklusif dapat menciptakan kerusakan dalam jangka yang lebih panjang.

(2) Model hubungan manusia

Pendekatan ini mengabaikan pengaruh kuat dari hal-hal yang langsung memotivasi faktor buatan, seperti : gaji. Model ini juga menganggap bahwa kepuasan kerja menghasilkan berbagai prestasi kerja.

(3) Model pengungkapan diri

Pandangan ini, menganggap orang akan mengarahkan dan mengendalikan diri sendiri dalam pencapaian sasaran perusahaan hingga ke batas keterkaitan mereka dengan sasaran tersebut. Disamping ini orang dianggap memiliki potensi yang dapat dikembangkan oleh organisasi dan dirinya sendiri untuk kepentingan bersama. (Setiawan,2008:1-11)

d. Jenis - Jenis Motivasi

Pada garis besarnya motivasi yang diberikan oleh pimpinan terhadap bawahannya dapat digolongkan atas dua jenis yaitu :

(1) Motivasi yang positif

Yang dimaksud dengan motivasi yang positif adalah proses untuk mencoba mempengaruhi orang lain agar menjalankan suatu yang kita inginkan dengan cara memberikan kemungkinan untuk mendapatkan hadiah. Motivasi positif berupa :

- (a) Penghargaan terhadap pekerjaan yang dilakukan
- (b) Informasi yaitu berupa memberikan penjelasan kepada karyawan tentang latar belakang atau alasan pelimpahan tugas.
- (c) Pemberian perhatian yang tulus kepada karyawan sebagai seorang individu

- (d) Menimbulkan persaingan, misalnya dengan memberikan hadiah tertentu bila target tercapai.
- (e) Kebanggaan yaitu dengan menghargai hasil kerja karyawan yang mempunyai prestasi yang baik sehingga dia bangga akan hasil kerjanya.
- (f) Uang jelas merupakan suatu alat motivasi yang berguna untuk memuaskan kebutuhan ekonomi karyawan, dapat berupa gaji dan insentif.
- (g) Partisipasi yaitu dengan menerima usul dari karyawan dalam pengambilan keputusan, atau dengan kata lain karyawan diikut sertakan dalam pengambilan keputusan.

Beberapa faktor motivasi positif yang patut dipertimbangkan sebagai alat memotivasi kerja adalah sebagai berikut :

- (a) Penempatan pegawai sesuai dengan keahliannya
- (b) Kesempatan untuk maju
- (c) Kompensasi dan insentif
- (d) Lingkungan fisik
- (e) Keamanan pegawai yang sesuai dengan keahliannya.

2. Motivasi yang Negatif

Motivasi yang negatif, merupakan kebalikan dari semua tindakan yang diambil oleh motivator melaksanakan motivasi yang positif. Motivasi yang negatif diperlukan agar berusaha untuk menghindarinya, sehingga akan menimbulkan dorongan di dalam diri karyawan tersebut untuk bekerja dengan sebaik-baiknya. Tetapi pemberian motivasi yang negatif hendaknya harus wajar dan tepat, sebab

jika diberikan secara berlebihan akan menimbulkan kebencian dan dendam dan hal ini akan dapat merusak moral kerja karyawan.

Dari beberapa pengertian, jenis dan proses motivasi di atas maka dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan suatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja suatu perusahaan atau organisasi. Oleh karena itu setiap pemimpin perusahaan harus dapat memotivasi setiap karyawannya dengan secara efisien dan efektif, sehingga akan menguntungkan bagi pihak perusahaan dan karyawan itu sendiri.

e. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Seorang karyawan yang bekerja dengan kondisi kerja moral yang rendah akan menggambarkan kurangnya motivasi pemimpin terhadap karyawan / bawahan. Oleh karena itu maka selayaknya apabila *setiap perusahaan selalu berusaha agar para karyawan yang dimilikinya mempunyai moral kerja yang tinggi, sebab dengan moral kerja yang tinggi semangat dan kegairahan kerjanya dapat meningkat pula.*

Bertitik tolak dari hal tersebut di atas, maka semangat kerja merupakan moral yang tinggi dan kesungguhan dalam bekerja. Sebaliknya semangat kerja yang rendah dihubungkan dengan kekecewaan, kegelisahan dan lain sebagainya. Dengan kata lain semangat kerja dimaksudkan sebagai kemampuan sekelompok orang untuk bekerja sama dengan giat dalam upaya mencapai tujuan bersama.

Semangat kerja adalah merupakan pekerjaan secara lebih giat sehingga demikian pekerjaan akan dapat diharapkan lebih cepat selesai dan hasilnya.

Sedangkan kegairahan kerja adalah kesenangan yang mendalam terhadap pekerjaan yang dilakukan.

Untuk menentukan turunnya kegairahan kerja sebagai akibat dari kurangnya motivasi pemimpin terhadap karyawan dapat ditentukan dengan melihat indikasi antara lain:

- a) Turunnya / rendahnya kinerja kerja.
- b) Tingkat absensi yang naik / tinggi.
- c) Labour turn over (tingkat perpindahan tenaga kerja) yang tinggi.
- d) Tingkat kerusakan dan kecelakaan kerja yang naik / tinggi.
- e) Adanya kegelisahan dimana – mana.
- f) Sering terjadi tuntutan.
- g) Seringnya terjadi pemogokan karyawan.

Dengan memperhatikan hal-hal yang di atas hendaknya setiap pemimpin Perusahaan dapat meningkatkan semangat dan kegairahan kerja setiap karyawannya dengan sebaik-baiknya. Apabila suatu perusahaan mampu meningkatkan semangat dan kegairahan kerja bawahannya, melalui motivasi maka perusahaan tersebut akan memperoleh banyak keuntungan, karena dengan tingginya semangat dan kegairahan kerja maka hasil yang akan dicapai akan lebih baik.

B. Kerangka Berpikir

- a. Guna mewujudkan terciptanya pelayanan prima sebagaimana misi yang digariskan Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau sangat ditentukan oleh

kinerja Sekretariatnya. Terutama gaya kepemimpinan yang ditampilkan Kepala Sekretariat dan para pegawai.

- b. Gaya kepemimpinan yang ditampilkan Kepala Sekretariat hendaknya mampu meningkatkan motivasi kerja para pegawai sebab keberhasilan kerja Sekretariat sangat ditentukan adanya dukungan dari para pegawai sebagai pelaksana tugas di lapangan.
- c. Tingkat Motivasi kerja yang dimiliki para pegawai Sekretariat sangat menentukan cepat lambatnya visi, misi dan tujuan Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau dapat dicapai. Oleh sebab itulah, aspek motivasi kerja para pegawai perlu mendapat perhatian khusus oleh Kepala Sekretariat.

C. Hipotesis Penelitian

Hipotesis penelitian merupakan jawaban sementara terhadap masalah yang hendak dicari solusinya dalam sebuah penelitian. Hipotesis ini biasanya dirumuskan atas dasar pengetahuan, pengalaman dan logika yang kemudian diuji kebenarannya melalui penelitian yang hendak dilakukan (Iskandar, 2008:175).

Suharsimi Arikunto dengan mengutip pandangan Borg dan Gall mengatakan bahwa ada beberapa persyaratan yang harus dipenuhi sebuah hipotesis. Persyaratan tersebut adalah:

- 1) Hipotesis harus dirumuskan dengan singkat tetapi jelas.
- 2) Hipotesis harus dengan nyata menunjukkan adanya hubungan antara dua atau lebih variabel.

- 3) Hipotesis harus didukung oleh teori-teori yang dikemukakan para ahli atau hasil penelitian yang relevan. (2002:66)

Berkaitan dengan deskripsi hipotesis tersebut maka hipotesis penelitian yang penulis pakai adalah *hipotesis nol* yang disingkat (**H₀**) dan *hipotesis alternatif* yang disingkat dengan (**H_a**) sebagaimana yang dikemukakan Suharsimi Arikunto (2002:66), yaitu:

H₀: Tidak ada pengaruh antara gaya kepemimpinan Kepala Sekretariat terhadap motivasi kerja pegawai. Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau.

H_a: Ada pengaruh antara gaya kepemimpinan Kepala Sekretariat terhadap motivasi kerja pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau.

D. Definisi Konseptual dan Operasional

a. Definisi Konseptual

Dalam penelitian sosial, dibutuhkan suatu definisi konseptual guna menggambarkan secara tepat fenomena yang akan diamati. Dengan konsep ini diharapkan menyederhanakan sebuah pemikiran dengan menggunakan satu istilah untuk beberapa kejadian yang berkaitan satu dengan yang lain. Sehubungan dengan variabel penelitian yang diajukan maka definisi konseptual yang dibutuhkan adalah berkaitan dengan definisi gaya kepemimpinan dan definisi motivasi kerja.

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI, 1990: 258) mendefinisikan 'gaya' sebagai ragam, cara, rupa atau bentuk. Dengan demikian, gaya kepemimpinan dapat diartikan sebagai cara seorang pemimpin dalam memimpin.

Kepemimpinan menurut **George R. Terry** (dalam Wibisono, 2007:88) adalah keseluruhan kegiatan (aktifitas) untuk mempengaruhi kemauan orang lain untuk mencapai tujuan bersama. Berdasarkan pandangan George R Terry tersebut maka dapat didefinisikan bahwa yang dimaksud dengan *gaya kepemimpinan* adalah cara atau gaya seorang pimpinan mempengaruhi orang lain (pegawainya) guna mewujudkan tujuan organisasi/instansi/lembaga.

Berdasarkan kerangka konseptual ini menunjukkan bahwa antara gaya kepemimpinan dan motivasi kerja pegawai memiliki pengaruh yang cukup kuat. Maksudnya, gaya yang ditampilkan seorang pimpinan dalam bekerja memiliki pengaruh terhadap tinggi rendahnya motivasi kerja pegawai. Bentuk pengaruh yang terjadi tersebut dapat dilukiskan sebagai berikut:



b. Definisi Operasional

Definisi operasional dibutuhkan untuk membatasi parameter atau indikator yang diinginkan peneliti dalam penelitian sehingga apapun variable-variabel penelitian yang digunakan maka semuanya hanya muncul dari konsep tersebut. Jadi dalam penelitian suatu konsep dapat diukur sehingga memiliki nilai. Sehubungan dengan hal tersebut maka definisi operasional penelitian ini adalah:

Variabel penelitian	Defenisi Operasional	Alat Ukur	Hasil Ukur
Gaya Kepemimpinan	Gaya kepemimpinan Kepala Sekretariat diukur melalui 5 dimensi yaitu: 1. Dimensi pengambilan keputusan 2. Dimensi mengkomunikasikan gagasan 3. Dimensi mengkaji gagasan 4. Dimensi penolakan gagasan 5. Dimensi penanganan konflik	Kuesioner yang terdiri dari 12 pernyataan sbb: - Dimensi pengambilan keputusan 2 pernyataan - Dimensi mengkomunikasikan gagasan 2 pernyataan - Dimensi mengkaji gagasan 2 pernyataan - Dimensi penolakan gagasan 5 pernyataan - Dimensi penanganan konflik 2 pernyataan	1. Jumlah skor skala penilaian yang diperoleh dibagi jumlah skor maksimal skala penilaian di kalikan 100% didapat hasil: 0-73 (0-20%) = sangat tidak setuju 74-146 (20,27%-40%) = tidak setuju 147-219 (40,27%-60%) = netral 220-292 (60,27%-80%) = setuju 293-365 (80,27%-100%) = sangat setuju
Motivasi Kerja	Motivasi Kerja Pegawai di dinas pendidikan propinsi kepri diukur melalui 3 dimensi yaitu: 1. Dimensi motif 2. Dimensi harapan 3. Dimensi insentif	Kuesioner yang terdiri dari 16 pernyataan sbb: - Dimensi motif 6 pernyataan - Dimensi harapan 5 pernyataan - Dimensi insentif 5 pernyataan	2. Analisis regresi : Bila F hitung > F tabel maka Ho ditolak dan Ha diterima Bila coefficient nilai (B) positif maka diartikan ada pengaruh positif gaya kepemimpinan dengan motivasi kerja 3. Analisis korelasi dengan nilai: 0,00 - < 0,20 = Hubungan sangat lemah (diabaikan) ≥ 0,20 - < 0,40 = Hubungan rendah ≥ 0,40 - < 0,70 = Hubungan sedang/cukup ≥ 0,70 - < 0,90 = Hubungan kuat/tinggi ≥ 0,90 - ≤ 1,00 = Hubungan sangat kuat/tinggi

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Penelitian yang penulis lakukan ini merupakan penelitian kuantitatif sebab sasaran yang ingin penulis peroleh adalah besarnya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja pegawai sekretariat, penulis juga ingin melihat korelasi kedua variabel (X dan Y).

