

LAPORAN PENELITIAN

HUBUNGAN ANTARA PERSEPSI PEGAWAI FIP IKIP PADANG TERHADAP KEPEMIMPINAN ATASAN DENGAN MORAL KERJANYA

MILIK PERPUSTAKAAN IKIP PADANG	
DITERIMA TGL	9-11-96
SUMBER/HARGA	HD
KOLEKSI	KI
NO. INVENTARIS	1004/HD/06 - R7/3
LOKASI	658.3 ERM h.7



Oleh

Dra. ERMITA
(Ketua Tim Peneliti)

Penelitian ini dibiayai oleh :
Dana SPP/DPP FIP IKIP Padang
Tahun Anggaran 1993/1994

INSTITUT KEGURUAN DAN ILMU PENDIDIKAN PADANG
FAKULTAS ILMU PENDIDIKAN

1994

MILIK UPT PERPUSTAKAAN
IKIP PADANG

ABSTRAK

Penelitian ini berjudul "Hubungan Persepsi Pegawai FIP IKIP Padang Terhadap Kepemimpinan Atasan dengan Moral Kerja Pegawainya", dengan tujuan untuk mengetahui apakah terdapat hubungan antara gaya kepemimpinan atasan terhadap moral kerja pegawai. Gaya kepemimpinan atasan dalam melaksanakan tugas dalam penelitian ini ditinjau dari 2 sub-variabel yaitu gaya kepemimpinan atasan yang berorientasi pada tugas dan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada bawahan. Berdasarkan teori yang relevan diturunkan satu hipotesis mayor dan dua hipotesis minor. Sebagai jawaban sementara dari masalah yang diajukan, "terdapat hubungan yang positif (berarti) persepsi pegawai terhadap gaya kepemimpinan atasan dengan moral kerja pegawai pada taraf kepercayaan 95 %, sedangkan hipotesis minornya berbunyi terdapat hubungan yang berarti antara gaya kepemimpinan atasan yang berorientasi pada tugas dengan moral kerja pegawai FIP IKIP Padang dan terdapat hubungan yang berarti antara gaya kepemimpinan atasan yang berorientasi pada bawahan dengan moral kerja pegawai FIP IKIP Padang pada taraf signifikansi 95%.

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai FIP IKIP Padang yang jumlahnya 50 orang. Penelitian ini tidak menggunakan sampel, artinya anggota populasi dijadikan objek/sasaran penelitian.

Data yang diperlukan dalam penelitian ini dikumpulkan dengan menggunakan teknik angket yang disusun dalam bentuk

tertutup yang diberikan kepada responden. Angket disusun dalam bentuk skala Likert dengan menyediakan 4 (empat) alternatif jawaban yaitu selalu, sering, jarang dan tidak pernah.

Pengolahan dan teknik analisis data dilakukan dengan mempergunakan teknik korelasi Product Moment.

Hasil analisis data menunjukkan bahwa, hipotesis mayor yang berbunyi terdapat hubungan yang positif (berarti) antara persepsi pegawai FIP IKIP Padang terhadap gaya kepemimpinan atasan dengan moral kerja pegawai, dapat diterima pada taraf kepercayaan 95% , dan tidak terdapat hubungan yang positif (berarti) antara persepsi pegawai terhadap gaya kepemimpinan atasan yang berorientasi pada tugas dengan moral kerja pegawai pada taraf kepercayaan 95%. Sedangkan persepsi pegawai terhadap gaya kepemimpinan atasan yang berorientasi pada bawahan mempunyai hubungan yang positif (berarti) dengan moral kerja pegawai pada taraf kepercayaan 95%.

P E N G A N T A R

Penelitian merupakan salah satu upaya ilmiah di Perguruan Tinggi dalam rangka meningkatkan mutu, baik mutu dosen sebagai tenaga akademik, maupun penyelenggara akademik di Perguruan Tinggi pada umumnya.

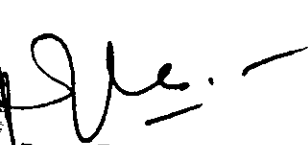
Oleh karena itu, Fakultas Ilmu Pendidikan IKIP Padang berusaha mendorong dosen/peneliti untuk melakukan penelitian sebagai bagian dari kegiatan akademiknya. Dengan demikian mutu dosen/peneliti dan hasil penelitiannya dapat ditingkatkan.

Kami merasa gembira bahwa penelitian ini telah dapat diselesaikan oleh peneliti menurut prosedur dan sesuai dengan kriteria yang berlaku, antara lain proses pemeriksaan Asisten Penelitian FIP IKIP Padang.

Padang, November 1994

Rekan FIP IKIP Padang




Dr. Prayitno, M.Sc.Ed
130 227 816

DAFTAR ISI

		Halaman
ABSTRAK		i
KATA PENGANTAR		iii
DAFTAR ISI		iv
DAFTAR TABEL		v
DAFTAR GRAFIK		vi
BAB I PENDAHULUAN		1
A. Latar Belakang Masalah		1
B. Ruang Lingkup dan Pembatasan Masalah		8
C. Perumusan Masalah		11
D. Tujuan Penelitian		12
E. A s u m s i		12
F. Hipotesis		12
G. Kegunaan Penelitian		13
BAB II TINJAUAN KEPUSTAKAAN		14
A. Persepsi Pegawai Terhadap Gaya Kepemim- pinan Atasan		14
B. Moral Kerja Pegawai		26
C. Persepsi Pegawai Terhadap Gaya Kepemim- pinan Atasan dan Hubungannya Dengan Moral Kerja Pegawai		31
D. Kerangka Konseptual		33
BAB III METODOLOGI PENELITIAN		34
A. Rancangan Penelitian		34
B. Populasi dan Sampel		34
C. Jenis dan Sumber Data		35
D. Teknik dan Alat Pengumpul Data		35
E. Prosedur dan Teknik Analisis Data		38
F. Prosedur Penelitian		40
G. Keterbatasan		40
BAB IV HASIL PENELITIAN		41
A. Diskripsi Data Penelitian		42
B. Pengujian Hipotesis		58
C. Pembahasan		60
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN		64
A. Kesimpulan		64
B. Saran		65
DAFTAR KEPUSTAKAAN		68
LAMPIRAN		70

DAFTAR TABEL

Nomor Tabel	Halaman
1. Jumlah Sampel Dalam Penelitian	35
2. Distribusi Frekwensi Skor Variabel Persepsi Pegawai Terhadap gaya kepemimpinan Atasan	42
3. Distribusi Frekwensi Skor Sub Variabel Persepsi Pegawai Terhadap gaya Kepemimpinan Atasan yang Berorientasi pada Bawahan	43
4. Distribusi Frekwensi Skor Aspek Memberikan Petunjuk kepada Pegawai dalam Melaksanakan Tugas	44
5. Distribusi Frekwensi Skor Aspek Melaksanakan Pengawasan Terhadap Pelaksanaan Tugas Pegawai	45
6. Distribusi Frekwensi Skor Aspek Menanamkan Keyakinan Pegawai dalam Menyelesaikan Tugas-tugas	46
7. Distribusi Frekwensi Skor Aspek Menekankan Pentingnya Pelaksanaan Tugas Pegawai	47
8. Distribusi Frekwensi Skor Sub Variabel Persepsi Pegawai Terhadap Gaya Kepemimpinan Atasan yang Berorientasi pada Bawahan	48
9. Distribusi Frekwensi Skor Aspek Memotivasi Pegawai dalam Melaksanakan Tugas	49
10. Distribusi Frekwensi Skor Aspek Melibatkan Pegawai dalam Mengambil Keputusan	50
11. Distribusi Frekwensi Skor Aspek Mengembangkan Hubungan Kekeluargaan Dengan Pegawai dalam Melaksanakan Tugas Sehari-hari	51
12. Distribusi Frekwensi Skor Variabel Moral Kerja Pegawai	52
13. Distribusi Frekwensi Skor Sub Variabel Semangat Kerja Pegawai dalam Melaksanakan Tugas	53
14. Distribusi Frekwensi Skor Sub Variabel Kegairahan Kerja Pegawai dalam Melaksanakan Tugas	54
15. Distribusi Frekwensi Skor Sub Variabel Disiplin Kerja Pegawai dalam Melaksanakan Tugas	55
16. Distribusi Frekwensi Skor Sub Variabel Tanggung Jawab Pegawai Terhadap Pekerjaan dalam Melaksanakan Tugas ...	56
17. Rangkuman Hasil Pengolahan Data Variabel Penelitian ...	57

DAFTAR GRAFIK

Grafik	Halaman
1. Persepsi Pegawai Terhadap Gaya Kepemimpinan Atasan	42
2. Persepsi Pegawai Terhadap Gaya Kepemimpinan Atasan yang Berorientasi pada Tugas	43
3. Skor Aspek Memberikan Petunjuk Kepada Pegawai dalam Melaksanakan Tugas	44
4. Skor Aspek Melaksanakan Pengawasan Terhadap Pelaksanaan Tugas Pegawai	45
5. Skor Aspek Menanamkan Keyakinan Pegawai dalam Melaksanakan Tugas	46
6. Skor Aspek Menekankan Pentingnya Pelaksanaan Tugas Pegawai	47
7. Persepsi Pebawai Tentang Gaya Kepemimpinan Atasan yang Berorientasi pada Bawahan	48
8. Skor Aspek Memotivasi Pegawai dalam Melaksanakan Tugas	49
9. Skor Aspek Melibatkan Pegawai dalam Mengambil Keputusan	50
10. Skor Aspek Mengembangkan Hubungan Kekeluargaan dengan Pegawai dalam Melaksanakan Tugas	51
11. Skor Variabel Moral Kerja dalam Melaksanakan Tugas	52
12. Skor Semangat Kerja Pegawai dalam Melaksanakan Tugas	53
13. Skor Kegairahan Kerja Pegawai dalam Melaksanakan Tugas	54
14. Skor Disiplin Kerja Pegawai dalam Melaksanakan Tugas	55
15. Skor Tanggung Jawab Pegawai Terhadap Pekerjaan .	56

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Keberhasilan organisasi dalam mencapai suatu tujuan ditentukan oleh keterlibatan berbagai unsur, antara lain adalah manusia, fasilitas, materi, ilmu dan teknologi. Unsur-unsur tersebut merupakan dasar aktifitas dari kerja sama yang dibentuk dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dari kesemua unsur tersebut, manusia merupakan unsur terpenting, karena unsur-unsur lainnya hanya akan dapat memberi manfaat bagi organisasi jika manusia yang di dalamnya merupakan daya pembangunan dan bukan perusak bagi organisasi. Dengan kata lain unsur manusia merupakan faktor penunjang kearah tercapainya tujuan organisasi secara efisien dan ekonomis. Dalam hal demikian manusia merupakan modal terpenting bagi organisasi.

Bagi organisasi yang diatur secara formal keterkaitan dan peran unsur manusia di dalamnya diatur dalam suatu ikatan dimana terdapat seseorang/beberapa orang yang disebut atasan dan seorang atau sekelompok orang yang disebut para bawahan. Kepada pimpinan maupun bawahan dituntut agar sama-sama bertanggung jawab dalam mengatur dan melaksanakan tugas-tugas organisasi sesuai dengan tugas dan peranan yang diembankan kepada masing-masing.

Barangkali tidak dapat disangkal pula bahwa bawahan dalam suatu organisasi memegang peran penting disamping unsur pimpinan, karena bawahan akan memegang tanggung jawab

operasional atau pelaksana dari segala rencana kerja yang disusun pimpinan secara bersama. Bagaimanapun apiknya rencana kerja dan segala aturan yang digariskan atasan, tanpa didukung oleh keterlibatan bawahan sebagai pelaksana operasional tugas organisasi, niscaya tujuan organisasi tidak akan terealisasi secara optimal.

Peranan dan tugas-tugas yang akan dikerjakan oleh bawahan atau pegawai mengacu kepada pencapaian tujuan organisasi dan didasari oleh pemilikan kemampuan bawahan yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang positif bagi pengembangan diri dan organisasi. Pegawai yang baik akan berusaha memahami tugas dan melaksanakan tugas dengan segala tanggung jawab serta mempunyai sikap positif terhadap pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan memiliki keinginan, kemauan, serta dedikasi yang tinggi dalam melaksanakan semua pekerjaan yang telah menjadi tugasnya, sehingga apa yang diharapkan pimpinan bagi peningkatan produktifitas kerja pegawai menjadi kenyataan. Sehubungan dengan hal ini Nawawi (1983 :121), menjelaskan bahwa:

... cara kerja, metode, alat-alat, keterampilan dan keahlian personil termasuk didalamnya faktor moral kerja dari personil (bawahan/pegawai) yang menjalankan pekerjaan itu akan mempengaruhi produktifitas kerja.

Dari kutipan di atas dapat disimpulkan bahwa pegawai (personil) merupakan sebagian unsur dalam organisasi yang mempunyai peranan penting dalam mencapai produktifitas kerja yang ditetapkan. Sumbangannya dalam mencapai produktifitas kerja tersebut, dipengaruhi pula oleh pengetahuan,

keterampilan, serta sikapnya dalam menghadapi pekerjaan, termasuk juga moral kerja yang ditunjukkannya. Dengan demikian jelas bahwa moral kerja pegawai perlu mendapat perhatian dari pimpinan, karena hal ini sangat penting untuk merealisasikan segenap kemampuan pegawainya dalam bertugas untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Leightea yang dikutip Moekijat (1989:130) mengemukakan bahwa "moral kerja adalah kemampuan sekelompok orang untuk bekerja sama dengan giat dan konsekwen dalam mengejar tujuan bersama". Bekerja sama menekankan dengan tegas hakekat saling hubungan dari suatu kelompok dengan keinginan yang nyata untuk bekerja sama. Giat dan konsekwen menunjukkan caranya untuk sampai kepada tujuan melalui disiplin bersama yang mana sebelumnya tujuan tersebut telah disepakati dan semua mereka menginginkan.

Pendapat di atas dipertegas oleh Pidarta (1988 : 131) yang memberikan batasan bahwa "moral kerja dapat dikatakan sebagai sikap seseorang dalam melaksanakan pekerjaan baik sikap individu maupun kelompok yang terlihat pada semangat, kegairahan kerja, disiplin dan etiket/tanggung jawab seseorang dalam melaksanakan tugasnya.

Dari batasan-batasan di atas dapat disimpulkan bahwa moral kerja pegawai berhubungan dengan sikapnya dalam melaksanakan pekerjaan, dan diwujudkan melalui segala kemampuannya dalam mencapai tujuan organisasi yang ditetapkan.

Untuk mencapai produktifitas kerja pegawai yang tinggi diperlukan pula moral kerja yang tinggi (positif). Moral

kerja yang tinggi dapat dilihat dari sikap bawahan dalam bekerja yang selalu kelihatan baik, senang dan optimis dan sering pula dihubungkan dengan motif-motif dan hasil-hasil kerja yang baik yang dicapai oleh pegawai. Dengan kata lain bawahan yang mempunyai moral kerja yang tinggi diikuti oleh motivasi dalam bekerja dan dapat menunjukkan hasil pekerjaan yang diharapkan (Hadari Nawawi, 1983).

Mengingat pentingnya bawahan memiliki moral kerja yang tinggi dalam melaksanakan pekerjaan, maka tentu hal ini perlu dikembangkan dan ditingkatkan dalam pribadi masing-masing bawahan. Upaya ini hendaknya dilakukan oleh pimpinan dalam suatu organisasi, agar bawahan melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya untuk kepentingan tujuan bersama. Untuk ini peranan pimpinan menentukan kesuksesan atau kegagalan dari usaha yang dilakukan, sehingga dikatakan bahwa dalam suatu organisasi, pimpinan merupakan faktor kunci untuk keberhasilan yang diinginkan organisasi tersebut.

Dalam hubungan ini Sukarna (1989 : 1) mengemukakan bahwa :

Pemimpin mempunyai tanggung jawab baik secara fisik maupun spiritual terhadap keberhasilan aktifitas kerja dari pada yang dipimpin. Kegagalan yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas menunjukkan kegagalan pemimpin itu sendiri, mengingat pemimpin hendaknya mampu membina, menggerakkan, menunjukkan serta mengatur yang dipimpinnya, maka segala tugas pekerjaan dari pada yang dipimpinnya akan berjalan efektif dan terarah pada sasaran.

Dengan demikian jelas bahwa pemimpin merupakan faktor kunci bagi suksesnya penyelenggaraan organisasi, karena itu seorang pimpinan dituntut untuk memiliki kemampuan untuk melakukan kepemimpinan yang efektif, agar dapat menggerak-

kan bawahannya untuk dapat bekerja dengan penuh pengertian, kesadaran, senang hati, serta bersedia mengikuti kehendak-kehendak pemimpin itu.

Dalam hubungannya dengan usaha membentuk moral kerja bawahan yang positif, seorang pemimpin melalui kepemimpinannya diharapkan mampu meyakinkan, membina, mengarahkan individu/kelompok yang dipimpinnya agar mau dan dapat melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan penuh kerelaan, penuh semangat, dan ada kesenangan batin. Situasi ini dapat diciptakan jika pimpinan dapat pula memberikan perhatian dan motivasi-motivasi tertentu kepada bawahan yang dipimpinnya. Dengan demikian akan tercipta suatu sinkronisasi diantara masing-masing kepentingan, baik kepentingan dipihak organisasi dan sebaliknya dipihak bawahan terpenuhi pula kebutuhan-kebutuhannya yang merasakan diri mereka bergabung dengan organisasi.

Kemampuan yang dapat diterapkan pimpinan dalam kepemimpinannya untuk menciptakan moral kerja bawahan dapat diwujudkan dalam cara/tindakan pimpinan dalam hal, mengajak, mengarahkan, menasehati, membimbing, menyuruh, memerintah, melarang dan bahkan menghukum (kalau perlu), mengawasi serta membujuk bawahan agar mau bekerja dan menunjukkan moral kerja yang mengacu kepada pencapaian produktifitas kerja yang diharapkan. Moekijat (1989:145) menegaskan bahwa " pimpinan dalam hubungannya dengan peranannya dalam membentuk moral kerja bawahan perlu memberikan tekanan dan bantuan kepada bawahan untuk mengembangkan sikap yang layak terhadap pekerjaannya ".

