

GAYA KEPEMIMPINAN DAN PENINGKATAN KINERJA

Hasnawati
Mughtar Sapiri
Mughlis Ruslan

**GAYA KEPEMIMPINAN
DAN PENINGKATAN KINERJA**

Copyright@penulis 2021

Penulis:

Hasnawati

Muchtar Sapiri

Muchlis Ruslan

Editor:

Harifuddin Halim

Tata Letak

Mutmainnah

vi+62 halaman

15,5 x 23 cm

Di Cetak Oleh: CV. Berkah Utami

ISBN: 978-623-226-205-8

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Dilarang memperbanyak seluruh atau sebagian isi buku ini
tanpa izin tertulis penerbit



Penerbit: Pusaka AlMaida

Jl. Tun Abdul Razak I Blok G.5 No. 18

Gowa - Sulawesi Selatan - Indonesia

PRAKATA

Syukur yang tak terhingga penulis panjatkan kehadirat Allah Swt atas selesainya buku yang ada di tangan pembaca ini. Salam sejahtera juga penulis haturkan buat junjungan kami Nabi Muhammad saw.

Terbitnya buku ini merupakan langkah awal bagi penulis membuat karya-karya bermutu lainnya sehingga dapat bernilai guna baik secara akademik, ilmiah, maupun praktis.

Penulis tidak bisa melakukan apa-apa tanpa keterlibatan mereka dalam menerbitkan karya saya ini. Oleh karena itu, kepada mereka yang berkontribusi langsung maupun tidak langsung, penulis ucapkan terimakasih yang tidak terhingga semoga karya ini menjadi nilai amal jariyah. Amin....

Makassar, Oktober 2020

Penulis,

Hasnawati

DAFTAR ISI

Prakata	v
Daftar Isi	vi
Daftar Tabel	vii
Daftar Gambar/Bagan	viii
BAB I PROLOG	1
BAB II PERSPEKTIF TEORETIK: MOTIVASI	7
A. Pengertian	7
B. Teori-Teori Motivasi	13
BAB III GAYA KEPEMIMPINAN	17
A. Konsep Gaya Kepemimpinan	17
B. Jenis-Jenis Gaya Kepemimpinan.....	18
BAB IV PROFIL SUMBER DAYA MANUSIA RUTAN SELAYAR	33
A. Profil Pegawai	33
B. Unsur-Unsur Variabel.....	35
BAB V HUBUNGAN-HUBUNGAN GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI, DAN KINERJA	41
A. Analisis Hubungan.....	41
B. Deskripsi Hubungan.....	52
DAFTAR PUSTAKA	55

DAFTAR TABEL

No		Halaman
5.1.	Pegawai Berdasarkan Jenis Kelamin	33
5.2	Pegawai Berdasarkan Umur	34
5.3	Pegawai Berdasarkan Pendidikan Terakhir	34
5.4	Pegawai Berdasarkan Lama Jabatan	35
5.5	Deskripsi Variabel Motivasi	36
5.6	Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan	37
5.7	Deskripsi Variabel Kinerja	38
6.1	Hasil Uji Statistik Deskriptif	41
6.2	Hasil Pengujian Validitas Variabel Motivasi	43
6.3	Hasil Pengujian Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan	43
6.4	Hasil Pengujian Validitas Variabel Kinerja Pegawai	44
6.5	Uji Reliabilitas	45
6.6	Hasil Uji Multikolinieritas	47
6.7	Hasil Uji Autokorelasi	49
6.8	Uji Parsial (Uji Statistik t)	49
6.9	Uji Simultan (Uji Statistik F)	51
6.10	Uji Determinasi	52

DAFTAR GAMBAR/BAGAN

No		Halaman
6.1	Hasil Uji Normalitas dengan <i>Probability Plot</i>	46
6.2	Hasil Uji Heteroskedastisitas	48

BAB I

PROLOG

Pemasyarakatan ialah usaha pemerintah untuk membina orang-orang yang melakukan tindak pidana dan oleh pengadilan dijatuhi hukuman masuk penjara. Hal ini dilakukan oleh pemerintah untuk mengembalikan orang-orang yang mendapat hukuman menjadi masyarakat yang baik. Konsepsi pemidanaan terkait dengan fungsinya yang diarahkan sebagai pembinaan dalam kerangka usaha merehabilitasi dan mengintegrasikan program kepada masyarakat binaan yang ada dalam pengawasan pemasyarakatan. Hal ini dapat berjalan secara efektif dalam suatu system pembinaan pemasyarakatan. Arah pembinaan pemasyarakatan diperlukan langkah kebijakan untuk pencapaian sasaran dalam proses pembinaan, sehingga apa yang sering dihadapi petugas selama ini dengan berhadapan ketidak adanya ketenteraman dalam lingkup pemasyarakatan sebagaimana yang sering dianggap tidak ada rasa aman, rasa persaudaraan sesama binaan. Untuk mencapai kedamaian antara petugas dan masyarakat binaan diperlukan pendekatan secara historical berdasarkan kasus perkasus yang dihadapi binaan sebagai langkah kongkrit untuk pencegahan, menangkal gangguan keamanan maupun ketertiban selama proses pembinaan yang ada pada Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Selayar Propinsi Sulawesi Selatan.

Kinerja pegawai memberikan kontribusi besar dalam upaya untuk mencapai tujuan suatu organisasi tanpa terkecuali pada Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Selayar Propinsi Sulawesi Selatan. Kinerja pada prinsipnya diartikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya Mangkunegara, 2009. Sebagai Rumah Tahanan seharusnya hanya menerima tahanan saja, tetapi karena di Kabupaten Selayar belum ada Lembaga Pemasyarakatan maka Rutan Kelas IIB Selayar juga menerima tahanan dan narapidana. Beban tugas yang besar itulah penerapan motivasi kinerja yang tinggi dalam bekerja sangat diperlukan untuk memperoleh hasil kerja yang maksimal.

Faktor-faktor yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja pegawai adalah motivasi dan gaya kepemimpinan. Morgan et al, Marwansyah dan Mukaram, 2002, mengemukakan bahwa untuk menggerakkan dan mengendalikan secara individu maupun kelompok dalam pencapaian sasaran dan tujuan maka diperlukan motivasi sebagai pendorong peningkatan kinerja dalam pelaksanaan tugas yang diberikan sebagaimana yang menjadi tanggungjawab. Pemberian motivasi dapat memberikan efek yang positif dalam pelaksanaan pekerjaan pegawai dalam pencapaian target kerja organisasi. Namun kenyataan di lapangan menunjukkan indikasi kurangnya motivasi dalam pelaksanaan tanggungjawab sebagaimana fungsinya.

Pada dasarnya motivasi dapat memacu karyawan untuk bekerja keras sehingga dapat mencapai tujuan, baik sebagai pribadi maupun secara kelompok. Hal tersebut dapat ditingkatkan untuk mendorong produktivitas kerja

pegawai sehingga berpengaruh pada pencapaian tujuan perusahaan. Motivasi yang rendah dapat membuat seseorang yang berkualitas tinggi mempunyai kinerja yang buruk dan sebaliknya (Rivai, 2005). Oleh karena itu, untuk meningkatkan kinerja para pegawai di Lingkungan Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Selayar, perlu diberikan adanya dorongan atau motivasi yang dapat menarik atau memotivasi mereka untuk dapat bekerja dengan lebih baik lagi. Faktor lain yang dapat meningkatkan kinerja dapat terjadi dengan memberikan kompensasi, pada instansi Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia peningkatan kompensasi dikenal dengan nama Remunerasi. Remunerasi dapat memberikan tambahan penghasilan kepada setiap pegawai, sehingga pegawai lebih konsentrasi dalam bekerja. Sistem remunerasi bagi setiap pegawai merupakan bagian dari reformasi birokrasi yang diterapkan oleh pemerintah. Pegawai di jajaran Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia menerapkan pemberian remunerasi berdasarkan *grading*. Seperti yang diterapkan di Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia RI yang sesuai dengan Peraturan Presiden Nomor 40 Tahun 2011 tentang Tunjangan Kinerja Bagi Pegawai di Lingkungan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia. Tunjangan kinerja ini diberikan pertama kali pada bulan Januari 2011. Pemberian remunerasi ini tidak bisa terpisahkan dari Kebijakan Reformasi Birokrasi yang bertujuan untuk mewujudkan *clean and good governance*.

Dalam hal pemberian remunerasi pegawai dilihat dari absen keseharian pegawai. Jumlah kehadiran sangat berpengaruh terhadap besaran tunjangan remunerasi yang diterima setiap bulannya. Namun pemberian sanksi pada pegawai yang melakukan tindakan pelanggaran disiplin

tersebut pun belum membuat efek jera kepada pegawai yang melakukan pelanggaran tersebut. Pembagian tugas yang diberikan pada pegawai fungsional pun sering tidak sesuai dengan Jabatan Fungsional Umum (JFU) yang menjadi tugas dasar pegawai tersebut. Hal ini mempengaruhi dalam pelaksanaan pekerjaan tersebut karena terkadang pegawai enggan mengerjakan pekerjaan yang bukan merupakan tugas pokoknya walaupun pekerjaan tersebut merupakan perintah langsung dari pimpinan.

Kinerja sendiri tidak dapat dicapai secara optimal apabila remunerasi atau tunjangan kinerja diberikan secara tidak proporsional (Ivancevich, 2008). Diharapkan dengan adanya remunerasi, kinerja seluruh pegawai dapat ditingkatkan sehingga pelayanan pada kantor Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Selayar kepada masyarakat dapat berjalan dengan efektif dan efisien. Salah satu elemen penting yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah gaya kepemimpinan. Pemimpin biasanya menerapkan gaya kepemimpinan tertentu untuk mempengaruhi kinerja bawahannya. Gaya kepemimpinan merupakan perilaku yang digunakan oleh seorang pemimpin ketika ingin mempengaruhi orang lain. Oleh karena itu, kepemimpinan akan mempengaruhi kinerja pegawai dalam rangka mewujudkan tujuan dan sasaran organisasi. Hal ini sangat mempengaruhi karakteristik kepemimpinan seseorang yang dapat memberikan arahan berdasarkan tujuan organisasi. Ivancevich (2001) dalam Widyatimi dan Hakim (2008:169) mengatakan, seorang pemimpin harus menyatukan berbagai keahlian, pengalaman, kepribadian dan motivasi sebagai acuan kepada pegawai untuk melakukan aktivitasnya dalam mencapai tujuan. Teori Path Goal mengasumsi bahwa

pimpinan bisa mengubah gaya atau perilaku mereka untuk memenuhi permintaan dari situasi tertentu, misalnya saat menghadapi kelompok bawahan baru atau proyek baru, pimpinan mungkin berperilaku direktif dalam membuat prosedur kerja dan menjelaskan apa yang mesti dilakukan. Pemimpin dapat menggunakan perilaku suportif untuk meningkatkan kekompakan kelompok dan menumbuhkan nilai positif. Setelah kelompok terbiasa dengan tugas dan saat masalah-masalah baru ditemukan, pemimpin dapat menampakkan kerjasama untuk meningkatkan motivasi anggota kelompok. Perilaku berorientasi pada kemampuan yang dapat dipakai untuk mendorong kinerja yang semakin meningkat. Penerapan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan karakter karyawan, pekerjaan, dan kondisi yang ada dapat memberikan andil yang besar terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Gaya kepemimpinan dalam penelitian ini menggunakan gaya kepemimpinan transformasional. Dimana dalam Kantor Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Selayar, pengembangan sumber daya manusia selalu dilakukan melalui diklat-diklat baik yang diadakan oleh jajaran lingkup instansi Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia ini sendiri maupun oleh instansi terkait lainnya. Kepemimpinan tidak terlepas dari pembicaraan manajemen. Sukses tidaknya suatu tujuan yang dicapai sebuah organisasi tergantung dari peran aktif seorang pemimpin. Bagi suatu organisasi, kepemimpinan diharapkan dapat memberikan keunggulan-keunggulan bagi organisasi agar terus hidup dan berkembang. Dalam melaksanakan aktivitas kegiatan para pemimpin mempunyai berbagai gaya tersendiri dalam proses mempengaruhi dan mengarahkan pegawainya,

sehingga nantinya mau bersama-sama berusaha mencapai tujuan organisasi melalui pelaksanaan pekerjaan yang telah ditentukan. Karena masalah yang dihadapi setiap organisasi bervariasi, maka pemimpin dituntut untuk mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang bervariasi pula sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai.