Dalam penyusunan laporan nantinya penulis akan mengikuti kaidah-kaidah (pedoman penulisan) yang telah dikeluarkan oleh Universitas Terbuka Jakarta. Begitu juga dalam penyusunan instrumen penelitiannya.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

1) Tempat atau Lokasi Penelitian

Tempat penelitian Kota Tanjungpinang, sedangkan subjek penelitian adalah karyawan Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau yang berlokasi di Jalan D.I Panjaitan Kilometer 8 Tanjungpinang.

2) Waktu Penelitian

Adapun waktu penelitian penulis rencanakan hingga penyusunan hasil penelitian lebih kurang 3 bulan. Hal itu sebagaimana yang dapat penulis lukiskan berikut ini:

No	Kegiatan	November				Desember				Januari				Ket.
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Pengajuan judul													
2	Pengumpulan sumber bacaan													
3	Penyusunan proposal													
4	Penyusunan instrumen pen.													
5	Seminar Proposal													
6	Pennyebaran kuesioner													
7	Pengolahan data													
8	Ujian Tesis													

C. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Penelitian karakteristik ini biasanya dilakukan dengan pertimbangan bahwa subyek-subyek yang dipilih sebagai unit populasi merupakan kelompok atau individu yang mempunyai karakteristik dan memiliki keterkaitan erat dengan obyek yang diteliti. Berkaitan dengan hal itu, populasi penelitian ini meliputi semua pegawai di lingkungan Sekretariat Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau yang berjumlah 73 orang yang terdiri dari 41 pegawai yang berstatus PNS dan 32 orang yang berstatus PTT.

2. Sampel

Sehubungan dengan permasalahan sampel penelitian tersebut maka jumlah sampel penelitian ini adalah seluruh populasi atau seluruh pegawai yang ada di Dinas

Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau yang berjumlah 73 orang yang terdiri dari 41 pegawai yang berstatus PNS dan 32 orang yang berstatus PTT. Alasan penulis menjadikan semua populasi sebagai sampel adalah jumlah populasi masih sedikit. Oleh sebab itu, seluruh populasi penulis jadikan sampel penelitian.

Dasar pemikiran yang penulis gunakan adalah merujuk pandangan yang dikemukakan Iskandar (2008:75) mengemukakan bahwa ukuran jumlah sampel untuk penelitian adalah (1) 30 sampai 500 orang: ini merupakan ukuran sampel yang layak. Dan (2) apabila sampel didasarkan dari kategori seperti pria-wanita, kota-desa maka jumlah anggota setiap kategori minimal 30 orang.

D. Instrumen Penelitian

Instrumen merupakan alat yang digunakan untuk mengumpulkan data. Arikunto (2002:120) mengatakan bahwa instrumen penelitian adalah komponen yang penting dan strategis kedudukannya dalam kegiatan penelitian. Maksudnya instrumen penelitian adalah alat yang sangat dibutuhkan dalam kegiatan penelitian. Dengan instrumen penelitian peneliti dapat mengukur dan mengumpulkan data empiris sebagai nilai variabel yang diteliti. Oleh sebab itulah, instrumen penelitian harus sesuai dengan variabel-variabel yang diteliti.

Karena instrumen penelitian sangat besar pengaruhnya terhadap baik tidaknya hasil penelitian maka instrumen penelitian yang disusun oleh seorang peneliti haruslah memenuhi 5 syarat, yaitu (1) Definisi konseptual yaitu definisi yang diberikan para ahli yang berhubungan dengan variabel penelitian, (2) Definisi

operasional, yaitu definisi yang hendak diteliti yang diukur dengan mengikuti perspektif peneliti, (3) Uji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian, (4) analisis instrumen dan (5) revisi atau perubahan (Iskandar, 2008:78-79).

Iskandar (2008:79) selanjutnya menjelaskan bahwa peneliti dalam menyusun instrumen penelitian dapat menggunakan langkah-langkah sebagai berikut (1) mengidentifikasi variabel-variabel yang diteliti, (2) menjabarkan variabel menjadi dimensi-dimensi, (3) mencari indikator setiap dimensi, (4) mendeskripsikan kisi-kisi instrumen (5) merumuskan item-item pertanyaan atau pernyataan instrumen dan (6) petunjuk pengisian instrumen. Sehubungan dengan hal tersebut maka penelitian ini menggunakan instrumen berupa **angket** atau **inventory**.

E. Prosedur Pengumpulan Data

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini merupakan data primer yang didapatkan melalui kuesioner yang diisi langsung oleh responden. Kegiatan pengumpulan data dilakukan dengan dua tahapan, pertama sebagai tahap persiapan dan kedua tahap pelaksanaan, adalah sebagai berikut:

1. Tahap Persiapan

Pada tahap persiapan yang dilakukana pertama mempersiapkan instrumen/alat ukur yang akan digunakan, kemudian mempersiapkan kelengkapan administrasi surat-menyurat dan sarana-sarana yang lain yang diperlukan untuk mengurangi semaksimal mungkin hambatan-hambatan yang dapat terjadi di waktu proses pengumpulan data di lapangan nanti. Kegiatan-kegiatan dalam tahap persiapan ini antara lain:

a. Mempersiapkan instrumen

Instrumen yang digunakan adalah kuesioner dengan tingkat pengukuran interval dengan tipe skala likert. Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok tentang kejadian atau gejala sosial. Dengan menggunakan skala ini variabel akan diukur menjadi dimensi selanjutnya dijabarkan lagi menjadi indikator-indikator yang dapat diukur. Untuk pertanyaan tentang gaya kepemimpinan dan motivasi kerja merupakan pertanyaan yang dibuat oleh Ridwan (2004) dengan kategori jawaban terdiri atas 5 tingkatan. Untuk analisis secara kuantitatif, maka alternatif jawaban tersebut dapat diberi skor dari nilai 1 sampai nilai 5 sebagai berikut:

Pernyataan		Skor
Sangat Setuju	SS	5
Setuju	S	4
Tidak Pasti	TP	3
Tidak Setuju	TS	2
Sangat Tidak Setuju	STS	1

Kisi-kisi instrumen penelitian ditunjukkan pada tabel 3.1. berikut ini

Tabel 3.1. Kisi-kisi Instrumen

VARIABEL PENELITIAN	DIMENSI	INDIKATOR
GAYA KEPEMIMPINAN	1. Dalam Mengambil Keputusan	1. atas kepentingan pribadi 2. atas kepentingan bersama
	2. Dalam Mengkomunikasikan Gagasan	1. kejelasan informasi 2. kesesuaian dengan tugas
	3. Dalam Mengkaji gagasan orang lain	1. kebermanfaatannya 2. kebenarannya
	4. Saat Menolak permintaan orang lain	1. ketidaksanggupan organisasi 2. ketidaksesuaian dengan kinerja 3. ketidaktersediaan 4. ketidaksesuaian dengan tujuan
	5. Dalam Menangani konflik	1. memberikan teguran 2. memberikan nasehat
MOTIVASI KERJA	1. Motif	1. Alasan ekonomis 2. Alasan hubungan kerja yang menyenangkan 3. Kesempatan berkembang dan memperoleh kemajuan 4. Pengakuan diri sebagai manusia 5. Peningkatan kapasitas kerja untuk mendukung tujuan organisasi
	2. Harapan	1. Pimpinan yang baik 2. Perlakuan yang adil 3. Jaminan dan keamanan kerja 4. Penghargaan prestasi kerja 5. Perasaan tenang waktu bekerja
	3. Insentif	1. Gaji yang sepadan 2. Jaminan kesehatan 3. Pemberian bonus 4. Jaminan hari tua dan asuransi jiwa 5. olah raga dan rekreasi (Riduwan, 2008)

- b. Persiapan administrasi yaitu mengurus surat perijinan dan pemberitahuan ke lokasi penelitian.
- c. Penyusunan rencana jadwal pelaksanaan penelitian

2. Tahap Pelaksanaan

Pengumpulan data dilakukan sendiri oleh peneliti, cara pengukuran yang dilakukan pada setiap responden diberikan satu kuesioner terlebih dahulu kemudian peneliti memberikan penjelasan tentang maksud dan tujuan dari kegiatan penelitian ini. Selanjutnya menjelaskan tentang kuesioner dan bagaimana cara mengisinya.

Tahap berikutnya pada kuesioner yang telah selesai diisi oleh responden dikumpulkan untuk dilakukan pemeriksaan terhadap jawaban yang diberikan. Jika masih ada jawaban yang terlewatkan akan segera dihubungi responden yang bersangkutan.

F. Metode Analisis Data

Untuk melihat variabel gaya kepemimpinan dan variabel motivasi kerja penulis akan menggunakan kriteria interpretasi skor setiap pertanyaan pada kuesioner.

Interval interpretasi skor diperoleh dengan cara:

$$\frac{\text{Skor tertinggi} - \text{Skor terendah}}{\text{Jumlah kelas}}$$

Kriteria interpretasi skor yang penulis gunakan sebagai berikut:

Angka 0 - 73 = sangat tidak setuju

Angka 74 - 146 = tidak setuju

Angka 147 - 219 = netral

Angka 220 - 292 = setuju

Angka 293 - 365 = sangat setuju

Sedangkan untuk mengetahui terdapat tidaknya pengaruh dan besarnya korelasi antara gaya kepemimpinan Kepala Sekretariat terhadap motivasi pegawai maka metode penelitian yang penulis pakai adalah metode Regresi, Korelasi dan uji hipotesis F. Dalam hal ini penulis menggunakan program SPSS 16.

1. Metode Regresi

Metode regresi adalah metode yang digunakan untuk mengetahui pengaruh keberartian dua variabel atau studi tentang hubungan fungsional antara variabel-variabel. Sudjana (1992:310) menyatakan bahwa dalam analisis regresi dibedakan dua jenis variabel, yaitu variabel bebas dan variabel tak bebas. Penentuan mana variabel bebas dan mana variabel terikat atau tak bebas dalam sebuah penelitian tidaklah pekerjaan yang mudah.

Selanjutnya Muhidin dan Abdurrahman (2007:187) mengemukakan pandangannya bahwa setidaknya ada empat kegiatan yang dapat dilaksanakan dalam analisis regresi, yaitu:

- a) mengadakan estimasi terhadap parameter berdasarkan data empiris

- b) menguji berapa besar variasi variabel dependen dapat diterangkan oleh variasi variabel independen
- c) menguji apakah estimasi parameter tersebut signifikan atau tidak
- d) melihat apakah tanda dan magnitud dari estimasi parameter cocok dengan teori.

Selanjutnya untuk mengetahui tingkat keberartian regresi dapat dilakukan dengan cara pengujian koefisien regresi, yaitu:

- 1) Menentukan rumus Hipotesis Ho dan Ha:
 - a. Ho : $\rho = 0$: Tidak ada pengaruh variable X terhadap Y.
 - b. Ha : $\rho \neq 0$: Ada pengaruh variable X terhadap Y.
- 2) Pengujian keberartian regresi dapat diketahui melalui aplikasi program SPSS. Kriteria yang digunakan adalah bila nilai F hitung lebih besar dari (>) atau sama dengan (=) nilai tabel F maka Ho ditolak
- 3) Kriteria selajutnya dengan melihat signifikan, bila nilai signifikan lebih kecil dari taraf signifikan maka terdapat pengaruh yang signifikan antara variable X dan Y, sedangkan bila nilai coefficient positif maka terdapat pengaruh positif antara variable X dan Y

2. Metode Korelasi

Metode korelasi adalah metode analisis data penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara variabel dependen dan variabel independen. Hal ini sebagaimana yang dikemukakan oleh Suharsimi Arikunto bahwa metode korelasi adalah metode yang digunakan dalam penelitian korelasi dan bertujuan untuk menemukan ada tidaknya hubungan antara X dan Y. Jika ada seberapa erat

hubungannya. Untuk menentukan erat tidaknya hubungan tersebut dapat dicari menggunakan SPSS yang selanjutnya dapat juga dibandingkan dengan pandangan yang dikemukakan Guilford Emperical Rulesi (dalam Muhidin dan Abdurrahman, 2007: 128) tentang tabel nilai koefisien korelasi, yaitu:

Nilai Korelasi	Keterangan
0,00 - < 0,20	Hubungan sangat lemah (diabaikan)
$\geq 0,20$ - < 0,40	Hubungan rendah
$\geq 0,40$ - < 0,70	Hubungan sedang/cukup
$\geq 0,70$ - < 0,90	Hubungan kuat/tinggi
$\geq 0,90$ - $\leq 1,00$	Hubungan sangat kuat/tinggi

BAB IV

TEMUAN DAN ANALISIS

A. GAMBARAN UMUM

1. Selayang Pandang Provinsi Kepulauan Riau

Provinsi Kepulauan Riau merupakan provinsi yang penuh dengan limpahan rahmat. Selain letak geografisnya yang sangat strategis karena berada pada pintu masuk Selat Malaka dari sebelah Timur juga berbatasan dengan pusat bisnis dan keuangan di Asia Pasifik yakni Singapura. Disamping itu Provinsi ini juga berbatasan langsung dengan Malaysia.

