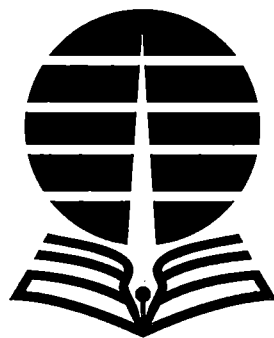


TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA BIRO UMUM
PROVINSI KEPULAUAN RIAU DALAM
MENINGKATKAN MOTIVASI KERJA PEGAWAI**



UNIVERSITAS TERBUKA

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

Disusun Oleh :

WAN EKA PRASTYAWATI

NIM. 500628064

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS TERBUKA

JAKARTA

2017

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCA SARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK

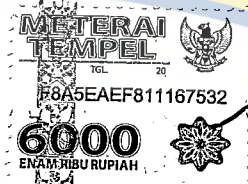
PERNYATAAN

TAPM yang berjudul Gaya Kepemimpinan Kepala Biro Umum Provinsi Kepulauan Riau Dalam Rangka Meningkatkan Motivasi Kerja Pegawai adalah hasil karya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Batam, 26 Juli 2017

Yang Menyatakan



(WAN EKA PRASTYAWATI)

NIM.500628064

PERSETUJUAN TUGAS AKHIR POGRAM MAGISTER (TAPM)

JUDUL TAPM : Gaya Kepemimpinan Kepala Biro Umum
Provinsi Kepulauan Riau Dalam Meningkatkan
Motivasi Kerja Pegawai

NAMA : **WAN EKA PRASTYAWATI**

NIM : 500628064

PROGRAM STUDI : Magister Administrasi Publik

Hari / Tanggal : Rabu / 23 Agustus 2017

Menyetujui:

Pembimbing I



Prof. Dr. Ngadisah, MA
NIP.19510703 197903 2 001


Pembimbing II



Dr. Heri Wahyudi, S.Sos, M.Si
NIP.19710511 200604 1 002

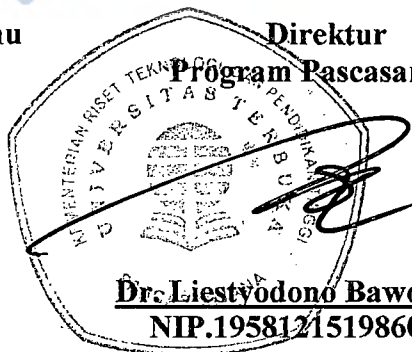
Mengetahui:

**Ketua Bidang Ilmu Sosial dan Ilmu
Politik Progam Pascasarjana
Universitas Terbuka**



Dr. Darmanto, M.Ed.
NIP.19591027 198603 1 003

**Direktur
Program Pascasarjana**



Dr. Liestyodono Bawono, M.Si
NIP.195812151986011009

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

NAMA : **WAN EKA PRASTYAWATI**
 NIM : 500628064
 PROGRAM STUDI : Magister Administrasi Publik
 JUDUL TAPM : Gaya Kepemimpinan Kepala Biro Umum
 Provinsi Kepulauan Riau Dalam Meningkatkan
 Motivasi Kerja Pegawai

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister
 (TAPM) Program Studi Magister Manajemen Universitas Terbuka pada:

Hari / tanggal : Rabu / 23 Agustus 2017

Waktu : 09.30 – 12.00 WIB

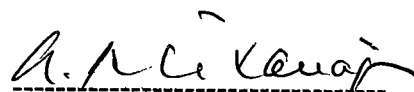
dan telah dinyatakan **LULUS**

PANITIA PENGUJI TAPM

Ketua Komisi Penguji
Dr. Darmanto, M.Ed
 NIP.19591027 198603 1 003



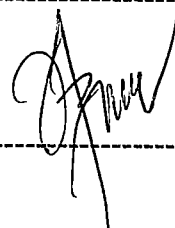
Penguji Ahli
Prof. Dr. A. Aziz Sanapiah, M.P.A
 NIP.19470120 197306 1 001



Pembimbing I
Prof. Dr. Ngadisah, MA
 NIP.19510703 197903 2 001



Pembimbing II
Dr. Heri Wahyudi, S.Sos, M.Si
 NIP.19710511 200604 1 002



ABSTRAK

GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA BIRO UMUM PROVINSI KEPULAUAN RIAU DALAM MENINGKATKAN MOTIVASI KERJA PEGAWAI

WAN EKA PRASTYAWATI
azuhrakresna@gmail.com
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui gaya kepemimpinan yang diterapkan pada Biro Umum Provinsi Kepulauan Riau, untuk mengetahui motivasi kerja pegawai pada Biro Umum Provinsi Kepulauan Riau dan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja pegawai pada Biro Umum Provinsi Kepulauan Riau. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yaitu *survey explanatory* dengan pengumpulan data melalui, observasi dan kuisioner.

Gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh Kepala Biro Umum Provinsi Kepulauan Riau sangat baik, dimana gaya kepemimpinan yang diterapkan Kepala Biro Umum Provinsi Kepri adalah Gaya Kepemimpinan Afiliatif (*affiliative style*), karena nilai rata-rata keseluruhan sebesar 3,93 berada pada interval 3,40-4,19. Rata-rata tertinggi sebesar 4,23 ada pada pernyataan Pemimpin cenderung memberikan toleransi yang berlebihan. Motivasi Kerja Pegawai Biro Umum Provinsi Kepulauan Riau dapat dikategorikan tinggi, karena nilai rata-rata keseluruhan sebesar 4,01 berada pada interval 3,40-4,19 terdapat pada pernyataan Interaksi yang baik antar individu dalam lingkungan kerja..

Korelasi Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja Pegawai Biro Umum Provinsi Kepulauan Riau berdasarkan pada perhitungan korelasi Rank Spearman adalah sebesar 0.651 berarti bahwa *variable* Gaya Kepemimpinan (X) berkorelasi kuat terhadap Motivasi Kerja Pegawai (Y), ini berarti bila Gaya Kepemimpinan lebih tepat, maka berkorelasi lebih kuat pada peningkatan Motivasi Kerja Pegawai Biro Umum Provinsi Kepulauan Riau. Dari hasil perhitungan koefisien determinasi sebesar 42,38%, artinya peningkatan Motivasi Kerja Pegawai dikorelasi oleh gaya kepemimpinan sebesar 42,38%, sedang sisanya sebesar 57,62% dikorelasi oleh faktor-faktor lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini. Berdasarkan uji signifikan yang telah dilakukan diperoleh hasil *t hitung* sebesar 4,538 dan *t tabel* sebesar 1.701, ini berarti $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$ maka terdapat korelasi yang signifikan antara kedua variabel yang diteliti. Dengan demikian hipotesis yang diajukan, yaitu Jika Gaya Kepemimpinan dilakukan dengan tepat, maka Motivasi kerja Pegawai akan tinggi.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja

STYLE LEADERSHIP GENERAL BUREAU OF THE PROVINCE OF RIAU ISLANDS IN IMPROVING GOVERNMENT EMPLOYEE EMPLOYMENT MOTIVATION

WAN EKA PRASTYAWATI
 azuhrakresna@gmail.com
 PROGRAM PASCASARJANA
 UNIVERSITAS TERBUKA

The purpose of this research is to find out the leadership style applied to Riau Islands Province General Bureau, to know the work motivation of employees at Riau Islands Province General Bureau and to find out how big influence of leadership style on employee work motivation at Riau Islands Province General Bureau. The research method used in this research is explanatory survey with data collection through, observation and questionnaire.

Leadership styles performed by the Head of General Affairs excellent Riau Islands Province, where the leadership style applied Head of General Affairs Riau Islands province is Affiliative Leadership Style (Affiliative Style), for an overall average score of 3.93 is in the interval from 3.40 to 4.19. The highest average of 4.23 is in the statement Leaders tend to provide excessive tolerance. General Bureau of Employee Work Motivation Riau islands can be categorized as high as the overall average value of 4.01 is in the interval 3.40 to 4.19 contained in the statement that a good interaction between individuals in the work environment ..

Correlation of Leadership Style to Employee Work Motivation of Riau Islands Province General Bureau based on Rank Spearman correlation calculation is 0.651 means that variable of Leadership Style (X) correlated strongly to Employee Work Motivation (Y), this means if Leadership Style is more precise, then correlated more strong on improving Employee Motivation of Riau Islands Province Public Bureau. From result of calculation of coefficient of determination equal to 42,38%, meaning improvement of Working Motivation correlated by leadership style equal to 42,38%, while the rest equal to 57,62% correlated by other factors not included in this research. Based on the significant test have been done shows $t_{arithmetic}$ amounted to 4,538 and t_{table} amounted to 1,701, which means $t > t_{table}$ then there is a significant correlation between the two variables studied. Thus the hypothesis, ie If done with proper leadership style, then Employee Motivation will be high.

Keywords: Leadership Style, Work Motivation.

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Assalamu'alaikum Wr. Wb

Puji syukur penulis mengucapkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan berkah rahmat dan inayahnya kepada penulis, sehingga penulis bisa menyelesaikan penelitian TAPM yang berjudul **“Gaya Kepemimpinan Kepala Biro Umum Provinsi Kepulauan Riau Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Pegawai”**. Serta shalawat beriring salam penulis ucapkan kepada junjungan alam Nabi Besar Muhammad SAW, yang telah membuka mata hati dan pikiran kita akan pentingnya ilmu pengetahuan.

TAPM tersebut disusun merupakan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister S2 Ilmu Administrasi Publik di Program Pascasarjana Administrasi Publik Universitas Terbuka. Ketika proses pelaksanaan penyusunan TAPM ini berlangsung, banyak pihak yang telah membantu penulis baik langsung maupun tidak langsung. Untuk itu ada kesempatan ini, penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Bapak Dr. Liestyodono Bawono Irianto, M.Si selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka.
2. Bapak Dr. Darmanto, M.Ed selaku Ketua Bidang Ilmu Administrasi Program Administrasi Publik.
3. Bapak drh. Ismed Sawir, M.Sc selaku Kepala UPBJJ-UT Batam.
4. Ibu Prof. Dr. Ngadisah, MA. selaku Pembimbing I yang berkenan meluangkan waktu, membimbing dan memberi arahan kepada penulis dalam proses awal hingga terwujudnya tesis ini.

5. Bapak Dr. Heri Wahyudi, S.Sos, M.Si. selaku Pembimbing II yang berkenan meluangkan waktu, membimbing dan memberi arahan kepada penulis dalam proses awal hingga terwujudnya TAPM ini.
6. Bapak Drs. Martin, MM. Selaku Kepala Biro Umum Provinsi Kepulauan Riau yang telah banyak memberikan informasi terkait penelitian.
7. Kedua Orangtua, saudara-saudara, teman-teman serta keponakan-keponakan saya yang telah mendukung saya.
8. Suami saya tercinta, dan anak-anak saya tersayang yang telah memberikan doa dan dukungan baik moral maupun material.
9. Seluruh Bapak/Tbu Dosen, khususnya kepada Dosen Jurusan Ilmu Administrasi Publik Pascasarjana Universitas Terbuka yang telah memberikan ilmu dan pengetahuan selama proses perkuliahan.
10. Seluruh Staf/Pegawai di Program Pascasarjana, khususnya kepada Staf/Pegawai yang bertugas pada Ilmu Administrasi Publik Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka, yang telah memberikan kemudahan kepada penulis dalam mengurus berbagai keperluan administrasi perkuliahan.

Demikianlah yang dapat penulis sampaikan, penulis berdo'a semoga amal baik yang telah diberikan mendapat ridho dan pahala dari Allah SWT. Peneliti menyadari bahwa masih banyak kekurangan dalam tesis ini mengingat tenaga, ilmu penulis, serta keterbatasan waktu. Oleh karena itu, penulis mengharapkan

kritik dan saran yang bersifat membangun demi kesempurnaan Tesis ini.
Sebelumnya penulis mengucapkan terima kasih. Wassalamu'alaikum Wr.Wb.

Batam, 23 Agustus 2017

WAN EKA PRASTYAWATI
NIM.500628064



DAFTAR ISI

	Halaman
LEMBAR PERNYATAAN.....	ii
LEMBAR PERSETUJUAN	iii
LEMBAR PENGESAHAN	iv
ABSTRAK.....	v
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah.....	7
1.3. Tujuan Penelitian.....	7
1.4. Kegunaan Penelitian.....	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	9
2.1. Konsep Kepemimpinan	9
2.2. Konsep Gaya Kepemimpinan.....	14
2.3. Konsep Indikator-Indikator Gaya Kepemimpinan.....	19
2.4. Konsep Motivasi Kerja.....	22
2.4.1. Pengertian Motivasi Kerja.....	22
2.4.2. Tujuan Motivasi Kerja.....	32
2.4.3. Metode Motivasi Kerja.....	33
2.4.4. Jenis-Jenis Motivasi Kerja.....	34
2.4.5. Model-Model Motivasi Kerja.....	36
2.4.6. Alat-Alat Motivasi Kerja.....	36
2.4.7. Proses Motivasi Kerja.....	37
2.4.8. Indikator-Indikator Motivasi Kerja.....	38
2.5. Korelasi Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja....	40
2.6. Hipotesis.....	41
2.7. Kerangka Pemikiran.....	45
2.8. Konsep Operasional.....	46
2.9. Operasional Variabel.....	50
BAB III METODE PENELITIAN.....	56
3.1. Metode Penelitian.....	56
3.2. Lokasi Penelitian.....	56
3.3. Populasi dan Sampel.....	56
3.4. Teknik Pengumpulan Data.....	58
3.5. Jenis Data.....	59
3.6. Uji Validitas dan Relibitas Kuesioner.....	60
3.7. Teknik Pengolahan dan Analisis Data.....	65

1. Koefisien Korelasi.....	67
2. Koefisien Determinasi.....	69
3. Uji Hipotesis.....	69
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	72
4.1. HASIL PENELITIAN.....	72
4.1.1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian.....	72
1. Struktur Organisasi, Tugas dan Fungsi.....	72
2. Keadaan Pegawai	73
3. Keadaan Sarana dan Prasarana.....	74
4. Gambaran Umum Responden.....	75
4.2. PEMBAHASAN.....	77
4.2.1. Gaya Kepemimpinan Kepala Biro Umum Provins Kepulauan Riau.....	77
4.2.2. Tanggapan Responden Terhadap Gaya Kepemimpinan Kepala Biro Umum Provinsi Kepulauan Riau.....	78
1. Kepemimpinan <i>Koersif (Coersive Style)</i>	78
2. Kepemimpinan <i>Otoritatif (Authoritative Style)</i>	80
3. Kepemimpinan <i>Afiliatif (Affiliative Syle)</i>	84
4. Kepemimpinan <i>Demokratis (Democratic Leadership)</i>	87
5. Kepemimpinan <i>Pacesetting (Pacesetting Leadership)</i>	90
6. Kepemimpinan <i>Coaching (Coaching Leadership)</i>	93
4.2.3. Tanggapan Responden Mengenai Motivasi Kerja Pegawai Biro Umum Provinsi Kepri.....	98
1. Kebutuhan fisik (<i>Physiological Needs</i>).....	98
2. Kebutuhan akan rasa aman (<i>Safety Needs</i>).....	99
3. Kebutuhan sosial (<i>Social Needs</i>).....	100
4. Kebutuhan pengakuan (<i>Esteem Needs</i>).....	103
5. Kebutuhan aktualisasi diri (<i>Self-Actualization Needs</i>).....	104
4.2.4. Korelasi Gaya Kepemimpinan Biro Umum Provinsi Kepri Terhadap Motivasi Kerja Pegawai.....	108
BAB V PENUTUP.....	112
5.1. Kesimpulan.....	112
5.2. Saran-Saran.....	113
DAFTAR PUSTAKA.....	115
LAMPIRAN-LAMPIRAN.....	117

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Operasional Variabel.....	50
Tabel 3.1	Populasi Berdasarkan Kriteria/Kelompok.....	57
Tabel 3.2	Rekapitulasi Hasil Uji Validitas Variabel X (Gaya Kepemimpinan)	61
Tabel 3.3	Rekapitulasi Hasil Uji Validitas Variabel Y (Motivasi Kerja Pegawai).....	62
Tabel 3.4	Uji Reliabilitas Variabel X <i>Reliability Statistics</i>	63
Tabel 3.5	Uji Reliabilitas Variabel Y <i>Reliability Statistics</i>	63
Tabel 3.6	Interval Dari Kriteria Penilaian Rata-Rata.....	65
Tabel 3.7	Skala Likert.....	65
Tabel 3.8	Interval Penilaian Variabel.....	66
Tabel 3.9	Interpretasi Koefisien Korelasi Nilai r.....	69
Tabel 4.1	Keadaan Pegawai Biro Umum Provinsi Kepulauan Riau Menurut Jenis Kelamin Tahun 2017.....	73
Tabel 4.2	Kondisi Sarana dan Prasarana Biro Umum Provinsi Kepulauan Riau Tahun 2017.....	74
Tabel 4.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	75
Tabel 4.4	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	75
Tabel 4.5	Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	76
Tabel 4.6	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan.....	76
Tabel 4.7	Sub Dimensi dan Sub Indikator Kepemimpinan Koersif.....	78
Tabel 4.8	Kebijakan Selalu Ditentukan Oleh Pemimpin.....	79
Tabel 4.9	Pimpinan Tidak Menampung Aspirasi Bawahan Dalam Memberikan Keputusan dan Ide - Ide.....	79
Tabel 4.10	Pemimpin Menetapkan Kontrol Yang Ketat dan Standar Yang Tinggi Dalam Pekerjaan.....	80
Tabel 4.11	Sub Dimensi dan Sub Indikator Kepemimpinan Otoritatif.....	80
Tabel 4.12	Pimpinan Hanya Memberikan Tujuan Akhir Kepada Bawahannya Yang Harus Dicapai.....	81
Tabel 4.13	Bawahan Diberikan Kebebasan Untuk Berinisiatif dan Memberikan Ide-Ide Baru Dalam Pekerjaannya.....	81
Tabel 4.14	Pemimpin Memiliki Visi Yang Jelas dan Keberanian Untuk Bertindak.....	82
Tabel 4.15	Pimpinan Memiliki Kharisma dan Percaya Diri Yang Tinggi.....	82
Tabel 4.16	Pemimpin Saya Pandai Memberi Motivasi Kepada Bawahan.....	83
Tabel 4.17	Sub Dimensi dan Sub Indikator Kepemimpinan Afiliatif.....	84
Tabel 4.18	Pimpinan Saya Memiliki Kemampuan Berkomunikasi Yang Baik.....	84
Tabel 4.19	Dalam Meningkatkan Inovasi Pimpinan Melakukannya Dengan Fleksibel.....	85
Tabel 4.20	Pemimpin Jarang Memberikan Arahan Kepada Bawahan.....	85
Tabel 4.21	Pimpinan Kurang Mengoreksi Terhadap Hasil Pekerjaan Yang	

	Buruk.....	86
Tabel 4.22	Pemimpin Cenderung Memberikan Toleransi Yang Berlebihan....	86
Tabel 4.23	Sub Dimensi dan Sub Indikator Kepemimpinan <i>Demokratis</i>	87
Tabel 4.24	Pemimpin Menghargai Pendapat Bawahan.....	87
Tabel 4.25	Pemimpin Fleksibel dan Memberikan Kebebasan Kepada Bawahan Untuk Berinisiatif dan Memberikan Ide Baru.....	88
Tabel 4.26	Tujuan Yang Dicapai Realistis dan Berdasarkan Kesepakatan Bersama.....	88
Tabel 4.27	Bawahan dan Atasan Selalu Melakukan Pertemuan Secara Terus Menerus.....	89
Tabel 4.28	Penetapan Keputusan Dilakukan Dengan Cara Pemungutan Suara Yang Mengikutsertakan Bawahan.....	89
Tabel 4.29	Sub Dimensi dan Sub Indikator Kepemimpinan <i>Pacesetting</i>	90
Tabel 4.30	Standar Kinerja Yang Ditetapkan Pimpinan Tinggi.....	90
Tabel 4.31	Bawahan Diberikan Contoh dan Melakukan Perbaikan-Perbaikan Dalam Hal Pekerjaannya.....	91
Tabel 4.32	Pimpinan Tegas Terhadap Bawahan Yang Memiliki Kinerja Tidak Baik.....	91
Tabel 4.33	Bawahan Diberikan Arahan Secara Terperinci dan Jelas.....	92
Tabel 4.34	Tidak adanya Kebebasan Untuk Berinisiatif Kepada Bawahan.....	92
Tabel 4.35	Sub Dimensi dan Sub Indikator Kepemimpinan <i>Coaching</i>	93
Tabel 4.36	Gagasan Bawahan Selalu Dihargai Pimpinan.....	93
Tabel 4.37	Pimpinan Selalu Memberi Nasihat Kepada Bawahan Mengenai Tugas Yang Harus Dilaksanakan.....	94
Tabel 4.38	Pimpinan Bersedia Untuk Mentolelir Terhadap Kegagalan Jika Kegagalan Itu Dapat Meningkatkan Kualitas Kerja Bawahan.....	94
Tabel 4.39	Aspirasi Atau Kritik Dari Bawahan Dapat Diterima Pimpinan.....	95
Tabel 4.40	Membutuhkan Waktu Yang Lama Untuk Memberikan Pelatihan Secara Pribadi Kepada Bawahan.....	96
Tabel 4.41	Analisis Tanggapan Responden Mengenai Gaya kepemimpinan Biro Umum Provinsi Kepri.....	96
Tabel 4.42	Sub Dimensi dan Sub Indikator Kebutuhan Fisik.....	98
Tabel 4.43	Makan, Pakaian, Perumahan Menjadi Suatu Kebutuhan Untuk Hidup.....	99
Tabel 4.44	Sub Dimensi dan Sub Indikator Kebutuhan Rasa Aman.....	99
Tabel 4.45	Kebutuhan Akan Rasa Aman Dari Ancaman Kecelakaan dan Keselamatan Dalam Bekerja.....	99
Tabel 4.46	Sub Dimensi dan Sub Indikator Kebutuhan Sosial.....	100
Tabel 4.47	Adanya Kebutuhan Sosial Dalam Bekerja.....	100
Tabel 4.48	Kebutuhan Akan Hubungan Teman Yang Baik Dalam Lingkungan Kerja.....	101
Tabel 4.49	Adanya Kerja Sama Antar Individu Dalam Lingkungan Kerja.....	101
Tabel 4.50	Interaksi Yang Baik Antar Individu Dalam Lingkungan Kerja.....	102

Tabel 4.51	Dicintai dan Mencintai Sesama Dalam Bekerja Menjadi Kebutuhan Hidup Berkelompok.....	102
Tabel 4.52	Sub Dimensi dan Sub Indikator Kebutuhan Akan Penghargaan Atau Prestise.....	103
Tabel 4.53	Penghargaan Diri Menjadi Kebutuhan Yang Penting Dalam Pekerjaan Yang Dilakukan.....	103
Tabel 4.54	Pengakuan Akan Prestasi Kerja Penting Dalam Hal Pekerjaan Yang Dilakukan.....	104
Tabel 4.55	Sub Dimensi dan Sub Indikator Kebutuhan Akan Aktualisasi Diri.....	104
Tabel 4.56	Adanya Pelatihan Kerja Demi Meningkatkan Kemampuan Kerja..	105
Tabel 4.57	Diberikannya Kesempatan Oleh Pimpinan Dalam Memberikan Ide Kreatif Demi Meningkatkan Keterampilan Kerja.....	105
Tabel 4.58	Adanya Arahan Langsung Dari Pimpinan Mampu Meningkatkan Potensi Yang Optimal Dalam Hal Mengoreksi Hasil Kerja Yang Buruk.....	106
Tabel 4.59	Analisis Tanggapan Responden Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Biro Umum Provinsi Kepri.....	107
Tabel 4.60	Perhitungan Korelasi Rank Spearman Variabel X dan Variabel Y (<i>Correlations</i>).....	108
Tabel 4.61	Interpretasi Koefisien Korelasi Nilai r	109



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Kerangka Pemikiran.....	45
Gambar 3.1	Uji Signifikasi Koefisien Korelasi dengan Uji Satu Pihak.....	71
Gambar 4.1	Uji Distribusi T.....	111



RIWAYAT HIDUP

Nama : **WAN EKA PRASTYAWATI**
NIM : 500628064
Program Studi : Magister Administrasi Publik
Tempat/Tanggal Lahir : 19 Januari 1980

Riwayat Pendidikan : Lulus TK PERTIWI Tahun 1986
: Lulus SD 005 Tanjungpinang Barat Tahun 1992
: Lulus SMP 1 Tanjungpinang Tahun 1995
: Lulus SMA 2 Tanjungpinang Tahun 1998
: Lulus S1 UNISBA Batam Tahun 2002

Riwayat Pekerjaan : Tahun 2004 Pegawai Tidak Tetap di Pemerintah
Provinsi Kepri Bagian Humas dan Protokol
: Tahun 2006 Pegawai Negeri Sipil sampai dengan
sekarang

Batam, 23 Agustus 2017

WAN EKA PRASTYAWATI
NIM.500628064

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Seiring dengan berlakunya Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah. Setiap Daerah baik Kabupaten/Kota diberikan kewenangan yang luas atau hak otonomi untuk menyelenggaraan Pemerintahan Daerah yang bertanggung jawab, serta mencakup pula kewenangan yang utuh dan bulat dalam penyelenggaraan mulai dari perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, pengendalian dan evaluasi, selain kewenangan yang menyangkut politik luar negeri, pertahanan keamanan, peradilan, moneter data fiskal, serta kewenangan bidang lainnya yang akan ditetapkan dengan Peraturan Pemerintah.

