

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI KERJA  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA DINAS PENDIDIKAN PROVINSI  
SUMATERA BARAT**

**SKRIPSI**

*Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat untuk Memperoleh  
Gelara Sarjana Pendidikan Ekonomi (S.Pd) Pada  
Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang*



**Oleh:**

**Teti Mardewi Akbar**  
**98440/2009**

**JURUSAN PENDIDIKAN EKONOMI**

**FAKULTAS EKONOMI**

**UNIVERSITAS NEGERI PADANG**

**2014**

HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI KERJA  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA DINAS PENDIDIKAN  
PROVINSI SUMATERA BARAT

Nama : Teti Mardewi Akbar  
TM / NIM : 2009 / 98440  
Program Studi : Pendidikan Ekonomi  
Keahlian : Administrasi Perkantoran  
Fakultas : Ekonomi  
Universitas : Universitas Negeri Padang

Padang, Februari 2014

Disetujui Oleh :

Pembimbing I

Pembimbing II

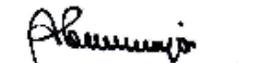


Rini Sarianti, SE, M.Si  
NIP. 19650306 199001 2 001



Rose Rahmidani, S.Pd, MM  
NIP. 19790806 200801 2 013

Mengetahui,  
Ketua Program Studi Pendidikan Ekonomi



Dra. Armida, S, M.Si  
NIP. 19660206 199203 2 001

**HALAMAN PENGESAHAN**

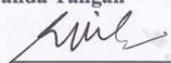
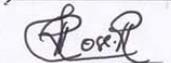
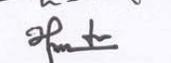
**Dinyatakan Lulus Setelah Dipertahankan di Depan Tim Penguji Skripsi  
Program Studi Pendidikan Ekonomi Keahlian Administrasi Perkantoran  
Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI KERJA  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA DINAS PENDIDIKAN  
PROVINSI SUMATERA BARAT**

**Nama : Teti Mardewi Akbar  
TM / NIM : 2009 / 98440  
Program Studi : Pendidikan Ekonomi  
Keahlian : Administrasi Perkantoran  
Fakultas : Ekonomi  
Universitas : Universitas Negeri Padang**

**Padang, Februari 2014**

**Tim Penguji**

<b>Nama</b>		<b>Tanda Tangan</b>
<b>1. Ketua : Rini Sarianti, SE, M.Si</b>		<b>1.</b> 
<b>2. Sekretaris : Rose Rahmidani, S.Pd, MM</b>		<b>2.</b> 
<b>3. Anggota : Dra. Hj. Mirna Tanjung, MS</b>		<b>3.</b> 
<b>4. Anggota : Yuhendri Leo Vrista, S.Pd, M.Pd</b>		<b>4.</b> 

## ABSTRAK

**TETI MARDEWI AKBAR (2009/98440) Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Barat. Skripsi. Program Studi Pendidikan Ekonomi. Fakultas Ekonomi. Universitas Negeri Padang. 2014**

**Pembimbing** I. Ibu Rini Sarianti, SE, M.Si  
II. Rose Rahmidani, S.Pd, MM

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui (1) Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Barat. (2) Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Barat. (3) Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja pada Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Barat. Jenis penelitian adalah deskriptif asosiatif. Populasi penelitian ini adalah seluruh pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Barat, berjumlah sebanyak 682 orang. Teknik pengambilan sampel dilakukan secara *Proporsional Random Sampling* dengan jumlah sampel sebanyak 87 orang pegawai. Instrumen yang digunakan adalah angket/kuisisioner. Data diolah secara deskriptif dan secara inferensial dengan menggunakan analisis jalur.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) terdapat pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Barat, terlihat dari  $\text{sig } 0,003 < \alpha 0,05$  atau  $t_{\text{hitung}} = 3,038 > t_{\text{tabel}} = 1,663$  semakin efektif gaya kepemimpinan yang diterapkan pimpinan maka akan meningkatkan kinerja pegawai (2) terdapat pengaruh yang signifikan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Barat, terlihat dari  $\text{sig } 0,020 < \alpha 0,05$  atau  $t_{\text{hitung}} = 2,369 > t_{\text{tabel}} = 1,663$  semakin tinggi motivasi kerja pegawai maka semakin tinggi pula kinerja pegawai, dan (3) terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja, terlihat dari  $\text{sig. } 0,000 < 0,05$  atau  $t_{\text{hitung}} = 4,116 > t_{\text{tabel}} = 1,663$  semakin efektif gaya kepemimpinan yang diterapkan pimpinan maka motivasi kerja pegawai akan meningkat.