Menciptakan kondisi di atas melalui usaha kepemimpinan - an, bukanlah suatu hal yang mudah. Tidak semua pimpinan mampu melakukannya dengan baik dan berhasil. Kenyataan dapat dilihat tidak semua pimpinan berhasil membina bawahannya untuk memiliki moral kerja yang positif, karena indikasi-indikasi seperti kurangnya semangat pegawai dalam bekerja, kurang gairah, disiplin dan kadang-kadang melanggar etika yang seharusnya dipatuhi dalam bekerja. Kurangnya moral kerja pegawai ini mungkin disebabkan oleh berbagai faktor, salah satu diantaranya adalah gaya kepemimpinan yang diterapkan atasan dalam melaksanakan tugasnya membawahi bawahan sehari-hari.

Pimpinan sebagai atasan dalam peranannya selalu berinteraksi dengan bawahan. Dalam interaksi tersebut akan timbul persepsi bawahan mengenai atasannya. Apabila menurut persepsi mereka belum dapat mengatasi masalah yang dihadapi dalam bertugas, kurang dapat membina dan memperhatikan kebutuhan dan keinginan-keinginan bawahan, maka keadaan ini dapat menimbulkan perasaan kurang senang, kurang semangat dalam bekerja, kurang kegairahan, dan tanggung jawab yang rendah dalam melakukan pekerjaan. Keadaan ini tentu akan dapat mempengaruhi pencapaian tujuan yang diharapkan.

Persepsi merupakan kesan, anggapan, pandangan atau penilaian seseorang terhadap sesuatu objek atau memahami informasi tentang lingkungannya melalui penginderaan atau penghayatan. Benyamin Liputo (1988:109) mengemukakan bahwa: "Setiap orang mempunyai pendapat atau persepsi yang berbeda-beda dengan apa yang dilihatnya dilingkungannya. Berhu-

bungan dengan itu manusia berbeda pula dalam berperilaku".

Dengan demikian dapat disimpulkan pula bahwa persepsi bawahan dapat mempengaruhi perilakunya dalam melakukan pekerjaan. Dalam kaitannya dengan moral kerja dapat pula dikatakan bahwa moral kerja bawahan yang positif dalam melakukan pekerjaan, turut pula ditentukan oleh persepsi bawahan terhadap kepemimpinan yang diterapkan atasan atau pimpinannya.

Namun demikian kenyataan yang ditemui di lapangan berbeda dengan apa yang diharapkan. Berdasarkan pengamatan sementara penulis terhadap moral kerja dari pegawai administratif dilingkungan FIP IKIP Padang selama ini terlihat berbagai gejala yang kurang baik, seperti masih adanya pegawai yang datang terlambat, pulang cepat sebelum jam kerja usai, menunda-menunda pekerjaan, membaca koran, berkelakar seenaknya pada jam kerja, dan kurang memahami akan tanggung jawab. Disisi lain terlihat pula pimpinan sebagai atasan langsung dari pegawai sibuk dengan pekerjaan sendiri kurang memperdulikan pegawai sering meninggalkan kantor di luar jam dinas sehingga pegawai kadang-kadang memanfaatkan peluang untuk berbuat hal-hal yang kurang mendukung pencapaian tujuan. Sehubungan dengan itu dari hasil wawancara penulis dengan beberapa pegawai diketahui pula bahwa masih ada sebagian pegawai merasa pimpinan kurang mengontrol pekerjaan atas tugas yang diberikan dan kurang mampu untuk mendorong pegawai untuk bekerja dengan hasil yang memuaskan.

Berdasarkan pengamatan yang dikemukakan di atas diduga masih kurang terbinannya moral kerja pegawai dengan baik dalam bekerja, serta kepemimpinan yang diterapkan atasan kurang mampu mendorong pegawai untuk bekerja dengan moral kerja yang baik.

Untuk memperoleh jawaban yang jelas tentang permasalahan tersebut, sehingga kita dapat memahami dengan baik, maka itu penulis berkeinginan meneliti mengenai " Hubungan antara persepsi pegawai FIP IKIP Padang tentang kepemimpinan atasan dengan moral kerjanya".

B. Ruang Lingkup dan Pembatasan Masalah

Penelitian ini termasuk ruang lingkup pendidikan, khususnya berkenaan dengan manajemen pendidikan, karena yang menjadi sasarannya adalah bagaimana persepsi pegawai tentang gaya kepemimpinan atasannya dan keterkaitannya dengan moral kerja pegawai dalam melaksanakan tugas.

Sebagaimana dikemukakan dalam bagian terdahulu bahwa pegawai dalam melaksanakan pekerjaan supaya dapat mencapai produktifitas kerja yang tinggi hendaknya memiliki moral kerja yang baik. Terciptanya moral kerja pegawai yang diharapkan ditentukan oleh berbagai faktor, salah satu diantaranya adalah gaya kepemimpinannya dalam menggerakkan bawahannya untuk bekerja menuruti kehendak-kehendak yang ditetapkan pimpinan untuk kepentingan organisasi atau lembaga.

Dalam penerapan gaya kepemimpinan tersebut akan menimbulkan persepsi bawahan terhadap perilaku-perilaku yang ditunjukkan pimpinan dalam memengaruhi untuk membina,

menggerakkan bawahan untuk bekerja. Persepsi tersebut akan turut menentukan perilaku bawahan untuk bekerja yang dapat dilihat dari moral kerja bawahan tersebut.

Persepsi pegawai tentang gaya kepemimpinan atasannya dapat terlihat dalam penerapan gaya kepemimpinan atasan yang berorientasi terhadap tugas maupun yang berorientasi terhadap bawahan. Wahyusumidjo (1985:61) mengemukakan gaya kepemimpinan ini sebagai berikut:

(1) Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas meliputi; (a) pemimpin memberikan petunjuk pada bawahan, (b) pemimpin selalu mengadakan pengawasan ketat terhadap bawahan, (c) pemimpin meyakinkan kepada bawahan bahwa tugas-tugas harus dapat dilaksanakan sesuai dengan keinginan pemimpin, (d) pemimpin lebih menekankan pada pelaksanaan tugas dari pada pembinaan dan pengembangan bawahan. (2) Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada bawahan meliputi; (a) pemimpin lebih memberikan motivasi dari pada memberikan pengawasan terhadap bawahan, (b) pemimpin lebih melibatkan bawahan dalam mengambil keputusan, (c) pemimpin lebih bersikap penuh kekeluargaan, percaya, hubungan kerja sama yang saling menghormati diantara sesama anggota.

Ciri-ciri kepemimpinan sebagaimana yang dikemukakan di atas diaplikasikan pada kepemimpinan atasan dalam mengelola bawahan untuk mau bekerja dengan baik dengan moral kerja yang positif. Moral kerja yang dimaksudkan merupakan suatu sikap yang dalam bekerja dapat dilihat pada semangat, kegairahan, disiplin dan etiket bawahan dalam bekerja. Nawawi (1981:122) menjelaskan bahwa :

Moral kerja merupakan suasana batin yang mempengaruhi tujuan organisasi yang terwujud dalam aktifitas individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya berupa perasaan senang, bergairah atau tidak bergairah, bersemangat atau tidak bersemangat dalam melaksanakan pekerjaan.

Mengingat begitu luasnya permasalahan yang terkait dalam judul penelitian ini dan berbagai keterbatasan yang penulis miliki, baik biaya, waktu, dan tenaga serta untuk lebih mengarahkan penelitian yang akan dilaksanakan maka penelitian dibatasi pada hubungan antara persepsi pegawai tentang gaya kepemimpinan atasan dengan moral kerja pegawai dalam melaksanakan tugas di lingkungan FIP IKIP Padang.

Persepsi pegawai tentang gaya kepemimpinan atasan dilihat atas aspek berikut:

1. Persepsi pegawai tentang gaya kepemimpinan atasan yang berorientasi pada tugas, dalam hal :
 - a. Memberikan petunjuk kepada pegawai dalam melaksanakan tugas
 - b. Melaksanakan pengawasan terhadap pelaksanaan tugas pegawai
 - c. Menanamkan keyakinan kepada pegawai dalam menyelesaikan tugas
 - d. Menekankan pentingnya pelaksanaan tugas dengan baik
2. Persepsi pegawai tentang gaya kepemimpinan atasan yang berorientasi pada bawahan, dalam hal :
 - a. Memotivasi pegawai dalam melaksanakan tugas
 - b. Melibatkan pegawai dalam mengambil keputusan
 - c. Mengembangkan hubungan kekeluargaan dengan pegawai dalam melaksanakan tugas sehari-hari.

Sedangkan moral kerja pegawai yang akan dilihat dalam penelitian ini dibatasi pada : Semangat kerja pegawai, kegairahan kerja pegawai, disiplin kerja pegawai, dan tanggung jawab pegawai dalam pekerjaannya.

C. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan pembatasan masalah yang dikemukakan sebelumnya, maka masalah penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Bagaimanakah persepsi pegawai terhadap gaya kepemimpinan atasannya ?
2. Bagaimanakah moral kerja pegawai dalam melaksanakan tugasnya ?
3. Apakah persepsi pegawai terhadap gaya kepemimpinan atasannya mempunyai hubungan yang berarti dengan moral kerja pegawai dalam melaksanakan tugas ?

D. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan latar belakang dan perumusan masalah penelitian, maka penelitian ini bertujuan untuk memperoleh gambaran tentang :

1. Persepsi pegawai administratif FIP IKIP Padang tentang gaya kepemimpinan atasannya
2. Moral kerja pegawai administratif FIP IKIP Padang dalam melaksanakan tugas
3. Hubungan antara persepsi pegawai tentang gaya kepemimpinan atasan dengan moral kerja pegawai.

E. Asumsi

1. Kepemimpinan merupakan motor penggerak dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan
2. Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan sebagian besar ditentukan oleh kualitas kepemimpinan yang dimiliki oleh orang-orang yang ditugasi memimpin

3. Setiap pegawai dari suatu organisasi memiliki moral kerja yang dapat dilihat dari sikapnya dalam melaksanakan tugas.

F. Hipotesis

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dibedakan atas hipotesis mayor dan hipotesis minor.

Yang menjadi hipotesis mayor adalah "Terdapat hubungan yang berarti antara persepsi pegawai tentang gaya kepemimpinan atasan dengan moral kerja pegawai administratif FIP IKIP Padang ". Sedangkan hipotesis minornya adalah :

1. Terdapat hubungan yang berarti antara gaya kepemimpinan atasan yang berorientasi pada tugas dengan moral kerja pegawai FIP IKIP Padang
2. Terdapat hubungan yang berarti antara gaya kepemimpinan atasan yang berorientasi pada bawahan dengan moral kerja pegawai FIP IKIP Padang.

G. Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan/masukan pada :

1. Pimpinan fakultas dalam rangka meningkatkan mutu kepemimpinan dari Kabag dan Kasubag Tata Usaha di lingkungan FIP IKIP Padang dalam upaya terciptanya moral kerja yang positif pada diri pegawai
2. Kabag dan Kasubag Tata Usaha sebagai balikan dalam meningkatkan mutu kepemimpinannya dan membina moral kerja pegawai yang menjadi bawahannya.

BAB II

TINJAUAN KEPUSTAKAAN

Dalam studi kepustakaan ini akan dikemukakan beberapa teori yang berkaitan dengan permasalahan yang diteliti. Sesuai dengan judul penelitian yang terdiri dari dua variabel penelitian yaitu persepsi pegawai tentang gaya kepemimpinan atasan sebagai variabel terikat (independent variabel) dan yang kedua moral kerja sebagai variabel bebas (dependent variabel). Untuk itu pada bagian ini akan difokuskan pada kedua variabel tersebut dan hubungan antara persepsi pegawai tentang gaya kepemimpinan atasan dengan moral kerja. Selanjutnya dari uraian dan aspek-aspek tersebut akan dicoba membuat kerangka konseptual penelitian.

A. Persepsi Pegawai Tentang Gaya Kepemimpinan Atasan

Persepsi pada hakekatnya merupakan pandangan, anggapan, kesan serta penilaian seseorang terhadap suatu objek di lingkungannya. Mansoer (1989 : 126) mengemukakan bahwa "persepsi adalah proses pengorganisasian dan penerjemahan kesan-kesan sensori seseorang dalam rangka memberi makna tentang lingkungannya".

Sehubungan dengan itu Pringgodigdo (1977 : 866) memberikan pengertian persepsi sebagai berikut "

Persepsi dapat diartikan sebagai proses mental yang menghasilkan bayangan pada diri individu sehingga dapat mengenal suatu objek dengan jalan asosiasi dengan suatu ingatan tertentu baik secara intern, penglihatan, pendengaran dan sebagainya, sehingga akhirnya bayangan itu dapat disadarinya.

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa persepsi merupakan penginderaan seseorang terhadap suatu objek dilingkungkannya, sehingga seseorang dapat memberikan sesuatu pandangan, anggapan, kesan dan penilaian terhadap objek atau lingkungannya.

Persepsi seseorang terhadap situasi atau objek yang sama bisa saja berbeda. Frederick. Dkk (1976:97) mengatakan bahwa :

Each individual has is or her onwon perceived fild, everything that a person sees or knows about his word. The dimentions of perseptual fild depead an individuals past experiences, needs, and wants, emotional make up, mental set (readiness to react almost automatically to a stimulus) membership in a particuler social closs and in varios referènce group, and the physical enviroment.

Hal ini lebih lanjut dijelaskan oleh Liputo (1988: 109) mengatakan bahwa "setiap orang mempunyai pandangan atau persepsi yang berbeda dengan apa yang dilihat dilingkungkannya, berhubung dengan itu manusia berbeda pula dalam berperilakunya".

Berdasarkan kutipan di atas dapat disimpulkan bahwa setiap individu akan memiliki persepsi tersendiri terhadap yang dilihat dan yang diketahui dari lingkungannya. Persepsi tersebut dipengaruhi faktor seperti pengalaman, kebutuhan, keinginan, emosi dan mental yang dimiliki seseorang dalam interaksinya di tengah kehidupan sosial masyarakat dan lingkungannya.

Dengan demikian persepsi seseorang tidak hanya ditentukan oleh keadaan objek dan lingkungannya, tetapi juga sebaliknya ditentukan juga oleh bagaimana

karakteristik seseorang dalam mempersepsi. Termasuk juga dalam hal ini pengetahuan, kepribadian, dan keadaan pribadi lainnya dari orang yang mempersepsi.

Begitu juga halnya dengan persepsi pegawai terhadap perilaku kepemimpinan atasannya, tidak hanya ditentukan oleh perilaku atasan itu sendiri dalam memimpin tetapi juga dipengaruhi juga oleh faktor-faktor pribadi dari pegawai yang mempersepsi.

Menurut Oskam yang dikutip Sadli (1976:47) faktor-faktor yang mempengaruhi persepsi seseorang adalah :

1. Ciri-ciri khas dari objek stimulus yang terdiri antara lain dari nilai objek tersebut bagi orang yang mempersepsikan
2. Faktor-faktor pribadi termasuk didalamnya ciri khas individu seperti taraf kecerdasan, minat, emosionalnya dan sebagainya
3. Faktor pengaruh kelompok, artinya respon orang lain yang dapat memberi arah kepada sesuatu tingkah laku
4. Faktor-faktor perbedaan latar belakang kultural.

Dengan demikian persepsi pegawai tentang perilaku atasannya akan dipengaruhi oleh karakteristik perilaku kepemimpinan atasan tersebut dan sejauh mana kepemimpinan atasan tersebut dapat memberi pengaruh positif bagi pegawai, sehingga pegawai tersebut terdorong dan mau mengikuti dan menjalankan kehendak-kehendak atasan dalam mengemban tujuan-tujuan lembaga. Mengingat karakteristik pegawai tidak selalu sama, maka dari itu dalam melaksanakan kepemimpinan atasan harus mengenal pula pribadi pegawainya satu persatu.

Kepemimpinan diartikan juga sebagai kemampuan dan kesiapan yang dimiliki seseorang untuk dapat mempengaruhi

orang lain agar orang tersebut dapat berbuat sesuatu yang dapat membantu pencapaian suatu maksud dan tujuan tertentu.

Kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain terlihat dalam proses memimpin yang terjadi dalam hubungan antara manusia dengan manusia lain, maupun antara individu dengan kelompok individu yang terorganisir. Secara temporer atau permanen dalam suatu wadah yang disebut organisasi, lembaga, kantor, sekolah atau bentuk kelompok lainnya.

Seorang pemimpin atau atasan dalam melaksanakan tugas-tugas kepemimpinannya berhadapan dengan pribadi pengikut yang masing-masingnya memiliki keunikan tersendiri. Oleh karena itu selaku pimpinan diharapkan dapat melaksanakan kepemimpinannya dengan cara-cara yang sesuai dengan keadaan pegawai. Ada kalanya seorang atasan dalam menggerakkan pegawainya dengan cara memaksakan kehendak untuk mencapai tujuan yang diinginkannya, dan ada pula yang mengutamakan musyawarah terlebih dahulu sebelum sesuatu tugas dilaksanakan, bahkan ada pula yang membiarkan pegawainya begitu saja tanpa kontrol dalam melakukan tugas. Di samping itu ditemui pula ada pimpinan yang dalam praktek kepemimpinannya lebih berorientasi pada tugas dan sedikit sekali berorientasi pada hubungannya dengan pegawai sebagai bawahannya.

Semua perilaku yang ditunjukkan pimpinan tersebut, dikenal juga dengan gaya kepemimpinan. Darma (1984:37) mengemukakan "gaya kepemimpinan adalah perilaku yang

ditampilkan seseorang saat ia mencoba mempengaruhi perilaku orang lain". Dengan demikian dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan atasan adalah perilaku yang ditampilkannya pada saat ia mencoba mempengaruhi perilaku pegawai atau orang yang menjadi bawahannya.