Masih banyaknya pegawai yang tidak disiplin dan tidak bersemangat dalam bekerja, tidak masuk kantor dengan alasan sakit, masuk kantor terlambat, meninggalkan kantor pada jam kerja, pulang sebelum waktunya dan kurangnya ketepatan waktu yang digunakan dalam menyelesaikan tugas yang akan mempengaruhi kinerja yang dihasilkan menjadi dasar keberadaan buku ini untuk mengungkap persoalan yang terkait dengannya.[]

BAB II

PERSPEKTIF TEORETIK: MOTIVASI

A. Pengertian

Menurut Handoko (2010:143) Motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan atau pemberian daya gerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Motivasi (*motivation*) dalam manajemen hanya ditunjukkan pada sumber daya manusia umumnya dan bawahan khususnya. Pentingnya motivasi karna motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal.

Setiap organisasi tentunya memiliki sebuah tujuan. Dalam pencapaian tujuan tersebut diperlukan sumber daya manusia yang memiliki motivasi tinggi. Menurut Barelson dan steiner dalam Sunyonto Danang (2013:192), motivasi adalah suatu usaha sadar untuk mempengaruhi perilaku seseorang supaya mengarah tercapainya tujuan organisasi. Selanjutnya Menurut Jerald Greenberg dan Robert dalam Wibowo (2012:379), menyatakan bahwa motivasi merupakan serangkaian proses yang membangkitkan, mengarahkan dan menjaga perilaku manusia menuju pada pencapaian tujuan.

Menurut Rivai Veithzal (2011:837), mengatakan bahwa motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu tuntut mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai

tersebut merupakan suatu yang invisible yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertindak laku dalam mencapai tujuan. Selain itu George R Terry dalam Serdamayanti (2014:233) mengemukakan bahwa motivasi adalah keinginan yang terdapat pada seorang individu yang merangsangnya melakukan tindakan. Sedangkan menurut Serdamayanti (2014:233), motivasi adalah kesediaan mengeluarkan tingkat upaya tinggi ke arah tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi kebutuhan individual. Kemudian Edy Sutrisno (2016:110) menyebutkan bahwa motivasi adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan kerja.

Menurut Malthis (2006:114), motivasi adalah keinginan dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut bertindak. Biasanya orang bertindak karena suatu alasan untuk mencapai tujuan. Memahami motivasi sangatlah penting karena kinerja, reaksi terhadap kompensasi dan persoalan sumber daya manusia yang lain dipengaruhi dan mempengaruhi motivasi. Pendekatan untuk memahami motivasi berbeda-beda, karena teori yang berbeda mengembangkan pandangan dan model mereka sendiri. Berikut ini beberapa konsep yang dijelaskan oleh para ahli mengenai definisi Motivasi kerja, sebelum menjelaskan motivasi kerja secara khusus, akan dijelaskan terlebih dahulu mengenai definisi motivasi karena dua kata ini merupakan suatu hal yang sulit dipisahkan. Motivasi adalah proses membangkitkan, mempertahankan, dan mengontrol minat-minat. Pendapat lain mengenai motivasi juga dikemukakan oleh Dimiyati dan Mudjiono (2009: 80) yang mengatakan bahwa motivasi dipandang sebagai dorongan mental yang menggerakkan dan mengarahkan

perilaku manusia, termasuk perilaku belajar. Berdasarkan pengertian mengenai motivasi di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan suatu dorongan yang dimiliki seseorang untuk melakukan sesuatu, dan juga sebagai pemberi arah dalam tingkahlakunya, salah satunya dorongan seseorang untuk belajar.

Agus Suprijono (2009: 163) menjelaskan motivasi belajar adalah proses yang memberi semangat belajar, arah, dan kegigihan perilaku. Artinya, perilaku yang termotivasi adalah perilaku yang penuh energi, terarah dan bertahan lama. Hamzah (2008: 3) menjelaskan istilah motivasi berasal dari kata motif yang dapat diartikan sebagai kekuatan yang terdapat dalam diri individu, yang menyebabkan individu tersebut bertindak atau berbuat. Motif tidak dapat diamati secara langsung, tetapi dapat diinterpretasikan dalam tingkah lakunya, berupa rangsangan dorongan, atau pembangkit tenaga munculnya suatu tingkah laku tertentu. Teori motivasi manusia yang dikembangkan oleh Mathis (2006) mengelompokkan kebutuhan manusia menjadi lima kategori yang naik dalam urutan tertentu. Sebelum kebutuhan lebih mendasar terpenuhi, seseorang tidak akan berusaha untuk memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi. Hierarki Maslow yang terkenal terdiri atas kebutuhan fisiologis, kebutuhan akan keselamatan dan keamanan, kebutuhan akan kebersamaan, kasih sayang, dan kebutuhan akan aktualisasi diri. Kebutuhan seseorang merupakan dasar untuk model motivasi. Kebutuhan adalah kekurangan yang dirasakan oleh seseorang pada saat tertentu yang menimbulkan tegangan yang menyebabkan timbulnya keinginan. Karyawan akan berusaha untuk menutupi kekurangannya dengan melakukan suatu aktifitas yang lebih

baik dalam melaksanakan pekerjaannya. Dengan melakukan aktifitas yang lebih banyak dan lebih lebih baik, karyawan akan memperoleh hasil yang lebih baik pula sehingga keinginannya dapat terpenuhi. Keinginan yang timbul dalam diri karyawan dapat berasal dari dalam dirinya sendiri maupun berasal dari luar dirinya, baik yang berasal dari dalam lingkungan kerjanya maupun dari luar lingkungan kerjanya.

Motivasi adalah adanya tuntutan atau dorongan terhadap pemenuhan kebutuhan individu dan tuntutan atau dorongan yang berasal dari lingkungan, kemudian diimplementasikan dalam bentuk perilaku (Darlisman, 2009). Robbins (2006) mengemukakan bahwa motivasi adalah keinginan untuk melakukan sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual. Konsep motivasi, merupakan sebuah konsep penting studi tentang kinerja individual. Dapat juga dikatakan bahwa motivasi adalah faktor yang mendorong orang untuk bertindak dengan cara tertentu.

McClelland seperti dikutip Mangkunegara (2005), berpendapat bahwa ada hubungan yang positif antara motivasi berprestasi dengan pencapaian kerja. Motivasi berprestasi adalah suatu dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja (kinerja) dengan predikat terpuji. Banyak penelitian yang membuktikan bahwa setelah diberi motivasi, kinerja para pegawai menjadi lebih baik. Mangkunegara (2005) mengemukakan bahwa terdapat dua teknik untuk

memotivasi kerja pegawai yaitu : (1) teknik pemenuhan kebutuhan pegawai, artinya bahwa pemenuhan kebutuhan pegawai merupakan fundamental yang mendasari perilaku kerja, (2) teknik komunikasi persuasif, adalah merupakan salah satu teknik memotivasi kerja pegawai yang dilakukan dengan cara mempengaruhi secara ekstra logis. McClelland mengatakan bahwa ada tiga yang kebutuhan penting yang ingin dicapai seseorang dalam teori motivasi, yaitu: kebutuhan prestasi (*achievement*), kebutuhan afiliasi (*affiliation*), dan kebutuhan kekuasaan (*power*).

McClelland dalam Mangkunegara (2011) mengatakan ada enam aspek yang terkandung dalam motivasi berprestasi, yaitu:

1. Tanggung Jawab

Pada individu yang mempunyai motivasi yang tinggi akan merasa dirinya bertanggung jawab terhadap tugas yang dikerjakan, dan ia akan berusaha sampai berhasil menyelesaikannya. Sedangkan pada individu yang mempunyai motivasi yang rendah mempunyai tanggung jawab yang kurang terhadap tugas yang diberikan kepadanya, dan bila ia mengalami kesukaran dalam menjalankan tugasnya ia cenderung akan menyalahkan hal-hal lain diluar dirinya sendiri.

2. Mempertimbangkan risiko

Pada individu yang mempunyai motivasi yang tinggi akan mempertimbangkan terlebih dahulu akan risiko yang dihadapinya sebelum memulai kegiatan dengan tingkat kesulitan sedang dan menantang, namun memungkinkan baginya untuk menyelesaikannya. Sedangkan pada individu yang memiliki motivasi rendah justru menyukai pekerjaan atau tugas yang

sangat mudah sehingga akan mendatangkan keberhasilan bagi dirinya.

3. Umpan Balik

Pada individu yang mempunyai motivasi yang tinggi sangat menyukai umpan balik, karena menurut mereka umpan balik sangat berguna sebagai perbaikan bagi hasil kerja mereka dimasa yang akan datang. Sebaliknya yang mempunyai motivasi yang rendah tidak menyukai umpan balik, karena dengan adanya umpan balik mereka merasa telah memperlihatkan kesalahan-kesalahan mereka dan kesalahan tersebut akan terulang lagi.

4. Kreatif inovatif

Pada individu yang memiliki motivasi yang tinggi akan kreatif mencari cara baru untuk menyelesaikan tugas seefektif mungkin dan juga mereka tidak menyukai pekerjaan rutin yang sama dari waktu ke waktu. Sebaliknya individu yang memiliki motivasi rendah justru sangat menyukai pekerjaan yang sifatnya rutinitas karena dengan begitu mereka tidak usah memikirkan cara lain dalam menyelesaikan tugasnya. Dari pendapat tersebut disimpulkan bahwa mereka yang mempunyai kebutuhan berprestasi tinggi cenderung termotivasi dengan situasi kerja yang penuh tantangan dan persaingan, sedangkan orang dengan kebutuhan berprestasi rendah dalam situasi kerja sama cenderung berprestasi buruk.

5. Waktu Penyelesaian Tugas

Individu dengan kebutuhan berprestasi yang tinggi akan berusaha menyelesaikan setiap tugas dalam waktu yang cepat, sedangkan individu dengan kebutuhan

berprestasi yang rendah kurang tertantang untuk menyelesaikan tugas secepat mungkin, sehingga cenderung memakan waktu yang lama, menunda-nunda dan tidak efisien.