Pemberian kewenangan Pemerintahan yang luas kepada Daerah membawa konsekuensi langsung berkurangnya kewenangan Pemerintah Pusat terhadap Daerah dan penambahan tanggungjawab kepada Daerah. Terjadinya penambahan wewenang membawa konsekuensi penambahan tugas kepada Daerah. Untuk melaksanakan semua tugas itu kemudian dilakukan restrukturisasi kelembagaan.

Sejalan dengan restrukturisasi yang dilakukan, dibutuhkan peningkatan pelayanan organisasi Pemerintahan. Untuk itu perlu diperhatikan sikap dasar Pegawai terhadap diri-sendiri, kompetensi, pekerjaan saat ini serta gambaran mereka mengenai peluang yang bisa diraih dalam struktur organisasi yang baru. Namun tidak dapat dipungkiri juga bahwa perubahan struktur organisasi yang baru dapat mengakibatkan stress dan kecemasan karena menghadapi sesuatu yang berbeda dari sebelumnya. Pada saat inilah faktor motivasi kerja yang tinggi sangat

berperan. Kepala Biro Umum Provinsi Kepulauan Riau dilihat dari sistem Pemerintahan Indonesia, merupakan salah satu unsur penting dari Pemerintahan Daerah yang langsung bertanggungjawab terhadap urusan umum pemerintahan di bawah Sekretaris Daerah Provinsi Kepulauan Riau.

Citra Birokrasi Pemerintahan secara keseluruhan akan banyak ditentukan oleh kinerja pegawai organisasi tersebut. Masyarakat yang peradabannya sudah cukup maju, mempunyai kompleksitas permasalahan lebih tinggi dibandingkan pada masyarakat tradisional, sehingga diperlukan Aparatur Pelayanan yang profesional.

Pelaksanaan tugas dan pekerjaan merupakan suatu kewajiban bagi para anggota di dalam suatu organisasi, baik dalam organisasi Pemerintahan maupun organisasi Non Pemerintahan. Dalam pelaksanaan tugas dan pekerjaan tersebut, terdapat suatu tujuan yang sama yakni mengharapkan suatu hasil yang baik serta memuaskan sesuai dengan apa yang telah ditentukan sebelumnya. Untuk mendapatkan suatu hasil kerja yang baik dan sesuai dengan tujuan organisasi, maka setiap organisasi mempunyai suatu aturan yang dituangkan dalam bentuk kebijakan. Kebijakan ini di buat dengan maksud agar setiap komponen organisasi melaksanakan tugas sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Penyelenggaraan Pemerintahan pada Dinas Daerah memerlukan adanya seorang pemimpin yang selalu mampu untuk menggerakkan bawahannya agar dapat melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya untuk berpartisipasi dalam kegiatan Pemerintahan, pembangunan dan kemasyarakatan secara berdayaguna dan berhasil guna. Pemimpin dapat mempengaruhi moral, kepuasan kerja,

keamanan, kualitas kehidupan kerja dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi. Kemampuan dan keterampilan kepemimpinan dalam pengarahan adalah faktor penting efektivitas Manajer. Bila organisasi dapat mengidentifikasi kualitas-kualitas yang berhubungan dengan kepemimpinan, kemampuan untuk menyeleksi pemimpin-pemimpin yang efektif akan meningkat, bila organisasi dapat mengidentifikasi perilaku dan teknik-teknik kepemimpinan efektif organisasi, berbagai perilaku dan teknik tersebut akan dapat dipelajari.

Seorang Kepala Biro sebagai pimpinan puncak organisasi tidak dapat menjalankan tugas dan fungsi secara mandiri tanpa melibatkan pihak lain, yakni para Pegawai yang berada di bawahnya. Salah satu tantangan Kepala Biro selaku pimpinan adalah kemampuan dalam menggerakkan para Pegawai dalam organisasi agar senantiasa bekerja secara maksimal dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Hal ini tentu berhubungan dengan usaha dalam peningkatan motivasi kerja para Pegawai. Faktor motivasi yang akan mempengaruhi kinerja Pegawai yang dimiliki seseorang merupakan potensi, dimana seseorang belum tentu bersedia untuk mengerahkan segenap potensi yang dimilikinya untuk mencapai hasil yang optimal, sehingga masih diperlukan adanya pendorong agar Pegawai mau menggunakan seluruh potensinya. Daya dorong tersebut sering disebut motivasi.

Melihat kenyataan tersebut, sudah saatnya pimpinan dapat lebih banyak memberikan kesempatan kepada Pegawai mengembangkan Sumber Daya Manusia agar lebih berprestasi dalam melaksanakan tugas pelayanan, terlebih lagi dalam rangka otonomi daerah. Dengan demikian, kiranya perlu dirumuskan secara

mendalam, usaha-usaha secara terpadu dan berkesinambungan melalui penerapan analisis kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja Pegawai yang dikembangkan di lingkungan kerjanya. Di dalam upaya mencapai tujuan organisasi perlu adanya suatu semangat kerja. Semangat kerja itu sendiri dapat timbul dan tumbuh secara sendirinya dari dalam diri anggota organisasi dan dapat pula disebabkan karena adanya motivasi dari pimpinan organisasi dalam arti pimpinan memberi motif atau dorongan kepada anggota organisasi.

Pemberian motif merupakan proses dari motivasi. Motivasi itu sendiri merupakan proses pemberian motif (penggerak) kepada para anggotanya sedemikian rupa, sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas. Khusus untuk anggota organisasi Kenegaraan/Pemerintahan, seharusnya melaksanakan pekerjaannya dengan baik dalam rangka memberikan yang terbaik kepada masyarakat, dan bukan sebaliknya. Di dalam organisasi Pemerintahan pemberian motivasi yang dilakukan oleh Kepala Biro sangat penting dalam upaya meningkatkan semangat kerja anggota organisasi. Rendahnya motivasi kerja yang diberikan oleh Kepala Biro terhadap pemberdayaan Sumber Daya Manusia (SDM) akan mempengaruhi kinerja anggota organisasi dalam memberikan pelayanan yang profesional kepada masyarakat dan juga etos kerja anggota organisasi.

Seorang Kepala Biro selaku pemimpin, khususnya di Biro Umum Provinsi Kepulauan Riau dalam memberikan motivasi kerja kepada para Pegawai, akan menunjukkan kecenderungan perilaku kepemimpinan atau penerapan gaya kepemimpinan tertentu, seperti menggunakan gaya kepemimpinan *koersif*,

kepemimpinan *otoritatif*, kepemimpinan *afiliatif*, kepemimpinan demokratis, kepemimpinan *pacesetting*, kepemimpinan *coaching*, maupun gaya kepemimpinan lainnya. Hal ini dapat dilihat pada berbagai perilaku seorang pimpinan dalam menjalankan Pemerintahan sehari-hari.

Penerapan gaya kepemimpinan tertentu diharapkan mampu mengarahkan, menggerakkan, mempengaruhi serta memotivasi bawahannya untuk dapat melaksanakan tugas dengan baik, agar tidak terjadi berbagai penyimpangan dari tujuan yang ditetapkan semula. Faktor motivasi yang tinggi pada diri Pegawai perlu selalu ditingkatkan, sehingga diperlukan kepemimpinan dalam sebuah organisasi. Motivasi menjadi pendorong seseorang melaksanakan suatu kegiatan guna mendapatkan hasil yang terbaik. Oleh karena itulah tidak heran jika Pegawai yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi biasanya mempunyai kinerja yang tinggi pula. Untuk itu motivasi kerja Pegawai perlu dibangkitkan agar Pegawai dapat menghasilkan kinerja yang terbaik. Di dalam kehidupan sehari-hari banyak gejala-gejala yang menyiratkan rendahnya semangat kerja seorang Pegawai organisasi Pemerintahan, antara lain:

- a. Banyak terlihat anggota organisasi yang menganggur daripada menyelesaikan pekerjaannya.
- b. Pada saat jam kerja berlangsung, terdapat anggota organisasi yang tidak bekerja dan bahkan melakukan kegiatan yang tidak ada kaitannya dengan pekerjaannya.
- c. Masih adanya anggota organisasi yang terlambat datang ke tempat kerja atau meninggalkan kantor sebelum waktunya.

Di samping itu, dilihat dari motivasi kerja Pegawai, tampak masih rendahnya motivasi kerja Pegawai. Hal ini terlihat dari rendahnya semangat Pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Hal ini berakibat pada rendahnya kinerja yang dimiliki Pegawai yang terlihat dari sering terjadinya keterlambatan dalam penyelesaian pekerjaan. Seorang pimpinan yang cenderung bersifat arogan, tidak mau tahu kondisi bawahan, tetapi tetap menginginkan bawahan bekerja dengan baik. Hal itu akan sulit terlaksana, karena bawahan juga sebagai manusia, memerlukan dorongan, motivasi serta hubungan yang harmonis dari pimpinan. Sebagai seorang pimpinan yang bertanggungjawab atas jalannya organisasi, perlu melakukan upaya-upaya yang dapat menjadikan bawahannya bekerja dengan semangat tinggi, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Motivasi ini dapat dilakukan dengan berbagai cara, antara lain: memberikan pujian, memberikan penghargaan, memberikan insentif kepada Pegawai yang mempunyai kinerja yang baik.

Dalam mengukur berhasil atau tidaknya dalam mencapai tujuan sangat dipengaruhi beberapa faktor salah satunya adalah kelancaran penyelenggaraan Pemerintahan yang didukung oleh Birokrasi Pemerintahan yang andal. Keberhasilan seorang pemimpin dalam memotivasi para Pegawai supaya dapat bekerja secara baik, terletak pada gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam mengetahui dan memahami para bawahan yang ada dalam lingkungan organisasi.

Begitu pula yang terjadi pada Biro Umum Provinsi Kepulauan Riau, dimana motivasi dan semangat kerja pegawainya sangat tinggi, dan Kepala Bironya dalam memimpin organisasi tersebut mempunyai gaya kepemimpinan tersendiri.

Sehingga dalam hal ini, tentunya Kepala Biro Biro Umum Provinsi Kepulauan Riau telah menerapkan gaya kepemimpinan dalam meningkatkan motivasi kerja pegawainya.

Berdasarkan penjelasan dan fenomena tersebut di atas, maka penulis tertarik untuk membahas judul penelitian tentang “Gaya Kepemimpinan Kepala Biro Umum Provinsi Kepulauan Riau Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Pegawai”.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut di atas, maka perumusan masalah dalam penelitian ini, yakni:

- 1.2.1. Gaya Kepemimpinan apa yang Diterapkan Kepala Biro Umum Provinsi Kepulauan Riau Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Pegawai?
- 1.2.2. Bagaimana Motivasi Kerja Pegawai Pada Biro Umum Provinsi Kepulauan Riau?
- 1.2.3. Apakah Gaya Kepemimpinan Berkorelasi Dengan Motivasi Kerja Pegawai Pada Biro Umum Provinsi Kepulauan Riau?

1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dalam penelitian ini, antara lain sebagai berikut;

- 1.3.1. Mengetahui Bagaimana Gaya Kepemimpinan Kepala Biro Umum Provinsi Kepulauan Riau Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Pegawai.
- 1.3.2. Mengetahui Bagaimana Motivasi Kerja Pegawai Pada Biro Umum Provinsi Kepulauan Riau.
- 1.3.3. Mengetahui Seberapa Besar Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Pada Biro Umum Provinsi Kepulauan Riau.

1.4. Kegunaan Penelitian

Adapun kegunaan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1.4.1. Secara Akademis

Secara akademis, kegunaan penelitian ini adalah sebagai salah satu kajian Ilmu Administrasi Publik, terutama berkaitan dengan Gaya Kepemimpinan Kepala Biro Umum Provinsi Kepulauan Riau Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Pegawai, khususnya di Provinsi Kepulauan Riau.

1.4.2. Secara Praktis

1. Sebagai bahan kajian studi perbandingan antara pengetahuan yang sifatnya teoritis terutama konsep-konsep tentang gaya kepemimpinan dan motivasi dengan kenyataan empiris yang ada di lapangan dan guna mendapatkan gambaran khususnya tentang kepemimpinan Kepala Biro Umum Provinsi Kepulauan Riau dalam meningkatkan motivasi kerja Pegawai .
2. Sebagai sumbangan pemikiran atau bahan masukan bagi Aparat Pemerintah dalam meningkatkan motivasi kerja, khususnya di Provinsi Kepulauan Riau.
3. Menambah sumber informasi yang bermanfaat dalam penelitian selanjutnya di bidang kepemimpinan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Konsep Kepemimpinan

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

Istilah kepemimpinan berasal dari kata dasar pimpin yang artinya bimbing atau tuntun. Dari kata dasar pimpin lahirlah kata kerja memimpin yang artinya membimbing atau menuntun. Dan kata benda pemimpin yaitu orang yang berfungsi memimpin atau orang yang membimbing atau menuntun.

Sebagai pembandingan antara pemimpin dan pimpinan, maka yang dikatakan sebagai pemimpin adalah orang yang dipilih oleh anggota organisasi untuk memimpin. Untuk menjadi seorang pemimpin tidak diperlukan adanya Surat Keputusan. Sedangkan pimpinan merupakan orang yang ditunjuk oleh pihak yang lebih atas untuk memimpin, oleh sebab itulah untuk menjadi seorang pimpinan diperlukan adanya Surat Keputusan yang menyatakan seseorang diberikan hak dan kewajiban untuk memimpin.

Pengertian pemimpin menurut Kartono (2003:74) adalah pribadi yang memiliki ketrampilan teknis, khususnya dalam satu bidang, hingga ia mampu mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan kreativitas, demi pencapaian satu atau beberapa tujuan organisasi.

Selanjutnya Kartono (2003:48) mengemukakan mengenai kepemimpinan itu adalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan itu sifatnya spesifik, diperlukan bagi satu situasi khusus sebab dalam kelompok yang melakukan aktivitas-aktivitas tertentu dan juga punya tujuan serta peralatan khusus, pemimpin kelompok dengan ciri-ciri karakteristiknya itu merupakan fungsi dari situasi khusus tadi. Jelasnya sifat-sifat utama dari pemimpin dalam kepemimpinannya harus sesuai dan dapat diterima oleh kelompoknya; juga bersangkutan, serta cocok dan pas dengan situasi dan zamannya.
2. Pada umumnya pemimpin itu juga memiliki beberapa sifat superior, melebihi kawan-kawan lainnya atau melebihi para penguikutnya. Paling sedikit dia harus memiliki superioritas dalam satu atau dua kemampuan/keahlian, sehingga kepemimpinannya bisa berwibawa.

Selanjutnya menurut Kartono (2003:49), mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah:

1. Suatu bentuk kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka mau melakukan kerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan;
2. Seni untuk mempengaruhi tingkah laku manusia, kemampuan untuk membimbing orang lain; dan
3. Kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka suka berusaha mencapai tujuan-tujuan kelompok.

Pengertian kepemimpinan menurut Terry dalam Kartono (2003:49), bahwa kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka suka

berusaha mencapai tujuan-tujuan kelompok. Menurut Pamudji (1998:8), kepemimpinan merupakan salah satu cara untuk menggerakkan (*actuating*) dan yang terakhir adalah salah satu fungsi manajemen (*management*).

Selanjutnya menurut Pamudji (1998:16), mengemukakan bahwa pemimpin berasal dari kata *Leader*, dan kepemimpinan berasal dari kata *Leadership*, yang dalam pengertian mempunyai ciri sebagai berikut :

1. Kepemimpinan penekanannya mengarah kepada kemampuan individu yaitu kemampuan dari seorang pemimpin itu;
2. Kepemimpinan adalah kualitas hubungan atau interaksi antar si pemimpin dan pengikut pada situasi tertentu;
3. Kepemimpinan menggantungkan diri pada sumber-sumber yang ada pada dirinya, baik kemampuan maupun kesanggupan untuk mencapau tujuan tertentu;
4. Kepemimpinan diarahkan untuk mewujudkan keinginan si pemimpin walaupun akhirnya kepada tercapainya tujuan organisasi; dan
5. Kepemimpinan bersifat hubungan personal yang berpusat pada diri si pemimpin, pengikut, dan situasi.

Sedangkan Tead dalam Kartono (2003:49) mengatakan kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Selanjutnya Suradinata (1995:11) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mengendalikan, mempengaruhi pikiran, atau tingkah laku orang lain dan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Menurut Fairchild dalam Kartono (2003:33), menyatakan bahwa pemimpin dalam arti luas adalah seorang yang memimpin dengan jalan memprakarsai tingkah laku sosial dengan mengatur, mengarahkan, mengorganisir atau mengontrol usaha/upaya orang atau melalui prestise kekuasaan atau posisi. Sedangkan dalam pengertian yang sempit, pemimpin adalah seseorang yang memimpin dengan bantuan kualitas-kualitas persuasifnya, dengan akseptansi/penerimaan secara sukarela oleh para pengikutnya.

Pada pendapat lain, menurut H.B Hick dan C.C Bullet seperti yang dikutip oleh Wahjosumidjo (1992:26) menyatakan bahwa kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai kemampuan seseorang mempengaruhi perilaku orang lain untuk berfikir dan berperilaku dalam rangka perumusan dan pencapaian tujuan organisasi di dalam situasi tertentu.

Dari berbagai pandangan atau pendapat mengenai arti, batasan atau definisi kepemimpinan, Wahjosumidjo (1994:26), memberikan gambaran bahwa kepemimpinan dilihat dari sudut pendekatan apapun mempunyai sifat universal.

1. Kepemimpinan adalah suatu yang melekat pada diri seorang pemimpin yang berupa sifat-sifat tertentu seperti kepribadian (*personality*), kemampuan (*ability*) dan kesanggupan (*capability*)
2. Kepemimpinan adalah serangkaian kegiatan (*activity*) pemimpin yang tidak dapat dipisahkan dengan kedudukan serta gaya atau perilaku pemimpin itu sendiri.
3. Kepemimpinan adalah sebagai proses antara hubungan atau interaksi antara pemimpin, bawahan dan situasi.

Seorang pemimpin harus memiliki kemampuan pribadi yang merupakan kelebihan dibanding dengan anggotanya, sehingga anggota tersebut dapat dipengaruhi dan diajak untuk melakukan sesuatu sesuai dengan keinginannya. Hal tersebut dilakukan karena adanya kewibawaan dan kekuasaan pemimpin yang dihormati oleh anggotanya sendiri. Dan pemimpin tersebut harus dapat menerapkan kemampuannya sesuai dengan situasi dan kondisi lingkungan kerjanya. Setiap pemimpin mempunyai jiwa kepemimpinan dan karakteristik yang berbeda-beda dengan bobot dan kualitas yang berbeda pula. Ia mempunyai sifat, kebiasaan, tingkah laku dan kepribadian yang berbeda-beda yang merupakan ciri khas yang membedakan antara pemimpin satu dengan pemimpin yang lain.

Dengan menjadi pemimpin, seseorang mendapat kedudukan tertinggi dalam lingkungannya, berikut kekuasaan, fasilitas hidup, alat kerja dan keuntungan yang melekat pada jabatan kepemimpinan itu. Namun inti kepemimpinan bukan pertama-tama terletak pada kedudukan yang ditempati. Inti kepemimpinan adalah fungsi atau tugas. Titik perhatiannya adalah tujuan dan cita-cita yang mau dicapai, bukan kepentingan sendiri. Tujuan serta cita-cita itu harus dicapai karena berguna, bermanfaat dan penting bagi kesejahteraan kehidupan banyak orang. Tugas kepemimpinan adalah tugas pengabdian.

Sadar bahwa tujuan dan cita-cita itu baik demi kesejahteraan orang banyak, seorang pemimpin berusaha mempengaruhi, mengajak, mengumpulkan, menggerakkan dan memotivasi banyak orang untuk bersama-sama bekerja mencapai tujuan dan cita-cita itu. Dalam lembaga atau kegiatan-kegiatan dimana tujuan dan cita-cita itu sudah jelas dirumuskan, seperti misalnya dalam lembaga

pendidikan, tugas pemimpin tinggal memperingatkan kembali, memperdalam pengertian bersama, atau menggali lebih jauh lagi tujuan dan cita-cita itu.

Kepemimpinan memiliki peranan penting dalam kerangka manajemen. Hal ini dikarenakan proses pengambilan keputusan yang berhubungan dengan orang lain (*Human Relation*) yang pada akhirnya menuju pada pengembanan sumber daya manusia (*Human Resources*) berada di tangan Pemimpin.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang dalam mempengaruhi orang lain untuk bertindak sesuai dengan apa yang diinginkan dalam mencapai suatu tujuan tertentu, Kepemimpinan antara lain:

1. Kemampuan mempengaruhi orang lain, bawahan atau kelompok.
2. Kemampuan mengarahkan tingkah laku, bawahan atau orang lain.
3. Kemampuan melakukan kerjasama untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok.

2.2. Konsep Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan konsep yang berbeda dengan tipe kepemimpinan, secara sederhana tipe kepemimpinan merupakan gambaran umum perilaku seorang pimpinan di dalam organisasi, sedangkan gaya kepemimpinan merupakan perilaku dominan yang diterapkan oleh seorang pemimpin di dalam organisasi. Terdapat berbagai pendapat mengenai gaya kepemimpinan yang dikemukakan oleh para ahli. Seperti yang diungkapkan oleh beberapa ahli berikut. Menurut Kencana (2003:27-31) gaya kepemimpinan Pemerintahan yaitu:

1. Gaya Demokratis, yaitu cara dan irama seorang pemimpin pemerintahan dalam menghadapi bawahan dan masyarakat dengan memakai metode pembagian tugas dengan bawahan.
2. Gaya Birokratis, yaitu cara dan irama seorang pemimpin pemerintahan dalam menghadapi bawahan dan masyarakat menggunakan metode tanpa pandang bulu.
3. Gaya Kebebasan, yaitu cara dan irama seorang pemimpin pemerintahan dalam menghadapi bawahan dan masyarakatnya menggunakan metode pemberian keleluasaan pada bawahan seluas-luasnya.
4. Gaya Otokratis, yaitu cara dan irama seorang pemimpin pemerintahan dalam menghadapi bawahan dan masyarakatnya menggunakan metode paksaan kekuasaan.

Menurut Reddin dalam Wahjosumidjo (1992:57-58) dalam konsep gaya kepemimpinan efektif mengemukakan unsur pokok yang harus dilakukan oleh pemimpin yaitu:

1. Gaya Eksekutif, yaitu gaya yang cenderung menggunakan gaya integrasi pada situasi yang menghendaki demikian. Seorang pemimpin yang menerapkan gaya ini di sebut sebagai motivator yang baik. Menggunakan partisipasi secara tepat, melalui koordinasi secara efektif dan mempergunakan kerja tim dalam mengambil keputusan.
2. Gaya Otokrat Bijak, yaitu gaya kepemimpinan yang menggunakan gaya dedikasi pada situasi yang menghendaki gaya perilaku demikian, dimana pemimpin memperhatikan kualitas dan kuantitas pekerjaannya,

berprakarsa dan enerjik, komitmen yang kuat pada hasil dan memperhatikan pentingnya biaya.

3. Gaya Pembina, yaitu gaya kepemimpinan yang cenderung menggunakan gaya relasi pada situasi yang menghendaki perilaku demikian, dimana pemimpin memelihara komunikasi yang baik, memahami bawahan, memberi dukungan dan kerja sama yang baik dalam pekerjaan dan mempercayai bawahan.
4. Gaya Birokrat, yaitu gaya kepemimpinan yang cenderung menggunakan gaya terpisah pada situasi yang menghendaki perilaku demikian, dimana pemimpin mentaati peraturan-peraturan yang ada, memelihara sistem kerja yang telah ada, rasional dan pengendalian diri serta memperlakukan bawahan secara adil.

Lebih lanjut, Reddin dalam Wahyusumidjo (2000:3) menjelaskan tiga macam kecenderungan perilaku pemimpin, yaitu:

1. Pemimpin yang mempunyai keinginan kuat untuk melaksanakan tugas secara maksimal.
2. Pemimpin yang lebih mementingkan hubungan kerja sama dengan bawahan, teman sekerja maupun atasan.
3. Pemimpin yang mempunyai dorongan yang sangat kuat untuk mencapai hasil semaksimal mungkin.

Diharapkan gaya kepemimpinan tersebut di atas mampu menjelaskan gaya kepemimpinan Kepala Dinas dalam mengembangkan dan menggerakkan bawahan. Karena pada hakekatnya kedudukan kepala dinas bersifat ganda, yakni di samping

sebagai pemimpin yang harus bertanggung jawab kepada bawahan karena telah ditunjuk untuk memimpin Dinas, juga sebagai pimpinan pelaksana yang harus menyampaikan laporan mengenai pelaksanaan tugasnya kepada atasan.

Selanjutnya, menurut Rustandi (1993:27) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan dibagi menjadi empat macam, yakni:

1. Gaya Kepemimpinan Otokratis; ditandai dengan banyaknya petunjuk yang datangnya dari pemimpin dan sangat terbatas bahkan tidak adanya peran serta anak buah dalam perencanaan dan pengambilan keputusan.
2. Gaya Kepemimpinan Birokratis; ditandai dengan keketatan pelaksanaan prosedur yang berlaku bagi pemimpin dan anak buahnya.
3. Gaya Kepemimpinan Demokratis; terjadi komunikasi dua arah, dimana pemimpin berkonsultasi dengan anak buahnya dalam merumuskan tindakan dan keputusan bersama.
4. Gaya Kepemimpinan Bebas; pemimpin sedikit sekali menggunakan kekuasaannya atau sama sekali membiarkan anak buahnya untuk berbuat sesuka hatinya. Dimana pemimpin sedikit sekali mempergunakan kekuasaannya.