Gaya kepemimpinan ini, kalau disimak dari pendapat ahli cukup banyak yang dapat kita identifikasi diantaranya gaya kepemimpinan otoriter, demokratis, pseudo demokratis, laissez faire, situasional, orientasi tugas, dan orientasi terhadap bawahan.

Untuk lebih mengarahkan pada permasalahan yang dikemukakan pada bagian terdahulu, maka pembahasan lebih lanjut akan dibatasi pada pelaksanaan gaya kepemimpinan atasan yang berorientasi pada tugas dan yang berorientasi pada pegawai (bawahan).

1. Gaya Kepemimpinan Atasan yang Berorientasi pada Tugas

Gaya kepemimpinan atasan yang berorientasi pada tugas lebih mementingkan perhatiannya kepada pelaksanaan tugas bawahan yang harus terlaksana dengan baik, mengikuti aturan yang ditetapkan serta mengacu kepada standar prestasi kerja yang diharapkan dari pegawai. Oleh karena itu pemimpin yang berorientasi pada tugas pada prakteknya banyak memberikan petunjuk, pengawasan, menanamkan keyakinan akan pentingnya pelaksanaan tugas kepada pegawai.

Memberikan petunjuk kepada pegawai merupakan pelaksanaan fungsi manajemen oleh atasan yaitu pengarahan. Arikunto (1988:42) menjelaskan bahwa :

Pengarahan adalah suatu usaha untuk memberikan penjelasan, petunjuk serta pertimbangan dan bimbingan terhadap para petugas yang terlibat baik secara struktural maupun fungsional agar pelaksanaan tugas bisa berjalan dengan lancar.

Seiring dengan kegiatan di atas, pemimpin yang berorientasi tugas untuk memastikan apakah bawahan telah melaksanakan tugas sesuai dengan yang diberikan, yang mengacu kepada pencapaian tujuan yang ditetapkan, maka perlu dilakukan pengawasan. Nitisemito (1985:109) menjelaskan bahwa "pengawasan merupakan usaha untuk dapat mencegah kemungkinan penyimpangan dari pada rencana, instruksi, saran-saran dan sebagainya".

Liputo (1988:69) mengemukakan bahwa :

Pengawasan adalah suatu proses dimana pemimpin organisasi melihat apakah yang telah ditetapkan sesuai harapan, jika tidak perbaikan diadakan untuk penyesuaian.

Dari kutipan di atas, dapat dikatakan bahwa pengawasan merupakan salah satu kegiatan penting yang perlu dilakukan oleh atasan. Dengan pengawasan diharapkan atasan dapat menekan penyimpangan-penyimpangan yang mungkin terjadi sehingga kemungkinan timbulnya kerugian yang besar dapat dihilangkan atau setidak-tidaknya diperkecil.

Agar pengawasan yang dilakukan seorang atasan kepada pegawainya dapat berjalan dengan baik, maka ada beberapa hal yang perlu diperhatikan sebagai mana yang dikemukakan oleh Soewarno (1984:27) sebagai berikut :

- a. Pengawasan harus mampu mencegah kemungkinan penyimpangan, penyelewengan dan kesalahan
- b. Pengawasan harus dapat memperbaiki kesalahan
- c. Pengawasan harus dapat meluruskan penyimpangan dan penyelewengan

- d. Pengawasan harus bersifat mendidik
- e. Pengawasan harus bersifat realistis
- f. Pengawasan dibenarkan oleh hukum
- g. Pengawasan secara ekonomis harus bermanfaat
- h. Pengawasan secara administratif harus efisien dan efektif
- i. Pengawasa secara sosial harus dapat diterima dan dimengerti

Kegiatan lain yang perlu dilakukan pimpinan yang berorientasi pada tugas, adalah perlunya menanamkan keyakinan pada bawahan dalam melaksanakan tugasnya. Perlunya tugas ini dilaksanakan atasan karena jika pegawai punya keyakinan diri yang tinggi dalam melaksanakan tugasnya maka pegawai akan lebih terdorong untuk bekerja dengan baik, bebas dari keraguan dan kebimbangan yang mengganggu kegiatannya. P. Siagian (1989:141) menjelaskan bahwa :

... dalam mengerakkan unsur manusia dalam organisasi amat penting untuk menumbuhkan percaya pada diri sendiri baik dalam menggunakan hak maupun dalam melaksanakan kewajiban seseorang.

Pada dasarnya keyakinan diri pada pegawai dapat timbul karena dimilikinya pengetahuan, dan kemampuan oleh bawahan sesuai dengan bidang tugas masing-masing. Namun demikian bidang itu belum dirasa cukup karena selain itu masih diperlukan peran atasan yang akan ikut mempengaruhi bawahan dalam bentuk pemberian dorongan dan penguatan, agar pegawai dapat melakukan tugas dengan baik.

Banyak cara yang dapat dilakukan pimpinan dalam menumbuhkan keyakinan diri pada pegawai seperti memberikan tugas pada pegawai sesuai dengan keahlian

dan kemampuannya, dan memberikan dorongan kepada pegawai untuk dapat mewujudkan dengan maksimal kemampuan dan keahlian yang dimilikinya tersebut. Usaha pimpinan ini dapat menimbulkan dampak positif lainnya pada pegawai, karena selain dapat mendorongnya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik juga dapat menimbulkan kepuasan dalam bekerja atas hasil yang diperolehnya.

Di samping kegiatan di atas, usaha lain yang perlu dilakukan atasan yang berorientasi tugas adalah menekankan pentingnya melaksanakan tugas dengan baik pada pegawainya. Kepemimpinan ini lebih menekankan kepada bagaimana tugas dapat dilakukan bawahan sesuai dengan rencana, standar hasil kerja yang diharapkan. Untuk itu atasan perlu memberlakukan aturan-aturan kerja pada pegawai, menetapkan batas waktu penyelesaian tugas, dan ketentuan lain yang harus dipenuhinya dalam penyelesaian tugas yang diberikan.

Selain hal di atas, atasan sebagai pimpinan juga perlu memberikan kritik dan saran-saran perbaikan jika pelaksanaan tugas pegawai kurang mengikuti ketentuan-ketentuan dan standar yang ditetapkan. Semua ini diperlukan agar pegawai dapat melaksanakan tugas dengan baik sehingga tercapai tujuan dengan maksimal.

2. Gaya Kepemimpinan yang Berorientasi pada Bawahan (Pegawai)

Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada bawahan, lebih mementingkan perhatiannya kepada masalah

hubungannya dengan bawahan, dengan mengupayakan penciptaan hubungan kemanusiaan yang baik. Upaya ini dimaksudkan agar bawahan dalam melaksanakan pekerjaannya dapat merasakan suatu kepuasan senang serta mendorong kediaan bawahan untuk dapat menjalin kerjasama dalam melaksanakan tugas. Dirawat Dkk (1983:105) mengemukakan bahwa :

Pimpinan yang bijaksana akan segera mengambil langkah-langkah untuk berusaha menciptakan suasana emosional yang sehat, sehingga tercipta perasaan kekeluargaan yang akrab dan bahagia yang memberi dorongan bekerja yang penuh gairah

Dari kutipan di atas, dapat disimpulkan bahwa atasan perlu memperhatikan dan menciptakan suasana emosional yang dapat mendukung pegawai dapat bekerja dengan penuh bergairah. Suasana yang dimaksud menyangkut pembinaan hubungan kemanusiaan dengan bawahan secara baik, sehingga dapat menimbulkan rasa akrab, rasa kekeluargaan dan kebahagiaan pada diri pegawai dalam bekerja. Sejalan dengan itu Efendi (1986:181) menjelaskan pula bahwa :

... pimpinan yang bertanggung jawab untuk memimpin suatu kelompok dengan hubungan dengan manusia yang baik adalah menciptakan interaksi orang-orang menuju suatu situasi kerja yang memotivasi mereka untuk bekerja sama secara produktif, dengan perasaan puas, baik ekonomis, psikologis maupun sosial.

Dengan demikian implikasinya bagi pimpinan yang berorientasi pada bawahan atau pegawai adalah agar pimpinan tersebut dapat memotivasi pegawai bekerja, mengajak untuk bekerja sama serta melibatkan pegawai tersebut dalam mengambil keputusan dan membina hubungan

yang bersifat kekeluargaan dikalangan bawahan. Hal ini dimaksudkan agar bawahan dapat merasa senang dan puas serta bergairah dalam bekerja.

Motivasi merupakan fungsi managerial yang penting dilakukan pimpinan. Wahyu Sumijo (1985:177) mengemukakan bahwa "Motivasi adalah dorongan kerja yang timbul pada diri seseorang untuk berperilaku dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan". Selanjutnya Maslow yang dikutip P Siagian (1983:132) menjelaskan bahwa :

Dorongan seseorang untuk berperilaku adalah untuk pemuasan kebutuhannya yang dapat digolongkan kepada : a) kebutuhan yang bersifat fisiologis, b) kebutuhan keamanan, c) kebutuhan sosial, d) kebutuhan prestise, dan e) kebutuhan akan mempertinggi kapasitas diri

Seorang atasan harus selalu berusaha untuk memberikan kesempatan pada pegawainya untuk memuaskan berbagai tingkat kebutuhan ini. Jika atasan berhasil melaksanakan tugas ini, maka telah berhasil pulalah atasan tersebut dalam mensinkronisasikan tujuan organisasi dengan tujuan pribadi dari pada pegawai dalam organisasi kerja yang dipimpinnya.

Upaya seorang pimpinan dalam pemenuhan kebutuhan tersebut adalah dengan memperhatikan faktor utama yang akan mempengaruhi motivasi kerja pegawai. Faktor tersebut dikemukakan Skinner (1986:88) sebagai berikut :

- a. Metode untuk memberikan penghargaan untuk karyawan tertentu
- b. Keterlibatan dalam penetapan tujuan
- c. Keterlibatan dalam pengambilan keputusan,
- d. Mengembangkan potensi dalam rangka meningkatkan prestasi kerja

Dari uraian di atas, jelaslah bahwa upaya yang dilakukan atasan dalam memotivasi pegawai adalah untuk pemenuhan kebutuhan pegawai. Karena bawahan tidak mempunyai kebutuhan yang sama, maka dituntut perlakuan yang berbeda pula kepada, pimpinan dalam pemenuhan kebutuhan bawahannya.

Di samping memotivasi, pimpinan yang berorientasi pada bawahan perlu pula melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan. Dengan ikut melibatkan pegawai atau bawahan berpartisipasi dalam mengambil keputusan akan dapat menjadikan suatu organisasi yang lebih efektif dalam mencapai tujuan yang diharapkan. Beberapa keuntungan lain yang dapat diperoleh pimpinan sebagaimana yang dikemukakan oleh Sujak (1990:63) yaitu

... beberapa keuntungan yang akan diperoleh dalam melibatkan bawahan berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan diantaranya alternatif pemecahan masalah yang lebih baik, karena dengan keterlibatan bawahan akan memungkinkan akan munculnya beberapa pengalaman dan ide yang beraneka ragam, serta latar belakang peninjauan masalah dapat dilihat dari sudut pandangan yang berbeda. Demikian pula kontinuitas terhadap hasil keputusan yang ditetapkan akan meningkat sehingga memungkinkan pelaksanaannya secara mudah dan dapat diterima oleh anggota kelompok.

Dari kutipan di atas dapat diperoleh gambaran bahwa keterlibatan pegawai dalam proses pengambilan keputusan dapat memberikan sumbangan yang cukup besar kepada pencapaian tujuan organisasi. Karena itu tugas pimpinan untuk dapat menciptakan suasana yang memungkinkan dapatnya pegawai berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Dalam mengikutkan bawahan dalam

pengambilan keputusan tersebut, mereka akan merasa bertanggung jawab dalam melaksanakan dan akhirnya timbul rasa puas pada dirinya dalam bekerja.

Kegiatan lain yang perlu diupayakan oleh atasan yang berorientasi pada bawahan buat pegawainya adalah mengembangkan hubungan kekeluargaan dengan bawahan dan sesama bawahan. Nawawi (1988:85) mengemukakan bahwa "pemimpin yang baik tidak menjauhkan diri dari anggota kelompoknya, tidak mengasingkan diri karena merasa dirinya penting dari anggota kelompok lain". Dengan demikian, pemimpin yang berhasil dalam mengerakkan bawahannya akan merasa dirinya bagian dari bawahannya dan mampu berinteraksi dengan bawahan. Hal ini dimaksudkan supaya pimpinan atau atasan lebih mudah menyelami keadaan bawahan dan dapat membantu jika ternyata dalam pelaksanaan tugas bawahan menemui kesulitan-kesulitan atau permasalahan yang dengan sendirinya bawahan tidak mampu memecahkannya.

Penciptaan kondisi di atas oleh atasan merupakan harapan bagi pegawai atau bawahan dan sebaliknya hubungan yang diciptakan tersebut semakin baik, jika pegawai berlaku sama dengan memperhatikan pula apa, yang menjadi harapan dan kehendak dari atasan.

Dengan demikian menjadi jelas bahwa dalam penerapan kepemimpinan yang berorientasi bawahan atau pegawai peranan atasan dapat dilihat dalam upaya memberi motivasi pada pegawai, melibatkannya dalam pengambilan keputusan, dan pengembangan hubungan kekeluargaan de-

ngan pegawai. Penerapan gaya kepemimpinan ini maupun yang berorientasi pada tugas akan menimbulkan persepsi yang berbeda pada diri pegawai dan dapat memberi pengaruh pada perilaku kerjanya.

B. Moral Kerja Pegawai

Pada dasarnya setiap orang tentu mempunyai pandangan dan sikap tertentu terhadap pekerjaannya. Ada yang bekerja dengan kesungguhan dan ada pula yang bekerja hanya sekedar mengharap balas jasa dan kurang bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Sikap dan pandangan yang demikian disebut juga dengan moral kerja, yakni reaksi mental dan emosional seseorang terhadap pekerjaannya.

Sebagaimana yang telah dikemukakan terdahulu bahwa beberapa indikasi untuk dapat melihat tinggi atau rendahnya moral kerja seseorang adalah dengan memperhatikan semangat kerja yang dimiliki, kegairahan dalam bekerja, disiplin serta tanggung jawab seseorang terhadap pekerjaannya.

Semangat kerja yang dimaksudkan tersebut adalah melakukan pekerjaan secara lebih giat sehingga diharapkan penyelesaian pekerjaan lebih cepat dan menunjukkan hasil yang diharapkan. Purwanto (1990:83) mengemukakan "semangat adalah suatu disposisi orang-orang di dalam suatu usaha bersama untuk bertindak dan berbuat dengan cara-cara produktif bagi maksud dan tujuan organisasi".

Dari kutipan di atas, jelas bahwa orang yang memiliki semangat kerja yang tinggi akan mempunyai suatu ketetapan

hati, punya kesediaan untuk bekerja secara baik dan giat tanpa memikirkan atau mengutamakan kepentingan-kepentingan pribadi, melainkan justru untuk tercapainya tujuan-tujuan yang ditetapkan organisasi. Sebaliknya orang yang memiliki semangat kerja yang rendah akan menunjukkan perilaku yang justru tidak membantu terhadap pencapaian tujuan organisasi tersebut. Ia tampak mengutamakan kepentingan pribadi, tidak mampu memperoleh kemajuan kerja, sering menimbulkan percekocokan, frekwensi absensi yang tinggi dan tingkah laku negatif lainnya.

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi semangat kerja seseorang. Purwanto (1990:84) lebih lanjut menjelaskan bahwa :

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi semangat kerja adalah ; 1) adanya tingkat kehidupan yang layak, 2) adanya perasaan terlindung, ketenteraman dalam bekerja, 3) adanya kondisi kerja yang menyenangkan, 4) suasana dalam rasa kekeluargaan, 5) perlakuan yang adil dari atasan, 6) pengakuan dan penghargaan terhadap sumbangan dan jasa yang diperbuat, 7) terdapat perasaan berhasil dan kesadaran untuk ingin berkembang, 8) kesempatan berpartisipasi dalam menentukan kebijakan, dan 9) kesempatan untuk memiliki harga diri.

Begitu banyaknya faktor yang dapat mempengaruhi semangat kerja, karena itu perlu mendapat perhatian dari atasan. Apabila atasan dapat mengarahkan usahanya kepada terciptanya semangat kerja yang tinggi pada diri pegawai, tentu akan dapat mendorong pegawai bekerja secara produktif. Penerapan kepemimpinan yang baik dan efektif merupakan salah satu upaya yang turut menentukannya.

Sejalan dengan semangat kerja yang tinggi oleh pegawai, lazimnya ditunjukkan pula dengan kegairahannya

dalam melaksanakan tugas. Nitisemito (1982:60) mengemukakan bahwa " kegairahan kerja adalah kesenangan yang mendalam terhadap pekerjaan yang dilakukan ".

Pada dasarnya antara semangat dan kegairahan kerja sulit untuk dipisahkan dan orang lebih cenderung menggunakan istilah semangat dan kegairahan kerja. Semangat dan kegairahan kerja ini dapat ditandai dengan perilaku pegawai yang dalam melakukan penyelesaian tugasnya tepat waktu, dapat mengurangi kerusakan serta bekerja dengan penuh rasa gembira dan menunjukkan raut wajah yang berseri-seri.

Menciptakan kegairahan kerja pegawai, terutama sekali yang dilakukan atasan adalah dengan memulai pada diri sendiri terlebih dahulu. Dalam hal ini atasan memulai dahulu menunjukkan pada pegawai bahwa dalam tugasnya sebagai pimpinan ia bekerja dengan bergairah dan gembira dalam melakukan tugas itu. Ordway Tead yang dikutip Moekijat (1989:132) menjelaskan bahwa :

Pegawai ingin dipimpin. Mereka menghendaki seorang atasan menjadi seorang pemimpin, apabila atasan aktif dalam peranannya ini, maka mereka tidak hanya akan menghormatinya tetapi juga akan menirunya.

Dengan demikian jelaslah pentingnya peranan pimpinan dalam menciptakan kegairahan kerja pegawai. Pemimpin yang baik adalah mampu memberikan contoh yang baik bagi pegawainya. Apabila pimpinan bergairah dalam melaksanakan tugas maka pegawai juga akan menunjukkan kegairahannya dalam melakukan tugas-tugas yang diberikan padanya.