Berdasarkan hasil penelitian ini penulis menyarankan kepada pimpinan pada Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Barat untuk dapat mengefektifkan gaya kepemimpinan sesuai dengan kondisi yang ada, yaitu dengan cara menerapkan gaya kepemimpinan otoriter, demokratis dan *laissez-faire*. Gaya kepemimpinan otoriter adalah gaya kepemimpinan yang digunakan seorang pemimpin dalam mengambil suatu keputusan ditentukan sepihak oleh pimpinan dan tanpa mempertimbangkan pendapat dari bawahannya, gunanya adalah agar pegawai dapat terkontrol dengan baik dalam menyelesaikan pekerjaannya dan tidak seenaknya saja dalam bekerja. Gaya

kepemimpinan demokratis adalah gaya kepemimpinan yang digunakan seorang pemimpin ketika ia mengambil suatu kebijaksanaan atau keputusan akan bermusyawarah terlebih dahulu dengan bawahannya, gunanya adalah agar pegawai merasa diperhatikan oleh pimpinannya dan memiliki dorongan untuk menyelesaikan pekerjaannya. Sedangkan gaya kepemimpinan *laissez-faire* adalah gaya kepemimpinan yang digunakan seorang pemimpin dalam menentukan teknik-teknik pengerjaan tugas diserahkan sepenuhnya kepada bawahannya, gunanya agar pegawai dapat kreatif dalam menemukan suatu cara atau teknik dalam menyelesaikan pekerjaan dan tidak selalu tergantung oleh bantuan dari pimpinan. Apabila seorang pimpinan Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Barat dapat menerapkan ketiga gaya kepemimpinan tersebut maka pegawai akan termotivasi dalam bekerja sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai. Disarankan juga kepada pegawai untuk melaksanakan tugas secara optimal dan memanfaatkan waktu seefisien mungkin agar tujuan dari Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Barat tercapai.

## KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim.

Segala puji kita ucapkan kehadirat Allah SWT, Rabb semesta alam yang Maha Pengasih dan Penyayang. Shalawat dan salam untuk nabi Muhammad SAW, sebagai Uswatun Husanah yang patut untuk diteladani dari segala segi kehidupan beliau.

Syukur alhamdulillah penulis ucapkan kepada Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “**Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera barat**”. Skripsi ini merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Pendidikan (S.Pd) di Program Studi Pendidikan Ekonomi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.

Dalam penulisan skripsi ini penulis tidak lepas dari bimbingan dan dorongan dari banyak pihak, untuk itu pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada Ibuk Rini Sarianti, SE, M.Si selaku pembimbing I dan ibuk Rose Rahmidani, S.Pd, MM selaku pembimbing II yang telah banyak memberikan ilmu pengetahuan, waktu, serta masukan dengan penuh kesabaran dalam mengarahkan dan membimbing penulis untuk menyelesaikan skripsi ini. Pada kesempatan ini penulis juga menyampaikan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Yunia Wardi, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi UNP, yang telah menyediakan fasilitas dan kemudahan untuk menyelesaikan skripsi.
2. Ibuk Dra. Hj. Mirna Tanjung, MS selaku penguji I saya, dan Bapak Yuhendri Leo Vrista, S.Pd, M.Pd selaku penguji II saya yang telah meluangkan waktunya untuk memberikan saran dan perbaikan demi kesempurnaan skripsi ini.
3. Ibu Dra. Armida S, M Si dan bapak Rino, S.Pd, M.Pd, M.M selaku Ketua Prodi dan Sekretaris Prodi Pendidikan Ekonomi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang yang telah memberikan kemudahan dan fasilitas kepada penulis selama penulis belajar di Fakultas Ekonomi dan dalam penyelesaian skripsi ini.
4. Bapak/Ibu Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang yang telah memberikan pengetahuan kepada penulis selama kuliah di Fakultas Ekonomi.
5. Bapak/Ibu Karyawan Tata Usaha Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang yang telah memberikan pelayanan administrasi dan bantuan kepada penulis dengan penuh keramahan.
6. Yang teristimewa buat Orang tua, adik dan keluarga tercinta yang telah memberikan dorongan, semangat, do'a dan pengorbanan materi dan non materi sehingga penulis dapat menyelesaikan perkuliahan dan penulisan skripsi ini.
7. Sahabat dan rekan-rekan senasib yang sama-sama menimba ilmu pada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang serta semua pihak yang telah banyak membantu yang tidak bisa penulis sebutkan satu-persatu.