Sedangkan menurut Pamudji (1989:123) membagi gaya kepemimpinan sebagai berikut:

1. Gaya motivasi, yaitu pemimpin dalam menggerakkan orang-orang dengan mempergunakan motivasi baik yang merupakan imbalan ekonomis, dengan memberikan hadiah-hadiah (*reward*), jadi bersifat

politis, maupun yang berupa ancaman hukuman (*punish*), jadi bersifat negatif.

2. Gaya kekuatan, yaitu pemimpin yang cenderung menggunakan kekuatan untuk menggerakkan orang-orang. Dari cara menggunakan kekuasaan akan menentukan gaya kepemimpinannya dalam tiga kelompok:
 - a. Gaya otokratik, yaitu pemimpin yang menggantungkan pada kekuasaan formalnya, organisasi dipandang sebagai milik pribadi, mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi.
 - b. Gaya partisipatif, yaitu pemimpin yang memandang manusia adalah makhluk yang bermartabat dan harus dihormati hak-haknya.
 - c. Gaya bebas, yaitu kepemimpinan yang hanya mengikuti kemauan pengikut, menghindarkan diri dari penggunaan paksaan atau tekanan.
3. Gaya pengawasan, yaitu kepemimpinan yang dilandaskan pada perhatian seorang pemimpin terhadap perilaku kelompok. Dalam hal ini gaya pengawasan dapat dibedakan antara lain;
 - a. Berorientasi pada Pegawai, pemimpin selalu memperhatikan anak buahnya sebagai manusia yang bermartabat.
 - b. Berorientasi pada produksi, pemimpin selalu memperhatikan proses produksi serta metode-metodenya.

Menurut Decoster dan Fertakis (1998:237) gaya kepemimpinan dapat dibagi dalam dua dimensi yaitu pertama, struktur inisiatif (*initiating sructure*) yang menunjukkan perilaku pemimpin yang dihubungkan dengan kinerja pekerjaan. Kedua, gaya kepemimpinan pertimbangan (*consideration*) yang menunjukkan

hubungan dekat, saling mempercayai dan saling memperhatikan antara pimpinan dan bawahan. Sedangkan menurut pendekatan teori *path-goal* seseorang pemimpin membutuhkan fleksibilitas dalam menggunakan gaya apapun yang sesuai dengan situasi tertentu.

Berdasarkan beberapa konsep tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan sesuatu yang beragam tergantung kecenderungan perilaku seorang pemimpin yang selalu ditunjukkan dalam menjalankan kepemimpinan dalam suatu organisasi.

2.3. Konsep Indikator-Indikator Gaya Kepemimpinan

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

1. Kepemimpinan Koersif (*Coersive Style*)

Yaitu pemimpin yang menuntut perintahnya dipenuhi sesegera mungkin. Kebijakan ekstrim dibuat oleh pimpinan tanpa adanya fleksibilitas kepada bawahan. Gaya kepemimpinan koersif akan mendatangkan hasil yang maksimal ketika organisasi dalam situasi krisis dan menuntut perbaikan secepatnya. Adapun ciri-ciri gaya kepemimpinan koersif yaitu:

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

2. Kepemimpinan Otoritatif (*Authoritative Style*)

Yaitu pemimpin yang menggerakkan orang menuju suatu visi, pemimpin yang menggunakan gaya otoritatif akan memberikan motivasi kepada

bawahannya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Gaya kepemimpinan otoritatif akan mendatangkan hasil yang maksimal ketika sebuah organisasi tidak memiliki tujuan yang jelas atau target yang pasti baik untuk jangka pendek, jangka menengah, maupun jangka panjang. Adapun ciri-ciri gaya kepemimpinan otoritatif yaitu:

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

3. Kepemimpinan Afiliatif (*Affiliative Style*)

Yaitu pemimpin yang menilai individu dan emosi bawahan sebagai hal yang lebih penting daripada tugas dan tujuan. Pemimpin afiliatif berusaha menciptakan keharmonisan antara pemimpin dan bawahan dan mengatur organisasi dengan membangun ikatan emosional yang kuat sehingga mendapatkan kesetiaan yang tinggi dari bawahan.

Gaya kepemimpinan afiliatif akan mendatangkan hasil yang maksimal pada sebuah Pemerintahan dimana pemimpin sedang berusaha untuk membangun kerjasama tim. Adapun ciri-ciri gaya kepemimpinan afiliatif yaitu:

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

4. Kepemimpinan Demokratis (*Democratic Leadership*)

Yaitu Pemimpin yang membangun rasa hormat dan tanggungjawab dengan mendengarkan pendapat orang lain. Pemimpin demokratis menetapkan

kebijakan melalui konsensus dengan mengikutsertakan partisipasi bawahan.

Adapun ciri-ciri gaya kepemimpinan demokratis yaitu:

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

5. Kepemimpinan Pacesetting (*Pacesetting Leadership*)

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

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

6. Kepemimpinan Coaching (*Coaching Leadership*)

Yaitu pemimpin yang bertindak sebagai seorang penasihat bagi bawahan. Pemimpin coaching membantu para bawahannya untuk menemukan kekuatan dan kelemahan mereka dan membantu bawahan untuk membuat konsep dari aspirasi pribadi dan karir bawahan. Adapun ciri-ciri gaya kepemimpinan coaching yaitu:

- a. Pemimpin menghargai gagasan bawahan.
- b. Pemimpin memberi nasihat kepada bawahan mengenai tugas yang harus dilaksanakan.

- c. Bersedia untuk mentolerir kegagalan jangka pendek jika kegagalan itu dapat meningkatkan cara kerja bawahan dalam jangka panjang.
- d. Terbuka terhadap aspirasi atau kritik dari bawahan.
- e. Membutuhkan waktu yang cukup lama untuk memberikan pelatihan secara pribadi kepada bawahan.

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

2.4. Konsep Motivasi Kerja

2.4.1. Pengertian Motivasi Kerja

Di dalam suatu organisasi, khususnya birokrasi pemerintahan dijalankan oleh para Pegawai dengan menunjukkan berbagai kinerja khususnya dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Secara psikologis, kinerja yang ditunjukkan oleh para Pegawai salah satunya dipengaruhi oleh motivasi atau dorongan yang ada. Ada beberapa pendapat yang dikemukakan oleh para ahli mengenai motivasi.

Handoko (2000:98), mengartikan motivasi adalah sebagai keadaan di dalam pribadi seseorang yang mendorong individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Pengertian ini menunjukkan bahwa tindakan/kegiatan yang tidak perlu dan melelahkan sebaiknya diubah dan diganti dengan kegiatan baru yang lebih baik. Pekerjaan dapat dipercepat, kelelahan dapat dikurangi, dengan kata lain bahwa Pegawai dapat bekerja dengan sepenuh hati, sehingga motivasi atau semangat kerja dapat ditingkatkan. Berarti organisasi akan memperoleh banyak keuntungan. Selanjutnya secara umum, menurut Suradinata

(1996:132) definisi dan proses motivasi terdapat beberapa persamaan yang merupakan karakteristik dari gejala motivasi, yaitu sebagai berikut:

1. Kekuatan apa yang mendorong tingkah laku seseorang? Konsep ini bertitik tolak dari kekuatan yang bersifat energi dari dalam diri seseorang atau individu, yang mendorong untuk melaksanakan kegiatan atau tingkah laku.
2. Apa yang mengarahkan dan menyalurkan tingkah laku manusia tersebut? Paradigma tersebut berorientasi pada pencapaian tujuan seseorang, tingkah laku individu yang diarahkan dan disalurkan pada pencapaian tujuan tertentu.
3. Bagaimanakah tingkah laku tersebut dapat dipertahankan? Paradigma tersebut didasarkan pada sesuatu sistem yang terdiri dari sinergis yang terdapat di dalam diri manusia individu dan yang ada di lingkungannya dan merupakan umpan balik terhadap individu. Umpan balik tersebut dapat memperkuat intensitas dorongan dan mengarahkan energi atau sinergis individu dan dapat pula menghalangi/menurunkan intensitas dorongan yang terdapat di dalam diri seseorang.

Pada pendapat lain Hasibuan (2003:93) mengemukakan bahwa alasan seorang pimpinan memberikan motivasi kepada bawahan adalah sebagai berikut :

1. Karena pimpinan membagi-bagikan pekerjaannya kepada para bawahan untuk dikerjakan dengan baik.
2. Karena ada bawahan yang mampu untuk mengerjakan pekerjaannya, tetapi ia malas atau kurang bergairah mengerjakannya.

3. Untuk memelihara dan atau meningkatkan kegairahan kerja bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya.
4. Untuk memberikan penghargaan dan kepuasan kerja kepada bawahannya.

Maris (1997:30) mengemukakan bahwa motivasi kerja merupakan fungsi yang melekat baik pada pimpinan maupun bagi pelaksanaan operasional organisasi yang saling mempengaruhi dalam proses pelaksanaan kegiatan. Berdasarkan pandangan ini, maka motivasi kerja akan terwujud jika terdapat keterpaduan dan kerja sama yang baik antara pimpinan dengan bawahan. Keserasian dan kerhamonisan hubungan antara pimpinan dan bawahan tersebut harus dipertahankan mengingat hal ini membawa pengaruh psikologis secara langsung terhadap bawahan, dalam arti apabila hubungan itu senantiasa terjalin dengan baik maka Pegawai akan memiliki semangat kerja. Searah dengan pandangan tersebut.

Pelaksanaan motivasi ini merupakan hubungan pemimpin dengan bawahan dalam suatu proses pembinaan, pembinaan, pengembangan dan pengerahan sumber daya manusia dalam suatu organisasi karena bawahan merupakan salah satu unsur terpenting, jadi apapun yang dilakukan bawahan untuk mencapai tujuan, pada akhirnya harus dapat memberikan kepuasan kepada bawahan.

Hal ini sesuai yang dikemukakan oleh Sedarmayanti dalam Riduwan (2002:34) bahwa motivasi sebagai keseluruhan proses pemberian motif kerja kepada para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Ditinjau dari sisi perilaku seseorang dalam kehidupan organisasi, menurut Suradinata (1996:138) bahwa paling sedikit ada sepuluh jenis kebutuhan yang sifatnya nonmaterial yang oleh para anggota organisasi dipandang sebagai hal yang turut mempengaruhi perilakunya dan yang menjadi faktor motivasional yang perlu dipenuhi dan oleh karenanya perlu mendapat perhatian bagi setiap pimpinan organisasi dalam mengendalikan Pegawainya, yakni:

1. Tempat kerja yang baik/memadai.
2. Merasa diikutsertakan dalam bekerja.
3. Memberikan suatu cara disiplin kerja yang manusiawi.
4. Memberikan simpatik terhadap permasalahan Pegawai.
5. Memberikan rasa aman dalam bekerja, baik dalam pelaksanaan kerja maupun masa yang akan datang.
6. Memberikan penghargaan bagi yang berprestasi, dan memberikan sanksi bagi yang salah.
7. Menunjukkan kesetiaan kepada para Pegawai.
8. Memberikan promosi maupun penyegaran Pegawai.
9. Memberikan kesempatan untuk menambah ilmu pengetahuan kepada para Pegawai, dan
10. Memberikan informasi tentang kebijaksanaan organisasi dan memberikan pandangan terhadap kehidupan masa yang akan datang, agar hidup tenang dan sejahtera lahir batin.

Riduwan (2002:34) mengemukakan bahwa dalam menilai motivasi kerja pegawai, pendekatan lokasi dapat dilakukan pada setiap kegiatan, karena

kebiasaan seseorang cenderung tetap dalam pekerjaan sehari-hari. Jika Pegawai mempunyai motif berkerja, hal ini dapat di buktikan dari kebiasaan pegawai untuk melakukan pekerjaan tersebut baik di kantor maupun di lapangan. Dalam melakukan pekerjaan pegawai selalu di hadapkan pada: motif, harapan dan insentif.

Lebih lanjut Riduwan (2002:65-66) menjelaskan bahwa pemberian motivasi kerja dapat diamati dari dimensi; pemberian upah/gaji yang layak, pemberian insentif, perhatian terhadap harga diri Pegawai, pemenuhan kebutuhan rohani Pegawai, pemenuhan kebutuhan partisipasi, penempatan Pegawai pada tempat yang sesuai, jaminan rasa aman dimasa depan, perhatian terhadap lingkungan kerja pegawai, memberikan kesempatan untuk maju, dan menciptakan persaingan yang sehat.

Upah/gaji yang layak meliputi; gaji yang memadai, besarnya sesuai dengan estándar mutu hidup. Pemberian insentif meliputi; pemberian bonus sewaktu-waktu ransangan kerja, prestasi kerja. Perhatian terhadap harga diri Pegawai meliputi; iklim kerja yang kondusif, kesamaan hak, kenaikan pangkat. Pemenuhan kebutuhan rohani meliputi;kebebasan menjalankan syariat agama, menghormati kepercayaan orang lain, penyelenggaraan Ibadan. Pemenuhan kebutuhan partisipasi meliputi; kebersamaan, kerja sama, rasa memiliki, bertanggungjawab, penempatan Pegawai pada tempatnya yang sesuai meliputi; seleksi sesuai kebutuhan, memperhatikan kemampuan, memperhatikan pendidikan, memperhatikan pengalaman serta memberikan pekerjaan sesuai dengan kemampuan Pegawai. Jaminan rasa aman dimasa depan meliputi; penyelenggaraan jaminan hari tua,

pembayaran pensiun serta pemberian perumahan. Memperhatikan lingkungan tempat kerja meliputi tempat kerja nyaman, cukup cahaya, jauh dari polusi dan bahaya. Memperhatikan kesempatan untuk maju meliputi; memberikan upaya pengembangan, kursus, diklat. Menciptakan persaingan yang sehat meliputi produktivitas, prestasi kerja, pengembangan karir yang jelas bonus, penghargaan serta hukuman.

Motivasi utama bagi seorang Pegawai dalam suatu organisasi, sebagai manusia organisasional adalah untuk dapat terpenuhinya kebutuhan pokok seperti pangan, sandang dan papan. Kesemuanya itu dapat terpenuhi walaupun tidak sepenuhnya puas, baik dalam bentuk uang maupun penghargaan lainnya yang diberikan kepada Pegawai yang bersangkutan. Manakala kebutuhan pokok yang bersifat mendasar telah terpenuhi, maka pada tingkat tertentu akan tampak pada pola tingkah laku tertentu, sedangkan kebutuhan yang sifatnya tidak lagi dalam bentuk material maka akan tampak dirinya dengan bobot yang lebih lain lagi.

Lebih jauh Pace (2003:119) mengemukakan bahwa motivasi merujuk pada kondisi dasar yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu tindakan. Kondisi dasar tersebut adalah kekurangan dan kebutuhan. Suatu kebutuhan adalah hal yang penting, tidak terhindarkan untuk memenuhi suatu kondisi. Istilah kebutuhan juga digunakan untuk merujuk kepada kekurangan terhadap sesuatu. Jadi, kebutuhan adalah suatu yang kurang dan harus dipenuhi.

Selanjutnya oleh Maslow dalam Pace (2003:120), mengemukakan bahwa kebutuhan manusia terdiri dari lima kategori yaitu: fisiologis, keselamatan atau keamanan, rasa memiliki (*belongingness*), di tengah penghargaan (*esteem*) lebih

tinggi, dan kebutuhan akan aktualisasi diri berada pada urutan paling atas. Begitu kebutuhan tubuh dipenuhi, orang mencari kepuasan dan akan keselamatan dan keamanan, lalu ketika orang merasa aman, ia motivasi oleh kebutuhan berikutnya yang lebih rendah, apa yang ia anggap terpenting atau memuaskan adalah keinginan untuk melakukan sesuatu yang berharga dan terkabulnya keinginan tersebut.

Pada pendapat lain dikemukakan oleh Alderfer dalam Pace (2003:121), bahwa kebutuhan manusia terdiri dari tiga kategori yaitu; *existence* (E) atau eksistensi, *relatedness* (R) atau berkaitan, dan *growth* (G) atau pertumbuhan. Eksistensi meliputi kebutuhan fisiologis seperti rasa lapar, rasa haus, dan seks. Juga kebutuhan materi seperti gaji dan lingkungan kerja yang menyenangkan, kebutuhan akan berkaitan menyangkut hubungan dengan orang-orang yang penting bagi kita seperti: anggota keluarga, sahabat penyelia di tempat kerja. Kebutuhan akan pertumbuhan meliputi keinginan kita untuk produktif dan kreatif dengan mengarahkan segenap kesanggupan kita. Aldefer menyatakan bahwa bila kebutuhan akan eksistensi tidak terpenuhi, pengaruhnya kuat dalam keputusan. Misalnya, anda boleh menerima gaji yang cukup besar dan pekerjaan yang aman namun terus menginginkan peningkatan, meskipun kebutuhan akan eksistensi tampaknya sudah terpenuhi.

Selanjutnya pendapat lain dikemukakan oleh Herzberg dalam Pace (2003: 121) yang mencoba menentukan faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi dalam organisasi. Ia menentukan dua perangkat kegiatan yang memuaskan kebutuhan manusia, yaitu; (1) kebutuhan yang berkaitan dengan kepuasan kerja,

dan (2) kebutuhan yang berkaitan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerjado sebut motivator, meliputi prestasi, penghargaan, tanggung jawab, kemajuan atau promosi, pekerjaan itu sendiri, dan potensi bagi pertumbuhan pribadi. Semua ini berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri. Bila faktor-faktor ini ditanggapi secara positif, pegawai cenderung merasa puas dan bermotivasi. Namun, bila faktor-faktor tersebut tidak ada di tempat kerja, Pegawai akan kekurangan motivasi namun tidak berarti tidak puas dengan pekerjaan mereka.

Faktor-faktor yang berkaitan dengan ketidakpuasaan disebut faktor-faktor pemeliharaan (*maintenance*) atau kesehatan (*hygiene*), meliputi gaji, pengawasan, keamanan kerja, kondisi kerja, administrasi, kebijakan organisasi, dan hubungan antar pribadi dengan rekan kerja, atasan, dan bawahan di tempat kerja. Faktor-faktor ini berkaitan dengan lingkungan atau konteks pekerjaan itu sendiri. Itulah sebabnya mengapa program-program untuk motivasi pegawai yang menggunakan sistem Herzberg menyebutnya motivasi melalui pekerjaan itu sendiri. Bila faktor-faktor ini ditanggapi secara positif, pegawai mengalami kepuasan atau tampak bermotivasi. Namun, bila faktor-faktor tersebut tidak ada, pegawai akan merasa tidak puas atau tidak termotivasi.

Sejalan dengan pendapat di atas Handoko (1999:143) mengemukakan bahwa keinginan seseorang untuk memenuhi kebutuhannya dapat menjadi motivasi kuat yang menjurus kepada kelompok, karena kebutuhan sosial, penghargaan dan aktualisasi diri sampai pada tingkat tertentu dapat dipenuhi dengan berafiliasi dalam kelompok. Pentingnya motivasi kerja digambarkan pula

oleh Syamsi (2003:96) bahwa salah satu aspek yang terpenting dalam mempertahankan dan menjamin prestasi kerja adalah bagaimana kemampuan pimpinan dalam mempertahankan dan menjamin motivasi kerja melalui pemenuhan kebutuhan Pegawai.

Hal ini, terdapat dua jenis kebutuhan yang perlu dijamin keseimbangannya, yaitu: Kebutuhan material, kebutuhan yang bersifat non material. Kebutuhan yang bersifat material adalah kebutuhan yang menyangkut kesejahteraan Pegawai, yang meliputi gaji yang cukup, intesif, bosan dan lain-lain. Sedangkan kebutuhan non materil adalah kebutuhan psikologis yang meliputi terjadi terjaminnya rasa aman dan kenyamanan kerja, adanya pengakuan atas prestasi yang dicapai, penghargaan, kenaikan pangkat, dan adanya kepercayaan.

Pandangan tersebut di atas, didukung oleh Setiawan (2000:97) yang mengemukakan bahwa dari kedua jenis kebutuhan maka kebutuhan materil merupakan faktor yang paling dominan mempengaruhi motivasi kerja, walaupun pendapat ini tidak selamanya tepat. Oleh karena itu kompensasi harus mempertimbangan unsur-unsur seperti; Kebutuhan hidup minimum, Terjadinya masa depan pekerja, Dinamika organisasi.

Sedangkan Straus dan Leonard (1999:336) menekankan bahwa kompensensi harus didasarkan atas prinsip keadilan, karena ketidakadilan menyebabkan Pegawai merasa tidak puas yang pada akhirnya berdampak negatif terhadap motivasi kerjanya.

Herzberg dalam Siagian (1999:15) mengemukakan bahwa motivasi bersumber dari dua faktor, yaitu:

1. Faktor dalam diri (*intrinsic*), meliputi; kepribadian, sikap, pengalaman, dan pendidikan.
2. Faktor di luar diri (*ekstrinsic*), meliputi; pengaruh pimpinan, kolega atau faktor-faktor lain yang sangat kompleks.

Sejalan dengan pendapat di atas, Subardi (2005:1) mengemukakan bahwa motivasi bersumber dari dalam ataupun dari luar diri seseorang. Motivasi yang bersumber dari dalam diri yaitu yang didorong oleh faktor kepuasan dan ingin tahu disebut motivasi intrinsik. Motivasi yang bersumber dari luar yaitu apabila kita buat sesuatu bagi mendapatkan ganjaran adalah motivasi ekstrinsik. Motivasi ekstrinsik ini dapat dirangsang dalam bentuk-bentuk seperti pujian, insentif, hadiah, dan membentuk suasana serta iklim persekitaran yang kondusif.

Kreitner dan Kinieki (2003:264-267) mengemukakan bahwa motivasi internal akan efektif bila muncul pada saat individu di pindahkan dari satu pekerjaan karena perasaan internal yang positif yang muncul dari perbuatan baik. Daripada tergantung pada faktor-faktor eksternal (seperti upah insentif atau pujian dari pimpinan). Perasaan positif ini memberikan kekuatan pada siklus motivasi yang tak pernah putus. Motivasi kerja internal ditentukan oleh ketiga keadaan psikologis, yaitu:

1. Pengakuan. Individu harus merasakan pekerjaan berarti atau penting dengan suatu system nilai yang diterimanya.
2. Pengalaman bertanggung jawab. Ia harus yakin bahwa secara pribadi dirinya dapat diperhentikan untuk dari usuha yang di lakukannya.
3. Pengetahuan tentang hasil kerja, ia harus mampu menentukan, pada suatu dasar yang cukup teratur, apakah hasil dari pekerjaannya memuaskan atau tidak.

Ketiga keadaan psikologis tersebut di atas akan didorong oleh lima dimensi inti dari pekerjaan inti, yaitu:

1. Keragaman keterampilan. Lingkup dimana pekerja memerlukan seseorang individu yang mampu, melakukan berbagai tugas yang mengharuskannya menggunakan keterampilan dan kemampuan yang berbeda.
2. Identitas tugas. Lingkup dimana pekerjaan mengharuskan seorang individu untuk melaksanakan seluruh pekerjaan secara lengkap yang dapat diidentifikasi. Dengan kata lain, tingginya identitas tugas nampak pada saat seseorang mengerjakan suatu produk atau suatu proyek Sejas awal sehingga alhir akan membuat hasil yang nyata.
3. Kesesuaian tugas. Lingkup dimana pekerjaan mempengaruhi kehidupan orang lain didalam ataupun diluar organisasi.
4. Otonomi. Lingkup dimana pekerjaan memungkinkan seorang individu untuk mendapatkan kebebasan, kemerdekaan, dan keleluasaan baik dalam penjadwalan maupun dalam menentukan prosedur yang digunakan dalam menyelesaikan pekerjaan.
5. Umpan balik. Lingkup dimana seorang individu menerima informasi yang langsung dan jelas mengenai seberapa efektif ia melaksanakan pekerjaan.

2.4.2. Tujuan Motivasi Kerja

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

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja Pegawai.

Kepuasan kerja Pegawai merupakan kunci pendorong moral, kedisiplinan, dan prestasi kerja Pegawai dalam mendukung terwujudnya tujuan Pemerintahan.

2. Meningkatkan produktivitas Pegawai.

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

3. Meningkatkan kedisiplinan Pegawai.

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

4. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.

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

5. Meningkatkan loyalitas, kreativitas, dan partisipatif Pegawai. Pegawai ikut berpartisipasi dan mempunyai kesempatan untuk mengajukan ide-ide, rekomendasi dalam proses pengambilan keputusan. Dengan cara ini, Pegawai merasa ikut bertanggungjawab atas tercapainya tujuan Pemerintahan sehingga moral dan gairah kerjanya akan meningkat.

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

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

2.4.3. Metode Motivasi Kerja

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

1. Motivasi Langsung (*Direct Motivation*). Motivasi Langsung adalah motivasi (materiil dan non-materiil) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu Pegawai untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasannya. Jadi sifatnya khusus, seperti pujian, penghargaan, tunjangan hari raya, bonus, bintang jasa dan lain sebagainya.
2. Motivasi Tidak Langsung (*Indirect Motivation*). Motivasi Tidak Langsung adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja/kelancaran tugas, sehingga para Pegawai betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya. Misalnya kursi yang empuk, mesin-mesin yang baik, ruangan kerja yang terang dan nyaman, suasana pekerjaan yang serasi, penempatan yang tepat dan lain sebagainya. Motivasi tidak langsung ini besar pengaruhnya untuk merangsang semangat bekerja Pegawai, sehingga produktifitas Pemerintahan meningkat.