Indikasi lain yang menunjukkan tinggi atau rendahnya moral kerja pegawai adalah disiplin kerja. Lazimnya kata

disiplin menunjukkan suatu ide hukuman tetapi itu bukanlah arti yang sebenarnya. Disiplin berasal dari kata Latin yaitu disiplin, yang berarti latihan atau pendidikan kesopanan, dan kerohanian serta pengembangan tabiat. Hal ini menekankan pada bantuan kepada pegawai untuk mengembangkan sikap yang layak terhadap pekerjaannya dan merupakan cara atasan dalam membuat peranannya dalam hubungannya dengan penegakan disiplin.

Sehubungan dengan disiplin kerja pegawai, Nitisemito (1982:189) mengemukakan bahwa "disiplin kerja merupakan perbuatan pegawai yang sesuai dengan peraturan yang ada dalam organisasi baik tertulis maupun tidak tertulis". Dari kutipan di atas dapat dikatakan bahwa disiplin kerja pegawai erat kaitannya dengan aturan-aturan dan norma-norma dalam berperilaku atau pengembangan sikap yang pantas dan layak dalam bekerja sehingga dapat bekerja dengan menunjukkan hasil yang diinginkan.

Disiplin mempunyai hubungan yang erat pula dengan semangat dan kegairahan kerja. Apabila pegawai merasa berbahagia dalam kerja, senang, maka mereka pada umumnya mempunyai disiplin yang tinggi. Sebaliknya apabila semangat dan kegairahan kerja pegawai rendah, maka mereka cenderung menunjukkan perilaku yang kurang baik, misalnya sering terlambat datang ke kantor, banyak menggunakan waktu untuk keluar sekedar untuk mengobrol, bahkan mereka sering bersikap, tidak sopan pada atasannya. Pada umumnya mereka itu menyetujui saja perintah atasannya tetapi

dengan perasaan tidak senang atau dongkol.

Dalam keadaan yang demikian, akankah atasan memberikan hukuman pada pegawai tersebut ?. Dengan memberikan hukuman terhadap mereka tidak akan selalu memperbaiki keadaan. Bagaimanapun cakupannya seorang pegawai, iapun terkadang masih melakukan kesalahan-kesalahan dalam melakukan tugas. Akan tetapi dalam hal-hal seperti ini, atasan mampu melakukan pendekatan mencari kesulitan-kesulitan pegawai dan sedapat-dapatnya berbuat sesuatu untuk menolong pegawai tersebut memperbaiki sikap atau perilakunya sehingga akhirnya berpengaruh baik terhadap hasil kerja mereka.

Di samping indikasi-indikasi yang telah dikemukakan di atas, salah satu indikasi lagi yang dapat menunjukkan tinggi rendahnya moral kerja pegawai adalah tanggung jawabnya dalam melaksanakan pekerjaannya. Pegawai yang memiliki tanggung jawab yang tinggi ditandai dengan keberaniannya dalam mengambil resiko terhadap tantangan, hambatan dan rintangan yang menghalangi penyelesaian pekerjaan yang sedang dilaksanakannya. Sudah menjadi tugas atasanlah untuk memupuk rasa tanggung jawab pegawai akan tugasnya dalam memikul tanggung jawab untuk pencapaian tujuan bersama bukan lebih mengutamakan kepentingan pribadi.

Dari uraian di atas, dapat diperoleh gambaran bahwa moral kerja merupakan faktor penting yang perlu diperhatikan oleh seluruh anggota organisasi, baik itu pimpinan maupun bawahan. Pentingnya moral kerja yang baik penerapannya dalam organisasi akan turut mempengaruhi

penyelenggaraan dan pencapaian tujuan organisasi. Untuk itu sebagai seorang atasan perlu kiranya menciptakan kondisi yang mungkin dapat menimbulkan moral kerja pegawai yang baik, diantaranya melalui kepemimpinan dan keteladanannya yang ditunjukkannya dalam bertugas.

C. Persepsi Pegawai Terhadap Gaya Kepemimpinan Atasan dan hubungannya Dengan Moral Kerja

Setiap organisasi atau unit kerja akan selalu menginginkan agar anggotanya menunjukkan produktifitas yang tinggi. Terealisirnya keinginan itu tergantung pada orang-orang yang akan melaksanakan tugas-tugas yang telah digariskan atasan.

Seorang atasan berperan sebagai sentral dari setiap aktifitas, sebab atasanlah yang memegang tampuk terkendalinya suatu organisasi dalam melakukan kegiatannya. Oleh karena itu atasan dituntut terampil dalam mengendalikan kegiatan organisasi agar tetap terarah pada tujuan yang telah ditetapkan. Berhasil tidaknya tujuan tersebut dicapai ditentukan pula oleh kemampuan atasan dalam menggerakkan pegawai sebagai bawahannya. Sebagaimana yang dikemukakan P Siagian (1985:36) bahwa :

Sukses tidaknya pimpinan (atasan) dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya tidak saja ditentukan oleh tingkat keterampilan teknis yang dimilikinya akan tetapi lebih banyak ditentukan oleh keahliannya untuk menggerakkan orang lain untuk mau bekerja.

Jadi jelas bahwa pimpinan harus mempunyai keahlian dan kemampuannya dalam menggerakkan pegawai untuk dapat bekerja. Keahlian yang dimaksud menyangkut cara atau

perilaku atasan dalam mengajak pegawai untuk bekerja yang dikenal dengan gaya kepemimpinan yang diterapkannya. Perilaku yang ditunjukkan atasan tidak akan mempunyai pengaruh yang sama terhadap perilaku pegawai yang berbeda-beda. Hal ini disebabkan karena masing-masing pegawai mempunyai penilaian, pengetahuan, kebutuhan, dan penafsiran yang berbeda sehubungan dengan perilaku tersebut. Sebagaimana yang dikemukakan Sadli (1976:46) bahwa " ... apa yang dilakukan seseorang tidak terlepas dari caranya mempersepsikan atas apa yang ia ingat mengenai hal yang ia hadapi".

Dengan demikian perilaku pegawai dalam melakukan pekerjaan diwarnai pula dengan persepsinya tentang hal-hal yang ia hadapi dalam situasi pekerjaannya, termasuk di dalamnya adalah perilaku atasan dalam menerapkan gaya kepemimpinannya. Persepsi yang baik dari pegawai terhadap gaya kepemimpinan atasan diduga akan menimbulkan perilaku yang baik pula dalam bekerja, yang dapat dilihat dari moral kerjanya.

Pada bahagian terdahulu juga telah disinggung bahwa moral kerja pegawai yang baik dapat diupayakan melalui penerapan kepemimpinan atasan. Penerapan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi kerja sangat menentukan keberhasilan atasan untuk mengajak pegawai dalam bekerja dengan moral kerja yang baik. Oleh sebab itu atasan perlu memiliki kemampuan baik dari segi teknik maupun pengetahuan dibidang kepemimpinan. Sehingga dengan demikian dalam menerapkan kepemimpinan dapat menentukan

kapan saat kepemimpinan berorientasi tugas, baik diterapkan dan kapan kepemimpinan berorientasi bawahan tepat dilakukan.

Sehubungan hal di atas, Moekijat (1989:36) mengemukakan bahwa "moral kerja dan efisiensi lebih banyak tergantung kepada mutu atasan sebagai pucuk pimpinan". Dengan demikian kemampuan atasan dalam menerapkan gaya kepemimpinannya akan turut menentukan moral kerja pegawai.

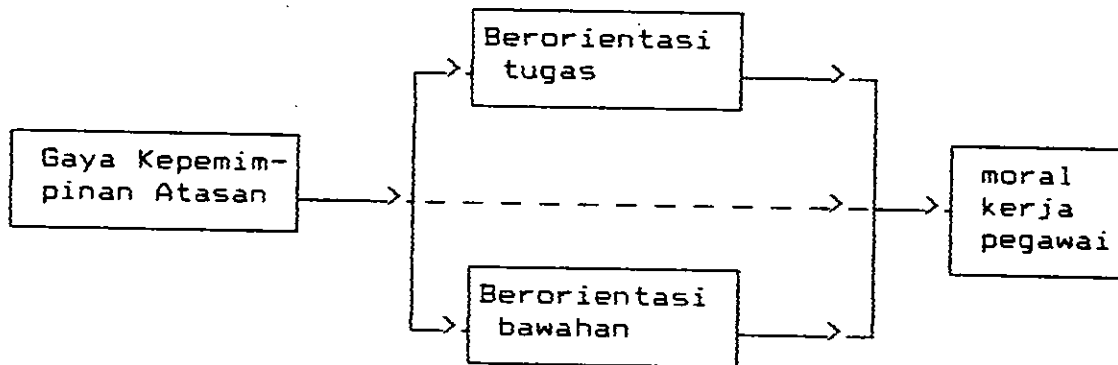
Pegawai yang berbeda pada satu unit kerja tidak hanya bekerja semata-mata untuk mencapai tujuan lembaga, tetapi mereka juga mempunyai tujuan pribadi, kebutuhan dan harapan. Maka dari itu pegawai akan mempunyai persepsi yang positif terhadap gaya kepemimpinan atasannya bila mereka menganggap bahwa kepemimpinan yang dijalankan atasannya tersebut akan dapat membantu pencapaian tujuannya, kebutuhannya dan harapannya dalam bekerja. Persepsi yang positif akan mempengaruhi sikapnya yang dapat dilihat dari moral kerja pegawai tersebut.

D. Kerangka Konseptual

Pemimpin memegang peranan yang sangat penting untuk menggerakkan bawahannya dalam rangka mencapai mencapai tujuan organisasi. Oleh sebab itu salah satu peran dari pimpinan adalah memainkan gaya kepemimpinannya sebagai atasan agar tujuan organisasi dapat dicapai dengan efektif dan efisien. Gaya kepemimpinan disini dapat ditinjau dari dua sisi, yaitu gaya kepemimpinan atasan yang berorientasi pada tugas dan gaya kepemimpinan atasan yang berorientasi

pada bawahan.

Menurut dugaan sementara, gaya kepemimpinan atasan ini turut menentukan moral kerja pegawai. Penelitian ini akan melihat hubungan antara gaya kepemimpinan atasan dengan moral kerja pegawai, dan hubungan gaya kepemimpinan atasan yang berorientasi pada tugas dengan moral kerja pegawai serta hubungan antara gaya kepemimpinan atasan yang berorientasi pada bawahan dengan moral kerja pegawai. Sebagai kerangka konseptual dari permasalahan di atas dapat dilihat pada bagan berikut ini:



BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Rancangan Penelitian

Ditinjau dari sifat masalahnya dan tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini, maka rancangan penelitian ini termasuk ke dalam bentuk penelitian yang bersifat korelasional. Artinya penelitian ini akan mencoba melihat korelasi antara persepsi pegawai tentang gaya kepemimpinan atasan dengan moral kerja pegawai dalam melaksanakan tugas. Persepsi pegawai tentang gaya kepemimpinan atasan disebut variabel bebas (X), sedangkan moral kerja pegawai disebut variabel terikat (Y).

Untuk melihat hubungan antara ke dua variabel ini, digunakan teknik korelasi product moment.

B. Populasi dan Sampel

Sesuai dengan permasalahan yang diteliti, maka objek dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai FIP IKIP Padang, yang berjumlah sebanyak 50 orang.

Penelitian ini tidak menggunakan sampel, artinya semua objek penelitian ini dijadikan sasaran penelitian.

Tabel : 1
Jumlah Sampel Dalam Penelitian

No	tempat/unit kerja pegawai	Jumlah
1	Jurusan AIP	1 orang
2	Jurusan PPB	1 orang
3	Jurusan KTP	1 orang
4	Jurusan PLS	1 orang
5	Pegawai PGSD Pusat	2 orang
	a. UPP I (FIP)	3 orang
	b. UPP II (Bandar Buat)	4 orang
	c. UPP III (Bukittinggi)	11 orang
10	Pegawai Tata Usaha	27 orang
J u m l a h		50 orang

Sumber : KTU FIP

C. Jenis dan Sumber Data

1. Jenis Data

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini meliputi data mengenai persepsi pegawai tentang gaya kepemimpinan atasan dan data tentang moral kerja pegawai dalam melaksanakan tugas. Dengan demikian maka data yang diperlukan adalah data primer yang diperoleh langsung dari responden penelitian.

2. Sumber Data

Adapun yang menjadi sumber data dalam penelitian ini adalah pegawai FIP IKIP Padang

D. Teknik dan Alat Pengumpul Data

Untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini digunakan teknik kuesioner (angket), dengan menyusun sejumlah pernyataan sesuai dengan variabel penelitian. Kuesioner disusun dengan menyediakan 4 alternatif pilihan. Alternatif pilihan itu adalah selalu, sering, jarang dan tidak pernah.

Penyusunan kuesioner ini melalui beberapa tahap, yaitu :

1. Menentukan indikator untuk tiap variabel dan sub-variabel

Indikator untuk variabel persepsi pegawai tentang gaya kepemimpinan atasan, meliputi :

- a. Persepsi pegawai tentang gaya kepemimpinan atasan yang berorientasi pada tugas.

Untuk indikator ini dapat pula dilihat sub-indikatornya adalah :

- 1) Memberikan petunjuk kepada pegawai dalam melaksanakan tugas
 - 2) Melaksanakan pengawasan terhadap pelaksanaan tugas pegawai
 - 3) Menanamkan keyakinan pada pegawai dalam menyelesaikan tugas-tugas
 - 4) Menekankan pentingnya pelaksanaan tugas pegawai
- b. Persepsi pegawai tentang gaya kepemimpinan atasan yang berorientasi pada bawahan

Untuk indikator ini maka sub-indikatornya adalah

- 1) Memotivasi pegawai dalam melaksanakan tugas
- 2) Melibatkan pegawai dalam mengambil keputusan
- 3) Mengembangkan hubungan kekeluargaan dengan pegawai dalam melaksanakan tugas sehari-hari.

Sedangkan untuk variabel moral kerja pegawai dalam melaksanakan tugas, indikatornya adalah :

- a. Semangat kerja pegawai
- b. Kegairahan kerja pegawai

- c. Disiplin kerja pegawai dan
 - d. Tanggung jawab pegawai terhadap pekerjaan.
2. Menyusun konsep alat pengumpul data

Berdasarkan indikator dan sub-indikator yang telah ditetapkan, maka disusun konsep butir-butir pernyataan, yang jumlah masing-masingnya seperti berikut :

- a. Persepsi pegawai tentang gaya kepemimpinan atasan dalam memberi petunjuk kepada pegawai dalam melaksanakan tugas sebanyak 9 pernyataan.
- b. Melaksanakan pengawasan terhadap pelaksanaan tugas pegawai sebanyak 7 pernyataan.
- c. Menanamkan keyakinan pada pegawai dalam menyelesaikan tugas-tugas sebanyak 5 pernyataan.
- d. Menekankan pentingnya pelaksanaan tugas pegawai sebanyak 4 pernyataan.
- e. Memotivasi pegawai dalam melaksanakan tugas sebanyak 7 pernyataan.
- f. Melibatkan pegawai dalam mengambil keputusan sebanyak 7 pernyataan
- g. Mengembangkan hubungan kekeluargaan dengan pegawai dalam melaksanakan tugas sehari-hari sebanyak 5 pernyataan.
- h. Semangat kerja pegawai dalam melaksanakan tugas sebanyak 6 pernyataan.
- i. Kegairahan kerja pegawai dalam melaksanakan tugas sebanyak 7 pernyataan.
- j. Disiplin kerja pegawai dalam melaksanakan tugas

sebanyak 7 pernyataan.

k. Tanggung jawab pegawai terhadap pekerjaan dalam melaksanakan tugas sebanyak 5 pernyataan.

3. Diskusi dengan pembimbing

Setelah konsep angket selesai disusun, kemudian dikonsultasikan dengan pembimbing, untuk memperoleh masukan dalam rangka penyempurnaannya. Dari hasil diskusi itu dilakukan revisi terhadap beberapa butir pernyataan. Dari hasil revisi tersebut akhirnya diperoleh angket yang dianggap memenuhi syarat sebagai alat pengumpul data yang baik.

E. Teknik Analisis Data

sesuai dengan tujuan dan bentuk penelitian, serta jenis data yang dikumpulkan, maka teknik analisis data yang digunakan adalah teknik statistik dengan analisis korelasi.

Adapun langkah-langkah yang dilakukan dalam kegiatan analisis data ini antara lain sebagai berikut :

1. Memferivikasi kuesioner yang terkumpul dari responden dan mencek keabsahan pengisian kuesioner tersebut. Dari 50 kuesioner yang disebarkan ternyata hanya 48 buah yang dapat diolah dan 2 buah lagi tidak dikembalikan dengan alasan 1 orang dalam keadaan cuti dan 1 orang lagi sakit.
2. Mengelompokkan data sesuai dengan variabel dan indikator masing-masing.
3. Menentukan bobot setiap butir item (alternatif jawaban), sesuai dengan sifat pernyataan yang disusun. Rentangan

skor untuk bibit setiap item, bergerak antara 1 sampai 4. Pernyataan yang positif bobotnya mulai dari 4 sampai 1, sedangkan pernyataan yang negatif sebaliknya.

4. Setelah dilakukan pemberian bobot, selanjutnya skor-skor dari masing-masing item dan responden dijumlahkan, sesuai dengan kelompok variabelnya masing-masing. Kemudian skor masing-masing responden dijumlahkan baik untuk masing-masing sub-variabel dan kedua variabel yang diteliti secara keseluruhan.
5. Membuat distribusi frekwensi untuk masing-masing variabel dan sub-variabel serta mencari mean, median, modus, dan simpangan baku guna menggambarkan hasil penelitian.
6. Mencari koefisien korelasi antara variabel persepsi pegawai terhadap gaya kepemimpinan atasan (x) dengan moral kerja pegawai (y), persepsi pegawai terhadap gaya kepemimpinan atasan yang berorientasi pada tugas (x_1) dengan moral kerja pegawai (y), dan persepsi pegawai terhadap gaya kepemimpinan atasan yang berorientasi pada bawahan (x_2) dengan moral kerja pegawai (y), dengan mempergunakan rumus korelasi product moment yang, rumusnya adalah :

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

(Sutrisno Hadi 1984 : 294)

7. Melakukan pengujian hipotesis penelitian dengan menggunakan taraf signifikansi 5% dan 1%.

F. Prosedur Penelitian

Langkah pertama yang dilakukan untuk penelitian ini adalah menyiapkan alat pengumpul data dan mempersiapkan surat-surat yang diperlukan.