Semoga segala bimbingan dan dorongan serta perhatian yang telah diberikan mendapatkan balasan dari ALLAH SWT, Amin.

Penulis menyadari dengan segala kekurangan dan keterbatasan dari penulis, skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, baik dari segi isi maupun penyajiannya. Oleh sebab itu penulis mengharapkan masukan berupa kritik dan saran yang sifatnya membangun kesempurnaan skripsi ini. Atas kritik dan sarannya penulis ucapkan terima kasih. Harapan penulis semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat dan tambahan ilmu bagi penulis khususnya dan pembaca pada umumnya.

Padang, Januari2014

Penulis

## DAFTAR ISI

<b>Judul</b>	<b>Halaman</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>i</b>
<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>iii</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>vi</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Identifikasi Masalah .....	10
C. Pembatasan Masalah .....	11
D. Rumusan Masalah .....	12
E. Tujuan Penelitian .....	12
F. Manfaat Penelitian .....	13
<b>BAB II KAJIAN TEORITIS, KERANGKA KONSEPTUAL, DAN HIPOTESIS</b>	
A. Kajian Teoritis	
1. Kinerja Pegawai .....	14
a. Pengertian Kinerja Pegawai .....	14
b. Tujuan Serta Fungsi Kinerja .....	15
c. Tujuan Penilaian Kinerja .....	16
d. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja .....	18
e. Indikator Kinerja .....	19

2. Gaya Kepemimpinan .....	20
a. Pengertian Kepemimpinan .....	20
b. Gaya Kepemimpinan .....	21
c. Fungsi dan Metode Kepemimpinan .....	24
d. Indikator Gaya Kepemimpinan .....	25
3. Motivasi Kerja .....	27
a. Pengertian Motivasi Kerja .....	27
b. Pandangan tentang Motivasi .....	28
c. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja .....	29
d. Tujuan Motivasi Kerja .....	30
e. Indikator Motivasi Kerja .....	31
B. Penelitian Yang Relevan .....	31
C. Hubungan Antar Variabel .....	33
a. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai .....	33
b. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai	34
c. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja	35
d. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai .....	36
D. Kerangka Konseptual .....	37
E. Hipotesis .....	39

### **BAB III METODE PENELITIAN**

A. Jenis Penelitian .....	40
B. Waktu Dan Tempat Penelitian .....	40
C. Populasi Dan Sampel .....	40
1. Populasi .....	40
2. Sampel .....	41
D. Variabel Penelitian .....	43
1. Variabel Eksogen .....	43

2. Variabel Endogen .....	43
E. Jenis Dan Sumber Data .....	44
1. Jenis Data .....	44
2. Sumber Data .....	44
F. Teknik Pengumpulan Data .....	44
G. Definisi Operasional Variabel .....	45
H. Instrumen Penelitian .....	47
I. Penyusunan Instrumen .....	48
J. Uji Coba Instrumen Penelitian .....	50
1. Uji Validitas .....	50
2. Reliabilitas .....	51
K. Hasil Uji Coba Instrumen .....	52
L. Teknik Analisis Data .....	53
1. Analisis Deskriptif .....	54
2. Analisis Induktif .....	56

#### **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

A. Gambaran Umum Tempat penelitian .....	64
B. Deskriptif Data Responden .....	70
C. Hasil penelitian .....	73
D. Pembahasan .....	91