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

2.4.4. Jenis-Jenis Motivasi Kerja

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

1. Motivasi Positif (*Incentive Positive*). Dalam motivasi positif, manajer memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi di atas prestasi standar. Dengan motivasi positif ini semangat bekerja Pegawai akan meningkat karena pada umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja.
2. Motivasi Negatif (*Incentive Negative*). Dalam motivasi negatif, manajer memotivasi bawahan dengan standar, apabila bawahan tidak dapat memenuhi standar kerja yang telah ditetapkan oleh manajer maka mereka akan mendapat hukuman. Dengan motivasi negatif ini, semangat kerja Pegawai dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu yang panjang dapat berakibat kurang baik.

Dalam praktek, kedua jenis motivasi di atas sering digunakan oleh suatu Pemerintahan. Penggunaannya harus tepat dan seimbang, supaya dapat meningkatkan semangat kerja Pegawai. Yang menjadi masalah adalah kapan motivasi positif atau motivasi negatif itu efektif merangsang gairah kerja Pegawai. Motivasi positif efektif untuk jangka panjang, sedangkan motivasi negatif efektif untuk jangka pendek. Tetapi manajer harus konsisten dan adil dalam menerapkannya.

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

2.4.5. Model-Model Motivasi Kerja

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

1. Model Tradisional. Model ini mengemukakan bahwa untuk memotivasi bawahan agar gairah kerjanya meningkat, perlu diterapkan sistem insentif (uang atau barang) kepada Pegawai yang berprestasi baik. Semakin banyak produksinya semakin besar pula balas jasanya.
2. Model Hubungan Manusia. Model ini mengemukakan bahwa untuk memotivasi bawahan supaya gairah kerjanya meningkat ialah dengan mengakui kebutuhan sosial mereka membuat mereka merasa berguna dan penting. Dengan memperhatikan kebutuhan materiil dan non materiil Pegawai, motivasi kerjanya akan meningkat pula.
3. Model Sumber Daya Manusia. Model ini mengatakan bahwa Pegawai dimotivasi oleh banyak faktor bukan hanya uang atau barang atau keinginan akan kepuasan tetapi juga kebutuhan akan pencapaian dan pekerjaan yang berarti. Menurut model ini, Pegawai cenderung memperoleh kepuasan dari prestasi yang baik. Pegawai bukanlah berprestasi baik karena merasa puas melainkan karena termotivasi oleh rasa tanggungjawab yang lebih luas untuk membuat keputusan.

2.4.6. Alat-alat Motivasi Kerja

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

1. *Material Incentive*. adalah motivasi yang bersifat materil sebagai imbalan prestasi yang diberikan oleh Pegawai. Yang termasuk *material incentive* adalah yang berbentuk uang dan barang-barang.
2. *Nonmaterial Incentive*. adalah motivasi (daya perangsang) yang tidak berbentuk materi. Yang termasuk nonmaterial adalah penempatan yang tepat, pekerjaan yang terjamin, piagam penghargaan, bintang jasa, perlakuan yang wajar, dan sejenisnya.

2.4.7. Proses Motivasi Kerja

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

1. Tujuan. Dalam proses motivasi perlu ditetapkan terlebih dahulu tujuan organisasi, baru kemudian para Pegawai dimotivasi ke arah tujuan itu.
2. Mengetahui Kepentingan. Hal yang penting dalam proses motivasi adalah mengetahui keinginan Pegawai dan tidak hanya melihat dari susut kepentingan pimpinan atau Pemerintahan saja.
3. Komunikasi Efektif. Dalam proses motivasi harus dilakukan komunikasi yang baik dengan bawahan. Bawahan harus mengetahui apa yang diperolehnya dan syarat apa saja yang harus dipenuhinya supaya insentif tersebut dapat diperolehnya.
4. Integrasi Tujuan. Proses motivasi perlu untuk menatukan tujuan

organisasi dan tujuan kepentingan Pegawai. Tujuan organisasi adalah *needscomplex* yaitu untuk memperoleh laba serta perluasan Pemerintahan, sedangkan tujuan individu Pegawai ialah pemenuhan kebutuhan dan kepuasan. Jadi, tujuan organisasi dan tujuan Pegawai harus disatukan dan untuk itu penting adanya penyesuaian motivasi.

5. Fasilitas. Manajer penting untuk memberikan bantuan fasilitas kepada organisasi dan individu Pegawai yang akan mendukung kelancaran pelaksanaan pekerjaan, seperti memberikan bantuan kendaraan kepada *salesman*.
6. *Team Work*. Manajer harus membentuk *team work* yang terkoordinasi baik yang bisa mencapai tujuan Pemerintahan. *Team work* penting karena dalam suatu Pemerintahan biasanya terdapat banyak bagian.

2.4.8. Indikator-Indikator Motivasi Kerja

Motivasi adalah suatu kekuatan yang mengendalikan dan menggerakkan seseorang untuk melakukan tindakan atau perilaku yang diarahkan pada tujuan tertentu, seperti dikutip oleh Hariandja (2002) yaitu bahwa manusia dimotivasi untuk memuaskan sejumlah kebutuhan yang melekat pada diri setiap manusia yang cenderung bersifat bawahan, dimana kebutuhan dapat didefinisikan sebagai suatu kesenjangan atau pertentangan yang di alami antara suatu kenyataan dengan dorongan yang ada dalam diri Pegawai.

Kebutuhan ini terdiri dari lima jenis dan terbentuk dalam suatu hierarki dalam pemenuhan dalam artian bahwa manusia pada dasarnya pertama sekali akan berusaha memenuhi kebutuhan tingkat pertama, kemudian kebutuhan

tingkat kedua dan seterusnya. Dan pemenuhan semua kebutuhan inilah yang menimbulkan motivasi seseorang. Suatu kebutuhan yang sudah terpenuhi tidak menjadi unsur pemotivasi lagi. Adapun kebutuhan-kebutuhan itu adalah:

1. Kebutuhan fisik (*physiological Needs*), adalah kebutuhan yang berkaitan dengan kebutuhan yang harus dipenuhi untuk dapat mempertahankan diri sebagai makhluk fisik seperti : kebutuhan makanan, minuman, pakaian, dan lain-lain.
2. Kebutuhan akan rasa aman (*Safety Needs*), adalah kebutuhan yang berkaitan dengan kebutuhan akan rasa aman dari ancaman-ancaman yang datang dari luar yang mungkin terjadi seperti keamanan dari ancaman orang lain, ancaman alam, dan lain-lain.
3. Kebutuhan sosial (*Social Needs*), adalah kebutuhan yang berkaitan dengan menjadi bagian dari orang lain, dicintai orang lain, dan mencintai orang lain. Kebutuhan-kebutuhan sosial ini terdiri dari empat kelompok, yaitu kebutuhan akan perasaan diterima orang lain, (*Sense of belonging*), kebutuhan akan perasaan dihormati (*Sense of importance*), kebutuhan akan perasaan ikut serta (*Sense of participation*), dan kebutuhan akan kemauan (*Sense of achievement*).
4. Kebutuhan pengakuan (*Esteem Needs*), adalah kebutuhan akan penghargaan diri, pengakuan serta penghargaan prestise dari Pegawai dan masyarakat dan lingkungannya. Semakin tinggi kedudukan orang dalam masyarakat atau posisi seseorang dalam organisasi semakin tinggi pula prestise.

5. Kebutuhan aktualisasi diri (*Self-Actualization Needs*), adalah kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kemampuan, ketrampilan, dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan.

2.5. Korelasi Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja

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

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

Selain daripada itu, untuk menimbulkan motivasi kerja yang tinggi, dibutuhkan suatu tindakan yang dapat menumbuhkan motivasi kerja Pegawai pada suatu Pemerintahan. Dan tindakan tersebut berasal dari pemimpin atau yang biasa disebut dengan gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan sangatlah berpengaruh terhadap motivasi kerja Pegawai, karena di dalam motivasi kerja

sangat berhubungan dan kebutuhan tersebut didukung oleh pemimpin, karena itu setiap pemimpin harus mengetahui secara jelas tentang apa yang dibutuhkan oleh Pegawai dan Pemerintahan agar mereka bisa berinteraksi secara efektif, yaitu tujuan Pegawai dalam memenuhi kebutuhannya. Sehingga jelas disini, bahwa peranan seorang pimpinan besar dalam mempengaruhi hubungan kerja Pegawai.

2.6. Hipotesis

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

Berbagai definisi tentang kepemimpinan telah banyak dikemukakan oleh para ahli dalam berbagai referensi mereka. Tidak mudah memberikan definisi kepemimpinan yang sifatnya universal dan diterima oleh semua pihak yang terlibat dalam kehidupan organisasional, termasuk organisasi Pemerintah. Bahkan ada yang mengatakan bahwa jenis-jenis definisi tersebut sama jumlahnya dengan pembuatnya. Akan tetapi terlepas dari cara atau gaya membuat definisi itu, benang merah yang terlihat ialah pengakuan tentang pentingnya kepemimpinan

yang efektif dalam mengelola organisasi. Diantaranya seperti yang penulis tuangkan dalam Tesis ini.

Menurut Siagian (2002;62) yaitu: kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain sedemikian rupa sehingga orang lain mau melakukan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi hal itu tidak mungkin disenanginya. Jika definisi itu disimak dengan cermat akan terlihat paling sedikit tiga hal, yaitu:

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

Di bawah ini adalah definisi Gaya Kepemimpinan menurut Rivai (2008;64) yaitu: Gaya Kepemimpinan didefinisikan sebagai pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya.

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

1. Target dan Orientasi pemimpin
2. Perilaku Pemimpin
3. Hubungan antara Pemimpin dengan Pegawai
4. Pengambilan keputusan yang disesuaikan dengan keadaan.

Sedangkan motivasi, sebenarnya mengandung banyak pengertian tetapi secara umum dapat dikatakan bahwa motivasi merupakan sesuatu yang menggerakkan atau mendorong untuk melakukan suatu pekerjaan. Para ahli pun banyak menulis referensi tentang motivasi diantaranya, Menurut Hasibuan (2001;42) yaitu: motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerjasama, bekerja efektif dan terintegrasi segala daya upaya untuk mencapai kepuasan. Sedangkan menurut Robbins dalam buku Sofyandi dan Garniwa (2007;99) Motivasi adalah sebagai proses mengarahkan dan ketekunan setiap individu dengan tingkat intensitas yang tinggi untuk meningkatkan suatu kinerja dalam mencapai tujuan. .

Dari pengertian di atas dapat pula penulis menarik kesimpulan mengenai motivasi. Motivasi adalah suatu upaya atau keinginan yang kuat yang mampu mendorong atau menciptakan kegairahan kerja seseorang dalam hal upayanya untuk memenuhi kebutuhannya maupun tujuannya. Kemampuan dalam diri seseorang tidak akan begitu berpengaruh terhadap tujuan yang diharapkan oleh Pemerintahan. Maslow menyatakan dalam teorinya Hirarki Kebutuhan, yaitu:

1. *Physiological Needs* (Kebutuhan fisiologis)

Physiological needs adalah kebutuhan untuk mempertahankan hidup (makan, minum, rumah dan sebagainya). Keinginan untuk memenuhi

kebutuhan ini merangsang individu untuk berperilaku atau bekerja dengan giat.

2. *Safety and Security Needs* (Kebutuhan rasa aman)

Safety and security needs adalah kebutuhan akan kebebasan dari rasa tidak aman dan ancaman, yakni merasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melaksanakan pekerjaan.

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

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

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

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

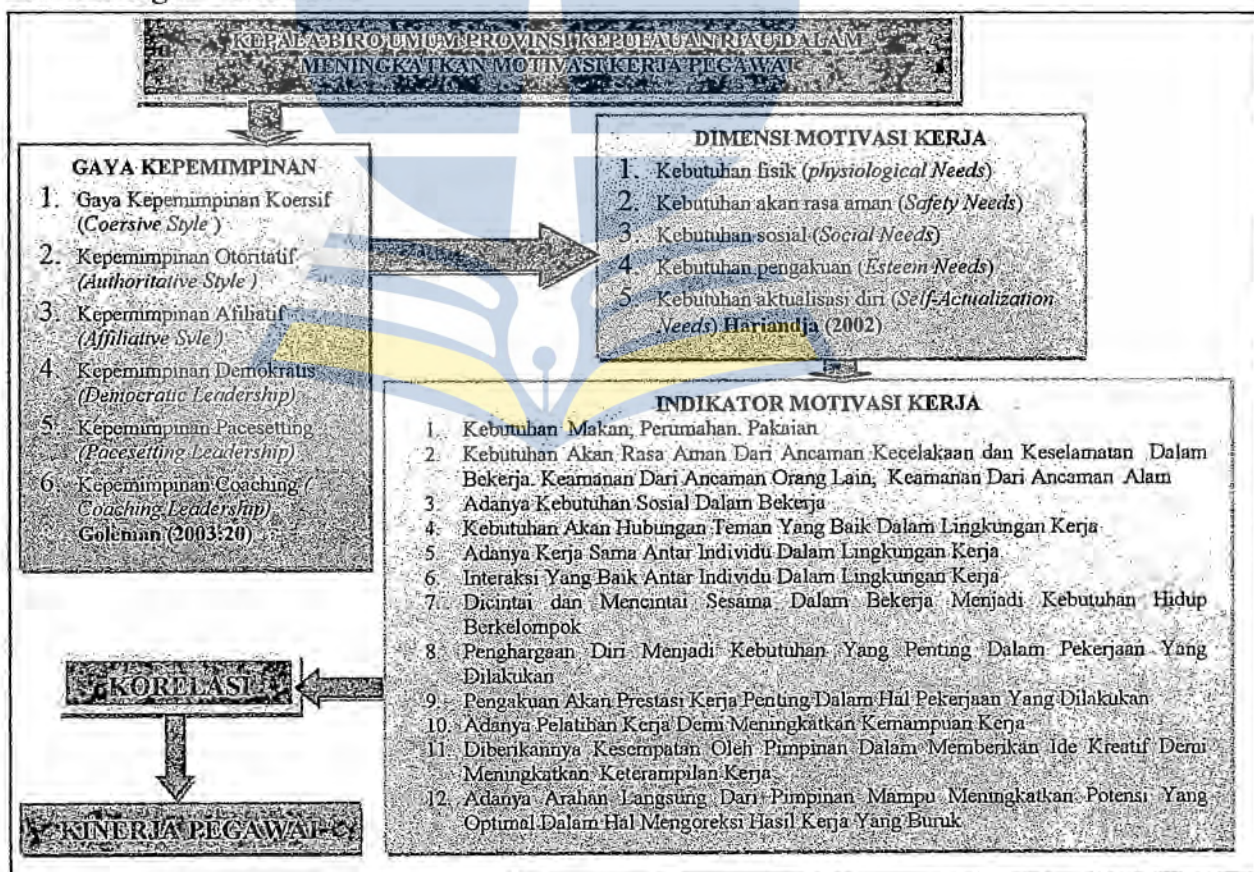
5. *Self Actualization* (Kebutuhan aktualisasi diri)

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

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

menciptakan kegairahan kerja seseorang dalam hal upayanya untuk memenuhi kebutuhannya maupun tujuannya. Apabila pemimpin mampu menjalankan gaya kepemimpinannya sesuai yang diharapkan pegawainya maka secara otomatis pegawai akan melaksanakan tugasnya dengan baik karena pegawai merasa puas atas perlakuan pemimpin. Dengan demikian, dapat menghasilkan suatu prestasi kerja yang tinggi dan sudah pasti kinerja organisasi dalam hal ini Biro Umum Provinsi Kepri akan lebih baik. Oleh karena itu penulis menarik suatu hipotesis mengenai gaya kepemimpinan dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai, antara lain sebagai berikut: **“Jika Gaya Kepemimpinan Dilakukan Dengan Tepat Maka Motivasi Kerja Pegawai Akan Tinggi”.**

2.7. Kerangka Pemikiran



Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran

2.8. Konsep Operasional

Konsep operasional adalah suatu petunjuk/penuntun bagaimana variabel dapat diukur atau dengan kata lain merupakan jembatan teori dan praktek dengan begitu konsep operasional merupakan penetapan dari indikator-indikator yang akan dipelajari dan dianalisis sehingga nantinya dapat diperoleh gambaran yang jelas terhadap variabel-variabel dan gejalanya. Untuk itu, penulis mengemukakan pengertian yang sesuai dengan variabel judul TAPM ini, sehingga tidak menimbulkan kesimpangsiuran dalam pembahasan selanjutnya. Adapun konsep operasional dalam penelitian ini, yakni:

1. Gaya Kepemimpinan. Gaya kepemimpinan merupakan perilaku dominan yang diterapkan oleh seorang pemimpin di dalam organisasi.
2. Motivasi. Motivasi merupakan suatu keadaan/kekuatan di dalam diri/pribadi seseorang yang mendorong/menggerakkan untuk melakukan sebuah kegiatan-kegiatan atau tindakan tertentu guna mencapai tujuan

Untuk mengetahui gaya kepemimpinan yang sering digunakan oleh seorang Kepala Biro Umum Provinsi Kepulauan Riau dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai. Maka penulis mengacu kepada indikator-indikator gaya kepemimpinan pemerintahan berdasarkan Daniel Goleman (2003;20) yaitu:

1. Gaya Kepemimpinan Koersif (*Coersive Style*)

Yaitu pemimpin yang menuntut perintahnya dipenuhi sesegera mungkin. Kebijakan ekstrim dibuat oleh pimpinan tanpa adanya fleksibilitas kepada bawahan. Gaya kepemimpinan koersif akan mendatangkan hasil yang

maksimal ketika organisasi dalam situasi krisis dan menuntut perbaikan secepatnya.

2. Gaya Kepemimpinan Otoritatif (*Authoritative Style*)

Yaitu pemimpin yang menggerakkan orang menuju suatu visi, pemimpin yang menggunakan gaya otoritatif akan memberikan motivasi kepada bawahannya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Gaya kepemimpinan otoritatif akan mendatangkan hasil yang maksimal ketika sebuah organisasi tidak memiliki tujuan yang jelas atau target yang pasti baik untuk jangka pendek, jangka menengah, maupun jangka panjang.

3. Gaya Kepemimpinan Afiliatif (*Affiliative Style*)

Yaitu pemimpin yang menilai individu dan emosi bawahan sebagai hal yang lebih penting daripada tugas dan tujuan. Pemimpin *afilatif* berusaha menciptakan keharmonisan antara pemimpin dan bawahan dan mengatur organisasi dengan membangun ikatan emosional yang kuat sehingga mendapatkan kesetiaan yang tinggi dari bawahan. Gaya kepemimpinan afiliatif akan mendatangkan hasil yang maksimal pada sebuah Pemerintahan yang baru berdiri dimana pemimpin sedang berusaha untuk membangun kerjasama tim.

4. Gaya Kepemimpinan Demokratis (*Democratic Leadership*)

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

5. Gaya Kepemimpinan Pacesetter (*Pacesetter Leadership*)

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

6. Gaya Kepemimpinan Coaching (*Coaching Leadership*)

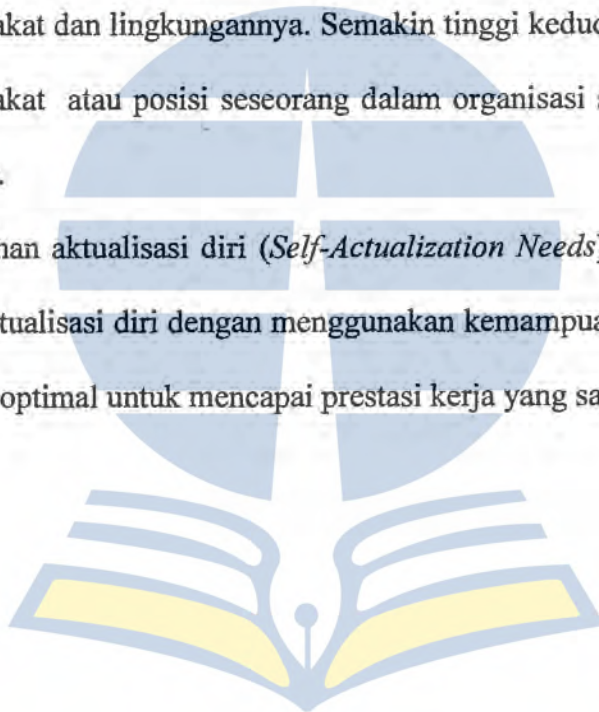
Yaitu pemimpin yang bertindak sebagai seorang penasehat bagi bawahan. Pemimpin *coaching* membantu para bawahannya untuk menemukan kekuatan dan kelemahan mereka dan membantu bawahan untuk membuat konsep dari aspirasi pribadi dan karir bawahan

Selanjutnya untuk mengetahui motivasi kerja pegawai Biro Umum Provinsi Kepulauan Riau. Maka penulis mengacu kepada indikator-indikator motivasi kerja berdasarkan Hariandja (2002) yaitu,:

1. Kebutuhan fisik (*physiological Needs*), adalah kebutuhan yang berkaitan dengan kebutuhan yang harus dipenuhi untuk dapat mempertahankan diri sebagai makhluk fisik seperti: kebutuhan makanan, minuman, pakaian, dll.
2. Kebutuhan akan rasa aman (*Safety Needs*), adalah kebutuhan yang berkaitan dengan kebutuhan akan rasa aman dari ancaman-ancaman yang datang dari luar yang mungkin terjadi seperti keamanan dari ancaman orang lain, ancaman alam, dan lain-lain.
3. Kebutuhan sosial (*Social Needs*), adalah kebutuhan yang berkaitan dengan menjadi bagian dari orang lain, dicintai orang lain, dan mencintai

orang lain. Kebutuhan-kebutuhan social ini terdiri dari empat kelompok, yaitu kebutuhan akan perasaan diterima orang lain, (*Sense of belonging*), kebutuhan akan perasaan dihormati (*Sense of importance*), kebutuhan akan perasaan ikut serta (*Sense of participation*), dan kebutuhan akan kemauan (*Sense of achievement*).

4. Kebutuhan pengakuan (*Esteem Needs*), adalah kebutuhan akan penghargaan diri, pengakuan serta penghargaan prestise dari Pegawai dan masyarakat dan lingkungannya. Semakin tinggi kedudukan orang dalam masyarakat atau posisi seseorang dalam organisasi semakin tinggi pula prestise.
5. Kebutuhan aktualisasi diri (*Self-Actualization Needs*), adalah kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kemampuan, ketrampilan, dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan.