6. Keinginan menjadi yang terbaik

Individu dengan kebutuhan berprestasi yang tinggi senantiasa menunjukkan hasil kerja yang sebaik-baiknya dengan tujuan agar meraih predikat yang terbaik, sedangkan individu dengan kebutuhan berprestasi yang rendah menganggap bahwa peringkat terbaik bukan merupakan tujuan utama dan hal ini membuat individu tidak berusaha seoptimal mungkin dalam menyelesaikan tugas-tugasnya.

B. Teori-Teori Motivasi

Untuk memahami tentang motivasi berikut ini beberapa teori menurut para ahli :

1. Teori Abraham H. Maslow (Teori Kebutuhan)

Teori motivasi yang dikembangkan oleh (Abraham H. Maslow 2013) pada intinya berkisaran pada pendapat bahwa manusia mempunyai lima tingkatan atau hierarki kebutuhan, yaitu :

- a. Kebutuhan fisiologikal (*physiological needs*), seperti : rasa lapar, haus, istirahat dan sex;
- b. Kebutuhan rasa aman (*safety needs*), tidak dalam arti fisik semata, akan tetapi juga mental, psikologikal dan intelektual;
- c. Kebutuhan akan kasih sayang (*love needs*);
- d. Kebutuhan akan harga diri (*esteem needs*) yang pada umumnya tercermin dalam berbagai symbol-simbol status;

- e. Aktualisasi diri (*self actualization*), dalam arti tersedianya kesempatan bagi seseorang untuk mengembangkan potensi yang terdapat dalam dirinya sehingga berubah menjadi kemampuan nyata.
2. Teori McClelland (Teori Kebutuhan Berprestasi)
Menurut (McClelland, 1987) karakteristik orang yang berprestasi tinggi (*high achievers*) memiliki 3 ciri umum yaitu :
 - a. Sebuah preferensi untuk mengerjakan tugas-tugas dengan derajat kesulitan moderat;
 - b. Menyukai situasi-situasi dimana kenirja mereka timbul karena upaya-upaya mereka sendiri, dan bukan Karen faktor-faktor lain, seperti kemujuran;
 - c. Menginginkan umpan balik tentang keberhasilan dan kegagalan mereka, disbanding dengan mereka yang berprestasi rendah.
 3. Teori Herzberg (Teori Dua Faktor)
Teori yang dikembangkan (Herzberg, 2011) dikenal dengan "Model Dua Faktor" dari motivasi, yaitu faktor motivasional dan faktor hygiene atau pemeliharaan. Menurut teori ini yang dimaksud faktor motivasional adalah hal-hal yang mendorong berprestasi yang sifatnya intrinsik, yang berarti bersumber dalam diri seseorang. Sedangkan yang dimaksud dengan faktor hygiene atau pemeliharaan adalah faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik yang berarti bersumber dari luar diri yang turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan seseorang.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan suatu dorongan, keinginan dan tingkat kesediaan seseorang untuk mengeluarkan upaya dalam rangka mencapai prestasi terbaik. Tinggi rendahnya motivasi berprestasi seseorang dapat dilihat dari rasa tanggung jawabnya, pertimbangan terhadap risiko, umpan balik, kreatif inovatif, waktu penyelesaian tugas dan keinginan menjadi yang terbaik.[]

BAB III

GAYA KEPEMIMPINAN

A. Defenisi Gaya Kepemimpinan

Pamudji (1993), menyatakan bahwa kepemimpinan tersebut merupakan suatu "seni" untuk menyamakan mindset atau persepsi dari setiap anggota Organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Hal yang sarna dikemukakan oleh Daft (2010) dalam Yusuf (2013) "*However, transformational leaders capable to implement the changes in vision, mission, and organization culture as a whole by influencing his subordinates to make changes to increase productivity or performance of organization.*" bahwa pemimpin transformasional yang mampu menerapkan perubahan dalam visi, misi, dan budaya organisasi secara keseluruhan dengan mempengaruhi bawahannya membuat perubahan untuk meningkatkan produktivitas atau kinerja organisasi. "

Beberapa pengertian kepemimpinan di atas, dapat disimpulkan bahwa seorang pemimpin berperan sangat penting untuk menggerakkan, mempengaruhi dan memberdayakan bawahannya secara terintegrasi untuk bersama-sama mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan yang berkaitan dengan pengambilan keputusan. Setiap pemimpin pada dasarnya memiliki perilaku yang berbeda dalam memimpin para pengikutnya, perilaku para pemimpin itu disebut dengan gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan merupakan suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya yang dinyatakan dalam bentuk pola tingkah laku atau kepribadian. Seorang pemimpin

merupakan seseorang yang memiliki suatu program dan yang berperilaku secara bersama-sama dengan anggota kelompok dengan mempergunakan cara atau gaya tertentu, sehingga kepemimpinan mempunyai peranan sebagai kekuatan dinamik yang mendorong, memotivasi dan mengkoordinasikan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Thoah (2010:49) mengemukakan bahwa: "Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan". Menurut Hasibuan (2013), gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan defenisi Gaya kepemimpinan diatas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong dan mengendalikan orang lain atau bawahan untuk bisa melakukan sesuatu pekerjaan atas kesadarannya dan sukarela dalam mencapai suatu tujuan tertentu.

B. Jenis-Jenis Gaya Kepemimpinan

Yaitu suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya. Secara relatif ada tiga macam gaya kepemimpinan yang berbeda yaitu:

1. Gaya kepemimpinan Otokratis (*Authoritarian*)

Kepemimpinan dengan gaya otokratis antara lain berciri :

- a) Penentu kebijaksanaan dilakukan oleh pemimpin
- b) Teknik-teknik dan langkah-langkah kegiatan didikte oleh atasan setiap waktu, sehingga langkahlangkah yang akan

datang selalu tidak pasti untuk tingkat yang luas. c) Pemimpin biasanya mendikte tugas kerja bagian dan kerja bersama setiap anggota. d) Pemimpin cenderung menjadi “pribadi” dalam pujian dan kecamannya terhadap kerja setiap anggota. Mengambil jarak dari partisipasi kelompok aktif kecuali bila menunjukkan keahliannya.

2. Gaya Kepemimpinan Demokratis (*Democratic*)
Kepemimpinan dengan gaya demokratis antara lain berciri : a) Semua kebijaksanaan terjadi pada kelompok diskusi dan keputusan diambil dengan dorongan dan bantuan dari pemimpin. b) Kegiatan-kegiatan didiskusikan, langkah-langkah umum untuk tujuan kelompok dibuat, dan bila dibutuhkan petunjuk-petunjuk teknis, pemimpin menyarankan dua atau lebih alternative prosedur yang dapat dipilih. c) Para anggota bebas bekerja dengan siapa saja yang mereka pilih dan pembagian tugas ditentukan oleh kelompok. d) Pemimpin adalah obyektif atau fact-minded dalam pujian dan kecamannya dan mencoba menjadi seorang anggota kelompok biasa dalam jiwa dan semangat tanpa melakukan banyak pekerjaan.
3. Gaya Kepemimpinan Kebebasan (*Laissez-Faire*)
Kepemimpinan dengan gaya kebebasan (*Laissez-Faire*) antara lain berciri : a) Kebebasan penuh bagi keputusan kelompok atau individu dengan partisipasi minimal dari pemimpin. b) Bahan-bahan yang bermacam-macam disediakan oleh pemimpin yang membuat orang selalu siap bila dia akan memberikan informasi pada saat ditanya. dia tidak mengambil bagian dalam diskusi. c) Sama sekali tidak ada partisipasi dari pemimpin dalam

penentuan tugas, d) Kadang-kadang memberi komentar spontan terhadap kegiatan anggota atau pertanyaan dan tidak bermaksud menilai atau mengatur suatu kejadian.

Pada 1960-an berkembang teori kepemimpinan yang dinamakan “pola manajerial”. Kepemimpinan dipengaruhi oleh dua perhatian manajerial yang mendasar, yaitu perhatian terhadap produksi/tugas dan perhatian terhadap manusia. Menurut teori ini ada empat gaya dasar kepemimpinan, yaitu (Rivai dan Mulyadi, 2013:43):

- a. Gaya Manajemen Tugas Pemimpin menunjukkan perhatian tinggi terhadap produksi, tetapi perhatian rendah terhadap manusia.
- b. Gaya Manajemen Country Club Pemimpin memperlihatkan perhatian yang tinggi terhadap manusia, tetapi perhatian rendah terhadap produksi.
- c. Gaya Manajemen Miskin Pemimpin tidak terlalu menunjukkan perhatian, baik terhadap produksi maupun manusia.
- d. Gaya Manajemen Tim Pemimpin menunjukkan perhatian tinggi baik terhadap produksi maupun terhadap manusia.

Menurut Tohardi dikutip oleh Sutrisno (2010:242) menyatakan bahwa Gaya-gaya kepemimpinan yaitu:

- a. Gaya Persuasif yaitu gaya memimpin dengan menggunakan pendekatan yang mengubah perasaan, pikiran atau dengan kata lain melakukan ajakan atau bujukan.
- b. Gaya Refresif yaitu gaya kepemimpinan dengan cara memberikan tekanan-tekanan, ancaman-ancaman, sehingga bawahan merasa keatakutan.

- c. Gaya Partisipatif yaitu gaya kepemimpinan dengan cara memberikan kesempatan kepada bawahan untuk itu secara aktif baik menata, spiritual, fisik maupun material dalam kiprahnya dalam perusahaan.
- d. Gaya inovatif yaitu pemimpin yang selalu berusaha dengan keras untuk mewujudkan usaha-usaha pembaruan didalam segala bidang, baik bidang politik, ekonomi, sosial, budaya atau setiap produk terkait dengan kebutuhan manusia.

Dari beberapa sumber terkait, Setidaknya ada 9 gaya kepemimpinan yang berbeda satu dengan yang lain yang diterapkan oleh seorang pemimpin agar setiap anggotanya mau bekerja sesuai arahnya. Berikut ini 9 gaya kepemimpinan tersebut.

1. Kepemimpinan Otokratis

Pemimpin sangat dominan dalam setiap pengambilan keputusan dan setiap kebijakan, peraturan, prosedur diambil dari idenya sendiri. Kepemimpinan jenis ini memusatkan kekuasaan pada dirinya sendiri. Ia membatasi inisiatif dan daya pikir dari para anggotanya. Pemimpin yang otoriter tidak akan memperhatikan kebutuhan dari bawahannya dan cenderung berkomunikasi satu arah yaitu dari atas (pemimpin) ke bawah (anggota). Jenis kepemimpinan ini biasanya dapat kita temukan di akademi kemiliteran dan kepolisian.

2. Kepemimpinan Birokrasi

Gaya kepemimpinan ini biasa diterapkan dalam sebuah perusahaan dan akan efektif apabila setiap karyawan mengikuti setiap alur prosedur dan melakukan tanggung jawab rutin setiap hari. Tetap saja dalam gaya

kepemimpinan ini tidak ada ruang bagi para anggota untuk melakukan inovasi karena semuanya sudah diatur dalam sebuah tatanan prosedur yang harus dipatuhi oleh setiap lapisan.