#### **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

A. Kesimpulan .....	107
B. Saran .....	108

#### **DAFTAR PUSTAKA**

## DAFTAR TABEL

<b>Tabel</b>	<b>Halaman</b>
1. Pencapaian Kinerja Dalam Pelaksanaan Realisasi Program kerja.....	5
2. JumlahPopulasi . .....	41
3. Sampel Penelitian.....	43
4. Skala Pengukuran Instrumen penelitian.....	48
5. Kisi-Kisi Instrumen . .....	49
6. Klasifikasi Tingkat Reliabilitas.....	52
7. Hasil Uji Validitas.....	53
8. Hasil Uji Reliabilitas.....	53
9. Jumlah Pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Barat Berdasarkan Umur.....	70
10. Jumlah Pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Barat Berdasarkan Jenis Kelamin.....	70
11. Jumlah Pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Barat Bardasarkan Pendidikan Terakhir .....	71
12. Jumlah Pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Barat Berdasarkan Golongann.....	72
13. Jumlah Pegawai Dinas Pendiakan Provinsi Sumatera Barat Berdasarkan Jabatan .....	72
14. Distribusi FrekuensiKinerja Pegawai (Y).....	73
15. Perbandingan TCR Masing-Masing Indikator Variabel Kinerja. ....	74
16. Distribusi FrekuensiGaya Kepemimpinan (X1).....	75
17. Perbandingan TCR Masing-Masing Indikator Variabel Gaya Kepemimpinan (X1).....	76
18. Distribusi Frekuensi Motivasi Kerja (X2).....	77
19. Perbandingan TCR Masing-Masing Indikator Motivasi Kerja (X2).....	78

20. Hasil Uji Normalitas .....	79
21. Uji Homogenitas Varians Variabel Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai .....	80
22. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja .....	81
23. Hasil Analisi Varian Variabel Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai .....	83
24. Hasil Analisis Koefisien JalurMasing-Masing Variabel Bebas Terhadap Variabel Terikat.....	84
25. Ringkasan Interpretasi Hasil Olahan Data .....	88
26. Rangkuman Hasil Analisis Data .....	89

## DAFTAR GAMBAR

<b>Gambar</b>	<b>Halaman</b>
1. Kerangka Konseptual .....	38
2. Pengaruh Variabel X1 dan X2 Terhadap Y. ....	58
3. Diagram Jalur Pengaruh X1 Terhadap X2.....	58
4. Diagram Jalur Pengaruh X1 dan X2 Terhadap Y .....	59
5. Struktur Organisasi Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Barat.....	69
6. Sub Struktur 1 .....	82
7. Sub Struktur 2 .....	85
8. Hasil Akhir Analisis Jalur .....	86

## DAFTAR LAMPIRAN

<b>Lampiran</b>	<b>Halaman</b>
1. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian.....	112
2. Hasil Uji Normalitas dan Homogenitas .....	118
3. Kuesioner Peneltian .....	120
4. Tabulasi Data Penelitian .....	126
5. Tabel Frekuensi .....	135
6. Tabel Distribusi Frekuensi Skor Variabel Penelitian .....	155
7. Analisis Jalur.....	158

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Manusia merupakan sumber daya manusia (SDM) yang dituntut untuk terus menerus mampu mengembangkan diri secara proaktif. SDM harus menjadi manusia-manusia pembelajar, yaitu pribadi-pribadi yang mau belajar dan bekerja keras dengan penuh semangat, sehingga potensi insaninya berkembang maksimal. Oleh karena itu, SDM yang diperlukan pada saat ini adalah SDM yang sanggup menguasai teknologi dengan cepat, adaptif dan responsif terhadap perubahan-perubahan teknologi. Dalam kondisi tersebut integritas pribadi semakin penting untuk memenangkan persaingan.

Pada dasarnya, sumber daya manusia adalah suatu sumber daya yang sangat dibutuhkan oleh suatu organisasi. Sebab, sumber daya manusia adalah sumber yang berperan aktif terhadap jalannya suatu organisasi dan proses pengambilan keputusan. Pengambilan suatu keputusan yang terbaik yang dihasilkan oleh suatu sumber daya manusia menunjukkan kinerja seseorang dan kemampuan untuk menganalisis suatu masalah dalam lingkup kerja dan jabatannya. Namun hal tersebut juga tidak terlepas dari kejelian dan ketepatan dalam proses menentukan seorang pegawai untuk ada dalam suatu pekerjaan dan jabatan tertentu. Pegawai yang mampu melakukan pekerjaan tertentu mungkin akan lebih tepat dan baik jika dia ditempatkan pada bidang tertentu saja. *The right*

*man on the right place*, akan membawa suatu organisasi pada hasil kinerja yang maksimal dan mengurangi kesalahan-kesalahan dalam tugas atau pekerjaan (Sutrisno, 2009:1)