Dengan Motto *Berpancang Amanah, Bersauh Marwah*, Provinsi Kepulauan Riau bertekad untuk membangun daerahnya menjadi salah satu pusat pertumbuhan perekonomian nasional dengan tetap mempertahankan nilai-nilai Budaya Melayu yang didukung oleh masyarakat yang sejahtera, cerdas, dan berakhlak mulia.

Dalam memberdayakan berbagai potensi yang ada, Provinsi Kepulauan Riau berusaha untuk tetap menciptakan iklim investasi yang kondusif melalui penerapan good governance dan clean government dengan memberikan kemudahan berinvestasi sehingga dapat menarik lebih banyak investor baik domestik maupun asing untuk menanamkan modalnya.



Gambar 4.1. Peta Propinsi Kepulauan Riau

Provinsi Kepulauan Riau terbentuk berdasarkan Undang-undang Nomor 25 tahun 2002 merupakan Provinsi ke-32 di Indonesia yang mencakup Kota Tanjungpinang, Kota Batam, Kabupaten Bintan, Kabupaten Karimun, Kabupaten Natuna, dan Kabupaten Lingga. Secara keseluruhan Wilayah Kepulauan Riau terdiri dari 4 Kabupaten dan 2 Kota, 42 Kecamatan serta 256 Kelurahan/Desa dengan

jumlah 2.408 pulau besar dan kecil dimana 40% belum bernama dan berpenduduk. Adapun luas wilayahnya sebesar 252.601 Km², di mana 95% nya merupakan lautan dan hanya 5% merupakan wilayah darat, dengan batas wilayah sebagai berikut :

- Utara dengan Vietnam dan Kamboja
- Selatan dengan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dan Jambi
- Barat dengan Singapura, Malaysia, dan Provinsi Riau
- Timur dengan Malaysia, Brunei, dan Provinsi Kalimantan Barat

Dengan letak geografis yang strategis (antara Laut Cina Selatan, Selat Malaka dengan Selat Karimata) serta didukung potensi alam yang sangat potensial, Provinsi Kepulauan Riau dimungkinkan untuk menjadi salah satu pusat pertumbuhan ekonomi bagi Republik Indonesia dimasa depan. Apalagi saat ini pada beberapa daerah di Kepulauan Riau (Batam, Bintan, dan Karimun) tengah diupayakan sebagai pilot project pengembangan Kawasan Ekonomi Khusus (KEK) melalui kerjasama dengan Pemerintah Singapura.

Penerapan kebijakan KEK di Batam-Bintan-Karimun, merupakan bentuk kerjasama yang erat antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah, dan partisipasi dunia usaha. KEK ini nantinya merupakan simpul-simpul dari pusat kegiatan ekonomi unggulan, yang didukung baik fasilitas pelayanan prima maupun kapasitas prasarana yang berdaya saing internasional. Setiap pelaku usaha yang berlokasi di dalamnya, akan memperoleh pelayanan dan fasilitas yang mutunya dapat bersaing dengan praktik-praktik terbaik dari kawasan sejenis di Asia-Pasifik.

B. Jumlah Penduduk Provinsi Kepulauan Riau

Jumlah penduduk keseluruhan yang ada di Provinsi Kepulauan Riau sebagaimana yang terlihat melalui tabel 4.1.

Tabel 4.1. Kepadatan Penduduk

NO	KABUPATEN/KOTA	JUMLAH PENDUDUK
1.	Tanjungpinang	160.918
2.	Batam	633.944
3.	Bintan	117.068
4.	Karimun	200.522
5.	Lingga	91.733
6.	Natuna	81.432
Jumlah Penduduk Provinsi Kep.Riau		1.285.617

Tabel 4.1 memperlihatkan bahwa penduduk yang paling padat berada di Kota Batam (633.944 jiwa). Kota Batam menjadi kota terpadat penduduknya tidak lain disebabkan beberapa hal. Pertama, karena banyaknya industri di kota Batam yang setiap tahunnya selalu menerima tenaga kerja. Khususnya mereka yang berasal dari luar pulau Batam banyak yang datang untuk mendapatkan lapangan kerja di kota Batam. Contohnya mereka yang berasal dari pulau Sumatera, Jawa, Kalimantan, Madura, dsb. Kedua, letak Pulau Batam yang dekat dengan Singapura menjadi daya tarik masyarakat luar Provinsi Kepulauan Riau untuk datang, seperti disamping

mereka untuk membeli elektronik juga keinginan melancong ke Singapura dan Malaysia.

2. Kepadatan Penduduk

Tabel 4.2. Kepadatan penduduk tertinggi dan Kepadatan Penduduk terendah.

Kepadatan Penduduk	116 jiwa/km ²
Kepadatan Tertinggi	Kota Tanjungpinang (617 jiwa/km ²)
Kepadatan Terendah	Kabupaten Natuna (27 orang/km ²)

B. Analisis Data

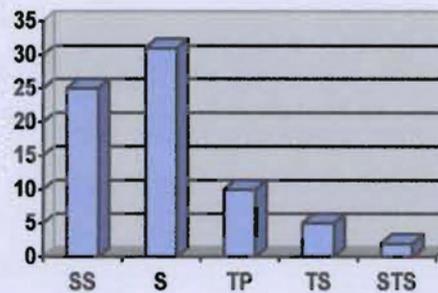
Berdasarkan angket/kuesioner yang telah disebarakan kepada 73 orang responden (Pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau PNS dan PTT), diperoleh deskripsi berkaitan variabel *gaya kepemimpinan* Kepala Sekretariat dan *motivasi kerja* Pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau sebagai berikut:

1. Variabel Gaya Kepemimpinan

Data terkait dengan *gaya kepemimpinan* Kepala Sekretariat Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau, diperoleh dari jawaban responden. Adapun hasil yang diperoleh dapat dilihat pada Lampiran 04 no soal 1-12. Hasil rekapitulasi kuesioner bila diuraikan secara rinci dengan menggunakan grafik dapat digambarkan sebagai berikut.

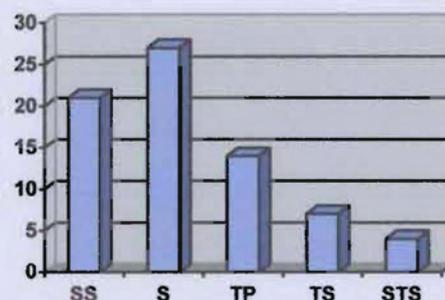
Kepala Sekretariat dalam mengambil keputusan atas kepentingan pribadi. Dari pertanyaan diatas 25 responden menjawab sangat setuju, 31 responden menjawab

setuju, 10 responden menjawab tidak pasti, 5 responden menjawab tidak setuju dan 2 responden menjawab sangat tidak setuju. Bila dilihat dari kriteria interpretasi skor 79,7% responden setuju bahwa kepala sekretariat dalam mengambil keputusan atas kepentingan pribadi.



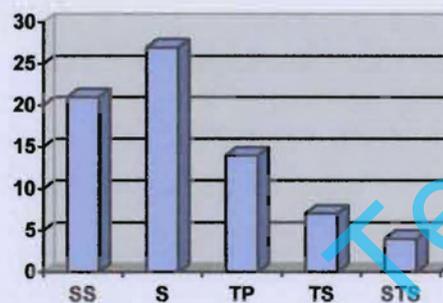
Grafik 4.1. Mengambil Keputusan Atas Kepentingan pribadi

Kepala Sekretariat dalam mengambil keputusan atas kepentingan bersama. Dari pertanyaan di atas 21 responden menjawab sangat setuju, 27 responden menjawab setuju, 14 responden tidak pasti, 7 responden menjawab tidak setuju dan 4 responden menjawab sangat tidak setuju. Bila dilihat dari kriteria interpretasi skor 74,8% responden setuju kepala sekretariat dalam mengambil keputusan atas kepentingan bersama..



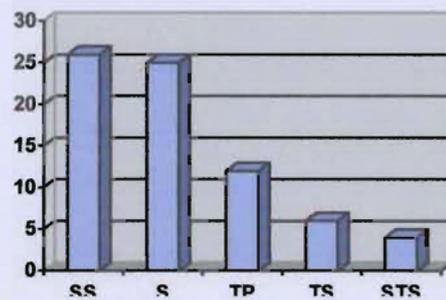
Grafik 4.2. Mengambil Keputusan Atas Kepentingan bersama

Kepala Sekretariat dalam menyampaikan gagasan dengan jelas Dari pertanyaan di atas 24 responden menjawab sangat setuju, 22 responden menjawab setuju, 23 responden tidak pasti, 3 responden menjawab tidak setuju dan 1 responden menjawab sangat tidak setuju. Bila dilihat dari kriteria interpretasi skor 77,8% responden setuju kepala sekretariat dalam menyampaikan gagasan dengan jelas.



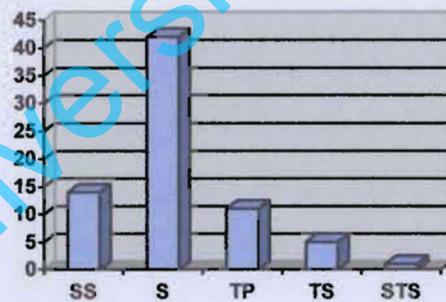
Grafik 4.3. Menyampaikan gagasan dengan jelas

Kepala Sekretariat dalam menyampaikan gagasannya sesuai dengan fungsi dan tugasnya. Dari pertanyaan di atas 26 responden menjawab sangat setuju, 25 responden menjawab setuju, 12 responden tidak pasti, 6 responden menjawab tidak setuju dan 4 responden menjawab sangat tidak setuju. Bila dilihat dari kriteria interpretasi skor 77,3% responden setuju kepala sekretariat dalam menyampaikan gagasannya sesuai dengan fungsi dan tugasnya.



Grafik 4.4. Menyampaikan gagasan sesuai dengan fungsi dan tugasnya

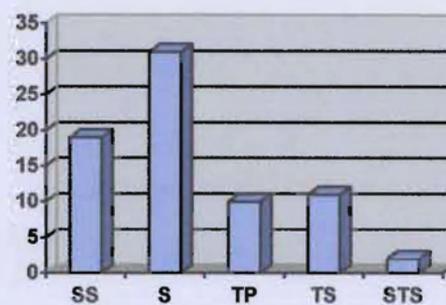
Kepala Sekretariat mengkaji gagasan yang masuk dengan memperhatikan kebermanfaatan. Dari pertanyaan di atas 14 responden menjawab sangat setuju, 42 responden menjawab setuju, 11 responden tidak pasti, 5 responden menjawab tidak setuju dan 1 responden menjawab sangat tidak setuju. Bila dilihat dari kriteria interpretasi skor 77,3% responden setuju kepala sekretariat mengkaji gagasan yang masuk dengan memperhatikan kebermanfaatan.



Grafik 4.5. Mengkaji gagasan yang masuk dengan memperhatikan kebermanfaatan

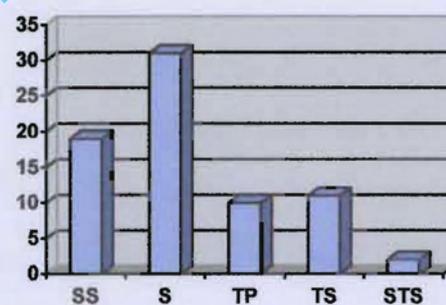
Kepala Sekretariat mengkaji gagasan yang masuk dengan melihat aspek. Dari pertanyaan di atas 19 responden menjawab sangat setuju, 31 responden menjawab setuju, 10 responden tidak pasti, 11 responden menjawab tidak setuju dan 2

responden menjawab sangat tidak setuju. Bila dilihat dari kriteria interpretasi skor 77,3% responden setuju kepala sekretariat mengkaji gagasan yang masuk dengan melihat aspek.