Pengumpulan data dilakukan dengan menghubungi masing-masing responden secara langsung dan meminta jawaban-jawaban yang sesuai dengan pendapat mereka.

Setelah data semuanya terkumpul barulah dilakukan langkah berikutnya yaitu mengolah dan analisis data.

Kemudian menulis draf laporan yang diperiksa oleh pembimbing dan terakhirnya adalah penyempurnaan dan perbanyakkan laporan hasil penelitian.

G. Keterbatasan

Penelitian ini mempunyai keterbatasan-keterbatasan, yaitu

1. Tidak semua pegawai yang telah ditetapkan sebagai responden penelitian mengembalikan kuesioner, walaupun sudah diminta beberapa kali sampai batas akhir waktu penelitian ini, dan satu angket lagi pegawai yang bersangkutan dalam masa cuti. Hal ini mengakibatkan data yang diolah tidak sesuai dengan jumlah responden yang ditetapkan.
2. Waktu, tenaga dan biaya yang tersedia untuk penelitian ini sangat terbatas, sehingga penelitian belum bisa dilaksanakan secara luas dan mendalam.

BAB IV

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

A. Diskripsi Data Penelitian

Penelitian ini terdiri dari dua variabel yaitu persepsi pegawai tentang gaya kepemimpinan atasan dan moral kerja pegawai dalam melaksanakan tugas. Data mengenai persepsi pegawai tentang gaya kepemimpinan atasan dibagi menjadi dua sub-variabel, yaitu persepsi pegawai tentang gaya kepemimpinan atasan yang berorientasi pada tugas dan gaya kepemimpinan yang berorientasi kepada bawahan. Untuk melihat sub-variabel persepsi pegawai tentang gaya kepemimpinan atasan yang berorientasi pada tugas dapat ditinjau atas empat aspek, yaitu memberikan petunjuk kepada pegawai dalam melaksanakan tugas, melaksanakan pengawasan terhadap pelaksanaan tugas pegawai, menanamkan keyakinan pada pegawai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan menekankan pentingnya pelaksanaan tugas pegawai. Sedangkan persepsi pegawai terhadap gaya kepemimpinan atasan yang berorientasi pada bawahan dapat pula ditinjau dari tiga aspek, yaitu memotivasi pegawai dalam melaksanakan tugas, melibatkan pegawai dalam mengambil keputusan dan mengembangkan hubungan kekeluargaan dengan pegawai. Untuk variabel moral kerja pegawai dalam melaksanakan tugas terdiri dari empat sub-variabel, yaitu semangat kerja pegawai, kegairahan kerja pegawai, disiplin kerja pegawai dan tanggung jawab pegawai terhadap pekerjaan.

Data untuk masing-masing variabel, sub-variabel dan aspeknya, merupakan data kuantitatif dari data kualitatif,

dengan memberikan skor pada item-item pernyataan. Profil data untuk masing-masing variabel, sub-variabel dan aspeknya adalah sebagai berikut :

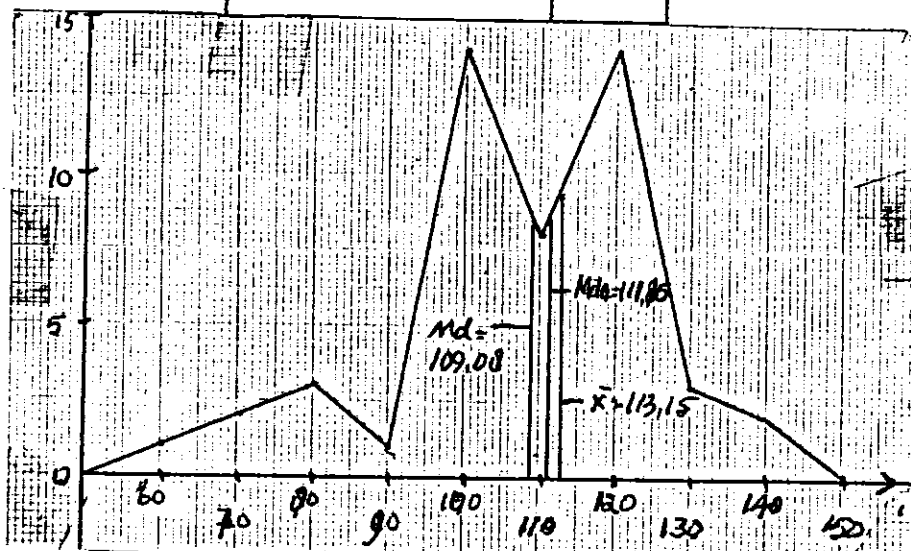
1. Variabel Persepsi Tentang Gaya Kepemimpinan Atasan Langsung

Skor yang diperoleh dari jawaban responden untuk variabel ini menyebar dari 65 sampai 145. Dari hasil pengolahan data tersebut diperoleh skor rata-rata 113,-15, median 111,86, modus 109,28 dan simpangan baku 19,-08. Sedangkan distribusi frekwensi dan grafiknya dapat dilihat pada tabel dan grafik berikut :

Tabel : 2

Distribusi Frekuensi Skor Variabel Persepsi Pegawai Tentang Gaya Kepemimpinan Atasan

Interval Nilai	f
144 - 154	2
133 - 143	3
122 - 132	14
111 - 121	8
99 - 110	14
88 - 98	1
77 - 87	3
66 - 76	2
55 - 65	1
Jumlah	48



Grafik 1 : Persepsi Pegawai Tentang Gaya Kepemimpinan Atasan

Data mengenai persepsi pegawai tentang gaya kepemimpinan atasan ini diuraikan lagi dalam dua sub-variabel yaitu :

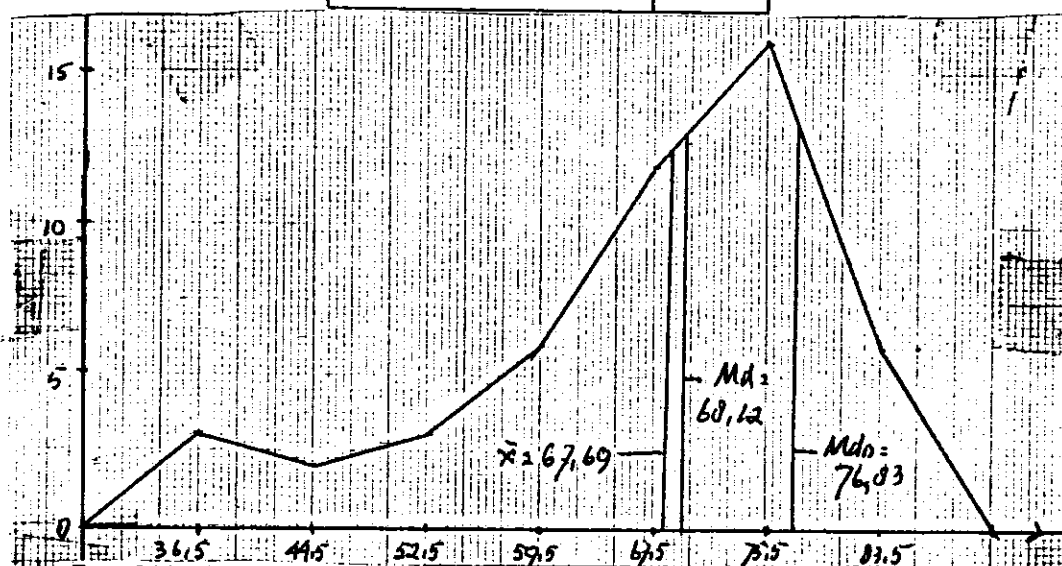
a. Data Mengenai Persepsi Pegawai Tentang Gaya Kepemimpinan Atasan yang Berorientasi pada Tugas

Rentangan skor yang diperoleh pada sub-variabel kepemimpinan yang berorientasi pada tugas ini berkisar dari 37 sampai dengan 84. Dari hasil pengolahan data diperoleh skor rata-rata 67,69, median 76,83, modus 68,12, dan simpangan baku 11,97. Adapun distribusi frekwensi dan grafiknya dapat dilihat pada bagian berikut :

Tabel : 3

Distribusi Frekuensi Skor Mengenai Persepsi Pegawai Tentang Gaya Kepemimpinan Atasan yang Berorientasi pada Tugas

Interval Nilai	f
80 - 87	6
72 - 79	16
64 - 71	12
56 - 63	6
49 - 55	3
41 - 48	2
33 - 40	3
Jumlah	48



Grafik 2 : Persepsi Pegawai Tentang Gaya Kepemimpinan Atasan yang Berorientasi pada Tugas

Data mengenai persepsi pegawai tentang gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas ini dapat ditinjau pada empat aspek, yaitu :

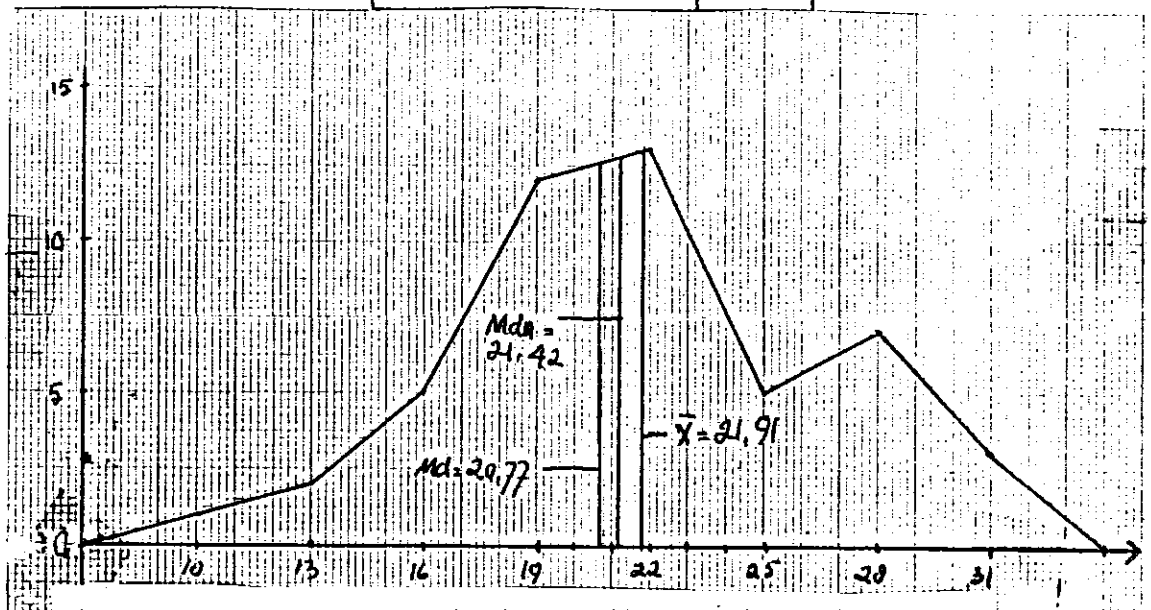
- 1) Data Tentang Memberikan Petunjuk kepada Pegawai dalam Melaksanakan Tugas

Skor yang diperoleh dari responden untuk aspek ini berkisar dari 10 sampai 32. Setelah dilakukan pengolahan data maka diperoleh skor rata-rata 21,91, median 21,42, modus 20,77, dan simpangan baku 4,63. Data ini dapat dilihat pada distribusi frekwensi dan grafiknya pada bagian berikut.

Tabel : 4

Distribusi Frekuensi Skor Aspek Memberikan Petunjuk Kepada Pegawai dalam Melaksanakan Tugas

Interval Nilai	f
30 - 32	3
27 - 29	7
24 - 26	5
21 - 23	13
18 - 20	12
15 - 17	5
12 - 14	2
9 - 11	1
Jumlah	48



Grafik 3 : Skor Aspek Memberikan Petunjuk kepada Pegawai dalam Melaksanakan Tugas

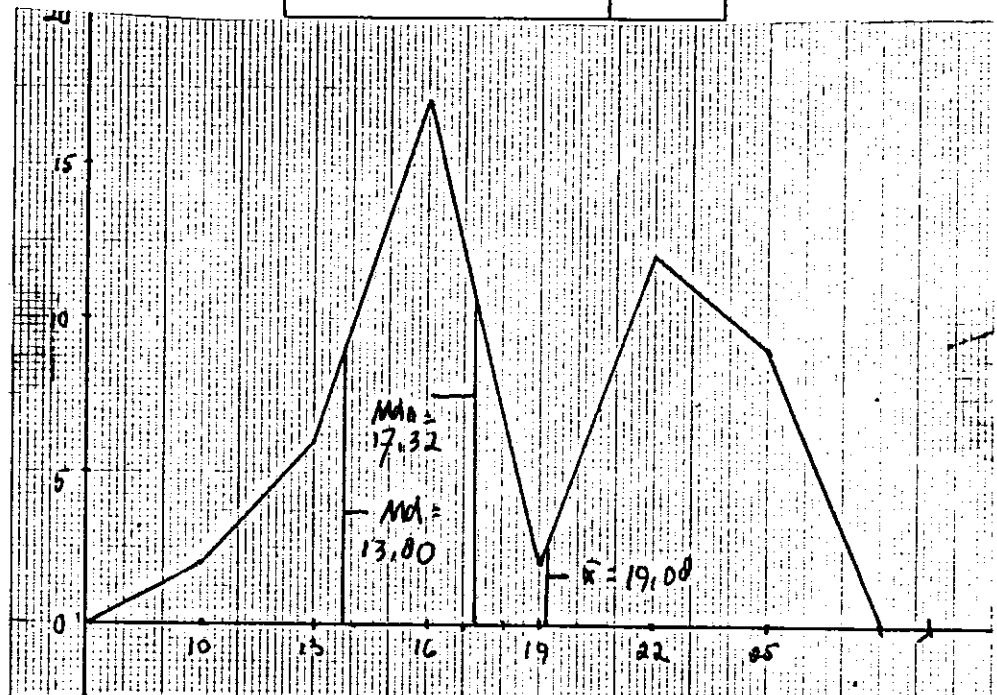
2) Data Melaksanakan Pengawasan Terhadap Pelaksanaan Tugas Pegawai

Rentangan skor yang diperoleh untuk aspek ini berkisar dari 9 sampai dengan 24. Dari pengolahan data yang dilakukan diperoleh skor rata-rata 19,08, median 17,32, modus 13,80, dan simpangan baku 4,30. Adapun distribusi frekwensi dan grafiknya dapat dilihat pada bagian berikut :

Tabel : 5

Distribusi Frekuensi Skor Aspek Melaksanakan Pengawasan Terhadap Pelaksanaan Tugas Pegawai

Interval Nilai	f
24 - 26	9
21 - 23	12
18 - 20	2
15 - 17	17
12 - 14	6
9 - 11	2
Jumlah	48



Grafik 4 : Skor Aspek Melaksanakan Pengawasan Terhadap Pelaksanaan Tugas Pegawai

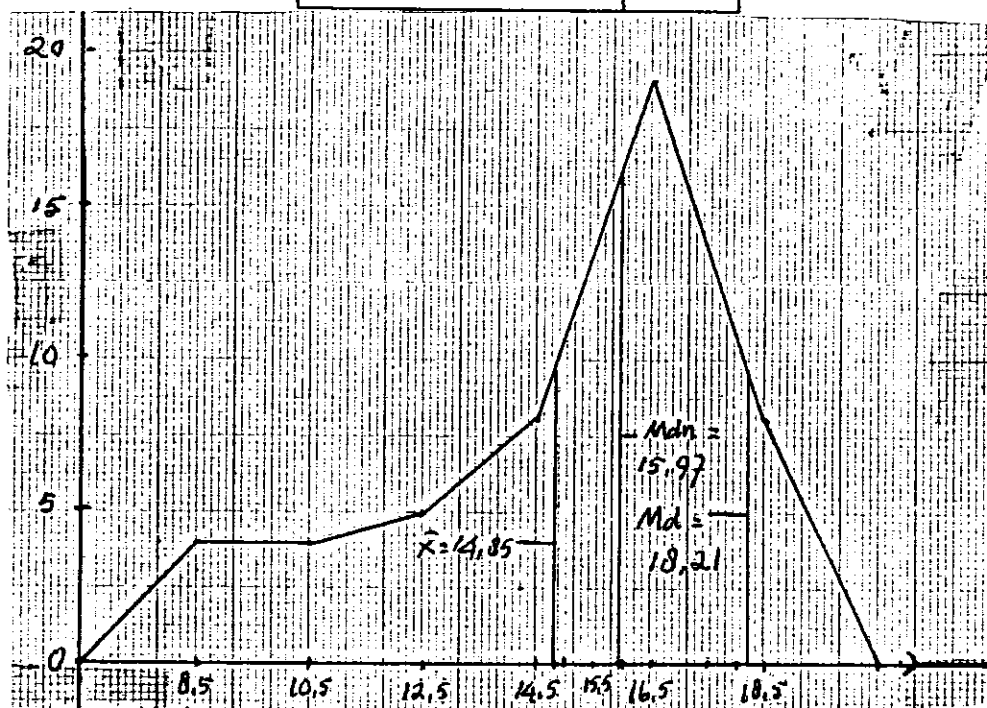
3) Data Menanamkan Keyakinan Pegawai dalam Menyelesaikan Tugas-tugas

Skor yang diperoleh untuk aspek ini berkisar dari 8 sampai dengan 19. Dari hasil pengolahan data diperoleh skor rata-rata 14,85, median 15,97, modus 18,21, dan simpangan baku 3,01. Distribusi frekwensi dan grafiknya disajikan pada bagian berikut :