3. Kepemimpinan Partisipatif

Dalam gaya kepemimpinan partisipatif, ide dapat mengalir dari bawah (anggota) karena posisi kontrol atas pemecahan suatu masalah dan pembuatan keputusan dipegang secara bergantian. Pemimpin memberikan ruang gerak bagi para bawahan untuk dapat berpartisipasi dalam pembuatan suatu keputusan serta adanya suasana persahabatan dan hubungan saling percaya antar pimpinan dan anggota.

4. Kepemimpinan Delegatif

Gaya kepemimpinan ini biasa disebut *Laissez-faire* dimana pemimpin memberikan kebebasan secara mutlak kepada para anggota untuk melakukan tujuan dan cara mereka masing-masing. Pemimpin cenderung membiarkan keputusan dibuat oleh siapa saja dalam kelompok sehingga terkadang membuat semangat kerja tim pada umumnya menjadi rendah. Jenis kepemimpinan ini akan sangat merugikan apabila para anggota belum cukup matang dalam melaksanakan tanggung jawabnya dan memiliki motivasi tinggi terhadap pekerjaan. Namun sebaliknya dapat menjadi *boomerang* bagi perusahaan bila memiliki karyawan yang bertolak belakang dari pernyataan sebelumnya.

5. Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan jenis ini cenderung terdapat aksi transaksi antara pemimpin dan bawahan dimana pemimpin akan memberikan *reward* ketika bawahan

berhasil melaksanakan tugas yang telah diselesaikan sesuai kesepakatan. Pemimpin dan bawahan memiliki tujuan, kebutuhan dan kepentingan masing-masing.

6. Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan transformasional dapat menginspirasi perubahan positif pada mereka (anggota) yang mengikuti. Para pemimpin jenis ini memperhatikan dan terlibat langsung dalam proses termasuk dalam hal membantu para anggota kelompok untuk berhasil menyelesaikan tugas mereka. Pemimpin cenderung memiliki semangat yang positif untuk para bawahannya sehingga semangatnya tersebut dapat berpengaruh pada para anggotanya untuk lebih energik. Pemimpin akan sangat mementingkan kesejahteraan dan kemajuan setiap anak buahnya. Penggagas ide teori kepemimpinan transformasional sangat dipengaruhi oleh Burns (1978) dalam Yukl (2009), tapi secara empiris teori tersebut diformulasikan oleh Bass (1985, 1996), dengan membedakan kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional. Bass (1985) dalam Yukl (2009), bahwa kepemimpinan transformasional lebih fokus untuk meningkatkan motivasi atau keinginan bekerja bawahannya (kinerja) jika dibandingkan dengan kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transformasional akan mempengaruhi bawahannya untuk percaya, kagum, setia, dan hormat kepada pemimpinnya, dan termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi melebihi dari yang diharapkan atau ditargetkan (Yukl, 2009 dalam Yusuf (2013).

7. Kepemimpinan Melayani (*Servant*)

Hubungan yang terjalin antara pemimpin yang melayani dengan para anggota berorientasi pada sifat melayani dengan standar moral spiritual. Pemimpin yang melayani lebih mengutamakan kebutuhan, kepentingan dan aspirasi dari para anggota daripada kepentingan pribadinya.

8. Kepemimpinan Karismatik

Pemimpin yang karismatik memiliki pengaruh yang kuat atas para pengikut oleh karena karisma dan kepercayaan diri yang ditampilkan. Para pengikut cenderung mengikuti pemimpin karismatik karena kagum dan secara emosional percaya dan ingin berkontribusi bersama dengan pemimpin karismatik. Karisma tersebut timbul dari setiap kemampuan yang mempesona yang ia miliki terutama dalam meyakinkan setiap anggotanya untuk mengikuti setiap arahan yang ia inginkan.

9. Kepemimpinan Situasional

Pemimpin yang menerapkan jenis kepemimpinan situasional lebih sering menyesuaikan setiap gaya kepemimpinan yang ada, gaya kepemimpinan situasional mencoba mengkombinasikan proses kepemimpinan dengan situasi dan kondisi yang ada.

Menurut Hersey dan Blanchard dalam Wiyono (2013) mengembangkan teori kepemimpinan situasional. Kondisi anggota organisasi dapat diklasifikasikan menjadi empat, yaitu rendah motivasi dan kemampuan, tinggi motivasi dan rendah kemampuan, tinggi kemampuan dan rendah motivasi, serta tinggi kemampuan dan tinggi motivasi. Untuk itu, ada empat gaya yang dapat diterapkan sesuai dengan kondisi bawahan, yaitu :

1. Perilaku pemimpin yang tinggi pengarahan dan rendah dukungan dirujuk sebagai instruksi karena gaya ini dicirikan dengan komunikasi 1 arah, pemimpin memberikan batasan peranan pengikutnya dan memberitahu mereka tentang apa, bagaimana, bilamana, dan dimana melaksanakan berbagai tugas.
2. Perilaku pemimpin yang tinggi pengarahan dan tinggi dukungan dirujuk sebagai konsultasi karena dalam menggunakan gaya ini, pemimpin masih banyak memberikan pengarahan dan masih membuat hampir sama dengan keputusan, tetapi hal ini diikuti dengan meningkatkan komunikasi dua arah, dan perilaku mendukung, dengan berusaha mendengar perasaan pengikut tentang keputusan yang dibuat, serta ide-ide dan saran-saran mereka. Meskipun dukungan ditingkatkan, pengendalian atas pengambilan keputusan tetap pada pemimpin.
3. Perilaku pemimpin yang tinggi dukungan dan rendah pengarahan dirujuk sebagai partisipasi, karena posisi kontrol atas pemecahan masalah dan pembuatan keputusan dipegang secara bergantian. Dengan penggunaan gaya tiga ini, pemimpin dan pengikut saling tukar menukar ide dalam pemecahan masalah dan pembuatan keputusan. Komunikasi dua arah ditingkatkan, dan peranan pemimpin adalah secara aktif mendengar.
4. Perilaku pemimpin yang rendah pengarahan dan rendah dukungan dirujuk sebagai delegasi, karena pemimpin mendiskusikan masalah bersama-sama dengan bawahan sehingga tercapai kesepakatan

mengenai visi misi masalah yang kemudian proses pembuatan keputusan didelegasikan secara keseluruhan kepada bawahan.

Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya suatu tujuan, Robbins (2006). Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana tugas itu dapat dilakukan secara efektif, dan proses memfasilitasi usaha individu dan kelompok untuk mencapai tujuan bersama (Hasibuan, 2007). Dalam kenyataannya kepemimpinan dapat mempengaruhi moral dan kepuasan kerja, keamanan, kompensasi, kualitas kehidupan kerja dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi. Definisi kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya.

Wursanto (2002) menjelaskan teori kepemimpinan adalah bagaimana seseorang menjadi pemimpin, atau bagaimana timbulnya seorang pemimpin. Beberapa teori tentang kepemimpinan yaitu:

1. Teori Kelebihan yaitu teori yang beranggapan bahwa seorang akan menjadi pemimpin apabila ia memiliki kelebihan dari para pengikutnya. Pada dasarnya kelebihan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin mencakup 3 hal yaitu kelebihan ratio, kelebihan rohaniah, kelebihan badaniah.
2. Teori Sifat yaitu teori yang menyatakan bahwa seseorang dapat menjadi pemimpin yang baik apabila memiliki sifat-sifat yang positif sehingga para pengikutnya dapat

menjadi pengikut yang baik, sifat-sifat kepemimpinan yang umum misalnya bersifat adil, suka melindungi, penuh percaya diri, penuh inisiatif, mempunyai daya tarik, energik, persuasif, komunikatif dan kreatif.

3. Teori Keturunan yaitu teori yang menyatakan bahwa seseorang dapat menjadi pemimpin karena keturunan atau warisan, karena orangtuanya seorang pemimpin maka anaknya otomatis akan menjadi pemimpin menggantikan orangtuanya.
4. Teori Kharismatik yaitu teori yang menyatakan bahwa seseorang menjadi pemimpin karena orang tersebut mempunyai kharisma (pengaruh yang sangat besar). Pemimpin ini biasanya memiliki daya tarik, kewibawaan dan pengaruh yang sangat besar.
5. Teori Bakat yaitu teori yang berpendapat bahwa pemimpin lahir karena bakatnya. Ia menjadi pemimpin karena memang mempunyai bakat untuk menjadi pemimpin. Bakat kepemimpinan harus dikembangkan, misalnya dengan memberi kesempatan orang tersebut menduduki suatu jabatan.
6. Teori Sosial yaitu teori yang beranggapan pada dasarnya setiap orang dapat menjadi pemimpin. Setiap orang mempunyai bakat untuk menjadi pemimpin asal dia diberi kesempatan. Setiap orang dapat dididik menjadi pemimpin karena masalah kepemimpinan dapat dipelajari, baik melalui pendidikan formal maupun pengalaman praktek.

Wursanto (2002) menjelaskan tentang teknik kepemimpinan yaitu membicarakan bagaimana seorang pemimpin, menjalankan fungsi kepemimpinannya yang terdiri dari:

1. Teknik Kepengikutan merupakan teknik untuk membuat orang-orang suka mengikuti apa yang menjadi kehendak si pemimpin.
2. Teknik Human Relations merupakan hubungan kemanusiaan yang bertujuan untuk mendapatkan kepuasan psikologis maupun kepuasan jasmaniah. Teknik human relations dapat dilakukan dengan memberikan berbagai macam kebutuhan kepada para bawahan, baik kepuasan psikologis ataupun jasmaniah.
3. Teknik Memberi Teladan, Semangat, dan Dorongan merupakan teknik yang menempatkan pemimpin sebagai pemberi teladan, pemberi semangat, dan pemberi dorongan. Dengan cara demikian diharapkan dapat memberikan pengertian dan kesadaran kepada para bawahan sehingga mereka mau dan suka mengikuti apa yang menjadi kehendak pemimpin.

Siagian (2003) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan seseorang adalah identik dengan tipe kepemimpinan orang yang bersangkutan. Gaya kepemimpinan merupakan perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi orang lain seperti yang ia lihat. Gaya kepemimpinan seorang pemimpin itu mempunyai sifat, kebiasaan, tempramen, watak, dan kepribadian tersendiri yang unik dan khas, hingga tingkah laku dan gaya yang membedakan dirinya dengan orang lain.

Menurut Rivai (2005) ada tiga macam gaya kepemimpinan yang mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai, yaitu :

1. Gaya kepemimpinan otoriter yaitu gaya kepemimpinan yang menggunakan metode pendekatan kekuasaan

dalam mencapai keputusan dan pengembangan strukturnya, sehingga kekuasaanlah yang paling diuntungkan dalam organisasi.

2. Gaya kepemimpinan demokratis yaitu gaya kepemimpinan ini ditandai oleh adanya suatu struktur yang pengembangannya menggunakan pendekatan pengambilan keputusan yang kooperatif. Dibawah kepemimpinan demokratis bawahan cenderung bermoral tinggi, dapat bekerja sama, mengutamakan mutu kerja dan dapat mengarahkan diri sendiri.
3. Gaya kepemimpinan kendali bebas yaitu gaya kepemimpinan yang memberikan kekuasaan penuh pada bawahan, struktur organisasi bersifat longgar, pemimpin bersifat pasif. Peran utama pimpinan adalah menyediakan materi pendukung dan berpartisipasi jika diminta bawahan.