2.9. Operasional Variable

Tabel 2.1.Operasional Variabel

Konsep 1	Dimensi 2	Sub Dimensi 3	Indikator 4
<p>Gaya Kepemimpinan (Variabel X) Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang dilakukan oleh seseorang untuk mempengaruhi orang lain atau suatu kelompok dalam usahanya untuk mencapai suatu tujuan tertentu. <i>Goleman (2003:20)</i></p>	<p>1. Kepemimpinan Koersif <i>(Coersive Style)</i></p>	<p>a. Pemimpin yang menuntut perintahnya dipenuhi sesegera mungkin. b. Kebijakan ekstrim dibuat oleh pimpinan tanpa adanya fleksibilitas kepada bawahan. c. Gaya kepeimpinan mendatangkan hasil yang maksimal ketika organisasi dalam situasi krisis dan menuntut perbaikan secepatnya.</p>	<p>1) Keputusan dan/atau Kebijakan selalu ditentukan oleh pemimpin 2) Pimpinan tidak menampung aspirasi bawahan dalam memberikan keputusan dan ide-ide 3) Pemimpin menetapkan kontrol yang ketat dan standar yang tinggi dalam pekerjaan</p>
	<p>2. Kepemimpinan Otoritatif <i>(Authoritative Style)</i></p>	<p>a. Pemimpin yang menggerakkan orang menuju suatu visi. b. Pemimpin yang menggunakan gaya otoritatif akan memberikan motivasi kepada bawahannya untu mencapai tujuan yang telah ditetapkan. c. Gaya kepemimpinan akan mendatangkan hasil yang maksimal ketika sebuah organisasi tidak memiliki tujuan yang jelas atau target yang pasti baik untuk jangka pendek, jangka menengah, maupun jangka panjang.</p>	<p>1) Pimpinan hanya memberikan tujuan akhir kepada bawahannya yang harus dicapai 2) Bawahan diberikan kebebasan untuk berinisiatif dan memberikan ide-ide baru dalam pekerjaannya 3) Pemimpin memiliki visi yang jelas dan keberanian untuk bertindak 4) Pimpinan memiliki kharisma dan percaya diri yang tinggi 5) Pemimpin saya pandai memberi motivasi kepada bawahan.</p>

Konsep	Dimensi	Sub Dimensi	Indikator
1	2	3	4
	3. Kepemimpinan Afiliatif (<i>Affiliative Style</i>)	<p>a. Pemimpin yang menilai individu dan emosi bawahan sebagai hal yang lebih penting dari pada tugas dan tujuan.</p> <p>b. Pemimpin berusaha menciptakan keharmonisan antara pemimpin dan bawahan dan mengatur organisasi dengan membangun ikatan emosional yang kuat sehingga mendapatkan kesetiaan yang tinggi dari bawahan.</p> <p>c. Gaya kepemimpinan afiliatif akan mendatangkan hasil yang maksimal pada sebuah pemerintahan yang baru berdiri dimana pemimpin sedang berusaha untuk membangun kerjasama tim.</p>	<p>1) Pimpinan saya memiliki kemampuan</p> <p>2) berkomunikasi yang baik</p> <p>3) Dalam meningkatkan inovasi pimpinan melakukannya dengan fleksibel</p> <p>4) Pemimpin jarang memberikan arahan kepada bawahan</p> <p>5) Pimpinan kurang mengoreksi terhadap hasil pekerjaan yang buruk</p> <p>6) Pemimpin cenderung memberikan toleransi yang berlebihan</p>
	4. Kepemimpinan Demokratis (<i>Democratic Leadership</i>)	<p>a. Pemimpin yang membangun rasa hormat dan tanggungjawab dengan mendengarkan pendapat orang lain.</p> <p>b. Pemimpin demokratis menetapkan kebijakan melalui konsensus dengan mengikutsertakan partisipasi bawahan.</p>	<p>1) Pemimpin menghargai pendapat bawahan</p> <p>2) Pemimpin fleksibel dan memberikan kebebasan kepada bawahan untuk berinisiatif dan memberikan ide baru</p> <p>3) Tujuan yang dicapai realistis dan berdasarkan kesepakatan bersama</p> <p>4) Bawahan dan atasan selalu</p>

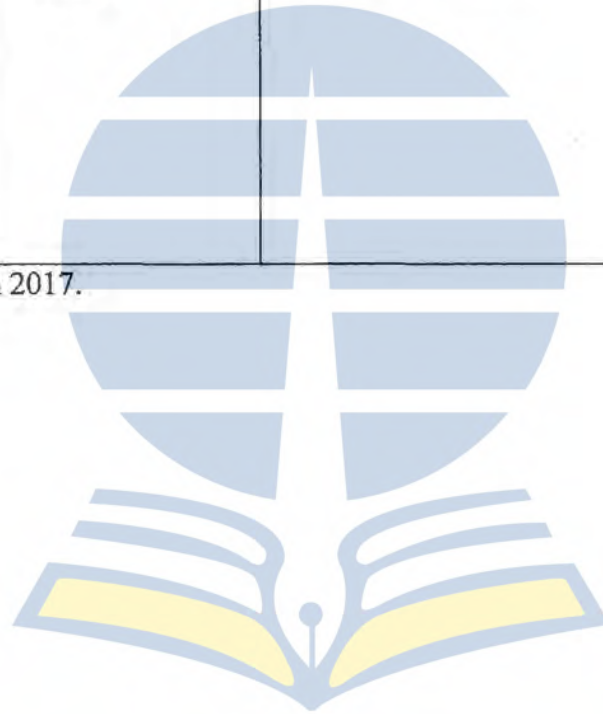
Konsep	Dimensi	Sub Dimensi	Indikator
1	2	3	4
			<p>melakukan pertemuan secara terus menerus</p> <p>5) Penetapan keputusan dilakukan dengan cara pemungutan suara yang mengikutsertakan bawahan</p>
	<p>5. Kepemimpinan Pacesetting (<i>Pacesetting Leadership</i>)</p>	<p>a. Pemimpin yang ambisius yang menuntut keberhasilan dan kesempurnaan dari tugas yang diberikan kepada bawahannya.</p> <p>b. Pemimpin dengan gaya ini memiliki tujuan yang jelas dan memberikan arahan yang jelas mengenai hal-hal yang boleh dan tidak boleh dilakukan.</p>	<p>1) Standar kinerja yang di tetapkan Kepala Biro Umum Provinsi Kepri terlalu tinggi</p> <p>2) Bawahan diberikan contoh dan melakukan perbaikan dan melakukan perbaikan dalam hal pekerjaannya</p> <p>3) Pimpinan tegas terhadap bawahan yang memiliki kinerja tidak baik</p> <p>4) Bawahan diberikan arahan secara terperinci dan jelas</p> <p>5) Tidak adanya kebebasan untuk berinisiatif kepada bawahan</p>
	<p>6. Kepemimpinan Coaching (<i>Coaching Leadership</i>)</p>	<p>a. Pemimpin yang bertindak sebagai seorang penasehat bagi bawahan.</p> <p>b. Pemimpin membantu para bawahannya untuk menemukan kekuatan dan kelemahan bawahan.</p>	<p>1) Gagasan bawahan selalu dihargai pimpinan</p> <p>2) Pimpinan selalu memberi nasihat kepada bawahan mengenai tugas yang harus</p>

Konsep 1	Dimensi 2	Sub Dimensi 3	Indikator 4
		c. Pemimpin membantu bawahan untuk membuat konsep dari aspirasi pribadi dan karir bawahan	dilaksanakan 3) Pimpinan bersedia untuk mentolelir terhadap kegagalan jika kegagalan itu dapat meningkatkan kualitas kerja bawahan 4) Aspirasi atau kritik dari bawahan dapat diterima pimpinan 5) Membutuhkan waktu yang lama untuk memberikan pelatihan secara pribadi kepada bawahan
<p>Motivasi Kerja (Variabel Y) faktor-faktor yang mengarahkan dan mendorong perilaku atau keinginan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan yang dinyatakan dalam bentuk usaha yang keras atau lemah. Hariandja (2002)</p>	1. Kebutuhan Fisik (<i>Physiological Needs</i>)	a. Kebutuhan yang berkaitan dengan kebutuhan yang harus dipenuhi untuk dapat mempertahankan diri sebagai makhluk fisik	1) Kebutuhan makan 2) Perumahan 3) Pakaian
Berangkat dari definisi motivasi tersebut, dengan didukung dimensi motivasi kerja dan dipenuhinya berbagai indikator kebutuhan motivasi kerja, sehingga motivasi kerja pegawai meningkat.	2. Kebutuhan Akan Rasa Aman (<i>Safety Needs</i>)	a. Kebutuhan yang berkaitan dengan kebutuhan akan rasa aman dari ancaman-ancaman yang datang dari luar yang mungkin terjadi	1) Kebutuhan Akan Rasa Aman Dari Ancaman Kecelakaan dan Keselamatan Dalam Bekerja. 2) Keamanan dari ancaman orang lain,

Konsep 1	Dimensi 2	Sub Dimensi 3	Indikator 4
			3) Keamanan dari ancaman alam
	3. Kebutuhan Sosial (<i>Social Needs</i>)	<p>a. Kebutuhan yang berkaitan dengan menjadi bagian dari orang lain, dicintai orang lain, dan mencintai orang lain.</p> <p>b. Kebutuhan yang terdiri dari empat kelompok, yaitu kebutuhan akan perasaan diterima orang lain, (<i>sense of belonging</i>), kebutuhan akan perasaan dihormati (<i>sense of importance</i>), kebutuhan akan perasaan ikut serta (<i>sense of participation</i>), dan kebutuhan akan kemauan (<i>sense of achievement</i>).</p>	<p>1) Adanya Kebutuhan Sosial Dalam Bekerja</p> <p>2) Kebutuhan Akan Hubungan Teman Yang Baik Dalam Lingkungan Kerja</p> <p>3) Adanya Kerja Sama Antar Individu Dalam Lingkungan Kerja</p> <p>4) Interaksi Yang Baik Antar Individu Dalam Lingkungan Kerja</p> <p>5) Dicintai dan Mencintai Sesama Dalam Bekerja Menjadi Kebutuhan Hidup Berkelompok</p>
	4. Kebutuhan Akan Pengakuan (<i>Esteem Needs</i>)	<p>a. Kebutuhan akan penghargaan diri, pengakuan serta penghargaan prestise dari Pegawai dan masyarakat dan lingkungannya.</p> <p>b. Semakin tinggi kedudukan orang dalam masyarakat atau posisi seseorang dalam organisasi semakin tinggi pula prestise.</p>	<p>1) Penghargaan Diri Menjadi Kebutuhan Yang Penting Dalam Pekerjaan Yang Dilakukan</p> <p>2) Pengakuan Akan Prestasi Kerja Penting Dalam Hal Pekerjaan Yang Dilakukan</p>
	5. Kebutuhan Akan Aktualisasi Diri	a. Kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kemampuan, ketrampilan, dan potensi optimal	1) Adanya Pelatihan Kerja Demi Meningkatkan Kemampuan Kerja

Konsep	Dimensi	Sub Dimensi	Indikator
1	2	3	4
	<i>(Self Actualization Needs)</i>	untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan	2) Diberikannya Kesempatan Oleh Pimpinan Dalam Memberikan Ide Kreatif Demi Meningkatkan Keterampilan Kerja 3) Adanya Arahan Langsung Dari Pimpinan Mampu Meningkatkan Potensi Yang Optimal Dalam Hal Mengoreksi Hasil Kerja Yang Buruk

Sumber: Data Olahan Penulis, Tahun 2017.



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah *survey explanatory*. Menurut Nazir (2003;65) yaitu suatu metode penelitian yang diadakan untuk memperoleh fakta-fakta dari gejala-gejala yang ada dan mencari keterangan-keterangan secara faktual, baik tentang institusi sosial, ekonomi, atau politik dari suatu kelompok ataupun suatu daerah.

Dalam metode Survei juga dikerjakan evaluasi serta perbandingan-perbandingan terhadap hal-hal yang telah dikerjakan orang dalam menangani situasi atau masalah yang serupa dan hasilnya dapat digunakan dalam pembuatan rencana dan pengambilan keputusan di masa mendatang.

3.2. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada Kantor Biro Umum Provinsi Kepulauan Riau dengan pertimbangan bahwa Biro tersebut merupakan salah satu pusat aktivitas Sekretariat Daerah dalam mendukung kinerja Gubernur, sehingga diperlukan penerapan gaya kepemimpinan dalam peningkatan motivasi kerja Pegawai.

3.3. Populasi dan Sampel

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

dalam mewakili populasinya, untuk diteliti. Berikut adalah pengertian populasi menurut Nazir (2003;271): Populasi adalah kumpulan dari individu dengan kualitas serta ciri- ciri yang telah ditetapkan. Pengertian populasi menurut Sekaran yang dikutip Zulganef (2008:133) dalam bukunya Metode Penelitian Sosial dan Bisnis adalah: Populasi sebagai keseluruhan kelompok orang, kejadian, atau hal-hal yang menarik bagi peneliti untuk ditelaah.

Sedangkan sampel menurut Sugiyono (2004;73) adalah sebagai bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Sedangkan Sekaran yang dikutip Zulganef (2008;146) *non probability sampling* adalah sebagai berikut: Metode penarikan sampel yang dilakukan ketika unsur-unsur populasi tidak diketahui atau tidak mempunyai peluang yang sama untuk dipilih menjadi sampel. Populasi dalam penelitian ini adalah Pegawai pada Biro Umum Provinsi Kepulauan Riau yang berjumlah 50 Responden. Jumlah populasi tersebut dapat dilihat pada tabel 3.1 di bawah ini, antara lain sebagai berikut;

Tabel 3.1
Populasi Berdasarkan Kriteria/Kelompok

No	Kriteria/ Tujuan	Jumlah Sampel (Orang)
1	Kepala Biro umum	1
2	Kepala Bidang dan Seksi	14
3	Pegawai PNS	17
4	Pegawai Honorer/THL	18
	TOTAL	50

Sumber: Popuasi Penelitian, 2017.

Berdasarkan jumlah populasi di atas yang mana jumlah pemilih yang tidak hadir saat pemilihan sebanyak 50 orang. Untuk itu, dapat ditentukan jumlah sampel berdasarkan ketentuan dari Slovin (dalam Riduwan, 2009:65) sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + N \cdot e^2}$$

Keterangan :

N = Jumlah Populasi

n = Jumlah Sampel

e^2 = Presisi (ditetapkan 10 % dengan tingkat kepercayaan yang diharapkan sebesar 90 %)

$$n = \frac{50}{1 + (50) \cdot 0,1^2}$$

$$n = \frac{50}{1 + (50) \cdot 0,01}$$

$$n = \frac{50}{1 + 1,5}$$

$$n = \frac{50}{1,5}$$

$$n = 33,33 \text{ responden}$$

Jadi sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 33,33 responden dan untuk memudahkan peneliti sehingga dibulatkan menjadi 30 responden yang diambil secara acak (*random*). Teknik sampling yang digunakan untuk mengambil 30 responden yaitu *Proportionale Stratified Sampling* yaitu sampel yang di hitung berdasarkan perbandingan. Menurut Slovin (dalam Sugiyono, 2010 : 82) yang menjelaskan bahwa teknik ini di gunakan apabila populasi mempunyai anggota atau unsur yang tidak homogen dan berstrata secara proporsional.

3.4. Teknik Pengumpulan Data

Ada tiga teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian kualitatif ini adalah sebagai berikut:

1. Kuesioner, adalah penyebaran angket yang berisi daftar pertanyaan yang mengarah pada permasalahan dalam penelitian. Merupakan teknik pengumpulan data dengan cara membagikan lembaran pertanyaan mengenai alasan-alasan gaya Kepemimpinan Kepala Biro Umum Provinsi Kepri dalam meningkatkan motivasi kerja Pegawai.
2. Pengamatan (*observation*), metode ini menuntut adanya pengamatan dari si peneliti baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap objek yang diteliti dengan menggunakan instrumen berupa pedoman penelitian dalam bentuk lembar pengamatan atau lainnya (Umar, 2007:87). Observasi juga dilakukan untuk mengamati fenomena-fenomena yang terjadi pada subjek penelitian, guna menemukan hal-hal yang berhubungan dengan permasalahan yang diteliti.

3.5. Jenis Data

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

1. Analisis Kualitatif

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

2. Analisis kuantitatif

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

3.6. Uji Validitas dan Reliabilitas Kuesioner

1. Uji Validitas

Uji Validitas digunakan untuk mengetahui sah/valid tidak suatu kuisisioner, suatu kuisisioner dinyatakan valid jika pertanyaan pada kuisisioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuisisioner tersebut. Pengujian validitas menurut Simamora (2004:172) yaitu: Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan dan kesahihan suatu instrumen. Suatu instrumen dianggap valid apabila mampu mengukur apa yang ingin diukur, dengan kata lain mampu memperoleh data yang dapat dari variabel yang diteliti.

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

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

- Jika r hitung $>$ r tabel, maka butir pertanyaan tersebut valid.
- Jika r hitung $<$ r tabel, maka butir pertanyaan tersebut tidak valid.

Uji validitas dalam penelitian ini dilakukan dengan mengkorelasikan masing-masing pertanyaan dengan jumlah skor masing-masing variabel. Hasil uji validitas masing-masing variabel tersebut, antara lain sebagai berikut:

Tabel 3.2.
Rekapitulasi Hasil Uji Validitas Variabel X (Gaya Kepemimpinan) Item - Total Statistics

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

Pernyataan	r hitung	r tabel	Keterangan
1	2	3	4
28	0.391	0,361	Valid

Sumber: Hasil Olahan Data SPSS.

Tabel 3.3. Rekapitulasi Hasil Uji Validitas Variabel Y (Motivasi Kerja Pegawai) Item-Total Statistics

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

Sumber: Hasil Olahan Data SPSS,

Berdasarkan hasil uji validitas di atas menunjukkan bahwa nilai korelasi tiap item pertanyaan dalam penelitian ini dengan total skor yang diperoleh lebih besar dari 0,361 sehingga dapat disimpulkan bahwa item pernyataan yang digunakan adalah valid dan dapat digunakan dalam analisis data selanjutnya.

2. Uji Reliabilitas

Dalam pengujian reliabilitas menggunakan SPSS, langkah yang dapat ditempuh yaitu sama dengan langkah pengujian validitas. Karena output keduanya bersamaan muncul. Pengertian Reliabilitas menurut Simamora (2004:177), adalah: Tingkat kehandalan kuesioner yang apabila diuji cobakan secara berulang-ulang kepada kelompok yang sama akan menghasilkan data yang sama. Untuk kuesioner yang mempunyai item banyak (*Multi item questionnaire*) umumnya diukur melalui *Cronbach Alpha*.

Pengukuran reliabilitas yang digunakan oleh penulis adalah *one shoot* atau pengukuran sekali saja yaitu pengukuran yang dilakukan sekali dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan skor total. SPSS memberi fasilitas untuk mengukur reliabilitas, dengan uji statistik *cronbach alpha*. Suatu konstruk atau variable dinyatakan reliabel jika memberikan nilai *cronbach alpha* 0.6. Kriteria uji reliabilitas jika *Cronbach salpha* > 0.6

Adapun hasil pengujian reliabilitas yang dilakukan dalam penelitian ini dengan menggunakan program SPSS dengan jumlah responden sebanyak 30 orang adalah sebagai berikut:

Tabel 3.4
Uji Reliabilitas Variabel X
Reliability Statistics

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

Sumber: Hasil Olahan Data SPSS

Tabel 3.5
Uji Reliabilitas Variabel Y
Reliability Statistics

	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	
Cronbach's	.907	.914
		12

Sumber: Hasil Olahan Data SPSS.

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

Berdasarkan hasil kuesioner yang disebarkan kepada responden, maka dapat diketahui pernyataan responden mengenai gaya kepemimpinan Kepala Biro Umum Provinsi Kepulauan Riau Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Pegawai. Setiap jawaban dari responden diberi nilai berdasarkan skala likert. Adapun kriteria penilaian sebagai berikut:

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

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

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

Dimana :

P	= Panjang kelas interval
Rentang	= Data terbesar data terkecil
Banyak kelas	= 5

Berdasarkan rumus, maka panjang kelas interval adalah:

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

Maka interval dari kriteria penilaian rata-rata dapat diinterpretasikan pada table 4.10. di bawah ini, antara lain sebagai berikut:

Tabel 3.6
Interval Dari Kriteria Penilaian Rata-Rata

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

Sumber: Sudjana (2001:79)

3.7. Teknik Pengolahan dan Analisis Data

Pengolahan data dilakukan dengan cara membandingkan hasil wawancara dengan pengamatan langsung serta hasil kuesioner dengan yang ada melalui penjelasan yang sistematis. Penulis mengumpulkan data dan mengolah data yang diperoleh dari kuesioner dengan cara memberikan bobot penilaian dari setiap pertanyaan berdasarkan skala likert. Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang Sugiyono (2003:88), bobot penilaian skala likert sebagai berikut:

Tabel 3.7 Skala Likert

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

Sumber: Sugiyono (2003:88)

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

Selanjutnya dicari rata-rata dari setiap jawaban responden, untuk memudahkan penilaian dari rata-rata tersebut, maka dibuat interval. Dalam

penelitian ini penulis menentukan banyak kelas interval sebesar 5. Rumus yang digunakan menurut Sudjana (2000:79), antara lain adalah sebagai berikut:

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

Keterangan:

p : Panjang Interval Kelas
 Rentang : Data tertinggi - Data terendah
 Banyak Kelas Interval : 5

Berdasarkan rumus tersebut, maka panjang kelas interval adalah:

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

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

Tabel 3.8
Interval Penilaian Variabel

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

Sumber: Sudjana (2000:79)

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

1) Koefisien Korelasi

Analisis ini digunakan untuk mengetahui kuat atau lemahnya serta arah hubungan antara gaya kepemimpinan dalam meningkatkan motivasi kerja Pegawai pada Biro Umum Provinsi Kepulauan Riau. Analisis ini menggunakan korelasi Rank Spearman, dengan rumus:

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

Keterangan:

r_s = Koefisien Korelasi Rank Spearman
 d_i = Selisih ranking data variabel x dan y
 n = banyak nya subjek atau responden

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

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

Dengan ketentuan :

$\sum x^2 =$	$\frac{n^3 - n}{12}$	$-\sum tx$
$\sum y^2 =$	$\frac{n^3 - n}{12}$	$-\sum ty$
$\sum Tx =$	$\sum Ty =$	$\frac{t^3 - t}{12}$

Keterangan:

r_s = Koefisien Korelasi Rank Spearman
 d_i = Selisih rank X dan rank Y
 n = Banyaknya sample
 t = Banyaknya angka yang sama pada suatu ranking tertentu X
 = Variabel Independent (gaya kepemimpinan)
 Y = Variabel Dependent (motivasi kerja Pegawai)
 $\sum x^2$ = Jumlah kuadrat variabel X

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

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

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

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

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

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

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

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

Apabila (+): berarti menunjukkan hubungan positif satu arah

Keterangan :

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

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

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

Tabel 3.9
Interpretasi Koefisien Korelasi Nilai r

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

Sumber: Riduwan (2003:228)

2) Koefisien Determinasi

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

Rumus dari Koefisien Determinasi adalah: $Kd = r^2 \times 100\%$

Keterangan:

kd : Koefisien Determinasi
r : Nilai Koefisien Korelasi

3) Uji Hipotesis

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

- a. Menentukan taraf signifikansi (α)
Menyatakan tingkat kekeliruan dalam pengujian hipotesis yang dapat ditolerir. Tingkat kesalahan () yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebesar 5% (0,05), karena dianggap sudah cukup mewakili.
- b. Derajat Kebebasan (*degree of freedom*)
 $df = n - (k + 1)$
Dimana:

 $df = \text{degree of freedom}$

n = Jumlah Sampel
k = Variabel Independent
1 = Variabel Dependent

- c. Untuk menguji signifikansi (tingkat keberartian) variabel x dengan variabel y digunakan statistik uji t dengan rumus :

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

Dimana:

r_s = Koefisien korelasi spearman

r_s^2 = Koefisien determinasi

n = Jumlah Sampel

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

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

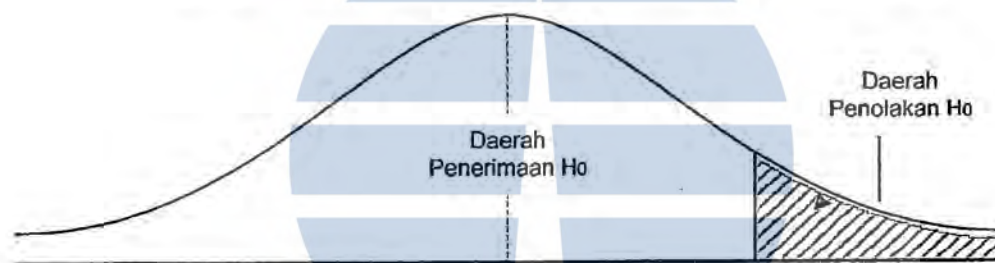
Jika H_0 dinyatakan dengan lebih kecil, maka H_a harus dinyatakan dengan lebih besar. Hipotesis ini disebut hipotesis direksional, pengujiannya menggunakan uji satu pihak yaitu pihak kanan. Jika ingin memutuskan untuk mengadopsi suatu sistem baru atau metode baru, maka uji satu pihak yang lebih cocok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

keputusan untuk memilih salah satu dari dua bentuk, maka uji dua pihak yang cocok untuk dipilih. Adapun pengujian hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini adalah pengujian hipotesis satu pihak yaitu pihak kanan:

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

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

Gambar 3.1
Uji Signifikansi Koefisien Korelasi Dengan Uji Satu Pihak



Sumber: Usman, 2008:120

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. HASIL PENELITIAN

4.1.1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

Pada penelitian ini yang menjadi objek penelitiannya adalah Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Pegawai. Sedangkan yang menjadi unit observasinya yaitu Pegawai Pada Biro Umum Provinsi Kepulauan Riau. Pada bagian ini juga dijelaskan mengenai data deskriptif yang penulis peroleh dari data secara umum mengenai gambaran umum lokasi penelitian yakni sebagai berikut:

1. Struktur Organisasi, Tugas dan Fungsi

Biro Umum Provinsi Kepulauan Riau secara struktur organisasi berada di bawah Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau. Biro Umum dipimpin oleh seorang Kepala Biro dengan pangkat/Eselon II (IV/b) yang pada saat penulis melakukan penelitian dijabat oleh Drs. Martin, MM. Dalam susunan organisasi Biro umum terdiri dari empat Bagian dan 10 Sub Bagian.

Berdasarkan Peraturan daerah Nomor 4 Tahun 2011 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau, pada Pasal 95 menyebutkan tugas dan fungsi dari kepala Biro dan masing-masing bidang dan Sub bidang di bawah Biro Umum Provinsi Kepulauan Riau dapat dijelaskan sebagai berikut: Kepala Biro adalah pimpinan tertinggi yang mempunyai kewenangan mengelola sumber daya manusia/Pegawai di lingkungan Biro Umum. Secara umum tugas utamanya adalah melaporkan rencana kerja dan realiasi kebiatan baik berupa menyiapkan bahan dan perumusan kebijakan,

fasilitasi, koordinasi dan pembinaan di bidang tata usaha keuangan sekretariat, urusan rumah tangga, tata usaha dan sandi dan telekomunikasi, serta kepegawaian. Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud ayat (1), Kepala Biro Umum mempunyai fungsi:

- 1) Pelaksanaan urusan penatausahaan keuangan sekretariat;
- 2) Pelaksanaan urusan ketatausahaan dan kerumahtanggaan;
- 3) Pelaksanaan urusan surat menyurat dan kearsipan dinamis Daerah;
- 4) Penyelenggaraan urusan rumah tangga Pimpinan;
- 5) Pelayanan administrasi kepada Pimpinan Pemerintah Daerah;
- 6) Pelaksanaan tugas lainnya di bidang umum yang diberikan oleh Gubernur, Sekretaris Daerah atau Asisten Administrasi.