Tabel : 6

Distribusi Frekuensi Skor Aspek Menanamkan Keyakinan Pegawai dalam Menyelesaikan Tugas-tugas

Interval Nilai	f
18 - 19	8
16 - 17	19
14 - 15	8
12 - 13	5
10 - 11	4
8 - 9	4
Jumlah	48



Grafik 5 : Skor Aspek Menanamkan Keyakinan Pegawai dalam Menyelesaikan Tugas-tugas

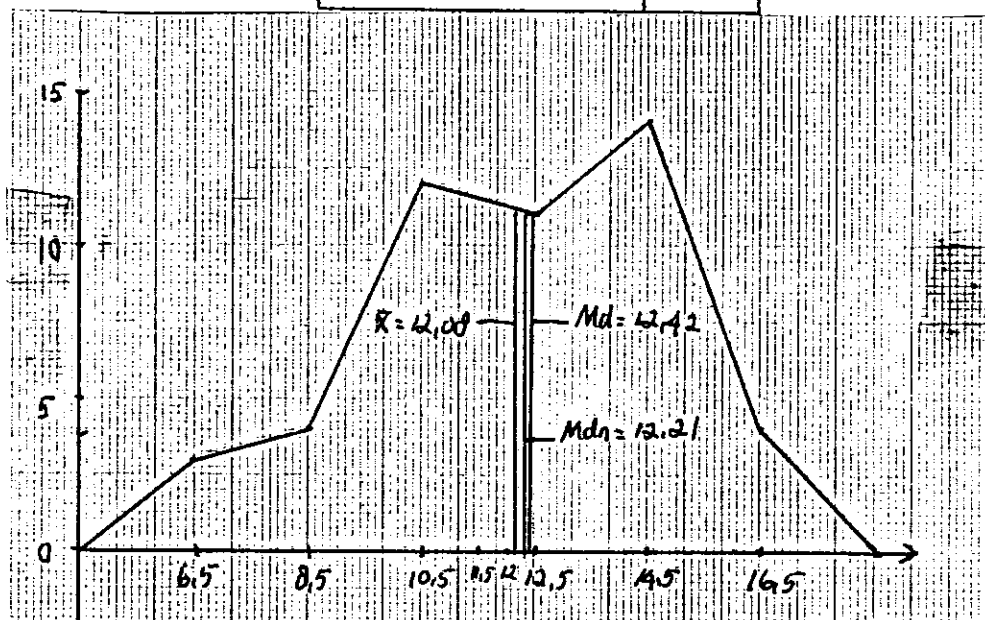
4) Data Menekankan Pentingnya Pelaksanaan Tugas Pegawai

Rentangan skor yang diperoleh pada aspek yang menekankan pentingnya pelaksanaan tugas pegawai ini berkisar antara 6 sampai dengan 16. Hasil pengolahan data diperoleh skor rata-rata 12,08, median 12,21, modus 12,42, dan simpangan baku 2,51. Distribusi frekwensi dan grafiknya dapat dilihat pada bagian berikut :

Tabel : 7

Distribusi Frekuensi Skor Aspek Memberikan Petunjuk Kepada Pegawai dalam Melaksanakan Tugas

Interval Nilai	f
16 - 17	4
14 - 15	14
12 - 13	11
10 - 11	12
8 - 9	4
6 - 7	3
Jumlah	48



Grafik 6 : Skor Aspek Menekankan Pentingnya Pelaksanaan Tugas

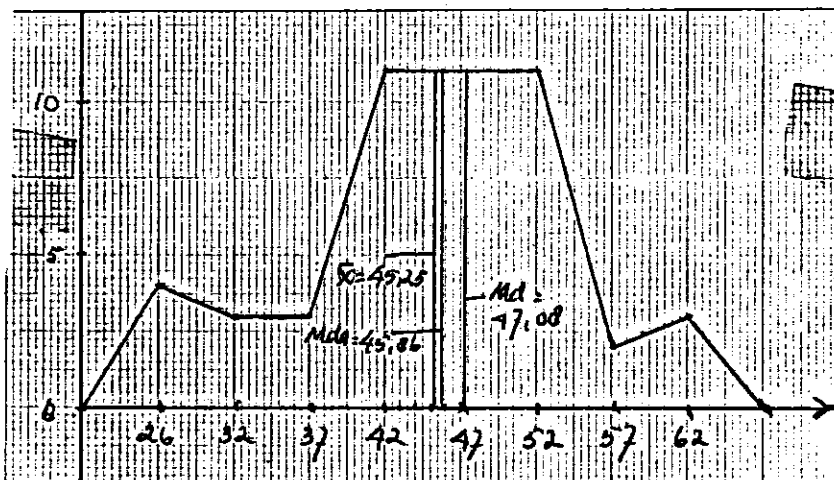
b. Data Mengenai Persepsi Pegawai Tentang Gaya Kepemimpinan Atasan yang Berorientasi kepada Bawahan

Rentangan skor yang diperoleh pada sub-variabel gaya kepemimpinan atasan yang berorientasi kepada bawahan ini menyebar dari 25 sampai dengan 64. Dari hasil pengolahan data diperoleh skor rata-rata 45,25, median 45,86, modus 47,08, dan simpangan baku 8,90. Sedangkan distribusi frekwensi dan grafiknya dapat dilihat di bawah ini :

Tabel : 8

Distribusi Frekuensi Skor Persepsi Pegawai Tentang Gaya Kepemimpinan Atasan yang Berorientasi pada Bawahan

Interval Nilai	f
60 - 64	3
55 - 59	2
50 - 54	11
45 - 49	11
40 - 44	11
35 - 39	3
30 - 34	3
25 - 29	4
Jumlah	48



Grafik 7 : Persepsi Pegawai Tentang Gaya Kepemimpinan Atasan yang Berorientasi kepada Bawahan

Data mengenai persepsi pegawai tentang gaya kepemimpinan yang berorientasi kepada bawahan ini dapat pula diuraikan atas tiga aspek, yaitu :

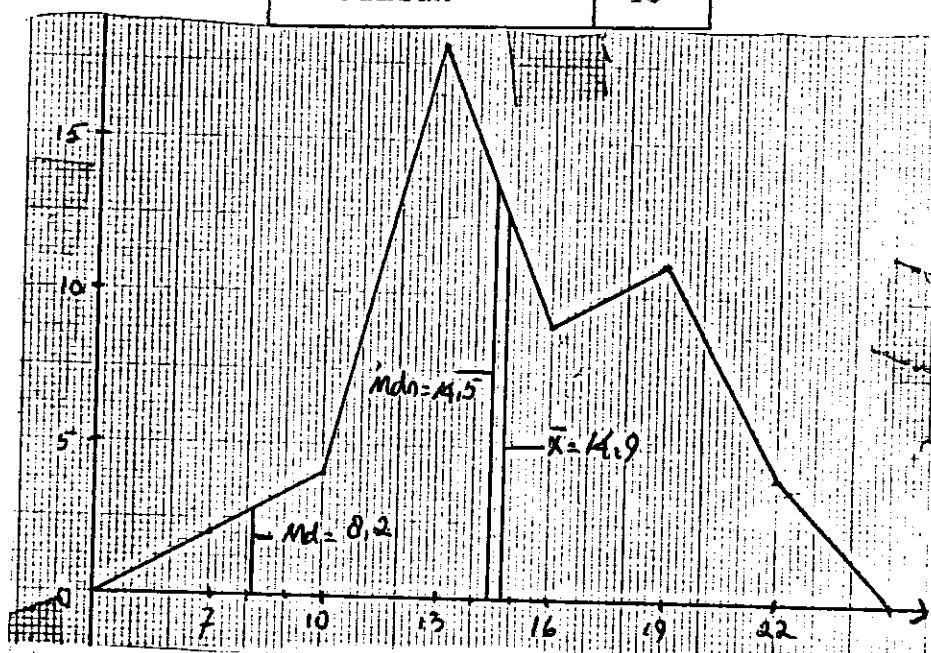
1) Data Memotivasi Pegawai Dalam Melaksanakan Tugas

Skor yang diperoleh dari jawaban responden untuk aspek ini menyebar dari 8 sampai dengan 21. Dari hasil pengolahan data tersebut diperoleh skor rata-rata 14,90, median 14,50, modus 8,20, dan simpangan baku 3,35. Untuk distribusi frekwensi dan grafiknya dapat dilihat pada bagian berikut :

Tabel : 9

Distribusi Frekuensi Skor Aspek Memotivasi Pegawai dalam Melaksanakan Tugas

Interval Nilai	f
21 - 23	4
18 - 20	11
15 - 17	9
12 - 14	18
9 - 11	4
6 - 8	2
Jumlah	48



Grafik 8 : Skor Aspek Memotivasi Pegawai Dalam Melaksanakan Tugas

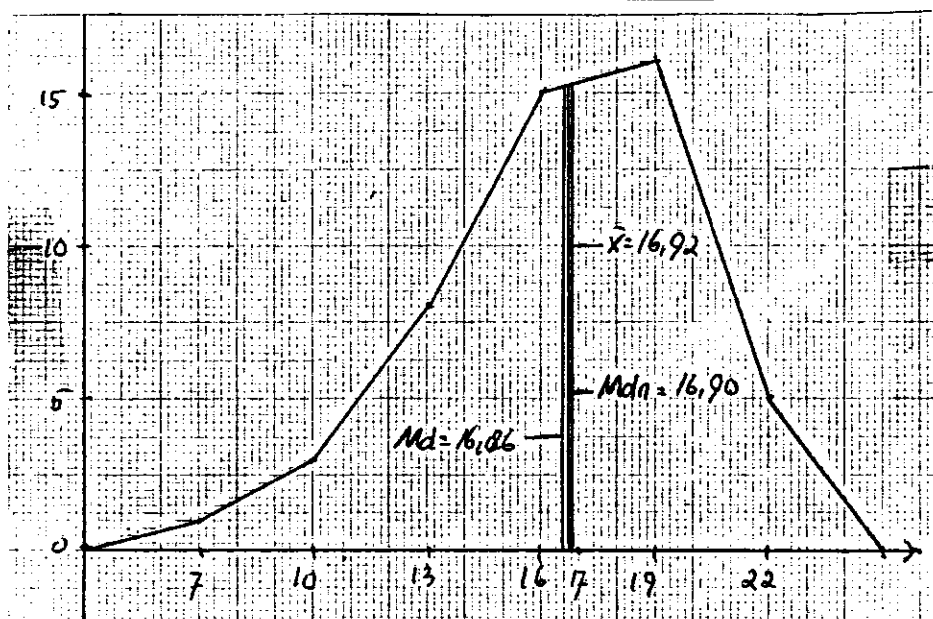
2) Data Melibatkan Pegawai Dalam Mengambil Keputusan

Rentangan skor yang diperoleh pada aspek melibatkan pegawai dalam mengambil keputusan ini berkisar dari 7 sampai 23. Skor rata-rata yang diperoleh dari pengolahan data ini adalah 16,92, median 16,90, modus 16,86, dan simpangan baku 3,56. Distribusi frekwensi dan grafiknya dapat dilihat pada bagian berikut :

Tabel : 10

Distribusi Frekuensi Skor Aspek Melibatkan Pegawai dalam Mengambil Keputusan

Interval Nilai	f
21 - 23	5
18 - 20	16
15 - 17	15
12 - 14	8
9 - 11	3
6 - 8	1
Jumlah	48



Grafik 9 : Skor Aspek Melibatkan Pegawai Dalam Mengambil Keputusan

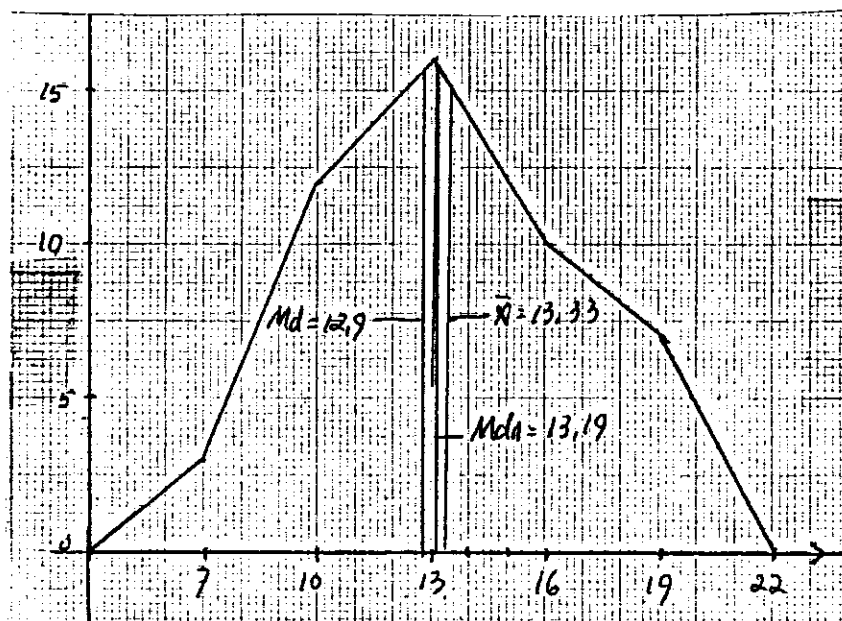
3) Data Mengembangkan Hubungan Kekeluargaan Dengan Pegawai Dalam Melaksanakan Tugas Sehari-hari

Skor yang diperoleh pada aspek ini berkisar dari 6 sampai dengan 20. Dari pengolahan data diperoleh skor rata-rata 13,33, median 13,19, modus 12,90, dan simpangan baku 3,59. Adapun distribusi frekwensi dan grafiknya dapat dilihat padabagian berikut :

Tabel : 11

Distribusi Frekuensi Skor Aspek Menembangkan Hubungan Kekeluargaan Dengan Pegawai dalam Melaksanakan Tugas Sehari-hari

Interval Nilai	f
18 - 20	7
15 - 17	10
12 - 14	16
9 - 11	12
6 - 8	3
Jumlah	48



Grafik 10 : Skor Aspek Mengembangkan Hubungan Kekeluargaan Dengan Pegawai dalam Melaksanakan Tugas Sehari-hari

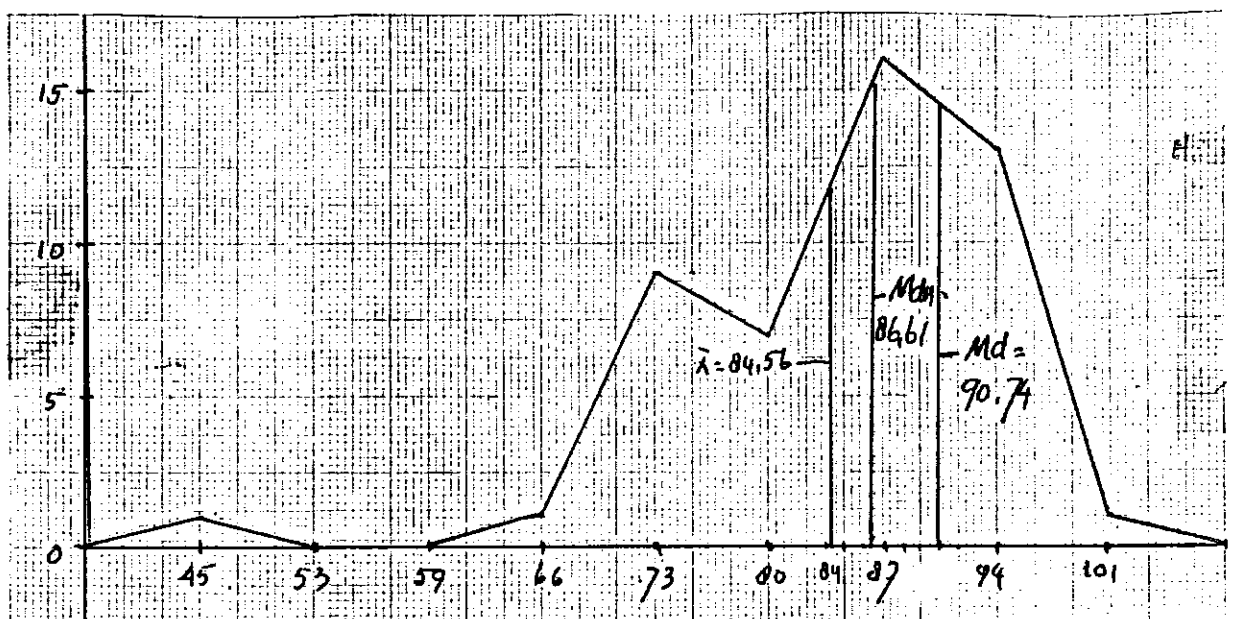
2. Variabel Moral Kerja Pegawai Dalam Melaksanakan Tugas

Skor yang diperoleh dari responden tentang moral kerja pegawai dalam melaksanakan tugas ini berkisar dari 43 sampai dengan 98. Hasil pengolahan data menunjukkan skor rata-rata 84,56, median 86,61, modus 90,74, dan simpangan baku 9,74. Sedangkan distribusi frekwensi da grafiknya dapat dilihat di bawah ini :

Tabel : 12

Distribusi Frekuensi Skor Moral Kerja Pegawai dalam Melaksanakan Tugas

Interval Nilai	f
98 - 104	1
91 - 97	13
84 - 90	16
77 - 83	7
70 - 76	9
63 - 69	1
56 - 62	0
49 - 55	0
42 - 48	1
Jumlah	48



Grafik 11 : Skor Aspek Memberikan Petunjuk kepada Pegawai dalam Melaksanakan Tugas

Data mengenai variabel moral kerja pegawai dalam melaksanakan tugas ini dapat pula diuraikan atas empat sub-variabel, yaitu :