Tidak ada gaya kepemimpinan yang terbaik untuk semua situasi. Ada kalanya seorang pemimpin akan bergaya otoriter dalam situasi tertentu walaupun ia sebenarnya adalah pemimpin yang sering bergaya demokratis. Oleh karena itu, dalam rangka mempersoalkan gaya-gaya kepemimpinan, kita hendaknya jangan beranggapan bahwa seorang pemimpin harus tetap konsisten untuk mempertahankan gaya kepemimpinan tertentu. Hal ini justru akan memperburuk keadaan organisasi yang dipimpinnya, tetapi sebaliknya, harus bersifat fleksibel, yakni menyesuaikan gayanya dengan situasi yang ada, kondisi dan individu dalam organisasinya.

Gaya kepemimpinan tranformasional adalah kepemimpinan yang didasarkan pada prinsip pengembangan bawahan (*follower development*).

Kepemimpinan dikatakan sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan para anggota kelompok. Dengan kepemimpinan transformasional para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang diharapkan dari mereka. Gaya kepemimpinan dalam penelitian ini didefinisikan sebagai kepemimpinan transformasional. Dimana dalam Kantor Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Selayar, pengembangan sumber daya manusia selalu dilakukan melalui diklat-diklat baik yang diadakan oleh instansi lingkup Kementerian Hukum dan HAM ini sendiri maupun oleh instansi terkait lainnya. Para pegawai telah memiliki tugasnya masing-masing sehingga atasan hanya memberikan arahan kepada para pegawainya dalam setiap pekerjaan mereka.

Gaya kepemimpinan dalam penelitian ini menggunakan gaya kepemimpinan transformasional yang dibentuk dari empat dimensi menurut Bass *et al.* (2003) dan Humphreys (2002) dalam penelitian Mariam (2009), Aprilita (2012), dan Suryanto (2005) yaitu:

1. Pengaruh ideal: gaya kepemimpinan mempengaruhi motivasi kerja bawahan dengan indikator meningkatkan percaya diri dan implementasi visi.
2. Inspirasi: gaya kepemimpinan memberikan panutan bagi bawahan untuk meraih prestasi dengan indikator kreatifitas dan nyaman bekerja dengan atasan.
3. Pengembangan intelektual: gaya kepemimpinan memberikan rangsangan kepada bawahan untuk terus

meningkatkan kemampuan diri dengan indikator meningkatkan potensi diri dan memotivasi bawahan.

4. Perhatian pribadi: gaya kepemimpinan mampu memberikan lingkungan yang kondusif dengan indikator perhatian pribadi dan mendorong bawahan.[]

BAB IV

PROFIL SUMBER DAYA MANUSIA RUTAN SELAYAR

A. Profil Pegawai

Karakteristik pegawai yang diukur dengan skala nominal yang menunjukkan besarnya frekwensi absolut dan presentase jenis kelamin, umur pegawai, pendidikan terakhir pegawai dan lama jabatan pegawai. Pegawai yang digunakan dalam penelitian ini adalah pegawai Kantor Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Selayar. Kuesioner disebar dengan harapan dapat diisi berdasarkan pegawai, sehingga akan menghasilkan suatu penelitian yang *balance*.

Pada karakteristik pegawai, terdapat 51 pegawai yang terdiri dari para pegawai Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Selayar. Data mengenai karakteristik pegawai ditampilkan pada tabel berikut ini.

Tabel 5.1. Pegawai Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Presentase (%)
Pria	41	80%
Wanita	10	20%
Total	51	100%

Sumber : Data Diolah

Berdasarkan tabel di atas, berdasarkan jenis kelamin terlihat bahwa pegawai dengan jenis kelamin pria lebih mendominasi, terlihat jumlah pegawai sebanyak 41 pegawai atau 80% adalah pria dan 10 pegawai atau 20% adalah wanita.

Tabel 5.2. Pegawai Berdasarkan Umur

Deskripsi	Jumlah	Presentase (%)
21 - 30 Tahun	25	49%
31 - 40 Tahun	7	14%
> 40 Tahun	19	37%
Total	51	100%

Sumber : Data Diolah

Berdasarkan grafik diatas berdasarkan umur respnden terlihat bahwa umur pegawai 21 - 30 tahun berjumlah 25 pegawai atau sebesar 49%, umur pegawai 31 - 40 tahun berjumlah 7 orang pegawai atau sebesar 14%, umur pegawai diatas 40 tahun berjumlah 19 orang pegawai atau sebesar 37%.

Tabel 5.3. Pegawai Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Deskripsi	Jumlah	Presentase (%)
SMK/SMA	33	65%
DIII	1	2%
S1	16	31%
S2	1	2%
Total	51	100%

Sumber : Data Diolah

Berdasarkan grafik diatas, berdasarkan pendidikan terakhir yang dimiliki pegawai terlihat bahwa pegawai berpendidikan SMK/SMA berjumlah 33 pegawai atau sebesar 65%, pegawai berpendidikan terakhir DIII berjumlah 1 pegawai atau sebesar 2%, pegawai berpendidikan terakhir S1 berjumlah 16 pegawai atau sebesar 31%, pegawai berpendidikan terakhir S2 berjumlah 1 pegawai atau sebesar 2%,

Tabel 5.4. Pegawai Berdasarkan Lama Jabatan

Deskripsi	Jumlah	Presentase (%)
1 - 5 Tahun	21	41%
6 - 10 Tahun	6	12%
11 - 15 Tahun	3	6%
16 - 20 Tahun	1	2%
> 20 Tahun	20	39%
Total	51	100%

Sumber : Data Diolah

Berdasarkan grafik diatas, berdasarkan lama jabatan pegawai terlihat bahwa jabatan 1 - 5 tahun berjumlah 21 pegawai atau 41%, lama jabatan 6 - 10 tahun berjumlah 6 pegawai atau sebesar 12%, lama jabatan 11 - 15 tahun berjumlah 3 pegawai atau sebesar 6%, lama jabatan 16 - 20 tahun berjumlah 1 pegawai atau sebesar 2%, lama jabatan diatas 20 tahun berjumlah 20 pegawai atau sebesar 39%.

B. Unsur-Unsur Variabel

1) Deskriptif Variabel

Pada dasarnya penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh motivasi, gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Kantor Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Selayar yang beralamat di Jl. Emmy Syaelan No. 2 Kec. Benteng Kabupaten Kepulauan Selayar. Penelitian ini menggunakan dua variabel independen yaitu motivasi dan gaya kepemimpinan dan variabel dependen yaitu kinerja pegawai. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan data primer, yaitu data yang diperoleh langsung dari kantor pemerintahan lingkup Kantor Rumah Tahanan Negara Kls IIB. Data Sekunder yang diperoleh dari hasil hitungan

program SPSS Versi 21 For Windows melalui hasil jawaban karyawan yang diberikan melalui kuesioner.

2) Deskripsi Variabel Motivasi

Motivasi adalah adanya tuntutan atau dorongan terhadap pemenuhan kebutuhan individu dan tuntutan atau dorongan yang berasal dari lingkungan, kemudian diimplementasikan dalam bentuk perilaku.

Tabel 5.5. Deskripsi Variabel Motivasi

Item	Skor										Total		Rata-Rata Skor
	SS (5)		S (4)		N (3)		TS (2)		STS (1)		ΣF	Σ%	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%			
PM1	25	49,1	19	37,2	5	9,8	-	-	3,9	-	51	100	12,75
PM2	43	84,3	8	15,6	-	-	-	-	-	-	51	100	25,5
PM3	35	68,6	16	31,3	-	-	-	-	-	-	51	100	25,5
PM4	29	56,8	20	39,2	2	3,9	-	-	-	-	51	100	4,39
PM5	31	60,7	19	37,2	1	1,9	-	-	-	-	51	100	8,65
PM6	31	60,7	20	39,2	-	-	-	-	-	-	51	100	8,22
PM7	34	66,6	15	29,4	1	1,9	1	1,9	-	-	51	100	12,5
PM8	35	68,6	14	27,4	2	3,9	-	-	-	-	51	100	5,20
PM9	39	76,4	12	23,5	-	-	-	-	-	-	15	100	10,8
PM10	34	66,6	17	33,3	-	-	-	-	-	-	51	100	8,82

Sumber : Data Diolah

Dari tabel 5.5 diatas menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai memberikan tanggapan “Sangat Setuju” dan “Setuju” terhadap item-item pengukuran motivasi. Pertanyaan pertama jawaban sangat setuju mendapat 49,1%, setuju 37,2%, normal 9,8%, sangat tidak setuju 3,9%. Pertanyaan kedua jawaban sangat setuju 84,3%, setuju 15,6%. Pertanyaan ketiga sangat setuju 68,6% setuju 31,1%. Pertanyaan keempat jawaban sangat setuju 56,8%, setuju 39,2%, netral 3,9%. Pertanyaan kelima jawaban sangat setuju 60,7%, setuju 37,2%, netral 1,9%. Pertanyaan keenam jawaban sangat setuju 60,7%, setuju 39,2%. Pertanyaan ketujuh jawaban sangat setuju 66,6%, setuju 29,4%, netral

1,9%, tidak setuju 1,9%. Pertanyaan kedelapan jawaban sangat setuju 68,6%, setuju 27,4%, netral 3,9%. Pertanyaan kesembilan jawaban sangat setuju 76,4%, setuju 23,5%. Pertanyaan kesepuluh jawaban sangat setuju 66,6%, setuju 33,3%.

3) Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan

Gaya adalah cara mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana tugas itu dapat dilakukan secara efektif, dan proses memfasilitasi usaha individu dan kelompok untuk mencapai tujuan organisasi.

Tabel 5.6. Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan

Item	Skor										Total		Rata-Rata Skor
	SS (5)		S (4)		N (3)		TS (2)		STS (1)		∑F	∑%	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%			
GK1	32	62,7	19	37,2	-	-	-	-	-	-	51	100	8,38
GK2	27	52,9	23	45,1	1	1,9	-	-	-	-	51	100	8,21
GK3	32	62,7	19	37,2	-	-	-	-	-	-	51	100	8,38
GK4	30	58,8	20	39,2	1	1,9	-	-	-	-	51	100	8,5
GK5	30	58,8	20	39,2	1	1,9	-	-	-	-	51	100	8,5
GK6	35	68,6	16	31,4	-	-	-	-	-	-	51	100	9,10
GK7	35	68,6	15	29,4	1	1,9	-	-	-	-	51	100	9,71
GK8	30	58,8	20	39,2	-	-	-	-	1	1,9	51	100	8,5
GK9	30	58,8	21	41,7	-	-	-	-	-	-	15	100	9,0
GK10	36	70,5	13	25,4	-	-	-	-	-	-	51	100	10,8

Sumber : Data Diolah

Dari tabel 5.6 diatas menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai memberikan tanggapan "Sangat Setuju" dan

“Setuju” terhadap item-item pengukuran gaya kepemimpinan. Pertanyaan pertama jawaban sangat setuju mendapat 62,7%, setuju 37,2%. Pertanyaan kedua jawaban sangat setuju 52,9%, setuju 45,1%, netral 1,9%. Pertanyaan ketiga sangat setuju 62,7% setuju 37,2%. Pertanyaan keempat jawaban sangat setuju 58,8%, setuju 39,2%, netral 1,9%. Pertanyaan kelima jawaban sangat setuju 58,8%, setuju 39,2%, netral 1,9%. Pertanyaan keenam jawaban sangat setuju 68,6%, setuju 6,25%. Pertanyaan ketujuh jawaban sangat setuju 68,6%, setuju 29,4%, netral 1,9%. Pertanyaan kedelapan jawaban sangat setuju 58,8%, setuju 39,2%, sangat tidak setuju 1,9%. Pertanyaan kesembilan jawaban sangat setuju 58,8%, setuju 41,7%. Pertanyaan kesepuluh jawaban sangat setuju 70,5%, setuju 25,4%.