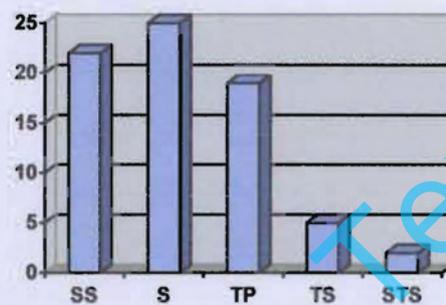
Grafik 4.6. Mengkaji gagasan yang masuk dengan melihat aspek

Gagasan yang disampaikan ke Kepala Sekretariat ditolak karena ketidakmampuan sekretariat. Dari pertanyaan di atas 18 responden menjawab sangat setuju, 35 responden menjawab setuju, 10 responden tidak pasti, 8 responden menjawab tidak setuju dan 2 responden menjawab sangat tidak setuju. Bila dilihat dari kriteria interpretasi skor 76,2% responden setuju gagasan yang disampaikan ke Kepala Sekretariat ditolak karena ketidakmampuan sekretariat.



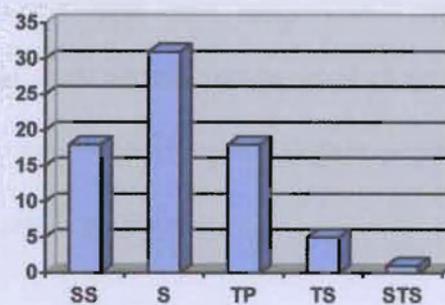
Grafik 4.7. Gagasan yang disampaikan ke Kepala Sekretariat ditolak karena ketidakmampuan sekretariat

Gagasan yang disampaikan ke Kepala Sekretariat ditolak karena ketidaksesuaian dengan kinerja. Dari pertanyaan di atas 22 responden menjawab sangat setuju, 25 responden menjawab setuju, 19 responden tidak pasti, 5 responden menjawab tidak setuju dan 2 responden menjawab sangat tidak setuju. Bila dilihat dari kriteria interpretasi skor 76,4% responden setuju gagasan yang disampaikan ke Kepala Sekretariat ditolak karena ketidaksesuaian dengan kinerja



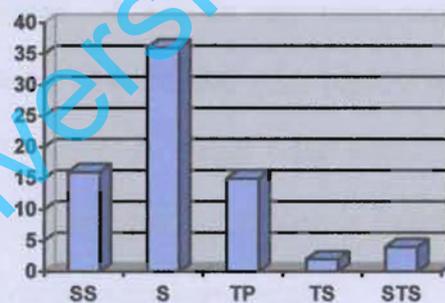
Grafik 4.8. Gagasan yang disampaikan ke Kepala Sekretariat ditolak karena ketidaksesuaian dengan kerja

Gagasan yang disampaikan ke Kepala Sekretariat ditolak karena tidak tersedianya fasilitas yang diinginkan. Dari pertanyaan di atas 18 kuesioner menjawab sangat setuju, 31 responden menjawab setuju, 18 responden tidak pasti, 5 responden menjawab tidak setuju dan 1 responden menjawab sangat tidak setuju. Bila dilihat dari kriteria interpretasi skor 76,4% responden setuju gagasan yang disampaikan ke Kepala Sekretariat ditolak karena tidak tersedianya fasilitas yang diinginkan.



Grafik 4.9. Gagasan yang disampaikan ke Kepala Sekretariat ditolak karena tidak tersedianya fasilitas

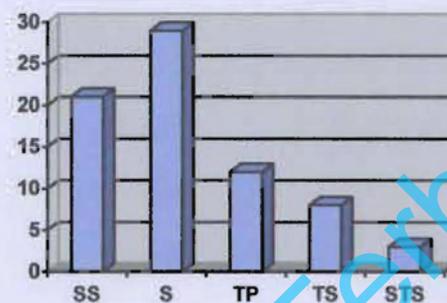
Gagasan yang disampaikan ke Kepala Sekretariat ditolak karena ketidaksesuaian dengan tujuan. Dari pertanyaan di atas 16 kuesioner menjawab sangat setuju, 36 kuesioner menjawab setuju, 15 kuesioner tidak pasti, 2 kuesioner menjawab tidak setuju dan 4 kuesioner menjawab sangat tidak setuju. Bila dilihat dari kriteria interpretasi skor 75,9% responden setuju gagasan yang disampaikan ke Kepala Sekretariat ditolak karena ketidaksesuaian dengan tujuan.



Grafik 4.10. Gagasan yang disampaikan ke Kepala Sekretariat ditolak karena ketidaksesuaian dengan tujuan

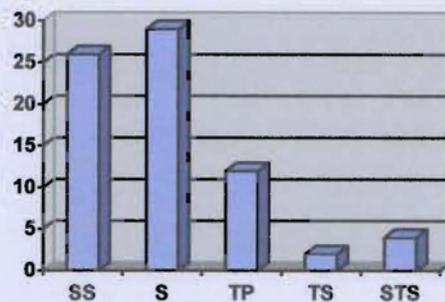
Kepala Sekretariat selalu memberikan teguran kepada pegawai jika berperilaku kurang baik guna menghindari terjadinya konflik. Dari pertanyaan di atas 21 responden menjawab sangat setuju, 29 responden menjawab setuju, 12 responden

tidak pasti, 8 responden menjawab tidak setuju dan 3 responden menjawab sangat tidak setuju. Bila dilihat dari kriteria interpretasi skor 75,6% responden setuju Kepala Sekretariat selalu memberikan teguran kepada pegawai jika berperilaku kurang baik guna menghindari terjadinya konflik.



Grafik 4.11. Memberikan teguran kepada pegawai jika berperilaku kurang baik guna menghindari terjadinya konflik.

Kepala Sekretariat selalu memberikan nasehat kepada pegawainya yang sedang bermasalah. Dari pertanyaan di atas 26 responden menjawab sangat setuju, 29 responden menjawab setuju, 12 responden tidak pasti, 2 responden menjawab tidak setuju dan 4 responden menjawab sangat tidak setuju. Bila dilihat dari kriteria interpretasi skor 79,5% responden setuju Kepala Sekretariat selalu memberikan nasehat kepada pegawai yang sedang bermasalah.



Grafik 4.12. Memberikan nasehat kepada pegawai yang sedang

Berdasarkan jawaban yang telah diisikan oleh responden pada lembaran kuesioner yang diajukan, maka indikator-indikator penelitian dari variabel Gaya Kepemimpinan Kepala Sekretariat Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau diperoleh simpulan sebagai berikut:

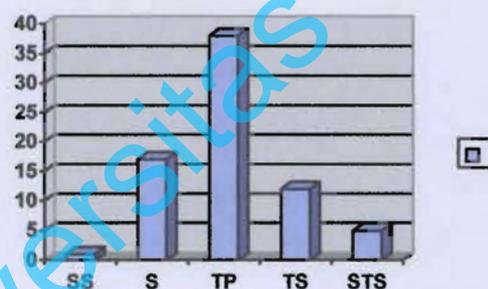
- a. Kepala Sekretariat selalu dalam mengambil keputusan atas kepentingan bersama. Terutama kebaikan pada dirinya, pegawai dan instansinya. Hal ini sesuai dengan filosofi bahwa *keberhasilan kerjanya sangat ditentukan dukungan pegawai yang ada dalam melaksanakan tugas-tugasnya*;
- b. Kepala Sekretariat dalam menyampaikan gagasannya sangat jelas dan sesuai dengan fungsi dan tugasnya. Hal ini terlihat jelas dengan langsungnya para pegawai melaksanakan tugas sesuai dengan petunjuk yang diberikan;
- c. Kepala Sekretariat selalu memperhatikan dan mempertimbangkan setiap *input* yang diberikan pegawai dari aspek kebermanfaatannya. Jika masukan itu lebih banyak membawa kebaikan kinerja pegawai maka masukan itu akan diterima dengan baik;

- d. Kepala Sekretariat selalu melakukan *cross-check* setiap gagasan yang masuk dari aspek kebenarannya. Terutama jika ada isu-isu yang muncul di lingkungannya;
- e. Setiap gagasan yang disampaikan karyawan akan ditolak jika tidak sesuai dengan ketentuan yang berlaku, misalnya adanya permintaan pegawai yang tidak sesuai dengan aturan yang berlaku;
- f. Gagasan yang disampaikan karyawan ke Kepala Sekretariat akan ditolak jika tidak sesuai dengan kemampuan yang ada, seperti adanya permintaan pegawai untuk membeli sesuatu maka dilihat dulu kondisi dana yang ada. Jika tidak ada maka akan ditunda atau ditolak;
- g. Gagasan yang disampaikan karyawan ke Kepala Sekretariat akan ditolak jika tidak sesuai dengan kinerja, misalnya permintaan bonus atau insentif. Jika kinerjanya kurang baik maka permintaan itu akan ditolak;
- h. Gagasan yang disampaikan karyawan ke Kepala Sekretariat akan ditolak jika fasilitas yang tersedia tidak memungkinkan serta ketidak sesuaian dengan tujuan, misalnya permintaan pemberian fasilitas kesehatan setiap pegawai di suatu rumah sakit. Karena fasilitas ini belum ada maka untuk sementara ditolak;
- i. Kepala sekretariat selalu memberi teguran kepada pegawai jika berperilaku kurang baik agar terhindar dari terjadinya konflik serta memberikan nasehat kepada pegawai yang sedang bermasalah..

2. Motivasi Kerja

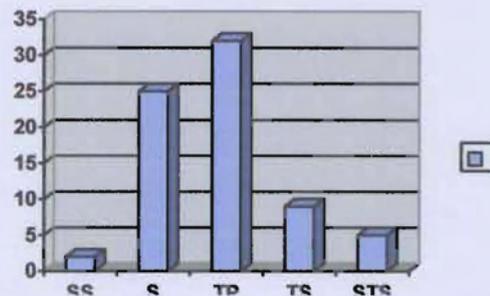
Data-data berkaitan dengan deskripsi *motivasi kerja* pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau, dapat dilihat pada lampiran 04 no soal 13-28. Hasil rekapitulasi kuesioner bila diuraikan secara rinci dengan grafik dan kriteria interpretasi skor sebagai berikut.

Saya bekerja atas tuntutan ekonomis. Dari pertanyaan di atas 1 responden menjawab sangat setuju, 17 responden menjawab setuju, 38 responden tidak pasti, 12 responden menjawab tidak setuju dan 5 responden menjawab sangat tidak setuju. Bila dilihat dari kriteria interpretasi skor 59,2% responden bersikap netral terhadap pernyataan saya bekerja atas tuntutan ekonomis



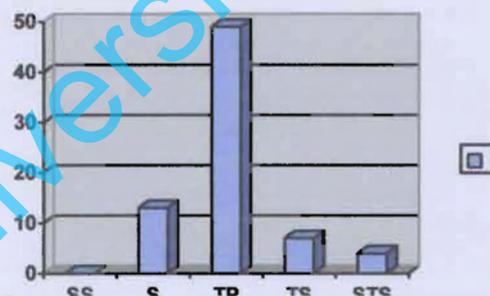
Grafik 4.13. Bekerja atas tuntutan ekonomi

Adanya perhatian Kepala Sekretariat guna mengatasi permasalahan ekonomi saya. Dari pertanyaan di atas 2 responden menjawab sangat setuju, 25 responden menjawab setuju, 32 responden tidak pasti, 9 responden menjawab tidak setuju dan 5 responden menjawab sangat tidak setuju. Bila dilihat dari kriteria interpretasi skor 62,7% responden bersikap setuju terhadap pernyataan Adanya perhatian Kepala Sekretariat guna mengatasi permasalahan ekonomi saya



Grafik 4.14. Perhatian Kepala Sekretariat guna mengatasi permasalahan ekonomi

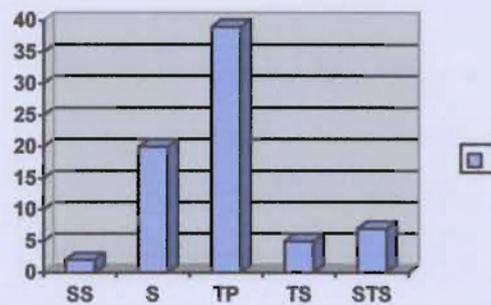
Adanya hubungan yang menyenangkan antara pegawai dengan kepala sekretariat. Dari pertanyaan di atas 0 responden menjawab sangat setuju, 13 responden menjawab setuju, 49 responden tidak pasti, 7 responden menjawab tidak setuju dan 4 responden menjawab sangat tidak setuju. Bila dilihat dari kriteria interpretasi skor 59,5% responden bersikap netral terhadap pernyataan Adanya hubungan yang menyenangkan antara pegawai dengan kepala sekretariat.