Sebagai salah satu komponen utama suatu organisasi, sumber daya manusia menjadi perencanaan sekaligus pelaku aktif dalam setiap aktivitas organisasi. Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi (Hasibuan, 2010:10). Mereka mempunyai potensi seperti ide-ide dan pikiran, keahlian, perasaan, keinginan, status dan latar belakang pendidikan, usia, jenis kelamin dan lain-lain yang heterogen yang jika dibawa ke dalam suatu organisasi dapat dimanfaatkan dan dioptimalkan potensinya untuk mencapai tujuan organisasi. Orang-orang yang menduduki posisi dalam organisasi baik sebagai pimpinan maupun anggota merupakan faktor terpenting yang saling berkaitan antara satu dengan yang lain dalam setiap organisasi atau instansi baik pemerintah maupun swasta. Hal ini terjadi karena berhasil tidaknya suatu organisasi sebagian besar dipengaruhi oleh faktor manusia selaku pelaksana dari pekerjaan.

Kinerja dianggap penting dalam suatu organisasi atau perusahaan, karena dengan kinerja yang tinggi dari pegawai dalam suatu organisasi atau perusahaan akan bersikap profesional dan menjunjung tinggi nilai-nilai yang telah disepakati bersama dalam organisasi, yang fokusnya adalah nilai-nilai dan sikap yang

dimiliki oleh pegawai. Menurut Rivai (2005:309) kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya. Kinerja sangat penting sekali bagi organisasi sebagai tolak ukur untuk menentukan tingkat keefektifan pelaksanaan pekerjaan dari seorang karyawan atau pegawai. Kinerja pegawai ditentukan oleh keinginan dan kemampuan mereka sendiri. Menurut Rivai (2003:64) gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya. Sedangkan menurut Mangkunegara (2009:67) faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah faktor kemampuan dan faktor motivasi.

Salah satu cara yang dapat digunakan untuk melihat perkembangan perusahaan adalah dengan cara melihat hasil penilaian kinerja. Sasaran yang menjadi objek penilaian kinerja adalah kecakapan, kemampuan pegawai dalam melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas yang dievaluasi dengan menggunakan tolak ukur tertentu secara objektif dan dilakukan secara berkala. Dari hasil penilaian dapat dilihat kinerja perusahaan yang dicerminkan oleh kinerja pegawai atau dengan kata lain, kinerja merupakan hasil kerja konkret yang dapat diamati dan dapat diukur (Rivai, 2009:549).

Berdasarkan pengamatan yang penulis lakukan pada tanggal 18 September 2013 di Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Barat, permasalahan sumber daya manusia masih terlihat, diantaranya kinerja pegawai yang masih rendah dan pegawai yang bekerja belum semaksimal mungkin. Rendahnya kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Barat dapat terlihat dari realisasi program kerja yang telah dicapai selama 3 tahun terakhir, yaitu dari tahun 2010 sampai 2012.

Realisasi program kerja yang merupakan kinerja organisasi pada Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Barat didapatkan berdasarkan dari hasil kinerja masing-masing individu selaku pekerja yang melaksanakan pekerjaan pada Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Barat, sebab tinggi rendahnya realisasi program kerja pada Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Barat dipengaruhi oleh kinerja pegawai, jika kinerja pegawai meningkat maka realisasi program kerja juga akan meningkat, sebaliknya jika kinerja pegawai menurun maka realisasi program kerja akan menurun. Maka dari itu realisasi program kerja dijadikan masalah rendahnya kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Barat. Berikut akan disajikan pencapaian kinerja dalam pelaksanaan realisasi program kerja pada Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Barat:

**Tabel 1**  
**Pencapaian Kinerja Dalam Pelaksanaan Realisasi Program Kerja Dinas**  
**Pendidikan Provinsi Sumatera Barat**  
**Periode : 2010 s/d 2012**