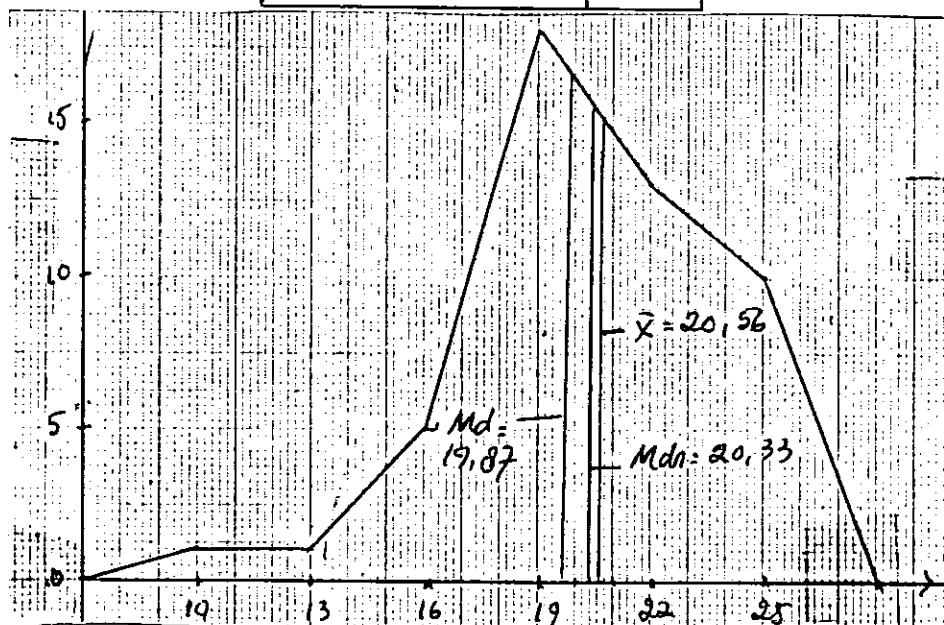
a. Data Mengenai Semangat Kerja

Berdasarkan jawaban responden, maka skor yang diperoleh untuk sub-variabel ini berkisar antara 11 sampai dengan 24. Dari pengolahan data yang dilakukan, diperoleh skor rata-rata 20,56, median 20,33, modus 19,87, dan simpangan baku 3,03. Adapun distribusi frekwensi dan grafiknya dikemukakan pada bagian berikut :

Tabel : 13

Distribusi Frekuensi Skor Semgat Kerja Pegawai

Interval Nilai	f
24 - 26	10
21 - 23	13
18 - 20	18
15 - 17	5
12 - 14	1
9 - 11	1
Jumlah	48



Grafik 12 : Skor Semangat Kerja Pegawai PERPUSTAKAAN IKIP PADANG

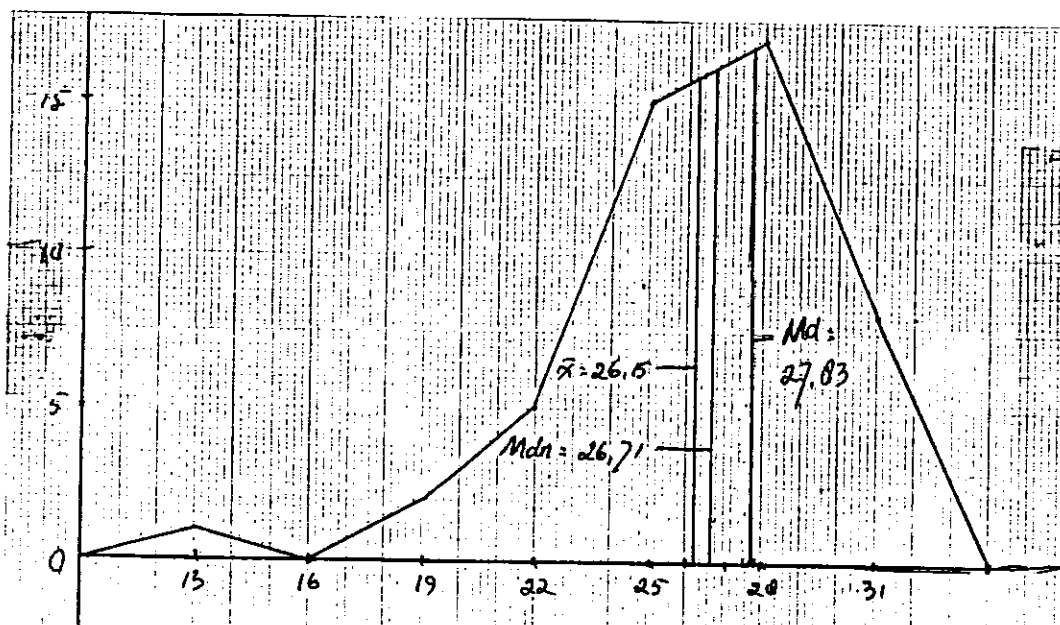
b. Data Mengenai Kegairahan Kerja Pegawai

Skor yang diperoleh pada sub-variabel ini berkisar dari 12 sampai dengan 30. Dari hasil pengolahan data diperoleh skor rata-rata 26,15, median 26,71, modus 27,83, dan simpangan baku 3,57. Untuk jelasnya mengenai data, berikut ini disajikan distribusi frekuensi dan grafiknya.

Tabel : 14

Distribusi Frekuensi Skor Kegairahan Kerja Pegawai

Interval Nilai	f
30 - 32	8
27 - 29	17
24 - 26	15
21 - 23	5
18 - 20	2
15 - 17	0
12 - 14	1
Jumlah	48



Grafik 13 : Skor Kegairahan Kerja Pegawai

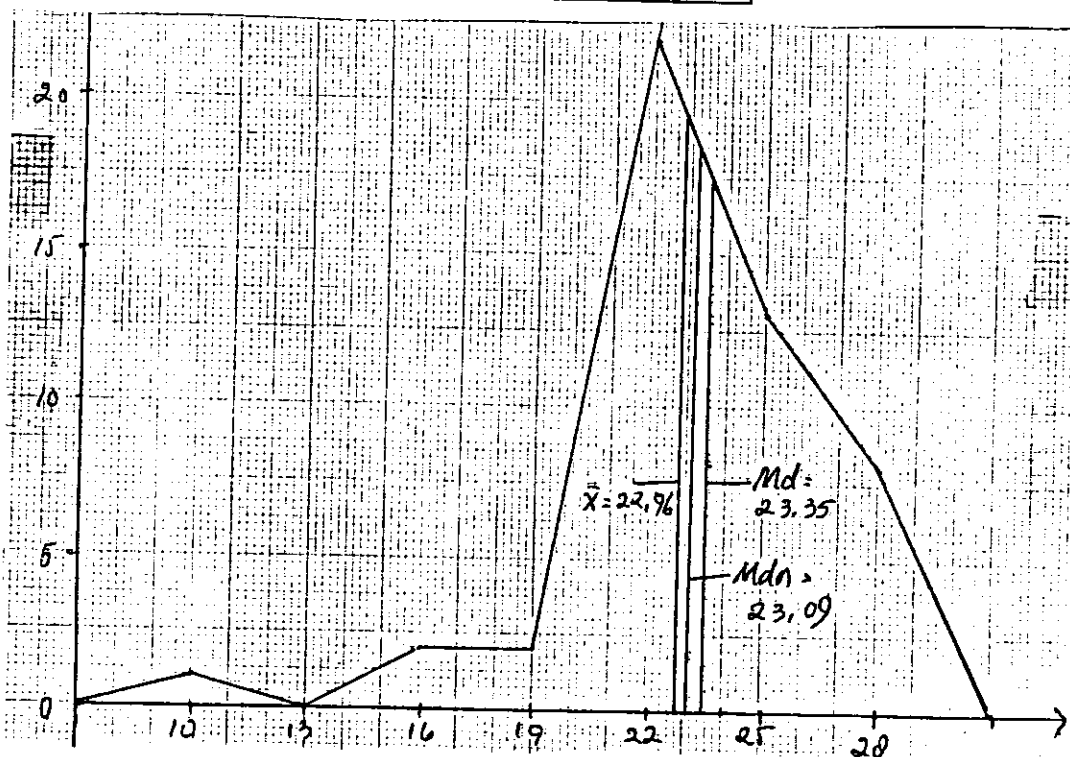
c. Data Mengenai Disiplin Kerja Pegawai

Rentangan skor yang diperoleh pada sub-variabel ini berkisar antara 9 sampai dengan 28. Dari pengolahan data yang dilakukan diperoleh skor rata-rata 22,96, median 23,09, modus 23,35, dan simpangan baku 3,39. Pada bagian berikut akan disajikan distribusi frekwensi dan grafiknya.

Tabel : 15

Distribusi Frekuensi Skor Disiplin Kerja Pegawai

Interval Nilai	f
27 - 29	8
24 - 26	13
21 - 23	22
18 - 20	2
15 - 17	2
12 - 14	0
9 - 11	1
Jumlah	48



Grafik 14 : Skor Disiplin kerja Pegawai

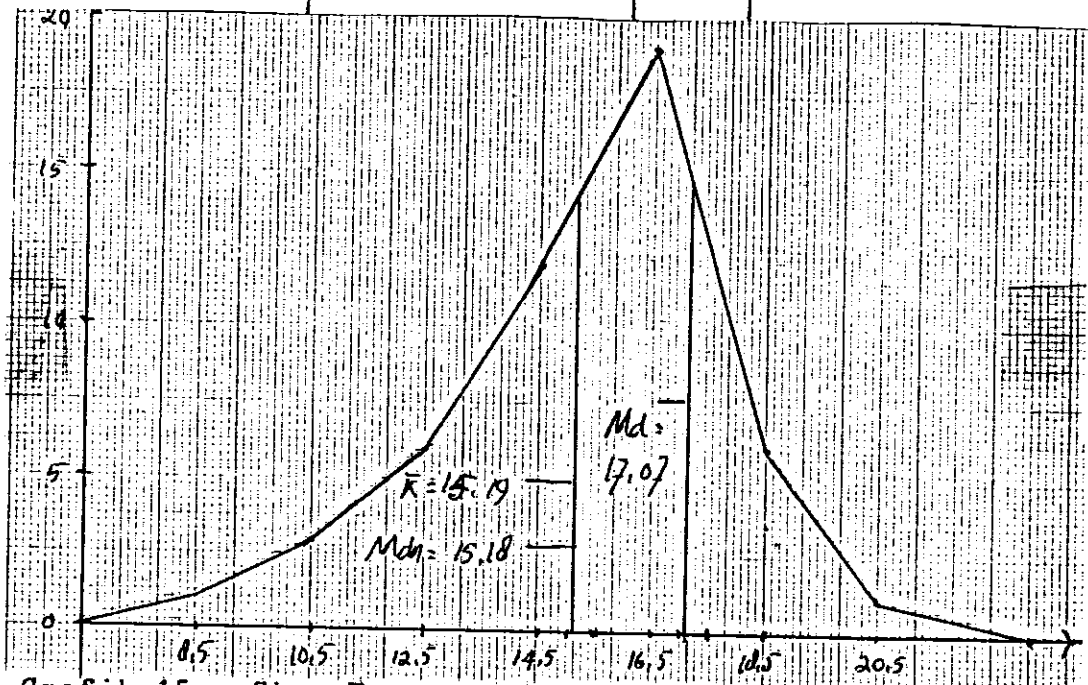
d. Data mengenai tanggung jawab Pegawai terhadap pekerjaan.

Gambaran data tentang tanggung jawab pegawai terhadap pekerjaan ini dapat dilihat pada tabel 16 dan grafik 15. Skor sub variabel ini berkisar antara 9 sampai dengan 20 skor rata-rata yang diperoleh adalah 15,19 median 15,18, modus 17,07 dan simpangan baku 2,55.

Tabel : 16

Distribusi Frekuensi Skor Tanggung Jawab Pegawai Terhadap Pekerjaan

Interval Nilai	f
20 - 21	1
18 - 19	6
16 - 17	19
14 - 15	12
12 - 13	6
10 - 11	3
8 - 9	1
Jumlah	48



Grafik 15 : Skor Tanggung Jawab Pegawai Terhadap Pekerjaan.

Secara keseluruhan hasil pengelolaan data dari kedua variabel ini, yaitu persepsi pegawai terhadap gaya kepemimpinan atasan dan moral kerja pegawai dapat dilihat pada rangkuman penyebaran skor rata-rata, median, modus, dan simpangan baku seperti tertera pada tabel 17 berikut.

Tabel : 17

Rangkuman Hasil Pengolahan Data
Variabel-variabel Penelitian

No	Variabel/sub-variabel/aspek	Mean	Median	Modus	Simp. baku
1	Persepsi pegawai tentang gaya kepemimpinan atasan	113,15	111,86	109,28	19,08
	a. Berorientasi pada tugas.	67,69	76,83	68,12	11,91
	1) Memberikan petunjuk pada pegawai	21,91	21,42	20,77	4,63
	2) Melaksanakan pengawasan	19,08	17,32	13,80	4,30
	3) Menanamkan keyakinan pegawai	14,85	15,97	18,21	3,0
	4) Pentingnya pelaksanaan tugas	12,08	12,21	12,47	2,51
	b. Berorientasi kepada bawahan	45,25	45,86	47,08	8,90
	1) Memotivasi pegawai	14,90	14,50	8,20	3,36
	2) Melibatkan pegawai dalam mengambil keputusan	16,92	16,90	16,86	3,56
	3) Mengembangkan hubungan kekeluargaan	13,33	13,19	12,90	3,59
2	Moral kerja pegawai dalam melaksanakan tugas	84,56	86,61	90,74	9,74
	a. Semangat kerja pegawai	20,56	20,33	19,87	3,03
	b. Kegairahan kerja pegawai	26,15	26,71	27,83	3,57
	c. Disiplin kerja pegawai	22,96	23,09	23,35	3,39
	d. Tanggung jawab pegawai	15,19	15,82	17,0	2,55

B. Analisis Data

Pengujian hipotesis didasarkan atas analisis data sesuai dengan prosedur analisis untuk tiap hipotesis yang diajukan. Yang pertama diuji adalah hipotesis mayor, yaitu tentang variabel bebas dengan variabel terikat, setelah itu baru diuji hipotesis minor, yaitu hipotesis yang berkenaan dengan hubungan untuk masing-masing variabel pertama (x) dengan variabel kedua (y).

1. Hubungan gaya kepemimpinan atasan dengan moral kerja pegawai dalam melaksanakan tugas

Dari hasil perhitungan koefisien korelasi antara variabel gaya kepemimpinan atasan dengan variabel moral kerja pegawai diperoleh r sebesar 0,285. Analisis keberartian koefisien korelasi dilakukan dengan menggunakan tabel nilai-nilai r product moment (lihat lampiran).

Setelah diperhatikan angka indeks tabel nilai-nilai r product moment pada buku Statistik karangan Sutrisno Hadi (1984 : 357) dengan $N = 48$, pada taraf signifikansi 5% angkanya 0,284 dan pada taraf signifikansi 1% = 0,368

Bila dibandingkan hasil analisis korelasi yang ditemukan dengan hasil nilai tabel r product moment, ternyata angka r temuan lebih besar dari r tabel pada taraf signifikansi 5%, dan r temuan lebih kecil dari nilai r tabel pada taraf signifikansi 1%. Dengan demikian hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dapat dikatakan, bahwa terdapat hubungan yang berarti persepsi pegawai tentang gaya kepemimpinan atasan dengan moral

kerja pegawai dalam melaksanakan tugas pada taraf signifikansi 5% dan ditolak atau tidak mempunyai hubungan antara persepsi pegawai tentang gaya kepemimpinan atasan dengan moral kerja pegawai dalam melaksanakan tugas pada taraf signifikansi 1%.

2. Hubungan gaya kepemimpinan atasan yang berorientasi kepada tugas dengan moral kerja pegawai dalam melaksanakan tugas

Dari perhitungan koefisien korelasi antara persepsi pegawai tentang gaya kepemimpinan atasan yang berorientasi pada tugas dengan moral kerja pegawai ternyata diperoleh r sebesar 0,124, kalau dibandingkan dengan nilai r tabel pada taraf signifikansi 5%, ternyata r yang diperoleh lebih kecil dari pada r tabel. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa tidak terdapat hubungan yang berarti antara persepsi pegawai tentang gaya kepemimpinan atasan yang berorientasi pada tugas dengan moral kerja pegawai dalam melaksanakan tugas.

3. Hubungan gaya kepemimpinan atasan yang berorientasi pada bawahan dengan moral kerja pegawai dalam melaksanakan tugas

Berdasarkan perhitungan koefisien korelasi product moment antara gaya kepemimpinan atasan yang berorientasi pada bawahan dengan moral kerja pegawai, diperoleh harga r sebesar 0,424. Harga r ini jauh lebih besar dari harga r tabel pada taraf signifikansi 1%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa persepsi pegawai FIP IKIP Padang tentang gaya kepemimpinan atasan mempunyai hubungan yang

berarti dengan moral kerja pegawai dalam melaksanakan tugas.

C. Pembahasan

1. Hubungan persepsi pegawai FIP IKIP Padang tentang gaya kepemimpinan atasan dengan moral kerja pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang berarti antara persepsi pegawai FIP IKIP Padang tentang gaya kepemimpinan atasan mereka dengan moral kerja pegawai dalam melaksanakan tugas pada taraf signifikansi 5%. Berarti hipotesis mayor dapat diterima pada taraf kepercayaan 95% dan ditolak pada taraf kepercayaan 99%. Berarti gaya kepemimpinan atasan disini mungkin sekali waktu berorientasi pada tugas dan sekali waktu lagi berorientasi lagi pada bawahannya, sehingga pegawainya tidak merasa jemu dengan gaya kepemimpinan atasannya. Dalam arti kata bahwa pegawai FIP IKIP Padang termotivasi bekerja berdasarkan kepada gaya kepemimpinan atasannya.