4) Deskripsi Variabel Kinerja Pegawai

Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kesediaan tertentu. .

Tabel 5.7. Deskripsi Variabel Kinerja

Item	Skor										Total	Rata - Rata Skor		
	SS (5)		S (4)		N (3)		TS (2)		STS (1)				\sum F	\sum %
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%				
KP1	3	58,8	2	41,7	-	-	-	-	-	-	51	100	9,0	
KP2	3	68,6	1	6,2	-	-	-	-	-	-	51	100	9,10	
KP3	3	70,5	1	29,4	-	-	-	-	-	-	51	100	9,44	

KP4	32	62,7	17	33,3	1	1,9	-	-	-	-	51	100	9,37
KP5	35	68,6	16	6,25	-	-	-	-	-	-	51	100	9,10
KP6	36	70,5	15	29,4	-	-	-	-	-	-	51	100	9,44
KP7	37	72,5	14	27,4	-	-	-	-	-	-	51	100	9,84
KP8	32	62,7	19	37,2	-	-	-	-	-	-	51	100	8,38
KP9	34	66,6	17	33,3	-	-	-	-	-	-	15	100	8,82
KP10	38	74,5	13	25,4	-	-	-	-	-	-	51	100	10,32

Sumber : Data Diolah

Dari tabel 5.7 diatas menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai memberikan tanggapan “Sangat Setuju” dan “Setuju” terhadap item-item pengukuran kinerja. Pertanyaan pertama jawaban sangat setuju mendapat 58,8%, setuju 41,7%. Pertanyaan kedua jawaban sangat setuju 68,6%, setuju 6,25%. Pertanyaan ketiga sangat setuju 70,5% setuju 29,4%. Pertanyaan keempat jawaban sangat setuju 62,7%, setuju 33,3%, netral 1,9%. Pertanyaan kelima jawaban sangat setuju 68,6%, setuju 6,25%. Pertanyaan keenam jawaban sangat setuju 70,5%, setuju 29,4%. Pertanyaan ketujuh jawaban sangat setuju 72,5%, setuju 27,4%. Pertanyaan kedelapan jawaban sangat setuju 62,7%, setuju 37,2%. Pertanyaan kesembilan jawaban sangat setuju 66,6%, setuju 33,3%. Pertanyaan kesepuluh jawaban sangat setuju 74,5%, setuju 25,4%.[]

BAB V

HUBUNGAN-HUBUNGAN GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI, DAN KINERJA

A. Analisis Hubungan

Metode deskriptif ditujukan untuk menjabarkan atau mendeskripsikan sebuah situasi atau serangkaian proses. Model deskriptif hanya menjelaskan apa yang terjadi dan apa yang tidak terjadi, baik atau buruk, berdampak positif atau negatif. Tujuan analisis deskriptif adalah untuk menjawab masalah penelitian yaitu bagaimana pengaruh motivasi dan gaya kepemimpinan terhadap peningkatan kinerja pegawai Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Selayar yang disajikan sebagai berikut :

Tabel 6.1. Hasil Uji Statistik Deskriptif

Residuals Statistics ^a					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	39.7287	49.6616	46.7255	3.06035	51
Std. Predicted Value	-2.286	.959	.000	1.000	51
Standard Error of Predicted Value	.510	1.569	.687	.222	51
Adjusted Predicted Value	38.6979	49.8998	46.7563	3.12192	51
Residual	-7.14167	7.27134	.00000	2.91160	51
Std. Residual	-2.403	2.447	.000	.980	51
Stud. Residual	-2.830	2.615	-.005	1.035	51
Deleted Residual	-9.89984	8.30206	-.03078	3.26669	51
Stud. Deleted Residual	-3.067	2.794	-.004	1.071	51
Mahal. Distance	.491	12.950	1.961	2.448	51
Cook's Distance	.000	1.031	.045	.151	51
Centered Leverage Value	.010	.259	.039	.049	51

a. Dependent Variable: Y

1. Hasil Pengujian Instrumen Penelitian

Tindakan awal, terhadap kuesioner yang kembali berupa pemeriksaan dan pemilahan secara cermat hasil isian tanggapan, dari 51 responden seluruh lembar isian tanggapan diberi tanggapan, sehingga seluruh tanggapan dapat diikuti-sertakan dalam peng-entrian data dan dapat diproses lebih lanjut.

Instrumen penilaian sebelum dilakukan analisis lebih lanjut terhadap hasil penelitian perlu dilakukan pengujian dengan menggunakan uji validitas dan reliabilitas.

a. Hasil Uji Validitas

Uji validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrumen. Uji validitas menggunakan butir pernyataan (item) pada kuesioner penelitian yang dilakukan dengan menggunakan bantuan software SPSS 21.0 dengan cara *Corrected Item - Total Correlation*. Menurut Siregar (2013:77), suatu instrumen dikatakan valid bila :

- 1) Koefisien korelasi product moment (r_{hitung}) $>$ r_{tabel} (α ; n) n = jumlah sampel
- 2) Nilai signifikan (Sig.) \leq taraf signifikan (α) 0,05. Uji kesalahan tiap butir dilakukan dengan menetapkan taraf signifikan sebesar 95% ($\alpha=0,05$)

Diketahui bahwa untuk jumlah sampel sebanyak 51 orang pada taraf signifikan 0,05 di peroleh nilai r_{tabel} sebesar 0,271. Hasil pengujian validitas kuesioner pengaruh motivasi ditujukan pada tabel berikut ini.

Tabel 6.2. Hasil Pengujian Validitas Variabel Motivasi

Butir Pertanyaan	r_{hitung}	r_{tabel}	Keteangan
X _{1.1}	0,497	0,271	Valid
X _{1.2}	0,616	0,271	Valid
X _{1.3}	0,789	0,271	Valid
X _{1.4}	0,804	0,271	Valid
X _{1.5}	0,835	0,271	Valid
X _{1.6}	0,856	0,271	Valid
X _{1.7}	0,825	0,271	Valid
X _{1.8}	0,795	0,271	Valid
X _{1.9}	0,756	0,271	Valid
X _{1.10}	0,881	0,271	Valid

Sumber : Data Diolah

Tabel 6.2 di atas menunjukkan bahwa dari 10 butir pertanyaan kuesioner motivasi memiliki nilai r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} (0,271) dan nilai signifikan lebih kecil dari taraf signifikan (α) 0,05 sehingga dikatakan seluruh butir pernyataan pada kuesioner motivasi adalah valid.

Hasil pengujian validitas kuesioner gaya kepemimpinan ditunjukkan pada tabel berikut ini :

Tabel 6.3. Hasil Pengujian Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan

Butir Pertanyaan	r_{hitung}	r_{tabel}	Keteangan
X _{2.1}	0,864	0,271	Valid
X _{2.2}	0,848	0,271	Valid
X _{2.3}	0,882	0,271	Valid
X _{2.4}	0,836	0,271	Valid
X _{2.5}	0,844	0,271	Valid
X _{2.6}	0,810	0,271	Valid
X _{2.7}	0,851	0,271	Valid
X _{2.8}	0,765	0,271	Valid
X _{2.9}	0,914	0,271	Valid
X _{2.10}	0,775	0,271	Valid

Sumber : Data Diolah

Tabel 6.3 di atas menunjukkan bahwa dari 10 butir pertanyaan kuesioner motivasi memiliki nilai r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} (0,271) dan nilai signifikan lebih kecil dari taraf signifikan (α) 0,05 sehingga dikatakan seluruh butir pernyataan pada kuesioner gaya kepemimpinan adalah valid. Hasil pengujian validitas variabel kinerja pegawai di tunjukkan pada tabel di bawah ini.

Tabel 6.4. Hasil Pengujian Validitas Variabel Kinerja Pegawai

Butir Pertanyaan	r_{hitung}	r_{tabel}	Keteangan
Y _{1.1}	0,802	0,271	Valid
Y _{1.2}	0,936	0,271	Valid
Y _{1.3}	0,894	0,271	Valid
Y _{1.4}	0,822	0,271	Valid
Y _{1.5}	0,915	0,271	Valid
Y _{1.6}	0,914	0,271	Valid
Y _{1.7}	0,894	0,271	Valid
Y _{1.8}	0,880	0,271	Valid
Y _{1.9}	0,878	0,271	Valid
Y _{1.10}	0,908	0,271	Valid

Sumber : Data Diolah

Tabel 6.4 di atas menunjukkan bahwa dari 10 butir pertanyaan kuesioner kinerja pegawai memiliki nilai r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} (0,271) dan nilai signifikan lebih kecil dari taraf signifikan (α) 0,05 sehingga dikatakan seluruh butir pernyataan pada kuesioner kinerja pegawai adalah valid.

b. Hasil Uji Reliabilitas

Suatu instrumen dikatakan reliabel apabila instrumen yang digunakan beberapa kali untuk mengukur obyek yang sama akan menghasilkan data yang sama. Perhitungan

reliabilitas instrumen menggunakan teknik *Alpha Cronbach* untuk menghitung reliabilitas suatu tes yang mengukur sikap atau perilaku. Perhitungan reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan bantuan software SPSS 21.0. Menurut Siregar (2013:90), kriteria suatu instrumen penelitian dikatakan reliabel dengan menggunakan teknik *Alpha Cronbach*, bila koefisien reliabilitas (r_{11}) $> 0,271$. Hasil pengujian reliabilitas masing-masing variabel dirangkum pada tabel di bawah ini.

Tabel 6.5. Uji Reliabilitas

Variabel	N of Items	Cronbach's Alpha	r_{tabel}	Keputusan
X1	10	0,899	0,271	Reliabel
X2	10	0,950	0,271	Reliabel
Y	10	0,968	0,271	Reliabel

Sumber : Data Diolah

Tabel 6.5 di atas menunjukkan bahwa semua variabel memiliki koefisien alpha lebih besar dari 0,271 maka dapat dikatakan semua konsep pengukur masing-masing variabel dari kuesioner adalah reliabel sehingga untuk selanjutnya butir pernyataan (item) dari masing-masing variabel layak digunakan sebagai alat ukur.