Grafik 4.15. Hubungan yang menyenangkan antara pegawai dengan kepala sekretariat

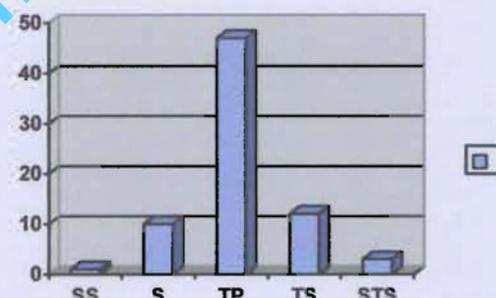
Adanya perhatian Kepala Sekretariat untuk kemajuan karir saya. Dari pertanyaan di atas 2 responden menjawab sangat setuju, 20 responden menjawab setuju, 39 responden tidak pasti, 5 responden menjawab tidak setuju dan 7 responden

menjawab sangat tidak setuju. Bila dilihat dari kriteria interpretasi skor 61.4% responden setuju terhadap pernyataan adanya perhatian Kepala Sekretariat untuk kemajuan karir stafnya..



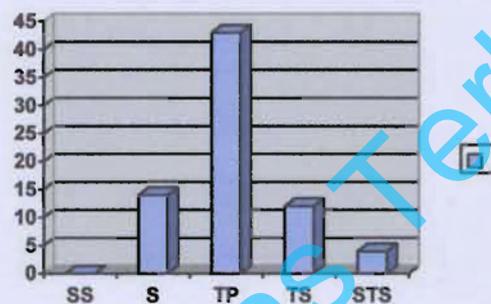
Grafik 4.16. Perhatian Kepala Sekretariat untuk kemajuan karir stafnya

Adanya penghargaan kepala sekretariat kepada pegawainya sebagai manusia. Dari pertanyaan di atas 1 responden menjawab sangat setuju, 10 responden menjawab setuju, 47 responden tidak pasti, 12 responden menjawab tidak setuju dan 3 responden menjawab sangat tidak setuju. Bila dilihat dari kriteria interpretasi skor 58,4% responden bersikap netral terhadap pernyataan adanya penghargaan Kepala Sekretariat kepada pegawainya sebagai manusia



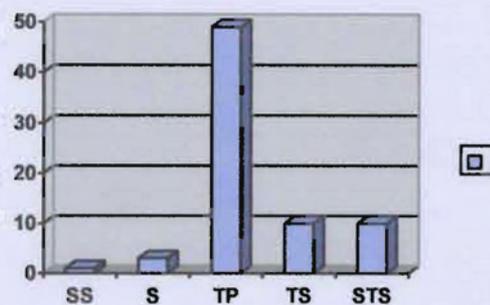
Grafik 4.17. Penghargaan Kepala Sekretariat kepada pegawainya sebagai manusia

Adanya dorongan Kepala Sekretariat kepada pegawainya untuk bekerja lebih maksimal dalam mewujudkan tujuan organisasi. Dari pertanyaan di atas 0 responden menjawab sangat setuju, 14 responden menjawab setuju, 43 responden tidak pasti, 12 responden menjawab tidak setuju dan 4 responden menjawab sangat tidak setuju. Bila dilihat dari kriteria interpretasi skor 58,4% responden bersikap netral terhadap pernyataan adanya dorongan Kepala Sekretariat kepada pegawainya untuk bekerja lebih maksimal dalam mewujudkan tujuan organisasi.



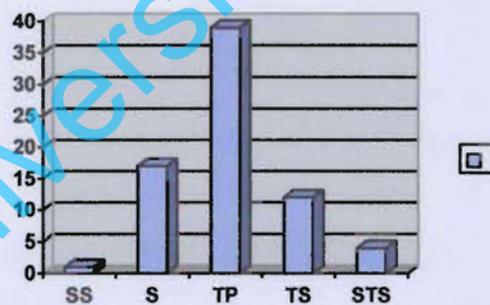
Grafik 4.18. Dorongan Kepala Sekretariat kepada pegawainya untuk bekerja lebih maksimal dalam mewujudkan tujuan organisasi.

Lahirnya Kepala Sekretariat yang baik kepada para pegawainya. Dari pertanyaan di atas 1 responden menjawab sangat setuju, 3 responden menjawab setuju, 49 responden tidak pasti, 10 responden menjawab tidak setuju dan 10 responden menjawab sangat tidak setuju. Bila dilihat dari kriteria interpretasi skor 53.2% responden bersikap netral terhadap pernyataan lahirnya Kepala Sekretariat yang baik kepada para pegawainya



Grafik 4.19. Pernyataan lahirnya Kepala Sekretariat yang baik kepada para pegawainya

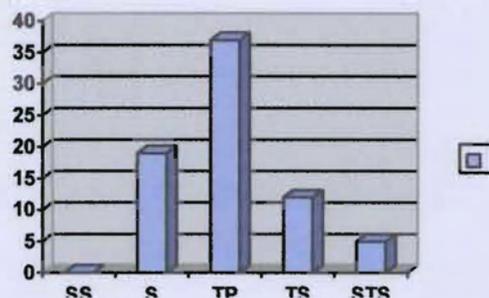
Adanya perlakuan yang adil dari Kepala Sekretariat kepada setiap pegawainya. Dari pertanyaan di atas 1 kuesioner menjawab sangat setuju, 17 responden menjawab setuju, 39 responden tidak pasti, 12 responden menjawab tidak setuju dan 4 responden menjawab sangat tidak setuju. Bila dilihat dari kriteria interpretasi skor 59.7% responden bersikap netral terhadap pernyataan adanya perlakuan yang adil dari Kepala Sekretariat kepada setiap pegawainya.



Grafik 4.20. Adanya perlakuan yang adil dari Kepala Sekretariat kepada setiap pegawainya.

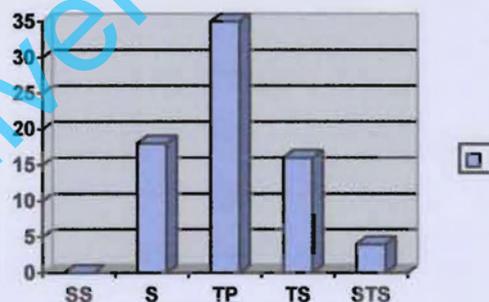
Adanya jaminan dan keamanan kerja bagi para pegawai. Dari pertanyaan di atas 0 responden menjawab sangat setuju, 19 responden menjawab setuju, 37 responden tidak pasti, 12 responden menjawab tidak setuju dan 5 responden

menjawab sangat tidak setuju. Bila dilihat dari kriteria interpretasi skor 59.2% responden bersikap netral terhadap pernyataan adanya jaminan dan keamanan kerja bagi para pegawai.



Grafik 4.21. Pernyataan adanya jaminan dan keamanan kerja bagi para

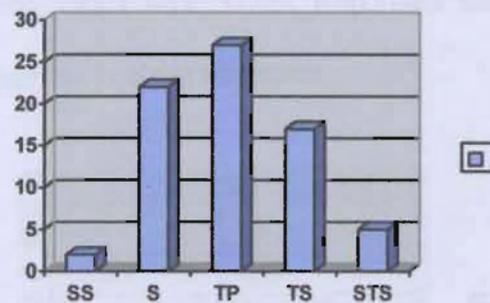
Adanya penghargaan prestasi kerja pegawai. Dari pertanyaan di atas 0 responden menjawab sangat setuju, 18 responden menjawab setuju, 35 responden tidak pasti, 16 responden menjawab tidak setuju dan 4 responden menjawab sangat tidak setuju. Bila dilihat dari kriteria interpretasi skor 58.4% responden bersikap netral terhadap pernyataan adanya penghargaan prestasi kerja pegawai.



Grafik 4.22. Pernyataan adanya penghargaan prestasi kerja pegawai.

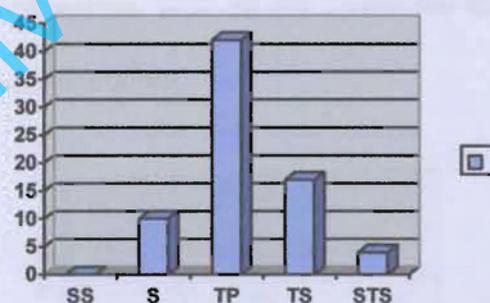
Adanya perasaan tenang bagi pegawai dalam bekerja. Dari pertanyaan di atas 2 responden menjawab sangat setuju, 22 responden menjawab setuju, 27 responden

tidak pasti, 17 responden menjawab tidak setuju dan 5 responden menjawab sangat tidak setuju. Bila dilihat dari kriteria interpretasi skor 59.7% responden bersikap netral terhadap pernyataan adanya perasaan tenang bagi pegawai dalam bekerja.



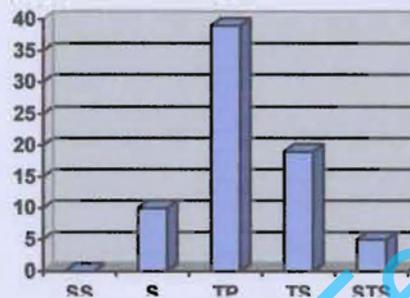
Grafik 4.23. Pernyataan adanya perasaan tenang bagi pegawai dalam bekerja.

Pegawai menerima gaji yang sepadan. Dari pertanyaan di atas 0 responden menjawab sangat setuju, 10 responden menjawab setuju, 42 responden tidak pasti, 17 responden menjawab tidak setuju dan 4 responden menjawab sangat tidak setuju. Bila dilihat dari kriteria interpretasi skor 55.9% responden bersikap netral terhadap pernyataan pegawai menerima gaji yang sepadan.



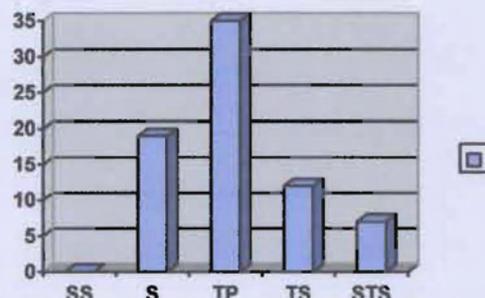
Grafik 4.24. Pernyataan pegawai menerima gaji yang sepadan.

Pegawai menerima jaminan kesehatan. Dari pertanyaan di atas 0 responden menjawab sangat setuju, 10 responden menjawab setuju, 39 responden tidak pasti, 19 responden menjawab tidak setuju dan 5 responden menjawab sangat tidak setuju. Bila dilihat dari kriteria interpretasi skor 54,8% responden bersikap netral terhadap pernyataan pegawai menerima jaminan kesehatan.



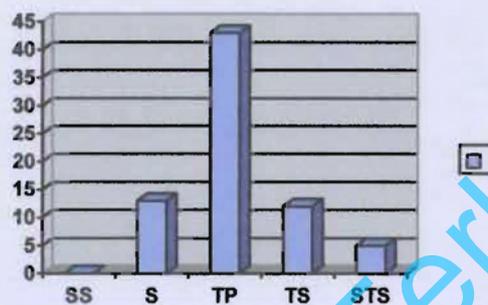
Grafik 4.25. Pernyataan pegawai menerima jaminan kesehatan.

Pegawai menerima bonus. Dari pertanyaan di atas 0 responden menjawab sangat setuju, 19 responden menjawab setuju, 35 responden tidak pasti, 112 responden menjawab tidak setuju dan 7 responden menjawab sangat tidak setuju. Bila dilihat dari kriteria interpretasi skor 58,1% responden bersikap netral terhadap pernyataan pegawai menerima bonus.



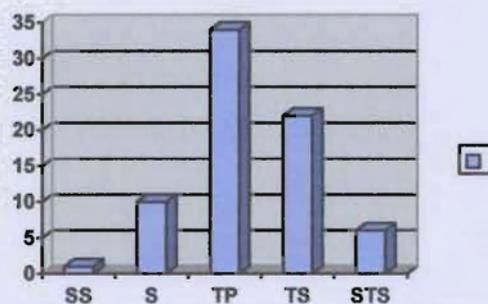
Grafik 4.26. Pernyataan pegawai menerima bonus.