2. Hubungan persepsi pegawai FIP IKIP Padang tentang gaya kepemimpinan atasan yang berorientasi pada tugas dengan moral kerja pegawai

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak terdapat hubungan yang berarti antara persepsi pegawai FIP IKIP Padang tentang gaya kepemimpinan atasan yang berorientasi pada tugas dengan moral kerja pegawai dalam melaksanakan tugas. Berarti pimpinan tidak selalu

berorientasi pada tugas dalam melaksanakan kepemimpinannya, agar pegawai mereka tidak merasa bosan dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari. Dengan arti kata, hipotesis minor yang berbunyi terdapat hubungan yang berarti antara persepsi pegawai FIP IKIP Padang tentang gaya kepemimpinan atasan yang berorientasi pada tugas dengan moral kerja pegawai dalam melaksanakan tugas ditolak, baik pada taraf kepercayaan 99% maupun 95%. Hal ini mungkin disebabkan karena kesalahan dalam pengambilan sampel, mungkin kesalahan dalam menetapkan indikator, mungkin kesalahan dalam perumusan instrumen dan mungkin tidak seriusnya responden dalam mengisi kuesioner.

3. Hubungan persepsi pegawai FIP IKIP Padang tentang gaya kepemimpinan atasan yang berorientasi pada bawahan dengan moral kerja pegawai

Sedangkan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang berarti antara persepsi pegawai FIP IKIP Padang terhadap gaya kepemimpinan atasan yang berorientasi pada bawahan dengan moral kerja pegawai dalam melaksanakan tugas. Ini berarti bahwa hipotesis minor yang berbunyi terdapat hubungan yang berarti antara persepsi pegawai FIP IKIP Padang tentang gaya kepemimpinan atasan yang berorientasi pada bawahan dengan moral kerja pegawai dalam melaksanakan tugas, dapat diterima pada taraf kepercayaan 99% dan 95%.

Hal ini berarti bahwa pegawai termotivasi bekerja dan mau melaksanakan tugas yang diberikan pada mereka

apabila pimpinan mereka menggunakan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada bawahan. Dan juga disebabkan karena bawahan merasa dekat serta adanya hubungan kekeluargaan dengan pegawai, dan tidak kalah pentingnya karena adanya rasa kepercayaan pimpinan terhadap bawahan serta kerjasama yang baik pimpinan dalam rangka pencapaian tujuan lembaga .

BAB V
KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan diskripsi data mengenai persepsi pegawai terhadap gaya kepemimpinan atasan dengan moral kerja pegawai, dan pengujian hipotesis tentang hubungan persepsi pegawai terhadap gaya kepemimpinan atasan dengan moral kerja pegawai dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Menurut persepsi pegawai FIP IKIP Padang secara umum gaya kepemimpinan atasan mereka sering berorientasi pada tugas. Hal ini sesuai dengan data yang diperoleh dari responden dengan rata-rata skor 67,69, sedangkan skor maksimal ideal atau yang diharapkan responden adalah 100. Dengan demikian masih ada pegawai yang memiliki persepsi bahwa tidak selalu gaya kepemimpinan atasan yang berorientasi pada tugas dilaksanakan pimpinan dalam melaksanakan tugas.
2. Persepsi pegawai FIP IKIP Padang tentang gaya kepemimpinan atasan mereka kadang-kadang berorientasi pada bawahan dalam melaksanakan tugas. Hal ini sesuai dengan data yang diperoleh bahwa skor rata-rata 45,25, sedangkan skor maksimal ideal atau skor yang diharapkan dicapai adalah 76. Hal ini menunjukkan bahwa belum semua pegawai memiliki persepsi bahwa gaya kepemimpinan atasan mereka berorientasi pada bawahan dalam melaksanakan tugas.
3. Pegawai FIP IKIP Padang, dapat dikatakan telah memiliki moral kerja dalam melaksanakan tugasnya. Hal ini sesuai

dengan data yang diperoleh bahwa skor rata-rata untuk moral kerja pegawai ini adalah 84,56, sedangkan skor maksimal idealnya adalah 104. Hal ini menunjukkan bahwa masih belum semua pegawai FIP IKIP Padang memiliki moral kerja yang tinggi dalam melaksanakan tugasnya atau masih ada pegawai yang rendah moral kerjanya dalam melaksanakan tugasnya.

4. Hasil analisis data dengan perhitungan korelasi menunjukkan bahwa:
 - a. Persepsi pegawai FIP IKIP Padang tentang gaya kepemimpinan atasan mereka mempunyai hubungan yang berarti pada taraf signifikansi 5% dengan moral kerja pegawai dalam melaksanakan tugas, dan ditolak pada taraf signifikansi 1%. r yang diperoleh (0,285).
 - b. Persepsi pegawai terhadap gaya kepemimpinan atasan yang berorientasi pada tugas tidak mempunyai hubungan yang berarti dengan moral kerja pegawai dalam melaksanakan tugas pada taraf signifikansi 5%. r yang diperoleh (0,123) lebih kecil dari r tabel.
 - c. Persepsi pegawai terhadap gaya kepemimpinan atasan yang berorientasi kepada bawahan mempunyai hubungan yang berarti dengan moral kerja pegawai dalam melaksanakan tugas pada taraf signifikansi 1% maupun 5%. r yang diperoleh (0,424) lebih besar dari r tabel

B. Saran-saran

Berdasarkan hasil penelitian dan uraian yang dikemukakan pada bagian terdahulu, dikemukakan saran-saran sebagai berikut :

1. Dalam rangka mencapai suatu tujuan organisasi, atasan dalam penerapan gaya kepemimpinannya hendaknya memperhatikan tuntutan tugas dan masalah yang menyangkut pegawai. Artinya atasan dapat memilih gaya kepemimpinan yang tepat sesuai dengan tuntutan situasi pada saat itu, yaitu kapan ia mestinya menerapkan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan kapan pula berorientasi pada bawahan.
2. Untuk meningkatkan dan mengembangkan moral kerja pegawai, hendaknya atasan menerapkan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada bawahan. Artinya atasan dalam mempengaruhi dan mengajak bawahannya untuk dapat bekerja sesuai dengan yang diharapkan hendaknya pemimpin memberikan motivasi, melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan, dan mengembangkan hubungan kekeluargaan dengan pegawai.
3. Dalam diri pegawai hendaknya timbul suatu dorongan untuk bekerja dengan moral kerja yang baik. Artinya ia dapat bekerja dengan moral yang baik tanpa harus tergantung pada salah satu gaya kepemimpinan yang diterapkan atasan. Dalam hal ini pegawai tidak hanya akan memiliki moral kerja yang baik jika atasan dalam kepemimpinan yang berorientasi pada pegawai, tetapi sebaliknya jika atasan dalam kepemimpinan berorientasi pada tugas, moral kerja yang baik tetap dipertahankan dan dikembangkan dalam setiap diri pegawai.
4. Disarankan pada penelitian selanjutnya agar dapat lebih

teliti lagi dalam pengambilan sampel, menetapkan indikator, dan perumusan instrumen supaya penelitian tersebut lebih baik lagi.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. (1988). Organisasi dan Administrasi Pendidikan dan Keguruan. Depdikbud, P2LPTK, Jakarta.
- AF. Stoner. James. (1986). Manajemen. Jakarta, Erlangga.
- Dharma, Agus. (1984). Gaya Kepemimpinan yang Efektif Bagi Para Manajer, Sinar Baru, Bandung.
- Dirawat, Dkk. (1983). Pengantar Kepemimpinan pendidikan, Usaha Nasional, Surabaya.
- Frederick. A. R. (1976). Salesmanship. Amerika, South western Publishing Co.
- Hadi, Sutrisno. (1984). Statistik Pendidikan (jilid II). Yogyakarta, Yayasan Penerbit Fakultas UGM.
- Liputo, Benyamin. (1988). Pengantar Manajemen. Depdikbud, P2LPTK, Jakarta
- Moekijat. (1989). Manajemen Kepegawaian. Mandar Maju, Bandung.
- Nawawi, Hadari. (1988). Administrasi Pendidikan. Gunung Agung, Jakarta.
- Nitisemito, Alex. S. (1982). Manajemen Personalia, Ghalia Indonesia, Jakarta
- Pidarta, Made. (1988). Manajemen Pendidikan Indonesia, Bina Aksara, Jakarta.
- P. Siagian, Sondang. (1983). Filsafat Administrasi, Gunung Agung, Jakarta.
- Purwanto, Ngalim. (1990). Administrasi dan Supervisi Pendidikan, Remaja Rosda Karya, Bandung.
- Sadli, Saparinah. (1976). Persepsi Sosial Mengenai Prilaku Menyimpang (Thesis), UI, Jakarta.
- Soewarno, Dkk. (1983). Kepemimpinan Sekolah. Depdikbud, Jakarta.
- Sujak, Abi. (1990). Kepemimpinan Menejer. Rajawali Pers, Jakarta.
- Sukarna. (1989). Kepemimpinan Dalam Administrasi. Madar Maju, Bandung.
- Thoha, Miftah. (1983). Kepemimpinan Dalam Manajemen. Rajawali, Jakarta.

Uchyana Effendi, Onong. (1986). Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek. CV Rajawali, Bandung.

Wahyusumidjo, (1985). Kepemimpinan dan Motivasi. Ghalia Indonesia, Jakarta.

L A M P I R A N

ANGKET PENELITIAN

A. Pengantar

Dengan hormat, terlebih dahulu kami mendoakan semoga Bapak/Ibu dalam keadaan sehat wal afiat dan sukses selalu dalam melaksanakan tugas sehari-hari. Amin

Kami menyadari bahwa Bapak/Ibu selalu diburu oleh kesibukan sehari-hari, terutama yang menyangkut dengan kegiatan ketatausahaan, namun demikian perkenankanlah kami meminta sedikit waktu untuk mengisi angket ini. Angket yang kami berikan kepada Bapak/Ibu mengenai gaya kepemimpinan atasan langsung dan moral kerja pegawai dalam melaksanakan tugas.

Data atau informasi yang Bapak/Ibu berikan ini kami pergunakan hanyalah untuk kelancaran tugas ketatausahaan dimasa yang akan datang, dan tidak ada sedikitpun maksud lain yang dapat merugikan Bapak/Ibu. Oleh karena itu sudilah kiranya Bapak/Ibu memberikan informasi yang sesungguhnya sesuai dengan Bapak/Ibu alami dan ketahui. Informasi yang Bapak/Ibu berikan ini akan kami jaga kerahasiaannya.

Atas perhatian dan bantuan serta kesediaan Bapak/Ibu, sebelumnya kami ucapkan terima kasih.

Padang, Juli 1994

a.n. Tim Peneliti

Dra, E r m i t a

B. Petunjuk Pengisian Angket

Angket ini terdiri dari dua bahagian, bahagian pertama berisikan sejumlah pernyataan yang berkenaan tentang gaya kepemimpinan atasan langsung Bapak/Ibu dalam melaksanakan tugas. Sedangkan bahagian ke dua berisikan tentang pernyataan yang berkenaan dengan moral kerja pegawai.

Untuk masing-masing pernyataan dilengkapi dengan empat (4) alternatif jawaban yang tersusun dari ; Selalu (SL), Sering (SR), Jarang (JR), dan Tidak pernah (TP).

Kepada Bapak/Ibu diminta untuk memilih salah satu dari empat alternatif jawaban di atas dengan membandingkan antara pernyataan yang disajikan dengan apa yang Bapak/Ibu lihat atau rasakan selama bertugas dilingkungan FIP IKIP Padang ini.

Bapak/Ibu hanya memberikan tanda cek (V) pada salah satu kolom yang paling cocok menurut Bapak/Ibu dengan isi pernyataan tersebut.

I. Angket Persepsi Pegawai Tentang Gaya Kepemimpinan Atasan

No	Pernyataan- pernyataan	Jawaban			
		SL	SR	JR	TP
	Pimpinan/atasan Bapak/Ibu:				
1.	Menjelaskan kepada pegawai tentang peraturan-peraturan yang perlu diketahui pegawai sehubungan dengan tugasnya				
2.	Menjelaskan kepada pegawai tentang bagaimana suatu pekerjaan harus dilaksanakan				
3.	Memberikan uraian tugas untuk masing-masing pegawai				
4.	Menjelaskan tujuan kerja yang harus dicapai pegawai				
5.	Menentukan batas waktu penyelesaian tugas pegawai				
6.	Menjelaskan keterkaitan bidang tugas masing-masing pegawai				

1	2	3	4	5	6
7.	Menentukan batas-batas wewenang pegawai untuk masing-masing pekerjaan yang jadi tanggung jawabnya				
8.	Menjelaskan standar kerja atau hasil yang diharapkan dari pekerjaan masing-masing pegawai				
9.	Menjelaskan kepada pegawai apa-apa yang tercakup dalam suatu laporan hasil pekerjaan pegawai				
10.	Meninjau penyimpangan-penyimpangan yang dilakukan pegawai dari peraturan-peraturan yang ditetapkan				
11.	Memanggil dan menasehati pegawai yang melakukan penyimpangan dalam melakukan tugas				
12.	Melakukan pemeriksaan terhadap pelaksanaan kerja pegawai di setiap unit kerja				
13.	Melakukan pemeriksaan terhadap hasil kerja yang dilaporkan pegawai				
14.	Menyarankan kepada pegawai untuk memperbaiki pekerjaannya jika menunjukkan hasil yang kurang memuaskan				
15.	Menetapkan langkah-langkah perbaikan bila terjadi penyimpangan - penyimpangan yang dilakukan bawahan dalam melakukan tugas				
16.	Meneliti kebenaran laporan pelaksanaan pekerjaan yang disampaikan pegawai				
17.	Memberikan tugas kepada pegawai sesuai dengan kemampuan dan keahliannya				
18.	Memberikan kebebasan kepada pegawai untuk mewujudkan segala kemampuannya dalam melakukan tugas				

1	2	3	4	5	6
19.	Memberikan tugas yang sulit kepada pegawai yang dianggap mampu dan berpengalaman				
20.	Mengingatkan pegawai agar selalu memahami tugas dengan baik				
21.	Menerima dan mendukung ide pegawai yang mampu berinisiatif dalam meningkatkan hasil pekerjaan				
22.	Mengingatkan kepada pegawai agar selalu bekerja dengan sungguh-sungguh				
23.	Menjaga agar pegawai selalu menyelesaikan tugasnya sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan				
24.	Meminta agar pegawai dapat menyelesaikan tugas tepat pada waktunya				
25.	Memberitahukan kepada pegawai tentang cara meningkatkan hasil pekerjaannya				
26.	Mengusahakan suasana kerja yang baik agar pegawai merasa aman dan senang dalam bekerja				
27.	Memberikan penghargaan kepada pegawai yang menunjukkan prestasi kerja yang baik				
28.	Memberikan pekerjaan yang bersifat menantang kepada pegawai				
29.	Merangsang bawahan untuk dapat berfikir dan bekerja secara giat				
30.	Mendorong pegawai agar mampu bekerjasama dengan baik dalam melaksanakan tugas				
31.	Melindungi dan menjaga harga diri pegawai				
32.	Memperhatikan kesejahteraan pegawai				

1	2	3	4	5	6
33.	Terbuka terhadap ide-ide yang di - sampaikan pegawai untuk kepenting- an kelancaran pekerjaan				
34.	Memberikan kesempatan kepada pega- wai untuk mengemukakan masalah yang dihadapi dalam bekerja				
35.	Melibatkan pegawai dalam menyusun pemberian tugas yang akan dikerja- kan				
36.	Meminta pertimbangan pegawai atas tugas yang diberikan				
37.	Bersama pegawai menetapkan waktu pelaksanaan tugas				
38.	Melibatkan pegawai dalam menetap- kan fasilitas yang dipakai untuk kelancaran pekerjaan				
39.	Meminta tanggapan pegawai tentang penilaian pelaksanaan pekerjaannya				
40.	Mengembangkan suasana saling meng- hormati dengan sesama pegawai				
41.	Bersikap ramah dan dekat kepada pegawai				
42.	Bersikap luwes kepada pegawai				
43.	Bersikap hati-hati dan peka terha- dap pegawai yang mengalami masalah				
44.	Memperlakukan pegawai tanpa pilih kasih				

TABEL V
TABEL NILAI-NILAI r PRODUCT MOMENT

N	Taraf Signif		N	Taraf Signif		N	Taraf Signif	
	5%	1%		5%	1%		5%	1%
3	0,997	0,999	26	0,388	0,496	55	0,266	0,345
4	0,950	0,990	27	0,381	0,487	60	0,254	0,330
5	0,878	0,959	28	0,374	0,478	65	0,244	0,317
6	0,811	0,917	29	0,367	0,470	70	0,235	0,306
7	0,754	0,874	30	0,361	0,463	75	0,227	0,296
8	0,707	0,834	31	0,355	0,456	80	0,220	0,286
9	0,666	0,798	32	0,349	0,449	85	0,213	0,278
10	0,632	0,765	33	0,344	0,442	90	0,207	0,270
11	0,602	0,735	34	0,339	0,436	95	0,202	0,263
12	0,576	0,708	35	0,334	0,430	100	0,195	0,256
13	0,553	0,684	36	0,329	0,424	125	0,176	0,230
14	0,532	0,661	37	0,325	0,418	150	0,159	0,210
15	0,514	0,641	38	0,320	0,413	175	0,148	0,194
16	0,497	0,623	39	0,316	0,408	200	0,138	0,181
17	0,482	0,606	40	0,312	0,403	300	0,113	0,148
18	0,468	0,590	41	0,308	0,398	400	0,098	0,128
19	0,456	0,575	42	0,304	0,393	500	0,088	0,115
20	0,444	0,561	43	0,301	0,389	600	0,080	0,105
21	0,433	0,549	44	0,297	0,384	700	0,074	0,097
22	0,423	0,537	45	0,294	0,380	800	0,070	0,091
23	0,413	0,526	46	0,291	0,376	900	0,065	0,086
24	0,404	0,515	47	0,288	0,372	1000	0,062	0,081
25	0,396	0,505	48	0,284	0,368			
			49	0,281	0,364			
			50	0,279	0,361			
	5	1,000	-			16	0,506	0,665
	6	0,886	1,000			18	0,475	0,625
	7	0,786	0,929			20	0,450	0,591
	8	0,738	0,881			22	0,428	0,562
	9	0,683	0,833			24	0,409	0,537
	10	0,648	0,794			26	0,392	0,515
	12	0,591	0,777			28	0,377	0,496
	14	0,544	0,715			30	0,364	0,478