Dari uraian diatas terlihat, peran kepala Biro umum sangat mutlak dan strategis. Berbagai urusan pemerintahan menjadi tanggung jawab untuk bisa dijalankan dengan baik. Oleh karena itu dibutuhkan sebuah tim kerja yang bisa hendaknya dikoordinir dengan baik sehingga tugas dan fungsinya sebagai pimpinan bisa berjalan dengan baik.

2. Keadaan Pegawai

Jumlah Pegawai pada Biro Umum Provinsi Kepulauan Riau adalah berjumlah 50 orang. Dari jumlah tersebut umumnya adalah laki-laki. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 4.1 berikut ini:

Tabel 4.1
Keadaan Pegawai Biro Umum Provinsi Kepulauan Riau Menurut Jenis Kelamin Tahun 2017

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1	Laki-laki	31	68,33 %
2	Perempuan	19	31,67 %
Total		50	100 %

Sumber Data: hasil data lapangan 2017

Berdasarkan tabel 4.1, menunjukkan bahwa Pegawai Biro Umum Provinsi Kepulauan Riau sebagian besar atau didominasi oleh laki-laki yaitu berjumlah 31 orang atau setara 68,33% dari total jumlah Pegawai, sedangkan perempuan berjumlah 19 orang atau setara 31,67% dari total jumlah Pegawai yang ada.

3. Keadaan Sarana dan Prasarana

Ketersediaan sarana dan prasarana kerja yang memadai dalam suatu organisasi merupakan suatu keutamaan karena sarana dan prasarana yang tersedia dapat menunjang kelancaran, kecepatan, dan ketepatan pelaksanaan tugas dan pencapaian produktifitas kerja. Adapun kondisi sarana dan prasarana pada Biro Umum Provinsi Kepulauan Riau dapat dilihat pada tabel 4.2 berikut ini.

**Tabel 4.2. Kondisi Sarana dan Prasarana
Biro Umum Provinsi Kepulauan Riau Tahun 2017**

NO	Sarana dan Prasarana	Jumlah	Kondisi
1	Bangunan gedung kantor	1 unit	baik
2	Meja Biro	34 buah	baik
3	Kursi Sofa	1 set	baik
4	Kursi Roda Putar Job Tinggi	43 buah	baik
5	Kursi lipat besi	17 buah	baik
6	Papan Pengumuman	3 buah	baik
7	Papan struktur pegawai	2 buah	baik
8	Meja rapat	8 buah	baik
9	White Board	2 buah	baik
10	Pesawat Telpon	7 buah	baik
12	Lemari Buku	10 buah	baik
13	Rak Buku	9 buah	baik
14	Filling Cabinet	7 buah	baik
15	Warles Ampli	1 buah	baik
16	Jam Dinding	3 buah	baik
17	AC	6 buah	baik
18	Mesin Ketik	1 buah	baik
19	Komputer	24 buah	baik
20	Printer	10 buah	baik

Sumber Data: Data Lapangan Tahun 2017.

4. Gambaran Umum Responden

Untuk mendapatkan gambaran mengenai karakteristik Pegawai sebagai responden, berikut ini diuraikan pengelompokan responden berdasarkan jenis kelamin responden, usia responden, lama bekerja, dan pendidikan responden. Adapun data yang penulis peroleh mengenai profil responden adalah sebagai berikut:

Tabel 4.3
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Pria	21	60 %
Wanita	9	40 %
Total	30	100 %

Sumber: Data kuesioner yang telah diolah

Berdasarkan tabel 4.3 dari 30 responden yang menjadi objek penelitian terlihat bahwa 21 orang responden berjenis kelamin pria dan 9 responden yang berjenis kelamin wanita.

Tabel 4.4
Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia Responder	Jumlah	Persentase
20-30	15	60 %
31-40	10	30 %
Lebih dari 40 tahun	5	10 %
Total	30	100%

Sumber: Data Olahan Kuesioner

Berdasarkan tabel 4.4 di atas, kelompok usia responden antara 20-30 tahun sebanyak 15 responden (60%), kelompok usia dari 31-40 tahun memiliki jumlah responden sebanyak 10 responden (30%), dan kelompok usia lebih dari 40 tahun

sebanyak 5 responden (10%). Jadi dapat dikatakan bahwa responden berdasarkan usia yang terbesar kelompok usia antara 20-30 tahun yaitu sebesar 60%.

Tabel 4.5
Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Lama Bekerja	Jumlah	Persentase
1 - 5 tahun	12	40 %
6 - 10 tahun	6	20 %
11 - 15 tahun	4	16,7 %
Lebih dari 15	8	23,3 %
Total	30	100%

Sumber: Data Kuesioner Yang Telah Diolah

Berdasarkan tabel 4.5 di atas, berdasarkan lama bekerja 1-5 tahun sebanyak 12 responden (40%), 6-10 tahun memiliki jumlah responden sebanyak 6 responden (20%), 11-15 tahun sebanyak 4 responden (16,7%), dan lebih dari 15 tahun sebanyak 8 responden (23,3%). Jadi dapat dikatakan bahwa responden berdasarkan lama bekerja terbesar adalah antara 1-5 tahun yaitu sebesar 40%.

Tabel 4.6
Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Pendidikan Responden	Jumlah	Persentase
SMA	5	10 %
Diploma	10	40 %
Strata 1	15	50 %
Total	30	100 %

Sumber: Data kuesioner yang telah diolah.

Berdasarkan tabel 4.6 di atas, dari 30 orang responden, sebanyak 5 responden (10%) berpendidikan SMA, selanjutnya sebanyak 10 responden (40%) berpendidikan Diploma, sebanyak 15 responden (50%) Strata 1.

4.2. PEMBAHASAN

4.2.1. Gaya Kepemimpinan Kepala Biro Umum Provinsi Kepulauan Riau

Sejak diberlakukannya Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah memberikan kewenangan penuh bagi seluruh Pemerintah di tingkat Daerah, baik Provinsi maupun Kabupaten/Kota. Provinsi Kepulauan Riau merupakan salah satu Daerah dengan kewenangan yang melekat di dalamnya menjalankan Sistem Pemerintahan Daerah dalam rangka mencapai kesejahteraan masyarakat. Proses pencapaian tujuan dilakukan oleh berbagai Perangkat atau Organisasi Pemerintah Daerah, mulai di tingkat Sekretariat Daerah, Dinas, hingga pada Kecamatan dan Kelurahan.

Biro Umum Provinsi Kepulauan Riau dalam menjalankan tujuan organisasi dipimpin oleh seorang Kepala Biro. Dimana dalam segala aktivitas organisasi cenderung menunjukkan gaya kepemimpinan tertentu. Gaya kepemimpinan merupakan sikap perilaku yang konsisten ditampilkan pemimpin dalam upaya untuk mempengaruhi lingkungan organisasi, sehingga partisipasi dan sumber daya yang ada dapat digerakkan. Hal ini berarti menumbuhkan semangat, kesediaan serta kemampuan, khususnya Pegawai untuk melakukan usaha untuk mencapai tujuan. Kepala Biro juga dituntut mampu menggerakkan dan meningkatkan motivasi kerja Pegawai.

Untuk membahas gaya kepemimpinan yang dominan diterapkan oleh Kepala Biro, maka di dalam penelitian ini akan dianalisis 6 (enam) gaya kepemimpinan, yakni; Gaya Kepemimpinan Koersif (*Coersive Style*), Gaya Kepemimpinan Otoritatif (*Authoritative Style*), Gaya Kepemimpinan Afiliatif

(*Affiliative Syle*), Gaya Kepemimpinan Demokratis (*Democratic Leadership*), Gaya Kepemimpinan Pacesetting (*Pacesetting Leadership*), Gaya Kepemimpinan Coaching (*Coaching Leadership*).

4.2.2. Tanggapan Responden Terhadap Gaya Kepemimpinan Kepala Biro Umum Provinsi Kepulauan Riau

Pada bab ini akan diuraikan dan dijelaskan mengenai hasil dari penelitian yang telah dilakukan dan diolah sesuai dengan tujuan penelitian yaitu Gaya Kepemimpinan Kepala Biro Umum Provinsi Kepulauan Riau Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Pegawai. Di dalam penelitian ini, penulis menyebarkan 30 kuesioner kepada para Pegawai Biro Umum Provinsi Kepulauan Riau. Kuesioner yang disebarkan terdiri dari dua bagian, yaitu tanggapan tentang gaya kepemimpinan dan yang kedua adalah tanggapan Pegawai terhadap motivasi kerja Pegawai. Berikut merupakan hasil kuesioner tanggapan responden berdasarkan mengenai gaya kepemimpinan yang diberikan oleh Kepala Biro Umum Provinsi Kepulauan Riau:

1. Kepemimpinan *Koersif*

Tabel 4.7

Sub Dimensi dan Sub Indikator Kepemimpinan *Koersif*

No	Sub Dimensi Kepemimpinan <i>Koersif</i>	Sub Indikator Kepemimpinan <i>Koersif</i>
1	Pemimpin yang menuntut perintahnya dipenuhi sesegera mungkin.	1) Keputusan dan/atau Kebijakan selalu ditentukan oleh pemimpin
2	Kebijakan ekstrim dibuat oleh pimpinan tanpa adanya fleksibilitas kepada bawahan.	2) Pimpinan tidak menampung aspirasi bawahan dalam memberikan keputusan dan ide-ide
3	Gaya kepemimpinan mendatangkan hasil yang maksimal ketika organisasi dalam situasi krisis dan menuntut perbaikan secepatnya.	3) Pemimpin menetapkan kontrol yang ketat dan standar yang tinggi dalam pekerjaan

Sumber: Data Olahan Penulis Tahun 2017.

Tabel 4.8
Sub Indikator Kepemimpinan Koersif
Keputusan dan/atau Kebijakan Selalu Ditentukan Oleh Pemimpin

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

Sumber: Data Kuesioner Yang Telah Diolah

Berdasarkan tabel 4.8 di atas, dari 30 responden yang menyatakan bahwa Kebijakan selalu ditentukan oleh pemimpin, sebanyak 6 (20%) responden menyatakan sangat setuju, 16 (53%) responden menyatakan setuju, sebanyak 7 (23%) menyatakan cukup setuju, dan 1(3%) responden menyatakan tidak setuju. Dengan pernyataan tersebut hampir seluruh responden menyatakan setuju bahwa kebijakan selalu ditentukan oleh pemimpin.

Tabel 4.9
Pimpinan Tidak Menampung Aspirasi Bawahan Dalam Memberikan
Keputusan dan Ide - Ide

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

Sumber: Data Kuesioner Yang Telah Diolah

Berdasarkan tabel 4.9 di atas, dari 30 responden yang menyatakan bahwa Pimpinan tidak menampung aspirasi bawahan dalam memberikan keputusan dan ide-ide. Sebanyak 9 (30%) responden menyatakan setuju, 18 (60%) responden menyatakan cukup setuju dan sebanyak 3 (10%) responden menyatakan tidak setuju. Dengan pernyataan tersebut responden menyatakan Pimpinan tidak

menampung aspirasi bawahan dalam memberikan keputusan dan ide-ide, hal tersebut sebaiknya pimpinan dalam membuat keputusan perlu memperhatikan aspirasi bawahan agar keputusan akhir menjadi milik bersama.

Tabel 4.10
Pemimpin Menetapkan Kontrol Yang Ketat dan Standar Yang Tinggi Dalam Pekerjaan

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

Sumber: Data Kuesioner Yang Telah Diolah.

Berdasarkan tabel 4.10 di atas, dari 30 responden yang menjadi sampel bahwa Pemimpin menetapkan kontrol yang ketat dan standar yang tinggi dalam pekerjaan, sebanyak 5 (17%) menyatakan sangat setuju, 20 (67%) responden yang menyatakan setuju, 5 (17%) responden menyatakan cukup setuju. Dengan pernyataan tersebut hampir seluruh responden menyatakan setuju bahwa Pemimpin menetapkan kontrol yang ketat dan standar yang tinggi dalam pekerjaan.

2. Kepemimpinan Otoritatif

Table 4.11
Sub Dimensi dan Sub Indikator Kepemimpinan Otoritatif

No	Sub Dimensi Kepemimpinan Otoritatif	Sub Indikator Kepemimpinan Otoritatif
1	2	3
1	Pemimpin yang menggerakkan orang menuju suatu visi.	1) Pimpinan hanya memberikan tujuan akhir kepada bawahannya yang harus dicapai
2	Pemimpin yang menggunakan gaya otoritatif akan memberikan motivasi kepada bawahannya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.	2) Bawahan diberikan kebebasan untuk berinisiatif dan memberikan ide-ide baru dalam pekerjaannya

1	2	3
3	Gaya kepemimpinan akan mendatangkan hasil yang maksimal ketika sebuah organisasi tidak memiliki tujuan yang jelas atau target yang pasti baik untuk jangka pendek, jangka menengah, maupun jangka panjang.	3) Pemimpin memiliki visi yang jelas dan keberanian untuk bertindak 4) 5) Pimpinan memiliki kharisma dan percaya diri yang tinggi 6) Pemimpin saya pandai memberi motivasi kepada bawahan.

Sumber: Data Olahan Penulis Tahun 2017.

Tabel 4.12
Pimpinan Hanya Memberikan Tujuan Akhir Kepada Bawahannya Yang Harus Dicapai

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

Sumber: Data Kuesioner Yang Telah Diolah

Berdasarkan tabel 4.12 di atas, dari 30 responden yang menjadi sampel bahwa Pimpinan hanya memberikan tujuan akhir kepada bawahannya yang harus dicapai, sebanyak 5 (17%), sebanyak 19 (63%) responden menyatakan setuju, 6 (20%) responden menyatakan cukup setuju. Dengan pernyataan tersebut hampir seluruh responden menyatakan setuju bahwa Pimpinan hanya memberikan tujuan akhir kepada bawahannya yang harus dicapai.

Tabel 4.13
Bawahan Diberikan Kebebasan Untuk Berinisiatif dan Memberikan Ide-Ide Baru Dalam Pekerjaannya

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

Sumber: Data Kuesioner Yang Telah Diolah

Berdasarkan tabel 4.13 di atas, dari 30 responden yang menjadi sampel sebanyak 5 (17%) menyatakan sangat setuju bahwa bawahan diberikan kebebasan untuk berinisiatif dan memberikan ide-ide baru dalam pekerjaannya. Sedangkan 19 (63%) responden menyatakan setuju, 3 (10%) responden menyatakan cukup setuju dan 3 (10%) responden menyatakan tidak setuju. Dengan pernyataan tersebut responden menyatakan bahwa bawahan diberikan kebebasan untuk berinisiatif dan memberikan ide-ide baru dalam pekerjaannya, hal tersebut membuat bawahan merasa diperhatikan aspirasinya dalam memberikan keputusan.

Tabel 4.14
Pemimpin Memiliki Visi Yang Jelas dan Keberanian Untuk Bertindak

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

Sumber: Data Kuesioner Yang Telah Diolah

Berdasarkan tabel 4.14, dari 30 responden yang menjadi sampel sebanyak 5 (17%) menyatakan sangat setuju bahwa Pemimpin memiliki visi yang jelas dan keberanian untuk bertindak. Sedangkan 21 (70%) responden menyatakan setuju, 4 (13%) responden menyatakan cukup setuju. Dengan pernyataan tersebut hampir seluruh responden menyatakan setuju Pemimpin memiliki visi yang jelas dan keberanian untuk bertindak.

Tabel 4.15
Pimpinan Memiliki Kharisma dan Percaya Diri Yang Tinggi

Pernyataan	Jumlah	Persentase (%)	Skor
1	2	3	4
Sangat Setuju	5	17 %	25

1	2	3	4
Setuju	22	73 %	88
Cukup Setuju	3	10 %	9
Tidak Setuju	0	0 %	0
Sangat Tidak Setuju	0	0 %	0
Jumlah	30	100 %	122

Sumber: Data Kuesioner Yang Telah Diolah

Berdasarkan tabel 4.15, dari 30 responden yang menjadi sampel sebanyak 5 (17%) menyatakan sangat setuju bahwa Pimpinan memiliki kharisma dan percaya diri yang tinggi. Sedangkan 22 (73%) responden menyatakan setuju, dan 3 (10%) responden menyatakan cukup setuju. Dengan pernyataan tersebut responden menyatakan bahwa Pimpinan memiliki kharisma dan percaya diri yang tinggi.

Tabel 4.16
Pemimpin Saya Pandai Memberi Motivasi Kepada Bawahan

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

Sumber: Data Kuesioner Yang Telah Diolah

Berdasarkan tabel 4.16, dari 30 responden yang menjadi sampel sebanyak 7 (23%) menyatakan sangat setuju bahwa Pemimpin saya pandai memberi motivasi kepada bawahan. Sedangkan 18 (60%) responden menyatakan setuju, dan 4 (13%) responden menyatakan cukup setuju dan 1 (3%) responden menyatakan tidak setuju. Dengan pernyataan tersebut hampir seluruh responden menyatakan setuju bahwa Pemimpin saya pandai memberi motivasi kepada bawahan.

3. Kepemimpinan *Afiliatif*

Tabel 4.17

Sub Dimensi dan Sub Indikator Kepemimpinan *Afiliatif*

No	Sub Dimensi Kepemimpinan <i>Afiliatif</i>	Sub Indikator Kepemimpinan <i>Afiliatif</i>
1	Pemimpin yang menilai individu dan emosi bawahan sebagai hal yang lebih penting dari pada tugas dan tujuan.	1) Pimpinan saya memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik dalam meningkatkan inovasi pimpinan melakukannya dengan fleksibel
2	Pemimpin berusaha menciptakan keharmonisan antara pemimpin dan bawahan dan mengatur organisasi dengan membangun ikatan emosional yang kuat sehingga mendapatkan kesetiaan yang tinggi dari bawahan.	2) Pemimpin jarang memberikan arahan kepada bawahan
3	Gaya kepemimpinan afiliatif akan mendatangkan hasil yang maksimal pada sebuah pemerintahan yang baru berdiri dimana pemimpin sedang berusaha untuk membangun kerjasama tim.	3) Pimpinan kurang mengoreksi terhadap hasil pekerjaan yang buruk.
		4) Pemimpin cenderung memberikan toleransi yang berlebihan

Sumber: Data Olahan Penulis Tahun 2017

Table 4.18

Pimpinan Saya Memiliki Kemampuan Berkomunikasi Yang Baik

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

Sumber: Data Kuesioner Yang Telah Diolah

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



Tabel 4.19
Dalam Meningkatkan Inovasi Pimpinan Melakukannya Dengan Fleksibel

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

Sumber: Data Kuesioner Yang Telah Diolah

Berdasarkan tabel 4.19 di atas, dari 30 responden yang menjadi sampel sebanyak 4 (13%) menyatakan sangat setuju bahwa Dalam meningkatkan inovasi pimpinan melakukannya dengan fleksibel. Sedangkan 23 (77%) responden menyatakan setuju, 3 (10%) responden menyatakan cukup setuju. Dengan pernyataan tersebut responden menyatakan bahwa dalam meningkatkan inovasi pimpinan melakukannya dengan fleksibel, hal tersebut membuat bawahan merasa termotivasi dalam bekerja sama dengan pimpinan yang menjadikan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.

Tabel 4.20
Pemimpin Jarang Memberikan Arahan Kepada Bawahan

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

Sumber: Data Kuesioner Yang Telah Diolah

Berdasarkan tabel 4.20, dari 30 responden yang menjadi sampel sebanyak 22 (73%) responden menyatakan setuju, 8 (27%) responden menyatakan cukup setuju. Dengan pernyataan tersebut responden menyatakan Pemimpin jarang

memberikan arahan kepada bawahan, hal tersebut membuat bawahan merasa kurang diperhatikan oleh pimpinan.

Tabel 4.21
Pimpinan Kurang Mengoreksi Terhadap Hasil Pekerjaan Yang Buruk

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

Sumber: Data Kuesioner Yang Telah Diolah.

Berdasarkan tabel 4.21, dari 30 responden yang menjadi sampel sebanyak 1 (3%) menyatakan sangat setuju bahwa Pimpinan kurang mengoreksi terhadap hasil pekerjaan yang buruk. Sedangkan 21 (70%) responden menyatakan setuju, 8 (27%) responden menyatakan cukup setuju. Dengan pernyataan tersebut responden menyatakan bahwa pimpinan kurang mengoreksi terhadap hasil pekerjaan yang buruk, hal tersebut membuat kerja bawahan menjadi kurang produktif dan kurang berpartisipasi dalam pembuatan keputusan.

Tabel 4.22
Pemimpin Cenderung Memberikan Toleransi Yang Berlebihan

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

Sumber: Data Kuesioner Yang Telah Diolah

Berdasarkan tabel 4.22, dari 30 responden yang menjadi sampel sebanyak 10 (33%) menyatakan sangat setuju bahwa Pemimpin cenderung memberikan

toleransi yang berlebihan. Sedangkan 17 (57%) responden menyatakan setuju, dan 3 (10%) responden menyatakan cukup setuju. Dengan pernyataan tersebut responden menyatakan bahwa Pemimpin cenderung memberikan toleransi yang berlebihan, hal tersebut menjadikan kurang gairah kerja bawahan, produktivitas kerja yang rendah dan motivasi kerja menurun.

4. Kepemimpinan *Demokratis*

Tabel 4.23
Sub Dimensi dan Sub Indikator Kepemimpinan *Demokratis*

No	Sub Dimensi Kepemimpinan <i>Demokratis</i>	Sub Indikator Kepemimpinan <i>Demokratis</i>
1	Pemimpin yang membangun rasa hormat dan tanggungjawab dengan mendengarkan pendapat orang lain.	1) Pemimpin menghargai pendapat bawahan
2	Pemimpin demokratis menetapkan kebijakan melalui konsensus dengan mengikutsertakan partisipasi bawahan.	2) Pemimpin fleksibel dan memberikan kebebasan kepada bawahan untuk berinisiatif dan memberikan ide baru 3) Tujuan yang dicapai realistis dan berdasarkan kesepakatan bersama 4) Bawahan dan atasan selalu melakukan pertemuan secara terus menerus 5) Penetapan keputusan dilakukan dengan cara pemungutan suara yang mengikutsertakan bawahan

Sumber: Data Olahan Penulis Tahun 2017

Table 4.24
Pemimpin Menghargai Pendapat Bawahan

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

Sumber: Data Kuesioner Yang Telah Diolah

Berdasarkan tabel 4.24 di atas, dari 30 responden yang menjadi sampel bahwa Pemimpin menghargai pendapat bawahan, sebanyak 5 (17%), sebanyak 21

(70%) responden menyatakan setuju, 4 (13%) responden menyatakan cukup setuju. Dengan pernyataan tersebut hampir seluruh responden menyatakan setuju bahwa Pemimpin menghargai pendapat bawahan.

Tabel 4.25
Pemimpin Fleksibel dan Memberikan Kebebasan Kepada Bawahan Untuk Berinisiatif dan Memberikan Ide Baru

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

Sumber: Data Kuesioner Yang Telah Diolah

Berdasarkan tabel 4.25 di atas, dari 30 responden yang menjadi sampel sebanyak 6 (20%) menyatakan sangat setuju bahwa Pemimpin fleksibel dan memberikan kebebasan kepada bawahan untuk berinisiatif dan memberikan ide baru. Sedangkan 18 (60%) responden menyatakan setuju, 3 (10%) responden menyatakan cukup setuju. Dengan pernyataan tersebut hampir seluruh responden menyatakan setuju bahwa Pemimpin fleksibel dan memberikan kebebasan kepada bawahan untuk berinisiatif dan memberikan ide baru.

Tabel 4.26
Tujuan Yang Dicapai Realistis dan Berdasarkan Kesepakatan Bersama

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

Sumber: Data Kuesioner Yang Telah Diolah

Berdasarkan tabel 4.26, dari 30 responden yang menjadi sampel sebanyak 5 (17%) menyatakan sangat setuju bahwa Tujuan yang dicapai realistis dan

berdasarkan kesepakatan bersama. Sedangkan 21 (70%) responden menyatakan setuju, 4 (13%) responden menyatakan cukup setuju. Dengan pernyataan tersebut hampir seluruh responden menyatakan setuju Tujuan yang dicapai realistis dan berdasarkan kesepakatan bersama.

Tabel 4.27
Bawahan dan Atasan Selalu Melakukan Pertemuan Secara Terus Menerus

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

Sumber: Data Kuesioner Yang Telah Diolah

Berdasarkan tabel 4.27, dari 30 responden yang menjadi sampel sebanyak 7 (23%) menyatakan sangat setuju bahwa Bawahan dan atasan selalu melakukan pertemuan secara terus menerus. Sedangkan 17 (57%) responden menyatakan setuju, dan 4 (13%) responden menyatakan cukup setuju dan 2 (7%) responden menyatakan tidak setuju. Dengan pernyataan tersebut hampir seluruh responden menyatakan setuju bahwa Bawahan dan atasan selalu melakukan pertemuan secara terus- menerus.

Tabel 4.28.
Penetapan Keputusan Dilakukan Dengan Cara Pemungutan Suara Yang Mengikutsertakan Bawahan

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

Sumber: Data Kuesioner Yang Telah Diolah

Berdasarkan tabel 4.28, dari 30 responden yang menjadi sampel sebanyak 5 (17%) menyatakan sangat setuju bahwa Penetapan keputusan dilakukan dengan cara pemungutan suara yang mengikutsertakan bawahan. Sedangkan 21 (70%) responden menyatakan setuju, dan 4 (13%) responden menyatakan cukup setuju. Dengan pernyataan tersebut hampir seluruh responden menyatakan setuju bahwa Penetapan keputusan dilakukan dengan cara pemungutan suara yang mengikutsertakan bawahan.