Pegawai menerima jaminan hari tua dan asuransi jiwa. Dari pertanyaan di atas 0 responden menjawab sangat setuju, 13 responden menjawab setuju, 43 responden tidak pasti, 12 responden menjawab tidak setuju dan 5 responden menjawab sangat tidak setuju. Bila dilihat dari kriteria interpretasi skor 57.5% responden bersikap netral terhadap pernyataan pegawai menerima jaminan hari tua dan asuransi jiwa



Grafik 4.27. Pernyataan pegawai menerima jaminan hari tua dan asuransi jiwa

Pegawai dapat melakukan olahraga dan rekreasi. Dari pertanyaan di atas 1 responden menjawab sangat setuju, 10 responden menjawab setuju, 34 responden tidak pasti, 22 responden menjawab tidak setuju dan 6 responden menjawab sangat tidak setuju. Bila dilihat dari kriteria interpretasi skor 54% responden bersikap netral terhadap pernyataan pegawai dapat melakukan olah raga dan rekreasi



Grafik 4.28. Pernyataan pegawai dapat melakukan olah raga dan rekreasi

Aspek motivasi kerja karyawan/pegawai sebagaimana jawaban yang diberikan responden (populasi) terhadap kuesioner yang diajukan, Sebagian besar pendapat responden berada pada posisi netral untuk indikator-indikator penelitian dari variabel motivasi kerja pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau adalah:

- a. Karyawan bekerja karena tuntutan ekonomi, maksudnya pada umumnya karyawan melakukan pekerjaan untuk memenuhi kebutuhan keluarganya.
- b. Adanya hubungan yang menyenangkan antara pegawai dengan Kepala Sekretariat,
- c. Adanya penghargaan Kepala Sekretariat kepada pegawainya sebagai manusia
- d. Adanya dorongan Kepala Sekretariat kepada pegawainya untuk bekerja lebih maksimal dalam mewujudkan tujuan organisasi
- e. Lahirnya Kepala Sekretariat yang baik kepada para pegawainya
- f. Adanya perlakuan yang adil dari Kepala Sekretariat kepada setiap pegawainya
- g. Adanya jaminan dan keamanan kerja bagi para pegawai
- h. Adanya penghargaan prestasi kerja pegawai
- i. Adanya perasaan tenang bagi pegawai dalam bekerja
- j. Pegawai menerima gaji yang sepadan
- k. Pegawai menerima jaminan kesehatan
- l. Pegawai menerima bonus
- m. Pegawai menerima jaminan hari tua dan asuransi jiwa
- n. Pegawai dapat melakukan olah raga dan rekreasi

Sementara indikator-indikator penelitian yang memperoleh persepsi setuju dari variabel motivasi kerja pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau adalah:

- a. Adanya perhatian kepala sekretariat terhadap pegawai guna mengatasi permasalahan ekonomi, terutama pegawai golongan rendah. Kebutuhan hidup yang semakin tinggi menyebabkan timbulnya keinginan pegawai adanya tambahan gaji;
- b. Adanya perhatian Kepala Sekretariat untuk kemajuan karir pegawainya. Kepala Sekretariat selalu memacu motivasi para pegawai untuk dapat memperlihatkan kinerja yang baik. Terutama pada pegawai yang memiliki keinginan naik jabatan. Kinerja yang baik inilah nantinya yang akan menjadi kriteria dalam pemilihan calon pimpinan berikutnya.

3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja

a. Analisis Regresi

Untuk mengukur besarnya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja pegawai dapat digunakan analisis regresi dengan pengolahan datanya menggunakan Program SPSS. Hasilnya sebagai berikut

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7766.417	1	7766.417	3.642	.000 ^a
	Residual	151.418	71	2.133		
	Total	7917.836	72			

a. Predictors: (Constant), VAR00001

b. Dependent Variable: VAR00002

Nilai F hitung

Nilai p

Berdasarkan tabel anova diatas maka dapat dilihat nilai $F = 3.642$, sedangkan nilai F tabel = 3.13. Karena F hitung lebih besar dari F tabel dan taraf signifikannya $0.00 < 0.05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima artinya ada pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan di Dinas Pendidikan Propinsi Kepulauan Riau.

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.845	.742		3.833	.000
	VAR00001	.946	.016	.990	60.346	.000

a. Dependent Variable: motivasi kerja

Berdasarkan hasil analisis data yang menggunakan Program SPSS tersebut maka coefficient Nilai (B) adalah: 2,845 (positif) dapat diartikan ada pengaruh positif gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan di Dinas Pendidikan Propinsi Kepulauan Riau.

Bila digabungkan kedua tabel diatas maka dapat disimpulkan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan di Dinas Pendidikan Propinsi Kepulauan Riau.

b. Analisis Korelasi

Selanjutnya, juga dapat dicari apakah antara kedua variabel penelitian memiliki pengaruh. Caranya dengan menggunakan metode korelasi dan pengolahan datanya menggunakan Program SPSS 16. Hasilnya sebagai berikut:

		Motivasi Kerja	Gaya Kepemimpinan
Pearson Correlation	Motivasi kerja	1.000	.990
	Gaya Kepemimpinan	.990	1.000
Sig. (1-tailed)	Motivasi kerja	.	.000
	Gaya Kepemimpinan	.000	.
N	Motivasi kerja	73	73
	Gaya Kepemimpinan	73	73

Berdasarkan hasil analisis data yang menggunakan Program SPSS tersebut maka dapat diinterpretasikan sebagai berikut: koefisien korelasi di atas menunjukkan bahwa hubungan antara gaya kepemimpinan dengan motivasi adalah 0,990. Nilai ini menunjukkan bahwa *hubungan antara gaya kepemimpinan dan motivasi kerja sangat kuat*. Hal ini sebagaimana yang dikemukakan Guilford Emperical Rulesi (dalam Muhidin dan Abdurrahman, 2007: 128) tentang tabel nilai koefisien korelasi, yaitu:

Nilai Korelasi	Keterangan
0,00 - < 0,20	Hubungan sangat lemah (diabaikan)
$\geq 0,20$ - < 0,40	Hubungan rendah
$\geq 0,40$ - < 0,70	Hubungan sedang/cukup
$\geq 0,70$ - < 0,90	Hubungan kuat/tinggi
$\geq 0,90$ - $\leq 1,00$	Hubungan sangat kuat/tinggi

Universitas Terbuka

BAB V

PENUTUP

A. Simpulan

Berdasarkan hasil pengamatan yang telah dilakukan tersebut maka dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan yang ditampilkan Kepala Sekretariat sudah baik. Hal ini dibuktikan dengan tingginya persepsi pegawai terhadap kepemimpinan Kepala Sekretariat.
2. Motivasi kerja pegawai di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau juga sudah baik. Hal ini ditunjang oleh iklim kerja yang baik, yaitu adanya hubungan yang menyenangkan antara pimpinan dengan pegawai.
3. Terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan dengan motivasi kerja. Hal ini mungkin disebabkan kinerja pegawai yang sudah cukup baik.
4. Dari hasil pengamatan korelasi hubungan antara gaya kepemimpinan dengan motivasi kerja pegawai berada pada kategori sangat kuat.

B. Saran

Berdasarkan hasil pengamatan tersebut maka ada beberapa hal yang penulis sarankan kepada Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau, yaitu:

1. Dalam penelitian ini walaupun terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan dengan motivasi kerja, namun gaya kepemimpinan dan motivasi kerja harus tetap dipelihara dan ditingkatkan.

2. Gaya kepemimpinan yang diterapkan kepala sekretariat dapat memberikan dorongan dan semangat pegawai dalam melakukan tugasnya. Dengan demikian maka upaya peningkatan efektifitas gaya kepemimpinan kepala sekretariat terhadap motivasi kerja pegawai menjadi salah satu penentu keberhasilan suatu organisasi.
3. Perlu pembinaan secara serius terhadap kepala-kepala sekretariat secara efektif melalui seminar, dan diskusi antar kepala sekretariat yang ada di lingkungan pemerintahan propinsi Kepulauan Riau.
4. Hasil penelitian ini dapat dijadikan masukan bagi Dinas Pendidikan Propinsi Kepulauan Riau khususnya dan Dinas-Dinas yang terdapat dilingkungan Propinsi Kepulauan Riau umumnya.

Universitas Terbuka

DAFTAR PUSTAKA

- Ali, Sambas Muhidin dan Abdurrahman, Maman. (2007). *Analisis Korelasi, Regresi, Dan Jalur Dalam Penelitian*. Bandung: Pustaka Setia.
- Arikunto, Suharsimi. (2002). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Bina Cipta.
- As'ad. (1991). *Psikologi Industri*. Jokjakarta: UPT Perpustakaan IKIP Yogyakarta.
- Beach, Dale S. (1970). *The management of People at Work*. New York: Mac Millan.
- Belows, Roger. (1961). *Psycology of Personnal in Business Industry*. New Jersey: Prentice Hall.
- Bernardin, H. John dan Joyce, E.A Russel. (1993). *Human resource management: an experiential approachs*. Singapore: MC Graw Hill Internasional
- Bittel & Newstrom. (1996). *What Every Supervisor Should Know*. New York: McGraw-Hill Professional.
- Blanchard ,Kenneth H.. & Johnson, Spencer. (1982). *The one minute manager*. New York: William Morrow Press.
- Cascio, Wayne.F. (1992). *ManagingHhuman Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profit*. Singapore: Mc Graw Hill.
- Cherrington, David J. (1995). *The Management of Human Resources*, New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Cokroaminoto. (2003). What is This Thing Called Organisational Culture. Diambil 22 Maret 2008 dari situs World Wide Web. <http://cokroaminoto.wordpress.com/tag/organization>.
- Dale, Robert D. (1992). Gaya Kepemimpinan. Diambil 20 Maret 2008 dari situs World Wide Web. http://dig.com/general_science
- Dale, Robert D. (1992). *Pelayanan Sebagai Pemimpin*. Bandung: Gandum Mas.
- Dewo, Emanuel Setio. (2008). Bagaimanakah Gaya Kepemimpinan Anda. Diambil 30 Maret 2008 dari situs World Wide Web. <http://dewo.blogdetik.com>
- Djalal, Fazli. (2006). *Motivasi*. Diambil 30 Maret 2008 dari situs World Wide Web [.redbay.nl.pkuntmk13.utm.my/-gallery%20fazley/index.htm-2k](http://redbay.nl.pkuntmk13.utm.my/-gallery%20fazley/index.htm-2k)
- Gaspersz, Vincent. (2007). *Team-Oriented Problem Solving*. Jakarta: PT Gramedia,
- Gomez-Meijia, et al. (2001). *Managing Human Resource*. New Jersey: Prentice Hall.