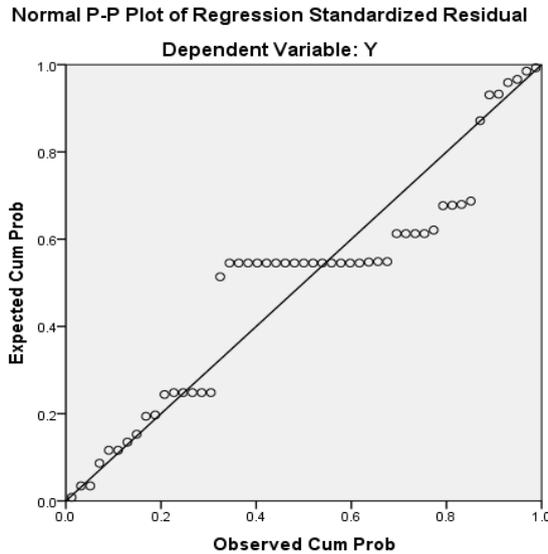
2. Hasil Uji Asumsi Klasik

Sebelum dilakukan pengujian hipotesis, terlebih dahulu perlu dilakukan pengujian asumsi klasik yang meliputi normalitas, multikolinearitas dan heteroskedastisitas. Hasil ketiga uji tersebut dijelaskan sebagai berikut:

a. Uji Normalitas Data

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal. Pengujian normalitas dalam penelitian ini dilakukan menggunakan grafik *Probability Plot* yang hasilnya ditunjukkan pada gambar di bawah ini :

Gambar 6.1. Hasil Uji Normalitas dengan *Probability Plot*



Sumber : Data diolah dengan SPSS Ver. 21

Model regresi memenuhi asumsi normalitas, jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal (Ghozali, 2006:147). Grafik normal P-P Plot di atas menunjukkan bahwa data (titik-titik) mengikuti dan mendekati garis diagonal maka dapat disimpulkan bahwa data-data adalah normal.

b. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi diantara variabel bebas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen. Ada tidaknya korelasi antar variabel tersebut dapat dideteksi dengan melihat nilai *tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF). Apabila nilai *tolerance* > 0,1 dan VIF < 10, maka dinyatakan tidak ada korelasi sempurna antar variabel independen dan sebaliknya (Ghozali, 2006). Hasil uji multikolinieritas dapat dilihat tabel berikut:

Tabel 6.6. Hasil Uji Multikolinieritas
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	11.458	4.861		2.357	.023		
1 Motivasi	.512	.168	.499	3.057	.004	.371	2.695
Gaya Kepemimpinan	.252	.157	.262	1.602	.116	.371	2.695

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber Output SPSS V.21

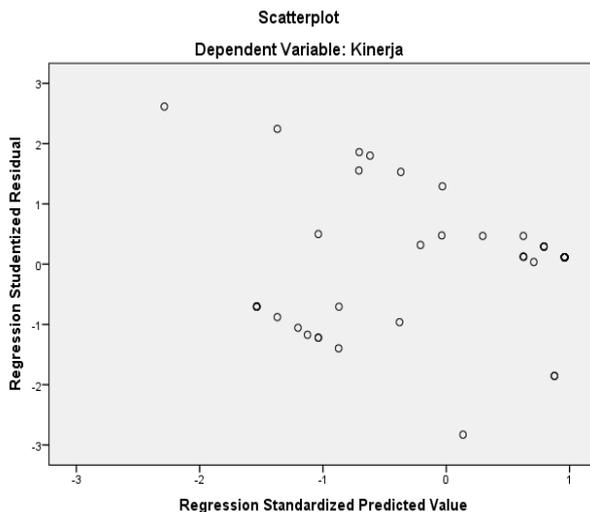
Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa angka *tolerance* dari variable independen motivasi dan gaya kepemimpinan mempunyai nilai *tolerance* lebih dari 0,10 yang berarti bahwa tidak ada korelasi antar variable independen yang nilainya lebih dari 95%. Sementara itu, hasil perhitungan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) juga menunjukkan hal yang sama. Tidak ada variabel independen yang memiliki nilai VIF lebih dari 10. Dengan demikian

dapat disimpulkan dalam model regresi tidak terjadi multikolinieritas antar variabel independen tersebut.

c. Uji Heteroskedastisitas

Pengujian heteroskedastisitas dimaksudkan untuk mengetahui kesamaan varian masing-masing variabel independen X_1 dan X_2 terhadap Y . Pengujian homogenitas terhadap variabel penelitian digunakan uji heterokedastisitas. Deteksi terhadap masalah heteroskedastisitas dilakukan dengan melihat grafik sebaran nilai residual. Uji heteroskedastisitas menggunakan metode grafik plot *Regression Standarized Predicted Value* dengan *Regression Studentized Residual*. Hasil pengujian dapat dilihat pada gambar 6.2 berikut ini :

Gambar 6.2. Hasil Uji Heteroskedastisitas



Berdasarkan grafik scatterplot di atas tampak bahwa sebaran data tidak membentuk pola yang jelas, titik-titik data menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y.

Hal ini mengindikasikan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas dalam model regresi.

d. Uji Autokorelasi

Tabel 6.7. Hasil Uji Autokorelasi
Correlations

		Motivas	Gaya Kepemimpin an	Kinerja
Motivas	Pearson Correlation	1	.793**	.707**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	51	51	51
Gaya Kepemim pinan	Pearson Correlation	.793**	1	.658**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	51	51	51
Kinerja	Pearson Correlation	.707**	.658**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	51	51	51

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

3. Uji Hipotesis

a. Uji Signifikan Parsial (Uji Statistik t)

Tabel 6.8. Uji Parsial (Uji Statistik t)

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	11.458	4.861		2.357	.023
1 Motivasi	.512	.168	.499	3.057	.004
Gaya Kepemimpinan	.252	.157	.262	1.602	.116

a. Dependent Variable: Kinerja

Berdasarkan tabel 6.8 dapat dijelaskan uji hipotesis yang dilakukan secara parsial atau individu sebagai berikut ini :

1. Motivasi

Hasil pengujian hipotesis pertama (H1) yang menyebutkan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Hal ini ditunjukkan bahwa nilai koefisien regresi variable motivasi (X1) adalah 0,512, nilai t_{hitung} 3.057 dan nilai t_{tabel} 1,64. Nilai koefisien regresi ini signifikan pada tingkat signifikansi 0,05 dengan *p value* sebesar 004. Hasil ini menjelaskan bahwa nilai koefisien regresi variabel motivasi (X1) berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

2. Gaya kepemimpinan

Hasil pengujian hipotesis pertama (H2) yang menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Hal ini ditunjukkan bahwa nilai koefisien regresi variable motivasi (X2) adalah 0,252, nilai t_{hitung} 1.602 dan nilai t_{tabel} 1,64. Nilai koefisien regresi ini tidak signifikan pada tingkat signifikansi 0,05 dengan *p value* sebesar 161. Hasil ini menjelaskan bahwa nilai koefisien regresi variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

b. Uji Signifikan Simultan (Uji Statistik F)

Tabel 6.9. Uji Simultan (Uji Statistik F)

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	468.287	2	234.144	26.515	.000 ^b
Residual	423.870	48	8.831		
Total	892.157	50			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan, Motivasi

Uji F dapat dilakukan dengan membandingkan nilai F hitung dan nilai Ftabel dimana jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka secara simultan variable-variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variable dependen. Pada taraf $\alpha = 0.05$ dengan derajat kebebasan pembilangan/df1 (k) = 2 (jumlah variable bebas) dan derajat kebebasan penyebut /df2 ($n-k-1$) = $51-2-1 = 48$, diperoleh nilai f tabel 3.19 . Dengan demikian pada tabel diatas menunjukkan bahwa nilai Fhitung 26.515 lebih besar dari nilai ftabel 3.19. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa variable motivasi (X_1), gaya kepemimpina (X_2) secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap variable terikat yakni Kinerja pegawai (Y).

a. Uji Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui besarnya presentase pengaruh yang ditimbulkan variabel motivasi, gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Pengujian koefisien determinasi dapat dilihat pada tabel 6.10 sebagai berikut:

Tabel 6.10. Uji Determinasi
Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.724 ^a	.525	.505	2.97164

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

Berdasarkan uji koefisien determinasi diatas, nilai *adjusted r squar (R2) square* dari model regresi digunakan untuk mengetahui sebrapa besar kemampuan variabel bebas (*independent*) dalam menerangkan variabel terikat (*dependent*). Dari tabel diatas diketahui bahwa nilai *adjusted r square (R2)* sebesar 0,505 atau 50% yang menunjukkan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh variabel motivasi, gaya kepemimpinan. Sedangkan 50% dijelaskan oleh sebab lain diluar model.

B. Deskripsi Hubungan

Berdasarkan pengujian statistik terhadap variabel motivasi secara parsial tidak berpengaruh sedangkan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap variabel terikat. Penjelasan dari masing-masing pengaruh variabel dijelaskan sebagai berikut:

1) Pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai

Dari hasil penelitian hubungan antara motivasi dengan kinerja, diperoleh hubungan kedua variabel berubungan positif dan berpengeruh secara signifikan dimana nilai signifikasi thitung lebih kecil dari tingkat signifikan yaitu 0,04 dan 0,05. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi motivasi pegawai pada Rumah Tahanan Negara kelas IIB Selayar, maka akan meningkatkan kinerja pegawai.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Siswandi dalam jurnalnya Pengaruh Gaya Kepemimpinan,

Komunikasi Internal dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan yang dilakukan di Pand's Collection Semarang, dan Gusli dalam skripsinya Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT.PLN (Persero) Rayon Makassar Selatan, dimana hasil penelitian tersebut mengatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sehingga hipotesa satu dapat diterima.

2) Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai

Dari hasil penelitian hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja diperoleh hubungan kedua variabel berhubungan positif dan berpengaruh tetapi tidak signifikan, dimana nilai signifikan thitung lebih besar dari tingkat signifikansi yaitu 1,6 dan 0,05. Hal ini berarti bahwa secara teori seluruh kewenangan diberikan pimpinan kepada bawahannya sehingga tidak terjadi pengaruh yang signifikan oleh karenanya hipotesa kedua ditolak.

DAFTAR PUSTAKA

- Abraham H. Maslow. (2013). *Motivasi dan Kepribadian (Teori Motivasi dengan Pendekatan Hierarki Kebutuhan Manusia)*. PT. PBP, Jakarta
- Agus Suprijono. 2009. *Cooperative Learning, Teori & Aplikasi PAIKEM*. Surabaya : Pustaka Pelajar
- Apriansyah, Ginanjar, dkk. (2014). *"Pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, JOB-Relevant information dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial pada Perhotelan di provinsi Riau"* Jurnal Akuntansi.2014. efektif (Study pada Bank BRI Cabang Wates). Universitas Diponegoro.
- Aprilita, B (2012). *Dimensi-dimensi Gaya Kepemimpinan Bass dan Avolio Menurut Persepsi Karyawan dalam Membangun Gaya Kepemimpinan yang efektif*
- Arikunto, S. 2010 *"Metodologi Penelitian Suatu Pendekatan Proposal*. Jakarta : PT. Rineka Cipta
- Danang Sunyoto. 2013. *"Metodologi Penelitian Akuntansi."* Bandung: PT. Refika Aditama.
- Darlisman. 2009. *Pengaruh SDM, Komitmen, Motivasi terhadap Kinerja auditor dan reward sebagai variable moderating pada inspektorat Provinsi Jambi*. Tesis : Universitas Sumatra Utara
- Dimiyati Dan Mudjiono. 2009. *Belajar dan Pembelajaran*. Jakarta : PT. Rineka Cipta.
- Edy Sutrisno, 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan ke-8. Jakarta : Prenada Media Grup.