5. Kepemimpinan *Pacesetting*

Tabel 4.29

Sub Dimensi dan Sub Indikator Kepemimpinan *Pacesetting*

No	Sub dimensi Kepemimpinan <i>Pacesetting</i>	Sub Indikator Kepemimpinan <i>Pacesetting</i>
1	Pemimpin yang ambisius yang menuntut keberhasilan dan kesempurnaan dari tugas yang diberikan kepada bawahannya.	1) Standar kinerja yang di tetapkan Kepala Biro Umum Provinsi Kepri terlalu tinggi
2	Pemimpin dengan gaya ini memiliki tujuan yang jelas dan memberikan arahan yang jelas mengenai hal-hal yang boleh dan tidak boleh dilakukan.	2) Bawahan diberikan contoh dan melakukan perbaikan perbaikan dalam hal pekerjaannya 3) Pimpinan tegas terhadap bawahan yang memiliki kinerja tidak baik 4) Bawahan diberikan arahan secara terperinci dan jelas 5) Tidak adanya kebebasan untuk berinisiatif kepada bawahan

Sumber: Data Olahan Penulis Tahun 2017

Table 4.30

Standar Kinerja Yang Ditetapkan Pimpinan Tinggi

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

Sumber: Data Kuesioner Yang Telah Diolah

Berdasarkan tabel 4.30 di atas, dari 30 responden yang menjadi sampel bahwa Standar kinerja yang ditetapkan pimpinan tinggi sebanyak 7 (23%), sebanyak 19 (63%) responden menyatakan setuju, 3 (10%) responden menyatakan cukup setuju dan 1 (3%) responden menyatakan tidak setuju. Dengan pernyataan tersebut hampir seluruh responden menyatakan setuju bahwa Standar kinerja yang ditetapkan pimpinan tinggi.

Tabel 4.31. Bawahan Diberikan Contoh dan Melakukan Perbaikan-Perbaikan Dalam Hal Pekerjaannya

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

Sumber: Data Kuesioner Yang Telah Diolah

Berdasarkan tabel 4.31 di atas, dari 30 responden yang menjadi sampel sebanyak 5 (17%) menyatakan sangat setuju bahwa Bawahan diberikan contoh dan melakukan perbaikan-perbaikan dalam hal pekerjaannya. Sedangkan 18 (60%) responden menyatakan setuju, 7 (23%) responden menyatakan cukup setuju. Dengan pernyataan tersebut hampir seluruh responden menyatakan setuju bahwa bawahan diberikan contoh melakukan perbaikan dalam hal pekerjaannya.

**Tabel 4.32
Pimpinan Tegas Terhadap Bawahan Yang Memiliki Kinerja Tidak Baik**

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

Sumber: Data Kuesioner Yang Telah Diolah

Berdasarkan tabel 4.32, dari 30 responden yang menjadi sampel sebanyak 3 (10%) menyatakan sangat setuju bahwa Pimpinan tegas terhadap bawahan yang memiliki kinerja tidak baik. Sedangkan 21 (70%) responden menyatakan setuju, 6 (20%) responden menyatakan cukup setuju. Dengan pernyataan tersebut hampir seluruh responden menyatakan setuju bahwa Pimpinan tegas terhadap bawahan yang memiliki kinerja tidak baik.

Tabel 4.33
Bawahan Diberikan Arahan Secara Terperinci dan Jelas

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

Sumber: Data Kuesioner Yang Telah Diolah

Berdasarkan tabel 4.33, dari 30 responden yang menjadi sampel sebanyak 5 (17%) menyatakan sangat setuju bahwa Bawahan diberikan arahan secara terperinci dan jelas. Sedangkan 22 (73%) responden menyatakan setuju, dan 3 (10%) responden menyatakan cukup setuju. Dengan pernyataan tersebut hampir seluruh responden menyatakan setuju bahwa Bawahan diberikan arahan secara terperinci dan jelas.

Tabel 4.34
Tidak adanya Kebebasan Untuk Berinisiatif Kepada Bawahan

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

Sumber: Data Kuesioner Yang Telah Diolah

Berdasarkan tabel 4.34, dari 30 responden yang menjadi sampel sebanyak 2 (7%) menyatakan sangat setuju bahwa tidak adanya kebebasan untuk berinisiatif kepada bawahan. Sedangkan 20 (67%) responden menyatakan setuju, 7 (23%) responden menyatakan cukup setuju dan 1 (3%) responden menyatakan tidak setuju. Dengan pernyataan tersebut hampir seluruh responden menyatakan setuju bahwa tidak adanya kebebasan untuk berinisiatif kepada bawahan.

7) Kepemimpinan *Coaching*

Tabel 4.35
Sub Dimensi dan Sub Indikator Kepemimpinan *Coaching*

No	Sub Dimensi Kepemimpinan <i>Coaching</i>	Sub Indikator Kepemimpinan <i>Coaching</i>
1	Pemimpin yang bertindak sebagai seorang penasehat bagi bawahan.	1) Gagasan bawahan selalu dihargai pimpinan
2	Pemimpin membantu para bawahannya untuk menemukan kekuatan dan kelemahan bawahan.	2) Pimpinan selalu memberi nasihat kepada bawahan mengenai tugas yang harus dilaksanakan
3	Pemimpin membantu bawahan untuk membuat konsep dari aspirasi pribadi dan karir bawahan	3) Pimpinan bersedia untuk mentolelir terhadap kegagalan jika kegagalan itu dapat meningkatkan kualitas kerja bawahan
		4) Aspirasi atau kritik dari bawahan dapat diterima pimpinan
		5) Membutuhkan waktu yang lama untuk memberikan pelatihan secara pribadi kepada bawahan

Sumber: Data Olahan Penulis Tahun 2017

Table 4.36
Gagasan Bawahan Selalu Dihargai Pimpinan

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

Sumber: Data Kuesioner Yang Telah Diolah

Berdasarkan tabel 4.36 di atas, dari 30 responden yang menjadi sampel bahwa Gagasan bawahan selalu dihargai pimpinan, sebanyak 5 (17%), sebanyak 19 (63%) responden menyatakan setuju, 6 (20%) responden menyatakan cukup setuju. Dengan pernyataan tersebut responden menyatakan bahwa gagasan bawahan selalu dihargai pimpinan, hal tersebut membuat Pegawai lebih kreatif .

Tabel 4.37. Pimpinan Selalu Memberi Nasihat Kepada Bawahan Mengenai Tugas Yang Harus Dilaksanakan

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

Sumber: Data Kuesioner Yang Telah Diolah

Berdasarkan tabel 4.37 di atas, dari 30 responden yang menjadi sampel sebanyak 8 (27%) menyatakan sangat setuju bahwa Pimpinan selalu memberi nasihat kepada bawahan mengenai tugas yang harus dilaksanakan. Sedangkan 17 (57%) responden menyatakan setuju, 5 (17%) responden menyatakan cukup setuju. Dengan pernyataan tersebut hampir seluruh responden menyatakan setuju bahwa Pimpinan selalu memberi nasihat kepada bawahan mengenai tugas yang harus dilaksanakan.

**Tabel 4.38
Pimpinan Bersedia Untuk Mentolelir Terhadap Kegagalan Jika Kegagalan Itu Dapat Meningkatkan Kualitas Kerja Bawahan**

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

Sumber: Data Kuesioner Yang Telah Diolah

Berdasarkan tabel 4.38, dari 30 responden yang menjadi sampel sebanyak 4 (13%) menyatakan sangat setuju bahwa Pimpinan bersedia untuk mentolelir terhadap kegagalan jika kegagalan itu dapat meningkatkan kualitas kerja bawahan. Sedangkan 21 (70%) responden menyatakan setuju, 5 (17%) responden menyatakan cukup setuju. Dengan pernyataan tersebut responden menyatakan bahwa pimpinan bersedia untuk mentolelir terhadap kegagalan jika kegagalan itu dapat meningkatkan kualitas kerja bawahan, hal tersebut untuk memberikan kebebasan kepada bawahan berinisiatif dan memberikan ide-ide baru.

Tabel 4.39
Aspirasi Atau Kritik Dari Bawahan Dapat Diterima Pimpinan

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

Sumber: Data Kuesioner Yang Telah Diolah

Berdasarkan tabel 4.39, dari 30 responden yang menjadi sampel sebanyak 7 (23%) menyatakan sangat setuju bahwa Aspirasi atau kritik dari bawahan dapat diterima pimpinan. Sedangkan 19 (63%) responden menyatakan setuju, 1 (3%) responden menyatakan cukup setuju dan 3 (10%) responden menyatakan tidak setuju.

Dengan pernyataan tersebut responden menyatakan bahwa aspirasi atau kritik dari bawahan dapat diterima pimpinan, hal tersebut untuk menghargai pendapat bawahan.

Tabel 4.40
Mebutuhkan Waktu Yang Lama Untuk Memberikan Pelatihan Secara
Pribadi Kepada Bawahan

Pernyataan	Jumlah	Persentase (%)	Skor
Sangat Setuju	1	3 %	5
Setuju	16	53 %	64
Cukup Setuju	10	33 %	30
Tidak Setuju	3	10 %	6
Sangat Tidak Setuju	0	0 %	0
Jumlah	26	100 %	105

Sumber: Data Kuesioner Yang Telah Diolah

Berdasarkan tabel 4.40, dari 30 responden yang menjadi sampel sebanyak 1 (3%) menyatakan sangat setuju bahwa Membutuhkan waktu yang lama untuk memberikan pelatihan secara pribadi kepada bawahan. Sedangkan 16 (53%) responden menyatakan setuju, dan 10 (33%) responden menyatakan cukup setuju dan 3 (10%) responden menyatakan tidak setuju. Dengan pernyataan tersebut responden menyatakan bahwa membutuhkan waktu yang lama untuk memberikan pelatihan secara pribadi kepada bawahan, hal tersebut untuk memberikan hasil terbaik dalam mengerjakan pekerjaannya

Tabel 4.41
Analisis Tanggapan Responden Mengenai Gaya Kepemimpinan
Biro Umum Provinsi Kepri

No	Pernyataan	SS	S	CS	TS	STS	Jml	Rata-Rata	Ket.
1	Kebijakan selalu ditentukan oleh pemimpin	6	16	7	1	0	117	3.90	Baik
2	Pimpinan tidak menampung aspirasi bawahan dalam memberikan keputusan dan ide	0	9	18	3	0	96	3.20	Cukup Baik
3	Pemimpin menetapkan kontrol yang ketat dan standar yang tinggi dalam pekerjaan.	5	20	5	0	0	120	4.00	Baik
4	Pimpinan hanya memberikan tujuan akhir kepada bawahannya yang harus dicapai	5	19	6	0	0	119	3.97	Baik

No	Pernyataan	SS	S	CS	TS	STS	Jml	Rata-Rata	Ket.
5	Bawahan diberikan kebebasan untuk berinisiatif dan memberikan ide-ide baru dalam pekerjaannya	5	19	3	3	0	116	3.87	Baik
6	Pemimpin memiliki visi yang jelas dan keberanian untuk bertindak	5	21	4	0	0	121	4.03	Baik
7	Pimpinan memiliki kharisma dan percaya diri yang tinggi	5	22	3	0	0	122	4.07	Baik
8	Pemimpin saya pandai memberi motivasi kepada bawahan.	7	18	4	1	0	121	4.03	Baik
9	Pimpinan saya memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik	7	19	1	3	0	120	4.00	Baik
10	Dalam meningkatkan inovasi pimpinan melakukannya dengan fleksibel	4	23	3	0	0	121	4.03	Baik
11	Pemimpin jarang memberikan arahan kepada bawahan.	0	22	8	0	0	112	3.73	Baik
12	Pimpinan kurang mengoreksi terhadap hasil pekerjaan yang buruk	1	21	8	0	0	113	3.77	Baik
13	Pemimpin cenderung memberikan toleransi yang berlebihan	10	17	3	0	0	127	4.23	Sangat Baik
14	Pemimpin menghargai pendapat bawahan	5	21	4	0	0	121	4.03	Baik
15	Pemimpin fleksibel dan memberikan kebebasan kepada bawahan untuk berinisiatif dan	6	18	3	3	0	117	3.90	Baik
16	Tujuan yang dicapai realistis dan berdasarkan kesepakatan	5	21	4	0	0	121	4.03	Baik
17	Bawahan dan atasan selalu melakukan pertemuan secara terus menerus	7	17	4	2	0	119	3.97	Baik
18	Penetapan keputusan dilakukan dengan cara pemungutan suara yang mengikutsertakan bawahan	5	21	4	0	0	121	4.03	Baik
19	Standar kinerja yang ditetapkan pimpinan tinggi	7	19	3	1	0	122	4.07	Baik
20	Bawahan diberikan contoh dan melakukan perbaikan perbaikan dalam hal pekerjaannya	5	18	7	0	0	118	3.93	Baik
21	Pimpinan tegas terhadap bawahan yang memiliki kinerja tidak baik	3	21	6	0	0	117	3.90	Baik
22	Bawahan diberikan arahan secara terperinci dan jelas	5	22	3	0	0	122	4.07	Baik
23	Tidak adanya kebebasan untuk berinisiatif dari bawahan	2	20	7	1	0	113	3.77	Baik
24	Gagasan bawahan selalu dihargai pimpinan	5	19	6	0	0	119	3.97	Baik
25	Pemimpin selalu memberi nasihat kepada bawahan mengenai tugas yang harus dilaksanakan.	8	17	5	0	0	123	4.10	Baik

No	Pernyataan	SS	S	CS	TS	STS	Jml	Rata-Rata	Ket.
26	Pimpinan bersedia untuk mentolelir terhadap kegagalan jika kegagalan itu dapat meningkatkan kualitas kerja bawahan	4	21	5	0	0	119	3.97	Baik
27	Aspirasi atau kritik dari bawahan dapat diterima pimpinan	7	19	1	3	0	120	4.00	Baik
28	Membutuhkan waktu yang lama untuk memberikan pelatihan secara pribadi kepada bawahan	1	16	10	3	0	105	3.50	Baik
Jumlah		135	536	145	24	0	3302	110.07	
Rata-Rata								3,93	Baik

Sumber: Data Olahan Penulis Tahun 2017

Berdasarkan tabel 4.41 di atas, dapat diketahui pernyataan responden mengenai Gaya Kepemimpinan Biro Umum Provinsi Kepri dapat dikatakan ” sangat baik dimana gaya kepemimpinan yang diterapkan Kepala Biro Umum Provinsi Kepri adalah Gaya Kepemimpinan Afiliatif (*Affiliative Style*), karena nilai rata-rata keseluruhan sebesar 3,93 berada pada interval 3,40-4,19. Rata-rata tertinggi sebesar 4,23 ada pada pernyataan Pemimpin cenderung memberikan toleransi yang berlebihan.

4.2.3. Tanggapan Responden Mengenai Motivasi Kerja Pegawai Biro Umum Provinsi Kepri

Berikut ini terdapat tanggapan responden mengenai motivasi kerja Pegawai pada Biro Umum Provinsi Kepri, yang ditampilkan dalam bentuk table, yakni:

1. Kebutuhan Fisik

Table 4.42. Sub Dimensi dan Sub Indikator Kebutuhan Fisik

No	Sub Dimensi Kebutuhan Fisik	Sub Indikator Kebutuhan Fisik
1	Kebutuhan yang berkaitan dengan kebutuhan yang harus dipenuhi untuk dapat mempertahankan diri sebagai mahluk fisik	1) Kebutuhan makan
2) Perumahan		
3) Pakaian		

Sumber: Data Olahan Penulis Tahun 2017

Tabel 4.43
Makan, Pakaian, Perumahan Menjadi Suatu Kebutuhan Untuk Hidup

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

Sumber: Data Kuesioner Yang Telah Diolah

Berdasarkan tabel 4.43 di atas, dari 30 responden yang menjadi sampel sebanyak 3 (10%) responden menyatakan sangat setuju bahwa Makan, pakaian, perumahan menjadi suatu kebutuhan untuk hidup, sedangkan 27 (90%) responden menyatakan setuju. Dengan pernyataan tersebut, seluruh responden menyatakan makan, pakaian, perumahan menjadi suatu kebutuhan untuk hidup.

2. Kebutuhan Rasa Aman

Tabel 4.44
Sub Dimensi dan Sub Indikator Kebutuhan Rasa Aman

No	Sub Dimensi Kebutuhan Rasa Aman	Sub Indikator Kebutuhan Rasa Aman
1	Kebutuhan yang berkaitan dengan kebutuhan akan rasa aman dari ancaman-ancaman yang datang dari luar yang mungkin terjadi	1) Kebutuhan akan rasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam bekerja.
		2) Keamanan dari ancaman orang lain
		3) Keamanan dari ancaman alam

Sumber: Data Olahan Penulis Tahun 2017

Table 4.45
Kebutuhan Akan Rasa Aman Dari Ancaman Kecelakaan dan Keselamatan Dalam Bekerja, Ancaman Orang Lain Dan Ancaman Dari Bencana Alam

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

Sumber: Data Kuesioner Yang Telah Diolah

Berdasarkan tabel 4.45 di atas, menunjukkan bahwa 3 (10%) responden menyatakan sangat setuju bahwa Kebutuhan akan rasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam bekerja, sedangkan 24 (80%) responden menyatakan setuju, dan 3 (10%) responden menyatakan cukup setuju. Dengan pernyataan tersebut hampir seluruh responden menyatakan bahwa kebutuhan akan rasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam bekerja.

3. Kebutuhan Sosial

Tabel 4.46
Sub Dimensi dan Sub Indikator Kebutuhan Sosial

No	Sub Dimensi Kebutuhan Sosial	Sub Indikator Kebutuhan Sosial
1	Kebutuhan yang berkaitan dengan menjadi bagian dari orang lain, dicintai orang lain, dan mencintai orang lain.	1) Adanya Kebutuhan Sosial Dalam Bekerja
2	Kebutuhan yang terdiri dari empat kelompok, yaitu kebutuhan akan perasaan diterima orang lain, (<i>sense of belonging</i>), kebutuhan akan perasaan dihormati (<i>sense of importance</i>), kebutuhan akan perasaan ikut serta (<i>sense of participation</i>), dan kebutuhan akan kemauan (<i>sense of achievement</i>).	2) Kebutuhan Akan Hubungan Teman Yang Baik Dalam Lingkungan Kerja
		3) Adanya Kerja Sama Antar Individu Dalam Lingkungan Kerja
		4) Interaksi Yang Baik Antar Individu Dalam Lingkungan Kerja
		5) Dicintai dan Mencintai Sesama Dalam Bekerja Menjadi Kebutuhan Hidup Berkelompok

Sumber: Data Olahan Penulis Tahun 2017

Table 4.47
Adanya Kebutuhan Sosial Dalam Bekerja

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

Sumber: Data Kuesioner Yang Telah Diolah

Berdasarkan tabel 4.47 di atas, 3 (10%) menyatakan sangat setuju bahwa Adanya kebutuhan sosial dalam bekerja, sedangkan sebanyak 26 (87%) responden menyatakan setuju dan 1 (3%) menyatakan cukup setuju. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa responden menyatakan adanya kebutuhan sosial dalam bekerja, hal tersebut yang membuat kepuasan kerja Pegawai, dan meningkatkan kestabilan Pegawai.

Tabel 4.48
Kebutuhan Akan Hubungan Teman Yang Baik Dalam Lingkungan Kerja

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

Sumber: Data Kuesioner Yang Telah Diolah

Berdasarkan tabel 4.48 di atas, menunjukkan bahwa 3 (10%) menyatakan sangat setuju bahwa Kebutuhan akan hubungan teman yang baik dalam lingkungan kerja, sedangkan 19 (63%) responden menyatakan setuju, dan 8 (27%) responden menyatakan cukup setuju. Dengan demikian, responden menyatakan bahwa kebutuhan akan hubungan teman yang baik dalam lingkungan kerja, hal tersebut untuk menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.

Tabel 4.49. Adanya Kerja Sama Antar Individu Dalam Lingkungan Kerja

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

Sumber: Data Kuesioner Yang Telah Diolah

Berdasarkan tabel 4.49 di atas, menunjukkan bahwa 7 (23%) menyatakan sangat setuju bahwa Adanya kerja sama antar individu dalam lingkungan kerja, sedangkan 19 (63%) responden menyatakan setuju, dan 4 (13%) responden menyatakan cukup setuju. Secara keseluruhan responden menyatakan setuju bahwa diperlukan adanya kerja sama antar individu dalam lingkungan kerja.

Tabel 4.50
Interaksi Yang Baik Antar Individu Dalam Lingkungan Kerja

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

Sumber: Data Kuesioner Yang Telah Diolah

Dari tabel 4.50, menunjukkan bahwa 6 (20%) menyatakan sangat setuju Interaksi yang baik antar individu dalam lingkungan kerja, 22 (73%) responden menyatakan setuju, 2 (7%) menyatakan cukup setuju. Dengan demikian responden menyatakan interaksi yang baik antar individu dalam lingkungan kerja, hal tersebut pada dasarnya manusia normal tidak akan mau hidup menyendiri seorang diri ditempat terpencil. Ia selalu membutuhkan kehidupan berkelompok, karena manusia adalah makhluk sosial.

Tabel 4.51. Dicintai dan Mencintai Sesama Dalam Bekerja Menjadi Kebutuhan Hidup Berkelompok

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

Sumber : Data kuesioner yang telah diolah

Dari tabel 4.51 di atas, menunjukkan bahwa 6 (20%) responden menyatakan sangat setuju bahwa Dicintai dan mencintai sesama dalam bekerja menjadi kebutuhan hidup berkelompok, sedangkan 21 (70%) menyatakan setuju, dan 3 (10%) menyatakan cukup setuju. Secara keseluruhan responden menyatakan setuju bahwa Dicintai dan mencintai sesama dalam bekerja menjadi kebutuhan hidup berkelompok.

4. Kebutuhan Akan Penghargaan Atau Prestise

Tabel 4.52
Sub Dimensi dan Sub Indikator Kebutuhan Akan Penghargaan Atau Prestise

No	Sub Dimensi Kebutuhan Akan Penghargaan	Sub Indikator Kebutuhan Akan Penghargaan
1	Kebutuhan akan penghargaan diri, pengakuan serta penghargaan prestise dari Pegawai dan masyarakat dan lingkungannya.	1) Penghargaan Diri Menjadi Kebutuhan Yang Penting Dalam Pekerjaan Yang Dilakukan
2	Semakin tinggi kedudukan orang dalam masyarakat atau posisi seseorang dalam organisasi semakin tinggi pula prestise	2) Pengakuan Akan Prestasi Kerja Penting Dalam Hal Pekerjaan Yang Dilakukan

Sumber: Data Olahan Penulis Tahun 2017

Table 4.53
Penghargaan Diri Menjadi Kebutuhan Yang Penting Dalam Pekerjaan Yang Dilakukan

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

Sumber: Data Kuesioner Yang Telah Diolah

Dari tabel 4.53 di atas, menunjukkan bahwa 2 (7%) responden menyatakan sangat setuju bahwa Penghargaan diri menjadi kebutuhan yang penting dalam pekerjaan yang dilakukan. Sedangkan 21 (70%) menyatakan setuju, dan 7 (23%)

menyatakan cukup setuju. Dengan demikian, responden menyatakan bahwa penghargaan diri menjadi kebutuhan yang penting dalam pekerjaan yang dilakukan karena kebutuhan akan penghargaan diri dan pengakuan serta penghargaan prestise dari Pegawai dan masyarakat lingkungannya membuat motivasi Pegawai meningkat.

Tabel 4.54
Pengakuan Akan Prestasi Kerja Penting Dalam Hal Pekerjaan Yang Dilakukan

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

Sumber: Data Kuesioner Yang Telah Diolah

Dari tabel 4.54 di atas, menunjukkan bahwa 2 (7%) responden menyatakan sangat setuju Pengakuan akan prestasi kerja penting dalam hal pekerjaan yang dilakukan, sedangkan 20 (67%) menyatakan setuju, 8 (27%) menyatakan cukup setuju. Secara keseluruhan responden menyatakan setuju bahwa Pengakuan akan prestasi kerja penting dalam hal pekerjaan yang dilakukan.

5. Kebutuhan Akan Aktualisasi Diri

Tabel 4.55
Sub Dimensi dan Sub Indikator Kebutuhan Akan Aktualisasi Diri

No	Sub Dimensi Kebutuhan Akan Aktualisasi Diri	Sub Indikator Kebutuhan Akan Aktualisasi Diri
1	Kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kemampuan, ketrampilan, dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan	1) Adanya Pelatihan Kerja Demi Meningkatkan Kemampuan Kerja
2) Diberikannya Kesempatan Oleh Pimpinan Dalam Memberikan Ide Kreatif Demi Meningkatkan Keterampilan Kerja		
3) Adanya Arahan Langsung Dari Pimpinan Mampu Meningkatkan		

	Potensi Yang Optimal Dalam Hal Mengoreksi Hasil Kerja Yang Buruk
--	--

Sumber: Data Olahan Penulis Tahun 2017

Table 4.56
Adanya Pelatihan Kerja Demi Meningkatkan Kemampuan Kerja

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

Sumber: Data Kuesioner Yang Telah Diolah

Dari tabel 4.56 di atas, menunjukkan bahwa 6 (20%) responden menyatakan sangat setuju adanya pelatihan kerja demi meningkatkan kemampuan kerja, sedangkan 20 (67%) menyatakan setuju, 4 (13%) menyatakan cukup setuju. Dengan demikian responden menyatakan adanya pelatihan kerja demi meningkatkan kemampuan kerja, hal tersebut karena kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kemampuan, keterampilan dan potensi optimal, agar mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan.