- Godam. (2006). Jenis dan Macam Gaya Kepemimpinan/Pemimpin Klasik Otoriter, Demokratis dan Bebas-Manajemen Sumber Daya Manusia. Diambil 20 Maret 2008 dari situs World Wide Web. <http://organisasi.org/>
- Iskandar. (2008). *Metodologi Penelitian Pendidikan dan Sosial (kuantitatif dan Kualitatif)*. Jakarta: GP Press
- Kydd, Lesley. dkk. (2004). *Professional development for management*. Jakarta: PT Gramedia
- Matindas R. (1996). *Berbagai Gaya dalam Bekerja*. Jakarta: Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Dirjen Dikti Direktorat Kemahasiswaan.
- Muchinsky, Paul M. (1993). *Student workbook for Muchinsky's Psychology applied to work: an introduction to industrial and organizational psychology. 4th ed Psychology Series..* California: Brooks/Cole Pub. Co
- Muljadi, Arief. (2006). *Pokok-Pokok & Ikhtisar Manajemen Strategik*. Jakarta: Prestasi Pustaka Publisher
- Muhidin, Ali Sambas dan Abdurrahman, Maman, (2007). *Analisis Korelasi, Regresi dan Jalur dalam Penelitian*. Bandung: Pustaka Setia
- Nawawi, Hadari. (2003). *Metode Penelitian Bidang Sosial*. Yogyakarta: Gadjah Mada University
- Noe, A. et.al., (2000). *Human Resource Management*. USA: Irwin/McGraw-Hill
- Noor, Mahyudin. (2005). Peranan Gaya Kepemimpinan dalam Upaya Meningkatkan Prestasi Kerja Karyawan pada Perusahaan Pengrajin Perak. Diambil 20 Maret 2008 dari situs World Wide Web. http://dig.com/general_science
- Riduwan. (2008). *Skala Pengukuran Variabel-variabel Penelitian*. Bandung: Remaja Rosda karya
- Rock, David. (2007). *QuietLeadership: Enam Langkah Mengubah Kinerja demi Kesuksesan Perusahaan Anda*. Jakarta: PT. Gramaedia
- Ruky, Ahmad S. (2002). *Sistem Manajemen Kinerja*. Jakarta: Gramedia Pustaka Umum
- Sarawaki, Muhtar Suhaili As. (2008). Motivasi dan Kepemimpinan. Diambil 9 Februari 2008 dari situs World Wide Web. Muhtarsuhaili.wordpress.com.
- Sembel, Roy. (2001). *Rahasia Manekin: 40 Kiat Sukses di Bidang Manajemen, Ekonomi, Keuangan dan Investasi*. Jakarta: PT Gramedia
- Setiawan, Yassin. (2008). Memberi Motivasi Kerja Kepada Karyawan. Diambil 21 Maret 2008 dari situs World Wide Web. sialsoff.net

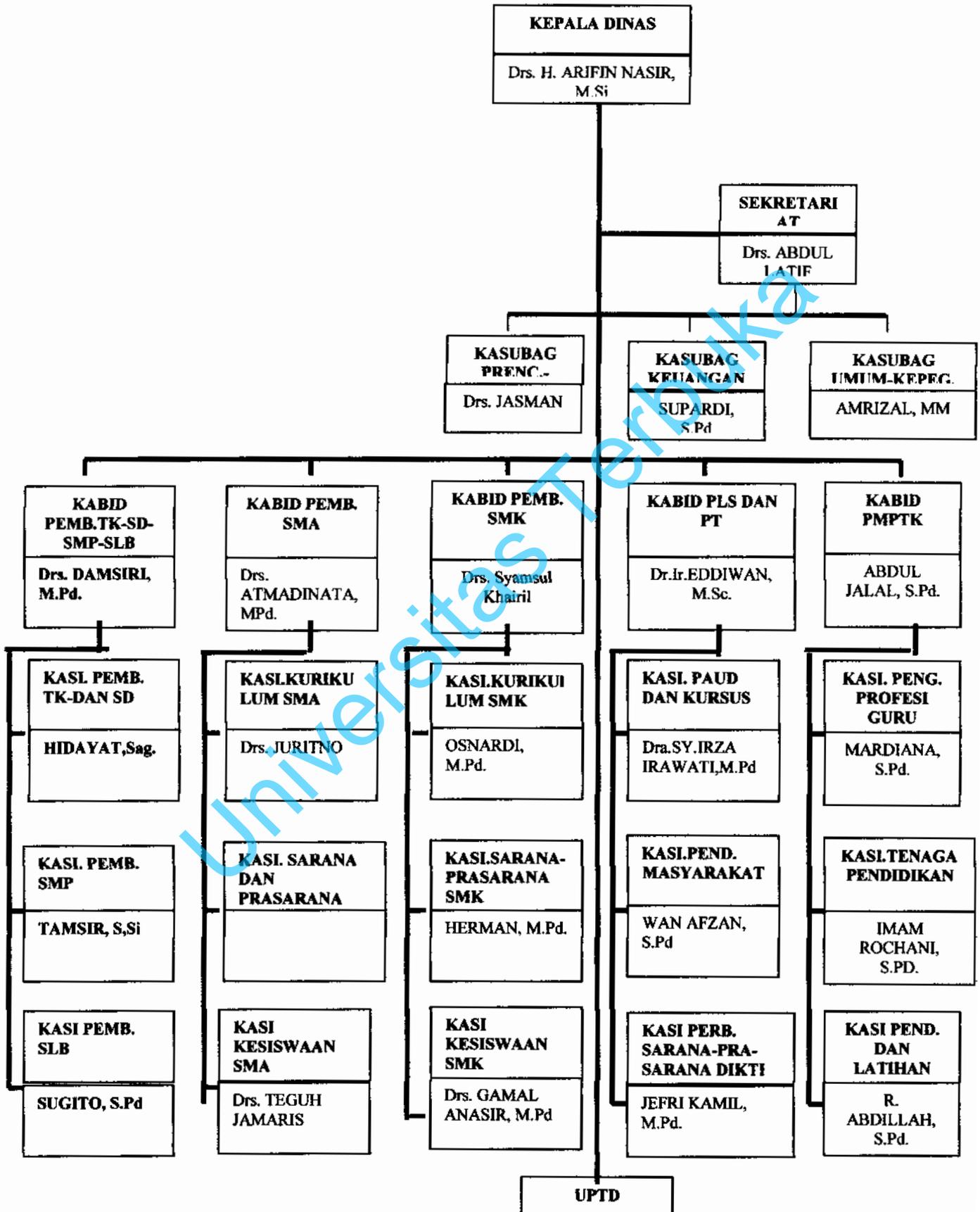
- Setiodewo. (2008). Bagaimanakah Gaya Kepemimpinan Anda. Diambil 25 Maret 2008 dari situs World Wide Web http://setiodewo.com/bagaimana_gaya_kepemimpinan_anda
- Slamet, Yulius. (2006). *Metodologi Penelitian Sosial*. Surakarta: LPP UNS
- Suhaimin, Taidin. (2008). Definisi, Pengertian & Takrifan Motivasi. Diambil 22 Maret 2008 dari situs World Wide Web . ugmc.bolan.com/ak-erti_motivasi
- Siboro, Kristian. Klinik HR Strategis. Diambil 20 Maret 2008 dari situs World Wide Web. portalhr.com/klinikhr/strategi/4id730.hlm
- Singarimbun, Masri dan Effendi, Sofian. (1989). *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: LP3ES
- Suhaimin, Taidin. (2008). Definisi, Pengertian & Takrifan Motivasi. Diambil 22 Maret 2008 dari situs World Wide Web. ugmc.bolan.com/ak-erti_motivasi
- Sugiyono.(2005). *Metodologi Penelitian Administrasi*. Bandung: CV Alfabeta
- Suryadini. (2006). Hakikat Kepemimpinan. Diambil 20 Maret 2008 dari situs World Wide Web www.ugmc.bolan.com/ak-erti_insentif
- Tedjo. (2007). Analisa Pola Gaya Kepemimpinan, Kematangan, Motivasi Kerja dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Bawahan: Studi Kasus PT Mitra Niaga Indonesia. Diambil 30 Maret 2008 dari situs World Wide Web . <http://digilib.its.ac.id/detil.php?id>
- TIM. (2007). *Pedoman Penulisan TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)*. Jakarta: Universitas Terbuka
- Tim. (1990). *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka
- Tim. (2006). *Buku OPPEK (Orientasi Pengembangan Pendidikan Kemahasiswaan)*. Jakarta: Depdiknas
- TIM. *Kamus-Online.com*. Kinerja.225146 phrases-the big indonesia. Diambil 20 Maret 2008 dari situs World Wide Web. kamus-online.com/index.php?key=kinerja&max=iden-19k
- Tunggal, Amin Widjaja. (1997). *Kamus manajemen SDM dan perilaku organisasi*. Jakarta: Rineka Cipta,
- Wahjosumidjo. (1999). *Kepemimpinan Kepala Sekolah: tinjauan teoritik dan permasalahannya*. Jakarta: Rajagrafindo Persada (Rajawali Pers)
- Wahyudin, Muhammad and A, Djuminto. (2002). Analisis Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja pegawai Pada Kantor Kesatuan Bangsa. Diambil 22 Maret 2008. aprints.ums.ac.id/126/-20k

- Wibisono, Chablullah. (2007). *Kontrak Perkuliahan/Pedoman Perkuliahan Mahasiswa Program Magister manajemen Pascasarjana UNIBA*. Batam
- Wikipedia. (2003). Kepemimpinan. Diambil 22 Maret 2008 dari situs World Wide Web. <http://id.wikipedia.org/wiki/kepemimpinan>
- Wikipedia. (2003). Kinerja. Diambil 22 Maret 2008 dari situs World Wide Web. <http://id.wikipedia.org/wiki/kinerja>
- Winarno, Budi. (2007). *Kebijakan Publik Teori & Proses*. Yogyakarta: Media Pressindo
- Wrihatnolo, Randy R dan Dwidjowijoto, Riant Nugroho. (2007). *Manajemen Pemberdayaan: Sebuah Pengantar dan Panduan unuk Pemberdayaan Masyarakat*. Jakarta: PT Gramedia

Universitas Terbuka

Lampiran 01

Struktur Organisasi Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau



Lampiran 02

KISI – KISI UMUM INSTRUMEN

VARIABEL PENELITIAN	SUMBER DATA	METODE	INSTRUMEN
GAYA KEPEMIMPINAN	A. Kepala Diknas Kab./Kota B. Pegawai	Angket Wawancara	Angket Pedoman Wawancara
MOTIVASI KERJA PEGAWAI	A. Kepala Sekretariat B. Kepala Diknas Kab./Kota	Angket Wawancara	Angket Pedoman Wawancara
KINERJA	A. Kepala Sekretariat B. Kepala Diknas Kab./Kota	Angket Wawancara	Angket Pedoman Wawancara

KISI – KISI KHUSUS INSTRUMEN

VARIABEL PENELITIAN	INDIKATOR	INDIKATOR
GAYA KEPEMIMPINAN	1. Dalam Mengambil Keputusan	1. atas kepentingan pribadi 2. atas kepentingan bersama
	2. Dalam Mengkomunikasikan Gagasan	1. kejelasan informasi 2. kesesuaian dengan tugas
	3. Dalam Mengkaji gagasan orang lain	1. kebermanfaatannya 2. kebenarannya
	4. Saat Menolak permintaan orang lain	1. ketidaksanggupan organisasi 2. ketidaksesuaian dengan kinerja 3. ketidakterersediaan 4. ketidaksesuaian dengan tujuan
	5. Dalam Menangani konflik	1. memberikan teguran 2. memberikan nasehat
	1. Motif	1. Alasan ekonomis 2. Alasan hubungan kerja yang menyenangkan 3. Kesempatan berkembang dan memperoleh kemajuan 4. Pengakuan diri sebagai

MOTIVASI KERJA	2. Harapan 3. Insentif	manusia 5. Peningkatan kapasitas kerja untuk mendukung tujuan organisasi 1. Pimpinan yang baik 2. Perlakuan yang adil 3. Jaminan dan keamanan kerja 4. Penghargaan prestasi kerja 5. Perasaan tenang waktu bekerja 1. Gaji yang sepadan 2. Jaminan kesehatan 3. Pemberian bonus 4. Jaminan hari tua dan asuransi jiwa 5. olah raga dan rekreasi (Ridwan, 2008:57)
-----------------------	---	---

Universitas Terbuka

Lampiran 03

INSTRUMEN GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI KERJA**Petunjuk Pengisian**

- Berilah tanda centang (v) pada pernyataan yang dianggap paling sesuai menurut Bapak/Ibu!
- Keterangan skala yang tersedia adalah menggunakan Skala Likert, yaitu:

Pernyataan		Skor
Sangat Setuju	SS	5
Setuju	S	4
Tidak Pasti	TP	3
Tidak Setuju	TS	2
Sangat Tidak Setuju	STS	1

No.	Item Pernyataan	Skala Alternatif				
		SS	S	TP	TS	STS
DIMENSI PENGAMBILAN KEPUTUSAN						
1	Kepala Sekretariat dalam mengambil keputusan atas kepentingan pribadi					
2	Kepala Sekretariat dalam mengambil keputusan atas kepentingan bersama					
DIMENSI MENGGOMUNIKASIKAN GAGASAN						
3	Kepala Sekretariat dalam menyampaikan gagasan dengan jelas.					
4	Kepala Sekretariat menyampaikan gagasannya sesuai dengan fungsi dan tugasnya.					
DIMENSI MENGENGKAJI GAGASAN						
5	Kepala Sekretariat mengkaji gagasan yang masuk dengan memperhatikan kebermanfaatannya					
6	Kepala Sekretariat mengkaji gagasan yang masuk dengan melihat dari aspek kebenarannya.					
DIMENSI PENOLAKAN GAGASAN						
7	Gagasan yang disampaikan ke Kepala Sekretariat ditolak karena ketidakmampuan					