- Ghozali, Imam. 2005. *"Analisis Dengan Program SPSS."*
Semarang : Badan Penerbit-Undip
- Ghozali, Imam (2006). Aplikasi analisis multivariate dengan program SPSS Cetakan Keempat. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Ghozali, Imam. (2013). *"Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 21"*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali. (2016). *"Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS"*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Gomes, Faustino Cardoso (2000) Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan Keempat. Yogyakarta. Penerbit Andi
- Hamzah. 2008. Teori Motivasi dan Pengukurannya, Jakarta : Bumi Aksara
- Hariandja, Marihot Tua Efendi, 2002, Manajemen Sumber Daya Manusia, Grasindo, Jakarta
- Hasibuan, Malayu, 2000. *"Manajemen Sumber Daya Manusia."* Edisi Revisi. Jakarta. PT Bumi Aksara,
- Hasibuan, Malayu 2005. *"Manajemen Sumber Daya Manusia."* Edisi Revisi. Jakarta. PT Bumi Aksara, Jakarta.
- Hasibuan, Malayu 2007. *"Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan"*. Bandung, PT Bumi Aksa
- Hasibuan, Malayu 2013. *"Manajemen Sumber Daya Manusia."* Cetakan Ketujuh Belas. PT Bumi Aksara, Jakarta.
- Handoko, T. Hani (2010), Manajemen Personalia & Sumber Daya Manusia. BPFE-Yogyakarta.
- Handoko, T. Hani (2003), Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia, Yogyakarta, BPFE-Yogyakarta

- Herzberg, Frederick. 2011. Herzberg's Motivation - Hygiene Theory and Job Satisfaction in
- Hersey, Paul dan Kenneth. H. Blanchard, Manajemen Perilaku Organisasi : Pendayagunaan Sumber Daya Manusia, Terjemahan Agus Dharma, Erlangga, Jakarta 2003 Pasolong Harbani, (2013), Gaya Kepemimpinan Birokrasi, Alfabeta, Bandung
- Ilyas, Yaslis, 2005. Kinerja teori, Penilaian dan Penelitian, Jakarta : Pusat Kajias Ekonomi Kesehatan. Fakultas Kesehatan Masyarakat, Universitas Indonesia, Jakarta Fakultas Kesehatan Masyarakat, Universitas Indonesia
- Indra, bastian (2006). Sistem Akuntansi Sektor Publik Jakarta. Salemba Empat
- Ishak, Arep dan Hendri Tanjung 2003. Manajemen Sumber Daya Manusia. Universitas Trisakti : Jakarta
- Ivancevich, Jhon M. 2001. *"Human resource management"* Edisi; 8 th, Boston; McGraw-Hill
- Ivancevich, John. M. dkk. 2008. Perilaku dan Manajemen Organisasi. Jilid 1 dan 2. Jakarta: Erlangga
- Lina dan Stella.2013. *"Pengaruh Partisipasi penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial : Kepuasan Kerja dan Job Relevant Information sebagai Variabel Intervening. Jurnal Bisnis dan Akuntansi"*, Vol. 15. No. 1:37-56.
- Lina & Asward I (2015). Pengaruh Mekanisme Corporate Governance Terhadap Manajemen Laba dengan Pendekatan Conditional Revenue Model.
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2001. Manajemen sumber daya manusia perusahaan, Bandung : Remaja Rosdakarya
- Marwansyah dan Mukarram, 2002. *"Manajemen Sumber Daya Manusia"* Bandung, Cetakan Kedua, Pusat Penerbitan Administrasi Negara.

- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2005. *Perilaku dan Budaya Organisasi*, Cetakan Pertama, PT. Refika Aditama, Bandung
- Mangkunegara, A.A Anwar Prabu. 2009. *"Manajemen Sumber Daya Manusia"*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2010. *Manajemen saumber daya manusia perusahaan*, Bandung : PT Remaja Rosdakarya
- Mangkunegara, 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Remaja Rosdakarya. Bandung
- Mangkunegara, 2013, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Marwansyah, 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Kedua*, Bandung : Alfabeta
- Mariam, Rani. (2009). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja Karyawan sebagai variable Intervening kantor pusat PT Asuransi Jiwa Indonesdia (Persero)*, Semarang: Universitas Diponegoro
- Mathis, R.L & J.H Jackson. 2006. *Human Resource Management : Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Dian Angelia. Jakarta : Salemba Empat.
- Mathis, robert & H. Jackson, John. 2011. *Human Resource Management (edisi 10)*. Jakarta : Salemba Empat
- McClelland, D.C.1987. *Human Motivation*. New York : Cambridge University Press
- Mehta, Atul., Hoffbrand, Victor. 2006. *Haematology at a Glance*. diterjemahkan oleh: dr. Hunawarti Hartanto. Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Moehariono, 2012. *"Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi :. Jakarta : Raja Grafindo Persada*

- Muogbo U.S (2013) The Impact of employee Motivation On Organisational Performance (A Study Of Some Selected Firms In Anambra State Nigeria". The International Journal Of Engineering And Science (IJES). Vo. 2 Issue 7
- Nawawi, Hadari. 2003. Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi. Yogyakarta : Gajah Mada University Press.
- Pamudji, S. 1993. "*Ekologi Administrasi Negara*". Jakarta: Bumi Aksara.
- Prawirosentono (1999). Manajemen Sumber Daya Manusia (Kebijakan Kinerja Karyawan), Kiat Membangun Organisasi Kompetitif menjelang Perdagangan Bebas Dunia, Edisi Pertama. Yogyakarta; BPFE
- Peraturan Presiden Nomor 40 Tahun 2011 tentang Tunjangan Kinerja Bagi Pegawai di Lingkungan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia
- Rivai, Veithzal dan Basri. 2011. Performance Appraisal: Sistem Yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Karyawan Dan Meningkatkan Daya Saing
- Rivai, Veithzal dan Mulyadi, Deddy. 2013. Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi. Edisi Ketiga. Cetakan ke-10. Depok: PT. Rajagrafindo Persada.
- Rivai dan Basri (2005). Performance Appraisal. Jakarta: PT Raja, Grafindo Persada
- Rivai dan Basri, A.F.M. 2005. Performance appraisal. Jakarta : PT Raja. Grafindo Persada
- Riyadi, Slamet (2011) Pengaruh Kompensasi Finansial, Gaya Kepemimpinan dan motivasi kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Manufaktur di Jawa Timur. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan,

- Vo. 113, No. 1, Maret 2011: 40-45 Perusahaan.
PT. RAJAGRAFINDO PERSADA. Jakarta.
- Robbins, Stephen, 2006, "Perilaku Organisasi", Prentice Hall,
edisi kesepuluh Sabardini, 2006, "Peningkatan Kinerja
Melalui Perilaku Kerja Berdasarkan Kecerdasan
Emosional", Telaah Bisnis, Vol.7, No.1.
- Robbins, S 2008. Perilaku Organisasi, Jilid I dan II, Alih
Bahasa : Hadyana Pujaatmaja. Jakarta : Prenhallindo
- Ruslan, rosady. (2010). Manajemen Public Relations dan
Media Komunikasi. Jakarta : Rajawali Pers
- Sastrohadiwiryo, Siswanto. 2002. Manajemen Tenaga Kerja
Indonesia Pendekatan Administratif dan Operasional.
Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Santoso, Singgih. 2012 "*Analisis SPSS pada Statistik Paramedik.*
"Jakarta; PT. Elex Media Komput Indo.
- Sutrisno, Ey. 2010. Manajemen Sumber Daya Manusia.
Jakarta : Kencana Prenada Media Grup
- Sedarmayanti.2009. Sumber Daya Manusia dan
Produktivitas Kerja. Bandung: CV Mandar Maju.
- Sedarmayanti. (2014). Manajemen Sumber Daya Manusia
(Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri
Sipil), Bandung: PT. Reflika Aditama.
- Simamora, Henry. (2004). Manajemen Sumber Daya
Manusia. Edisi ketiga. Yogyakarta: STIE YKPN
- Siagian, Sondang P. 2003. Teori & Praktek Kepemimpinan,
Rineka Cipta, Jakarta
- Siregar, Syofian. 2013. Metode Penelitian Kuantitatif. Jakarta:
PT Fajar Interpratama Mandiri
- Sofa, Pakde (2008), Pendekatan Inquiry dan Mengajar.
[online]. Tersedia : <http://massofa.wordpress.com>[23
Januari 2009]

- Sugiono, (2011). *“Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)”*; Alfabeta. Bandung.
- Sugiono, 2002. *Metode Penelitian Administrasi R&D*, Bandung: Alfabeta
- Sugiono, 2010. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung : Alfabeta.
- Sugiono, (2011). *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D)*; Alfabeta. Bandung
- Sugiyono, 2012. *“Statistika untuk Penelitian.”* CV Alfabeta, Bandung.
- Sugiyono. 2012. *“Metode penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D”*. Bandung : alfa Beta.
- Sugiono. 2015. *Metode Penelitian Kombinasi (Mix Methods)*. Bandung:Alfabeta
- Suryanto, Slamet (2005). *Dasar-dasar Pendidikan Anak Usia Dini*. Yogyakarta : Hikayat Publishing
- Suryani, Abdurrachim. R, & Hariyawati (2016) *“Hubungan Asupan Natrium, Frekuensi dan durasi Aktivitas Fisik terhadap Tekanan Darah Lansia di Pantai Sosial Tresna Werdha Budi Sejahtera dan Bina Laras Budi Luhur Kota Banjar Baru, Kalimantan Selatan.*
- Sujarweni.2012. *Statistika Untuk Penelitian*. Yogyakarta. Graha Ilmu
- Thoha Miftah., (2010), *“Pembinaan Organisasi, proses diagnosa dan intervensi, Manajemen pengaruh budaya dan komitmen organisasi serta hubungannya antara partisipasi penganggaran dan kinerja manajerial perusahaan amdk di pasuruan. universitas muhammadiyah malang Kepemimpinan”*. Yogyakarta, Gava Media.

- Umar, Husein. 2008. Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.
- Wibowo. 2012. *"Manajemen Kinerja"* Jakarta. PT Raja Grafindo Persada.
- Widarjono, 2010. Agus. *"Analisis Statistika Multivariat Terapan"* Yogyakarta; UPP STIM YKPN
- Widyatmini dan Hakim, lukman.2008. *"Hubungan Kepemimpinan, Kompensasi dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Kota Depok"*
- Wilson, Bangun. 2012. *"Manajemen Sumber Daya Manusia"*, Jakarta, Erlangga.
- Wirawan, (2012). Evaluasi Teori, Model, Standar, Aplikasi dan Profesi. Jakarta : Rajawali Pers
- Wiyono, B. D. (2013). Ekspektasi Kinerja Konselor. (Online). Tersedia: <http://www.Bambangdibyowordpree.com/2013/03/24/ekspektasi-kerja-konselor>
- Wursanto, 2002. Dasar-dasar Ilmu Organisasi, yogyakarta : Andi Offset
- Yulk, Gary. 2009. Kepemimpinan Dalam Organisasi. Alih bahasa : Budi Supriyanto. Jakarta : Indeks
- Yusuf. 2013. Pengaruh Pengalaman, Independensi, dan Skeptisme Profesional Auitor terhadap pendeteksian kecurangan. Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial UIN Syarif Hidayatullah Jakarta
- Yama.2008. Modul: Metodologi Penelitian Disertasi, Contoh Kasus Dengan Analsis SPSS.UIN Hidayatullah, Jakarta.