Tabel 4.57
Diberikannya Kesempatan Oleh Pimpinan Dalam Memberikan Ide Kreatif Demi Meningkatkan Keterampilan Kerja

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

Sumber: Data Kuesioner Yang Telah Diolah

Dari tabel 4.57 di atas, menunjukkan bahwa 5 (17%) responden menyatakan sangat setuju Diberikannya kesempatan oleh pimpinan dalam memberikan ide kreatif demi meningkatkan keterampilan kerja, sedangkan 21

(70%) menyatakan setuju, 4 (13%) menyatakan cukup setuju. Dengan demikian responden menyatakan bahwa diberikannya kesempatan oleh pimpinan dalam memberikan ide kreatif demi meningkatkan keterampilan kerja, hal tersebut dengan motivasi positif semangat bekerja Pegawai akan meningkat karena pada umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja.

Tabel 4.58
Adanya Arahan Langsung Dari Pimpinan Mampu Meningkatkan Potensi Yang Optimal Dalam Hal Mengoreksi Hasil Kerja Yang Buruk

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

Sumber: Data Kuesioner Yang Telah Diolah

Dari tabel 4.58 di atas, menunjukkan bahwa 7 (23%) responden menyatakan sangat setuju Adanya arahan langsung dari pimpinan mampu meningkatkan potensi yang optimal dalam hal mengoreksi hasil kerja yang buruk, sedangkan 18 (60%) menyatakan setuju, 5 (17%) menyatakan cukup setuju. Secara keseluruhan responden menyatakan setuju bahwa adanya arahan langsung dari pimpinan mampu meningkatkan potensi yang optimal dalam hal mengoreksi hasil kerja yang buruk, hal tersebut karena dengan motivasi negatif, semangat kerja Pegawai dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

Table 4.59
Analisis Tanggapan Responden Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Biro
Umum Provinsi Kepri

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

Sumber: Data Olahan Penulis Tahun 2017

Dari tabel 4.59 dapat dianalisa bahwa, dengan dipenuhinya berbagai kebutuhan tersebut di atas, maka motivasi kerja Pegawai Biro Umum Provinsi Kepri meningkat. Peningkatan tersebut dilihat berdasarkan hasil analisis pernyataan responden mengenai motivasi kerja Pegawai Biro Umum Provinsi Kepri dapat dikatakan tinggi, nilai rata-rata keseluruhan sebesar 4,01 berada pada

interval 3,40-4,19. Rata-rata tertinggi sebesar 4,13 terdapat pada indikator Interaksi yang baik antar individu dalam lingkungan kerja.

Dengan demikian, dapat dianalisa bahwa Gaya Kepemimpinan Biro Umum Provinsi Kepri Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Pegawai dengan menerapkan Gaya Kepemimpinan Afiliatif (*Affiliative Style*), dimana Pemimpinnya lebih cenderung memberikan toleransi yang berlebihan kepada bawahannya, memenuhi berbagai kebutuhan, serta interaksi yang baik antar individu dalam lingkungan kerja, sehingga motivasi kerja pegawai Biro Umum Provinsi Kepri semakin tinggi.

4.2.4. Korelasi Gaya Kepemimpinan Biro Umum Provinsi Kepri Terhadap Motivasi Kerja Pegawai

Untuk mengukur kuat lemahnya korelasi antara gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja Pegawai, penulis menggunakan uji korelasi Rank Spearman karena jawaban dari responden mempunyai skala ordinal. Jawaban ini dihitung berdasarkan hasil kuesioner yang telah disebarkan dimana terdiri dari 28 pernyataan yang berhubungan dengan gaya kepemimpinan dan 12 pertanyaan yang berhubungan dengan motivasi kerja Pegawai. Setelah diketahui besarnya koefisien korelasi tersebut, maka untuk mengetahui bagaimana korelasi kedua variabel, digunakan pedoman seperti yang tertera pada tabel 4.60 berikut:

Tabel 4.60. Interpretasi Koefisien Korelasi Nilai r

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

Sumber: Riduwan (2003:228)

Berdasarkan perhitungan korelasi dengan bantuan program SPSS 18, diperoleh hasil r_s atau koefisien korelasi antara gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja Pegawai adalah sebesar 0,651. Dari hasil analisis tersebut, terlihat adanya korelasi yang kuat antara variabel gaya kepemimpinan (variabel X) dengan motivasi kerja Pegawai (variabel Y), yaitu sebesar 0,651 yang termasuk kategori kuat yaitu: 0,60 - 7,999. Seperti yang terlihat pada Tabel 4.60 di bawah ini memperlihatkan hasil pengolahan data primer dari hasil kuesioner terkait perhitungan korelasi dengan bantuan program SPSS 18:

Tabel 4.61
Data Perhitungan Korelasi Rank Spearman Variabel X dan Variabel Y
Correlations

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

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

1) Koefisien Determinasi

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

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

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

2) Pengujian Hipotesis

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

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

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

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

Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima

Jika $t_{hitung} \leq t_{tabel}$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak

- Degree of freedom atau derajat kebebasan yang digunakan adalah:

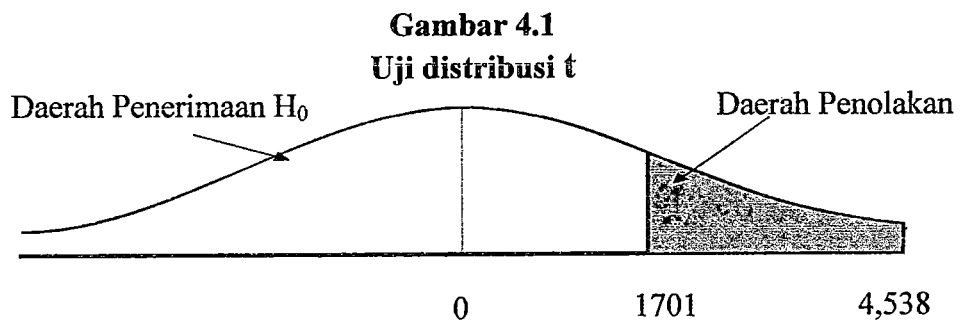
$$\begin{aligned} Df &= n(k+1) \\ Df &= 30(1+1) \\ &= 30 \times 2 = 28 \end{aligned}$$

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

$$\begin{aligned} t_{hitung} &= r_s \frac{\sqrt{n-2}}{1-r_s^2} \\ &= 0.651 \frac{\sqrt{30-2}}{1-0.651^2} \\ &= 4,538 \\ t_{table} &= (\alpha : df) \\ &= (0,05 ; 28) \\ &= 1.701 \end{aligned}$$

Kriteria Uji

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



Sumber: Hasil Olahan Data SPSS

Kriteria t hitung berada pada daerah penolakan H_0 , sehingga hipotesis yang diajukan penulis yaitu: **Jika Gaya Kepemimpinan Dilakukan Dengan Tepat Maka Motivasi Kerja Pegawai Akan Tinggi dapat diterima.**

BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

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

1. Gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh Kepala Biro Umum Provinsi Kepulauan Riau sangat baik, dimana gaya kepemimpinan yang diterapkan Kepala Biro Umum Provinsi Kepri adalah Gaya Kepemimpinan Afiliatif (*Affiliative Style*), karena nilai rata-rata keseluruhan sebesar 3,93 berada pada interval 3,40-4,19. Rata-rata tertinggi sebesar 4,23 ada pada pernyataan Pemimpin cenderung memberikan toleransi yang berlebihan.
2. Motivasi Kerja Pegawai Biro Umum Provinsi Kepri dengan dipenuhinya berbagai kebutuhan, maka motivasi kerja Pegawai Biro Umum Provinsi Kepri meningkat. Peningkatan tersebut dilihat berdasarkan hasil analisis pernyataan responden mengenai motivasi kerja Pegawai Biro Umum Provinsi Kepri dapat dikatakan tinggi, nilai rata-rata keseluruhan sebesar 4,01 berada pada interval 3,40-4,19. Rata-rata tertinggi sebesar 4,13 terdapat pada indikator Interaksi yang baik antar individu dalam lingkungan kerja.
3. Korelasi Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja Pegawai Biro Umum Provinsi Kepulauan Riau berdasarkan pada perhitungan korelasi Rank Spearman adalah sebesar 0.651 berarti bahwa antara variabel Gaya Kepemimpinan (X) dengan Motivasi Kerja Pegawai (Y) mempunyai pengaruh yang kuat dan positif, ini berarti bila Gaya Kepemimpinan lebih

sangat tinggi maka berpengaruh lebih kuat pada peningkatan Motivasi Kerja Pegawai Biro Umum Provinsi Kepulauan Riau.

Dari hasil perhitungan koefisien determinasi sebesar 42,38%, artinya peningkatan Motivasi Kerja Pegawai dikorelasi oleh gaya kepemimpinan sebesar 42,38%, sedang sisanya sebesar 57,62% dipengaruhi faktor-faktor lain yang tidak termasuk dalam penelitian” ini. Berdasarkan uji signifikan yang telah dilakukan diperoleh hasil *t hitung* sebesar 4,538 dan *t tabel* sebesar 1.701, ini berarti $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$ maka terdapat pengaruh yang signifikan antara kedua variabel yang diteliti. Dengan demikian hipotesis yang diajukan, yaitu Jika Gaya Kepemimpinan dilakukan dengan tepat maka Motivasi kerja Pegawai akan tinggi dapat diterima.

5.2. Saran-saran

Untuk solusi masalah yang ditemukan dalam penelitian pada Biro Umum Provinsi Kepulauan Riau, maka penulis memberikan rekomendasi sebagai masukan bagi Biro Umum Provinsi Kepulauan Riau, yaitu:

1. Sebaiknya dalam pengambilan keputusan perlu melibatkan Pegawai, pimpinan lebih memperhatikan aspirasi bawahan dan waktu yang diberikan dalam pelatihan tidak terlalu lama.
2. Untuk meningkatkan motivasi Pegawai:
 - a. Dalam hubungan dengan bawahan harus lebih diperhatikan agar bawahan dalam bekerja lebih giat.
 - b. Pengakuan serta penghargaan prestise perlu menjadi pertimbangan pimpinan. Karena kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan

kemampuan, keterampilan dan potensi optimal bisa menjadi motivator, guna mencapai prestasi kerja yang tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

BUKU

- Robbins., David Stephen P. 2000. *Human Resources Management Concept and Practices*. Jakarta. Preenhalindo
- De Coster, D.T. dan Fertakis, J.P. 1996, *Budget Induced Pressure and its Relationship to Supervisor Behavior, Journal of Accounting Research*, Autum.
- Goleman Daniel, *Kepemimpinan Yang Mendatangkan Hasil*, Cetakan Pertama, Amara Books, Jogjakarta, 2003.
- Gordon, Thomas. 1997. *Menjadi Pemimpin Efektif*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Handoko, H. T. 2002, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta, cetakan ke-17, Penerbit: BPFE-YOGYAKARTA.
- Hariandja Marihot. T.E. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo.
- Harris, O., Jeff. JR., 1990. *Managing People At Work, Concepts And Cases In Interpersonal Behavior*, John Willey and Sons Inc.
- H. Malayu S.P. Hasibuan Drs. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Hasibuan, Malayu S.P., Drs., 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi revisi, Jakarta: Bumi Aksara.
- Inu, Kencana, Syafi'ie. 2003. *Kepemimpinan Pemerintahan Indonesia*, Refika Aditama, Bandung.
- Kartini, Kartono. 2008. *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Kepemimpinan Abnormal itu?*. Edisi Pertama, Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Kartono, Kartini. 2003. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Raja Grafindo.
- Mardalis. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Manajemen Kepegawaian)*. Bandung: Mandar Maju.
- Moleong, J. L, 2001, *Metode Penelitian Kualitatif*, Remaja Rosdakarya, Bandung.

- Nawawi, Hadari. 2003. *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
- Pamudji S. 1998. *Kepemimpinan Pemerintahan Di Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Rustandi R., Rachmat. 1993. *Gaya Kepemimpinan*. Bandung: CV Armico.
- Siagian, Sondang P. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*, Cetakan Ke-1, Rineka Cipta, Jakarta, 2002
- Siagian, Sondang P. 1995. *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. Jakarta: Bina Aksara.
- Suradinata, Ermaya. 1995. *Psikologi Kepegawaian dan Peranan Pemimpin Dalam Memotivasi Kerja*. Bandung: Ramadan.
- Suradinata, Ermaya. 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Suatu Tinjauan Wawasan Masa Depan*. Bandung: Ramadan.
- Suradinata, Ermaya. 1997. *Pemimpin dan Kepemimpinan Pemerintahan Pendekatan Budaya, Moral, dan Etika*. Jakarta: Gramedia Utama.
- Thoha, Miftah. 2001. *Kepemimpinan Dalam Manajemen Suatu Pendekatan Perilaku*, RajaGrafindo Persada: Jakarta
- Wahjosumidjo, 1992. *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta : Ghalia Indonesia.

PERATURAN PERUNDANG-UNDANGAN

- Undang Undang Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah.
- Peraturan Daerah Nomor 4 Tahun 2011 Tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau.

Lampiran 1 :

DAFTAR KUESIONER

GAYA KEPEMIMPINAN

KEPALA BIRO UMUM PROVINSI KEPULAUAN RIAU DALAM

MENINGKATKAN MOTIVASI KERJA PEGAWAI

I. IDENTITAS RESPONDEN

1. Umur :
2. Pendidikan Terakhir
3. Jenis Jabatan :
 - [] Sekretaris
 - [] Kepala Bagian/Bidang
 - [] Kepala Seksi
 - [] Kepala Sub Bagian
 - [] Staf Pelaksana/Pegawai

II. GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA BIRO UMUM PROVINSI KEPRI

A. Kepemimpinan Koersif

1. Kebijakan Selalu Ditentukan Oleh Pemimpin.
 - a. Sangat Setuju
 - b. Setuju
 - c. Cukup Setuju
 - d. Tidak Setuju
 - e. Sangat Tidak Setuju
2. Pimpinan Tidak Menampung Aspirasi Bawahan Dalam Memberikan Keputusan dan Ide-Ide.
 - a. Sangat Setuju
 - b. Setuju
 - c. Cukup Setuju
 - d. Tidak Setuju
 - e. Sangat Tidak Setuju
3. Pemimpin Menetapkan Kontrol Yang Ketat dan Standar Yang Tinggi Dalam Pekerjaan.
 - a. Sangat Setuju
 - b. Setuju
 - c. Cukup Setuju
 - d. Tidak Setuju
 - e. Sangat Tidak Setuju

B. Kepemimpinan Otoritatif

1. Pimpinan Hanya Memberikan Tujuan Akhir Kepada Bawahannya Yang Harus Dicapai.
 - a. Sangat Setuju
 - b. Setuju

- c. Cukup Setuju
 - d. Tidak Setuju
 - e. Sangat Tidak Setuju
2. Bawahan Diberikan Kebebasan Untuk Berinisiatif dan Memberikan Ide-Ide Baru Dalam Pekerjaannya.
 - a. Sangat Setuju
 - b. Setuju
 - c. Cukup Setuju
 - d. Tidak Setuju
 - e. Sangat Tidak Setuju
 3. Pemimpin Memiliki Visi Yang Jelas dan Keberanian Untuk Bertindak.
 - a. Sangat Setuju
 - b. Setuju
 - c. Cukup Setuju
 - d. Tidak Setuju
 - e. Sangat Tidak Setuju
 4. Pimpinan Memiliki Kharisma dan Percaya Diri Yang Tinggi.
 - a. Sangat Setuju
 - b. Setuju
 - c. Cukup Setuju
 - d. Tidak Setuju
 - e. Sangat Tidak Setuju
 5. Pemimpin Saya Pandai Memberi Motivasi Kepada Bawahan.
 - a. Sangat Setuju
 - b. Setuju
 - c. Cukup Setuju
 - d. Tidak Setuju
 - e. Sangat Tidak Setuju

C. Kepemimpinan Afiliatif

1. Pimpinan Saya Memiliki Kemampuan Berkomunikasi Yang Baik.
 - a. Sangat Setuju
 - b. Setuju
 - c. Cukup Setuju
 - d. Tidak Setuju
 - e. Sangat Tidak Setuju
2. Dalam Meningkatkan Inovasi Pimpinan Melakukannya Dengan Fleksibel.
 - a. Sangat Setuju
 - b. Setuju
 - c. Cukup Setuju
 - d. Tidak Setuju
 - e. Sangat Tidak Setuju
3. Pemimpin Jarang Memberikan Arahan Kepada Bawahan.
 - a. Sangat Setuju
 - b. Setuju
 - c. Cukup Setuju
 - d. Tidak Setuju

- e. Sangat Tidak Setuju
- 4. Pimpinan Kurang Mengoreksi Terhadap Hasil Pekerjaan Yang Buruk.
 - a. Sangat Setuju
 - b. Setuju
 - c. Cukup Setuju
 - d. Tidak Setuju
 - e. Sangat Tidak Setuju
- 5. Pemimpin Cenderung Memberikan Toleransi Yang Berlebihan.
 - a. Sangat Setuju
 - b. Setuju
 - c. Cukup Setuju
 - d. Tidak Setuju
 - e. Sangat Tidak Setuju

D. Kepemimpinan Demokratis

- 1. Pemimpin Menghargai Pendapat Bawahan.
 - a. Sangat Setuju
 - b. Setuju
 - c. Cukup Setuju
 - d. Tidak Setuju
 - e. Sangat Tidak Setuju
- 2. Pemimpin Fleksibel dan Memberikan Kebebasan Kepada Bawahan Untuk Berinisiatif dan Memberikan Ide Baru.
 - a. Sangat Setuju
 - b. Setuju
 - c. Cukup Setuju
 - d. Tidak Setuju
 - e. Sangat Tidak Setuju
- 3. Tujuan Yang Dicapai Realistis dan Berdasarkan Kesepakatan Bersama.
 - a. Sangat Setuju
 - b. Setuju
 - c. Cukup Setuju
 - d. Tidak Setuju
 - e. Sangat Tidak Setuju
- 4. Bawahan dan Atasan Selalu Melakukan Pertemuan Secara Terus Menerus.
 - a. Sangat Setuju
 - b. Setuju
 - c. Cukup Setuju
 - d. Tidak Setuju
 - e. Sangat Tidak Setuju
- 5. Penetapan Keputusan Dilakukan Dengan Cara Pemungutan Suara Yang Mengikutsertakan Bawahan.
 - a. Sangat Setuju
 - b. Setuju
 - c. Cukup Setuju
 - d. Tidak Setuju
 - e. Sangat Tidak Setuju

E. Kepemimpinan *Pacesetting*

1. Standar Kinerja Yang Ditetapkan Pimpinan Tinggi.
 - a. Sangat Setuju
 - b. Setuju
 - c. Cukup Setuju
 - d. Tidak Setuju
 - e. Sangat Tidak Setuju
2. Bawahan Diberikan Contoh dan Melakukan Perbaikan Perbaikan Dalam Hal Pekerjaannya.
 - a. Sangat Setuju
 - b. Setuju
 - c. Cukup Setuju
 - d. Tidak Setuju
 - e. Sangat Tidak Setuju
3. Pimpinan Tegas Terhadap Bawahan Yang Memiliki Kinerja Tidak Baik.
 - a. Sangat Setuju
 - b. Setuju
 - c. Cukup Setuju
 - d. Tidak Setuju
 - e. Sangat Tidak Setuju
4. Bawahan Diberikan Arahan Secara Terperinci dan Jelas.
 - a. Sangat Setuju
 - b. Setuju
 - c. Cukup Setuju
 - d. Tidak Setuju
 - e. Sangat Tidak Setuju
5. Tidak adanya Kebebasan Untuk Berinisiatif Kepada Bawahan.
 - a. Sangat Setuju
 - b. Setuju
 - c. Cukup Setuju
 - d. Tidak Setuju
 - e. Sangat Tidak Setuju

F. Kepemimpinan *Coaching*

1. Gagasan Bawahan Selalu Dihargai Pimpinan.
 - a. Sangat Setuju
 - b. Setuju
 - c. Cukup Setuju
 - d. Tidak Setuju
 - e. Sangat Tidak Setuju
2. Pimpinan Selalu Memberi Nasihat Kepada Bawahan Mengenai Tugas Yang Harus Dilaksanakan.
 - a. Sangat Setuju
 - b. Setuju
 - c. Cukup Setuju
 - d. Tidak Setuju
 - e. Sangat Tidak Setuju

3. Pimpinan Bersedia Untuk Mentolelir Terhadap Kegagalan Jika Kegagalan Itu Dapat Meningkatkan Kualitas Kerja Bawahan.
 - a. Sangat Setuju
 - b. Setuju
 - c. Cukup Setuju
 - d. Tidak Setuju
 - e. Sangat Tidak Setuju
4. Aspirasi Atau Kritik Dari Bawahan Dapat Diterima Pimpinan.
 - a. Sangat Setuju
 - b. Setuju
 - c. Cukup Setuju
 - d. Tidak Setuju
 - e. Sangat Tidak Setuju
5. Membutuhkan Waktu Yang Lama Untuk Memberikan Pelatihan Secara Pribadi Kepada Bawahan.
 - a. Sangat Setuju
 - b. Setuju
 - c. Cukup Setuju
 - d. Tidak Setuju
 - e. Sangat Tidak Setuju

III. MOTIVASI KERJA PEGAWAI

A. Kebutuhan Fisik (*Physiological Needs*)

1. Kebutuhan makan.
 - a. Sangat Setuju
 - b. Setuju
 - c. Cukup Setuju
 - d. Tidak Setuju
 - e. Sangat Tidak Setuju
2. Perumahan.
 - a. Sangat Setuju
 - b. Setuju
 - c. Cukup Setuju
 - d. Tidak Setuju
 - e. Sangat Tidak Setuju
3. Pakaian.
 - a. Sangat Setuju
 - b. Setuju
 - c. Cukup Setuju
 - d. Tidak Setuju
 - e. Sangat Tidak Setuju

B. Kebutuhan Akan Rasa Aman (*Safety Needs*)

1. Kebutuhan Akan Rasa Aman Dari Ancaman Kecelakaan dan Keselamatan Dalam Bekerja
 - a. Sangat Setuju

- b. Setuju
- c. Cukup Setuju
- d. Tidak Setuju
- e. Sangat Tidak Setuju

C. Kebutuhan Sosial (*Social Needs*)

1. Adanya Kebutuhan Sosial Dalam Bekerja.
 - a. Sangat Setuju
 - b. Setuju
 - c. Cukup Setuju
 - d. Tidak Setuju
 - e. Sangat Tidak Setuju
2. Kebutuhan Akan Hubungan Teman Yang Baik Dalam Lingkungan Kerja.
 - a. Sangat Setuju
 - b. Setuju
 - c. Cukup Setuju
 - d. Tidak Setuju
 - e. Sangat Tidak Setuju
3. Adanya Kerja Sama Antar Individu Dalam Lingkungan Kerja.
 - a. Sangat Setuju
 - b. Setuju
 - c. Cukup Setuju
 - d. Tidak Setuju
 - e. Sangat Tidak Setuju
4. Interaksi Yang Baik Antar Individu Dalam Lingkungan Kerja.
 - a. Sangat Setuju
 - b. Setuju
 - c. Cukup Setuju
 - d. Tidak Setuju
 - e. Sangat Tidak Setuju
5. Dicintai dan Mencintai Sesama Dalam Bekerja Menjadi Kebutuhan Hidup Berkelompok.
 - a. Sangat Setuju
 - b. Setuju
 - c. Cukup Setuju
 - d. Tidak Setuju
 - e. Sangat Tidak Setuju

D. Kebutuhan Akan Pengakuan (*Esteem Needs*)

1. Penghargaan Diri Menjadi Kebutuhan Yang Penting Dalam Pekerjaan Yang Dilakukan.
 - a. Sangat Setuju
 - b. Setuju
 - c. Cukup Setuju
 - d. Tidak Setuju
 - e. Sangat Tidak Setuju
2. Pengakuan Akan Prestasi Kerja Penting Dalam Hal Pekerjaan Yang Dilakukan.

- a. Sangat Setuju
- b. Setuju
- c. Cukup Setuju
- d. Tidak Setuju
- e. Sangat Tidak Setuju

E. Kebutuhan Akan Aktualisasi Diri (*Self Actualization Needs*)

1. Adanya Pelatihan Kerja Demi Meningkatkan Kemampuan Kerja.
 - a. Sangat Setuju
 - b. Setuju
 - c. Cukup Setuju
 - d. Tidak Setuju
 - e. Sangat Tidak Setuju
2. Diberikannya Kesempatan Oleh Pimpinan Dalam Memberikan Ide Kreatif Demi Meningkatkan Keterampilan Kerja.
 - a. Sangat Setuju
 - b. Setuju
 - c. Cukup Setuju
 - d. Tidak Setuju
 - e. Sangat Tidak Setuju
3. Adanya Arahan Langsung Dari Pimpinan Mampu Meningkatkan Potensi Yang Optimal Dalam Hal Mengoreksi Hasil Kerja Yang Buruk.
 - a. Sangat Setuju
 - b. Setuju
 - c. Cukup Setuju
 - d. Tidak Setuju
 - e. Sangat Tidak Setuju