	Sekretariat memenuhinya					
8	Gagasan yang disampaikan ke Kepala Sekretariat ditolak karena ketidaksesuaian dengan kinerja					
9	Gagasan yang disampaikan ke Kepala Sekretariat ditolak karena tidak tersedianya fasilitas yang diinginkan					
10	Gagasan yang disampaikan ke Kepala Sekretariat ditolak karena ketidaksesuaian dengan tujuan					
DIMENSI PENANGANAN KONFLIKS		SS	S	TP	TS	STS
11	Kepala Sekretariat selalu memberikan teguran kepada pegawai jika berperilaku kurang baik guna menghindari terjadinya konflik					
12	Kepala Sekretariat selalu memberikan nasehat kepada pegawainya yang sedang bermasalah.					
DIMENSI MOTIF		SS	S	TP	TS	STS
13	Saya bekerja atas tuntutan ekonomis					
14	Adanya perhatian Kepala Sekretariat guna mengatasi permasalahan ekonomi saya					
15	Adanya hubungan yang menyenangkan antara pegawai dengan Kepala Sekretariat					
16	Adanya perhatian Kepala Sekretariat untuk kemajuan karir saya.					
17	Adanya penghargaan Kepala Sekretariat kepada pegawainya sebagai manusia.					
18	Adanya dorongan Kepala Sekretariat kepada pegawainya untuk bekerja lebih maksimal dalam mewujudkan tujuan organisasi					
DIMENSI HARAPAN		SS	S	TP	TS	STS
19	Lahirnya Kepala Sekretariat yang baik kepada para pegawainya					
20	Adanya perlakuan yang adil dari Kepala Sekretariat kepada setiap pegawainya					
21	Adanya jaminan dan keamanan kerja bagi para pegawai					
22	Adanya penghargaan prestasi kerja pegawai					
23	Adanya perasaan tenang bagi pegawai dalam bekerja					
DIMENSI INSENTIF		SS	S	TP	TS	STS
24	Pegawai menerima gaji yang sepadan					
25	Pegawai menerima jaminan kesehatan					
26	Pegawai menerima bonus					
27	Pegawai menerima jaminan hari tua dan asuransi jiwa					
28	Pegawai dapat melakukan olah raga dan rekreasi					

Lampiran 04

**PERSENTASE SKOR PERSEPSI RESPONDEN TERHADAP
GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI KERJA PEGAWAI**

No soal	Item Pernyataan	Alternatif Skala					Jumlah	Persentase Skor
		SS	S	TP	TS	STS		
1	Kepala Sekretariat dalam mengambil keputusan atas kepentingan pribadi	25	31	10	5	2	291	79.7
2	Kepala Sekretariat dalam mengambil keputusan atas kepentingan bersama	21	27	14	7	4	273	74.8
3	Kepala Sekretariat dalam menyampaikan gagasan dengan jelas.	24	22	23	3	1	284	77.8
4	Kepala Sekretariat menyampaikan gagasannya sesuai dengan fungsi dan tugasnya.	26	25	12	6	4	282	77.3
5	Kepala Sekretariat mengkaji gagasan yang masuk dengan memperhatikan kebermanfaatannya	14	42	11	5	1	282	77.3
6	Kepala Sekretariat mengkaji gagasan yang masuk dengan melihat dari aspek kebenarannya.	19	31	10	11	2	273	74.8
7	Gagasan yang disampaikan ke Kepala Sekretariat ditolak karena ketidakmampuan Sekretariat memenuhinya	18	35	10	8	2	278	76.2
8	Gagasan yang disampaikan ke Kepala Sekretariat ditolak karena ketidaksesuaian dengan kinerja	22	25	19	5	2	279	76.4
9	Gagasan yang disampaikan ke Kepala Sekretariat ditolak karena tidak tersedianya fasilitas yang diinginkan	18	31	18	5	1	279	76.4
10	Gagasan yang disampaikan ke Kepala Sekretariat ditolak karena ketidaksesuaian dengan tujuan	16	36	15	2	4	277	75.9
11	Kepala Sekretariat selalu memberikan teguran kepada pegawai jika berperilaku kurang baik guna menghindari terjadinya konflik	21	29	12	8	3	276	75.6
12	Kepala Sekretariat selalu memberikan nasihat kepada pegawainya yang sedang bermasalah.	26	29	12	2	4	290	79.5
13	Saya bekerja atas tuntutan ekonomis	1	17	38	12	5	216	59.2
14	Adanya perhatian Kepala Sekretariat guna mengatasi permasalahan ekonomi saya	2	25	32	9	5	229	62.7
15	Adanya hubungan yang menyenangkan antara pegawai dengan Kepala Sekretariat	0	13	49	7	4	217	59.5
16	Adanya perhatian Kepala Sekretariat untuk kemajuan karir saya.	2	20	39	5	7	224	61.4
17	Adanya penghargaan Kepala Sekretariat kepada pegawainya sebagai manusia.	1	10	47	12	3	213	58.4
18	Adanya dorongan Kepala Sekretariat kepada pegawainya untuk bekerja lebih maksimal dalam mewujudkan tujuan organisasi	0	14	43	12	4	213	58.4

19	Lahirnya Kepala Sekretariat yang baik kepada para pegawainya	1	3	49	10	10	194	53.2
20	Adanya perlakuan yang adil dari Kepala Sekretariat kepada setiap pegawainya	1	17	39	12	4	218	59.7
21	Adanya jaminan dan keamanan kerja bagi para pegawai	0	19	37	12	5	216	59.2
22	Adanya penghargaan prestasi kerja pegawai	0	18	35	16	4	213	58.4
23	Adanya perasaan tenang bagi pegawai dalam bekerja	2	22	27	17	5	218	59.7
24	Pegawai menerima gaji yang sepadan	0	10	42	17	4	204	55.9
25	Pegawai menerima jaminan kesehatan	0	10	39	19	5	200	54.8
26	Pegawai menerima bonus	0	19	35	12	7	212	58.1
27	Pegawai menerima jaminan hari tua dan asuransi jiwa	0	13	43	12	5	210	57.5
28	Pegawai dapat melakukan olah raga dan rekreasi	1	10	34	22	6	197	54

Universitas Terbuka

Lampiran

Saran Perbaikan TAPM untuk Mahasiswa:

Nama : Juritno
N I M : 014991387
Program Studi : Ilmu Administrasi Bidang Minat Administrasi Publik (M.Si.)
Judul TAPM : Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekretariat terhadap Motivasi Kerja Pegawai di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau

Adalah sebagai berikut:

① LATAH Btkg & pebisnis coretan Sanyu

② KUASIF metode hilayha

Pondok Cabe, 15 September 2011
Pembimbing I.



Prof. Dr. Irfan/Ridwan Maksum, M.Si

Saran Perbaikan TAPM untuk Mahasiswa:

Nama : Juritno
 NIM : 014991387
 Program Studi : Ilmu Administrasi Bidang Minat Administrasi Publik (M.Si.)
 Judul TAPM : Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekretariat terhadap Motivasi Kerja Pegawai di Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau

Adalah sebagai berikut:

- ① saran kelengkapan pada penumusan variabel kemudian di model penelitian.
- ② Jurusan penelitian — nama. SDMS kemudian bentuk variabel kerja.
- ③ Bab II — Refresi operasional harus di deskripsikan dengan indikator yang di susun berdasarkan 'Fiori'. tugas dan penelitian ini adalah 2 variabel bilangan 3.
- ④ populasi selamanya di tulis semua PTT dan PNS.
- ⑤ Tolak kesimpulan di tulis di responden (pab IV) - analisis uraian kerangka gaya kepemimpinan dan motivasi kerja di Dinas pendidikan → analisis TAPM di jadikan dasar untuk menyusun saran yang mendetail.

Pondok Cabe, 15 September 2011
 Penguji Ahli,

Dr. Muhammad Taufiq, DEA

B. PERTANYAAN DARI PEMBIMBING II UNTUK UJIAN SIDANG

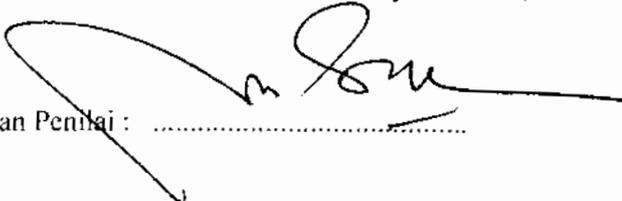
NO	PERTANYAAN
1.	Berisi hasil penelitian Andri, faktor apa yg dapat mempengaruhi gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja?
2.	Berdasarkan hasil penge penelitian, apakah budaya Melayu di lingkungan kerja juga ada pengaruhnya terhadap motivasi kerja?
3.	

C. CATATAN DAN SARAN DARI PEMBIMBING II

1. Rumus variabel sebaiknya di tulis no 3 saja → konstanta di turunkan
2. Pada judul penelitian manguler pengaruh di hipotesis juga membuktikan pengaruh rumus pada analisis (perlihatkan hipotesis) dilakukan di uji korelasi. Sebaiknya dilakukan uji persol. Outon korelasi.
3. Konsistensi Daftar Isi (Bab IV) di 78 di dalam tulisan.
4. Daftar pustaka (sumber rujukan) ditunjukkan yang terbaru (kalau bisa waktu ke-4).

Tanggal Ujian :

Nama Penilai : Prof. Dr. Almasdi Syahza, SE., MP

Tanda Tangan Penilai : 

Nama Mhsw/NIM : Juritno/014991387
 Judul TAPM : Analisis pengaruh gaya kepemimpinan kepala secretariat terhadap motivasi kerja pegawai di dinas pendidikan Provinsi Kepulauan Raiau
 Hari/Tgl. : Kamis, 15 September 2011
 Tempat : Ruang Sidang PPs-UT Lt. 2
 Waktu : Pkl. 10.00-12.00 WIB.
 Komisi Penguji : Sofjan Aripin/S
 Pembimbing 1 : Prof.Dr. Irfan Ridwan,M.Si./I
 Pembimbing 2 : Prof. Dr. Alasdi Syahza,Se.MP. (Tidak Hadir)
 Penguji Ahli : Dr. M. Taufiq, DEA/T
 Sekretaris : Dra. Susanti,M.Si.
 Presentasi 15 menit

No.	Masukan	Jawaban
1.	<p>T : Perlu penjelasan tentang motivasi, dll yang berkaitan dengan pentingnya penelitian ini yaitu bagaimana cara merumuskan masalah. Apa indikator gaya kepemimpinan? Kajian teori : gaya kepemimpinan dan motivasi kerja. Perbaiki pola karier sbg solusinya sebenarnya bagus : tahu job nya/kompetensinya, punya pengalaman memimpin, dst.tapi tidak ditulis. Mohon dituliskan di TAPM sehingga bila</p>	<p>Dalam proses memimpin suatu kantor. Indikator ada hal. 76 sd dst. Prioritasnya benar2 orang yang teknis, S2 dan sudah dilatih, bukan guru.</p>
2.	<p>I : Masukan Pak Taufiq bagus dan banyak. Mohon kuesionernya ditandai. Mis.gaya kepemimpinan ada 2 dimensi (2 orientasi: tugas dan hub.manusia). dari 2 ini muncul 4 sel gaya kepemimpinan. Ini dibreak down kedalam indikator. Sehingga kuesioner bapak mencerminkan gaya kepemimpinan dalam indikator2nya. Apakah sdh spt itu, lihat lampiran kuesioner? Hal. 7 latar belakang, saran mengurai variable Y motivasi pegawai..... blm pernah dilakukan, maksudnya apa? Bila penelitiannya bila blm pernah dilakukan, tentang gaya kepemimpinan..... Maksudnya apa? Bisa tdk ada data sekunder, tingkat disiplinnya rendah. Adakah riset di univ local membicarakan hal yang sama? PERLU DITAMBAHKAN DATA SEKUNDER. Hal.</p>	<p>Maksudnya penelitian dalam perspektif memimpin belum pernah ada. Data akan ditambahkan dan diperbaiki. Tidak ada.</p>

	62 metode penelitian ada penelitian kualitatifnya? Anda mengacaukan. Data kualitatif boleh ditampilkan, tapi penelitian anda ini kuantitatif. Ini perlu dan mohon dipahami.	
3.	T : Bapak tidak pakai uji validitas?	Tdk. Kuesioner sudah ada, dan diambil yang berhubungan dengan judul.
4.	S : latar belakang perlu identifikasi permasalahan scr kongkrit. Mohon masukan2 penguji ahli dan pembimbing diakomodasi. Membacakan pertanyaan2 pembimbing 2. Apakah budaya melayu berpengaruh pada budaya kerja? Mohon masukan2 komisi penguji diakomodasi.	Perlu menguasai bidangnya, tupoksinya, dst. Ada, mis.apel, pakaian melayu, dst.

Universitas Terbuka