No.	Kegiatan/Program	Target Realisasi	Realisasi Kegiatan (%)		
			2010	2011	2012
1.	Program Gerakan Terpadu Peningkatan Sumber Daya Manusia	100%	79,31	74,56	70,23
2.	Program Peningkatan Pemerataan dan Kualitas Pendidikan	100%	81,87	79,09	77,88
3.	Program Kinerja Diknas	100%	87,27	86,15	84,27
4.	Program Kinerja Dikmen	100%	79,26	76,28	75,29
5.	Program Kinerja PNFI	100%	87,29	85,25	81,18
6.	Program Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD)	100%	86,89	87,29	88,12
7.	Program Pendidikan Menengah	100%	88,65	86,33	85,09
8.	Program Pendidikan Luar Biasa	100%	85,45	82,78	81,75
9.	Program Pendidikan Non Formal dan Informal	100%	77,45	75,98	73,31
10.	Program Pendidikan Berkarakter	100%	71,98	72,56	73,43
11.	Program Peningkatan Pelayanan Manajemen dan Teknis Lainnya	100%	89,37	81,76	76,56
Jumlah rata-rata penyelesaian			83,20	80,73	78,82

*Sumber : Bagian Umum dan Kepegawaian Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Barat tahun 2010 s/d 2012*

Berdasarkan data pada Tabel 1 terlihat realisasi program kerja yang ada pada Dinas Pendidikan Propinsi Sumatera Barat selama 3 tahun terakhir mengalami penurunan, dimana sepanjang tahun 2010 tingkat penyelesaian kegiatan atau program kerja yang ada rata-rata mencapai sekitar 83,20, selanjutnya sepanjang tahun 2011 menurun menjadi 80,73 % dan pada tahun 2012 kemampuan penyelesaian kegiatan atau program kerja menurun lagi menjadi 78,82. Dapat dilihat bahwa setiap tahun target realisasi kegiatan atau program kerja mengalami penurunan. Berdasarkan wawancara yang penulis lakukan pada beberapa pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Barat bahwa penurunan

realisasi kegiatan atau program kerja ini terjadi akibat masih banyak pegawai yang tidak melaksanakan tugasnya dengan baik, pegawai bekerja sambil bergurau, pegawai yang sering menumpuk pekerjaan sehingga pekerjaan tidak dapat diselesaikan dengan baik dan tidak tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya. Selain itu, fenomena yang terjadi pada Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Barat bahwa dalam suatu organisasi mengharapkan adanya peningkatan kinerja, tetapi masih banyak pegawai yang tidak mematuhi aturan yang ada, sehingga menyebabkan penurunan kinerja.

Oleh sebab, itu diperlukan pemimpin yang dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang efektif sesuai dengan kondisi yang ada, sehingga pegawai dapat terkontrol dalam bekerja dan mendapat hasil kerja yang optimal. Sebab, tinggi rendahnya kinerja pegawai berkaitan dengan gaya kepemimpinan yang digunakan oleh pimpinan dalam mempengaruhi bawahannya. Dimana gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya (Rivai, 2003:64). Dalam suatu perusahaan kepemimpinan memegang peranan penting, sebab kesuksesan organisasi ditentukan oleh kemampuan pimpinan dalam mengkoordinir bawahannya, sehingga pegawai lebih termotivasi dalam setiap pekerjaannya dan memiliki semangat kerja yang tinggi dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Dari hasil wawancara yang penulis lakukan kepada beberapa orang pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Barat, penulis menemukan bahwa gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh kepala Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Barat cenderung mengarah pada gaya kepemimpinan *laissez faire*. Gaya kepemimpinan *laissez faire* yaitu gaya kepemimpinan kendali bebas. Pendekatan ini bukan berarti tidak adanya sama sekali pimpinan. Gaya ini berasumsi bahwa suatu tugas disajikan kepada kelompok yang biasanya menentukan teknik-teknik mereka sendiri guna mencapai tujuan tersebut dalam rangka mencapai sasaran-sasaran dan kebijakan organisasi (Pasolong, 2008:46)

Gaya kepemimpinan yang efektif harus mampu mencapai tujuan organisasi tepat pada waktunya. Sebab kepemimpinan yang efektif dapat melaksanakan perencanaan dengan baik pula. Kepemimpinan yang efektif selalu memanfaatkan kerja sama dengan bawahannya untuk mencapai cita-cita organisasi (Suwatno, 2011:156). Oleh karena itu kepemimpinan sangat di perlukan dalam pencapaian tujuan perusahaan atau organisasi khususnya dalam meningkatkan kinerja pegawainya. Gaya kepemimpinan *laissez faire* yang digunakan kepala Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Barat memperlihatkan masih adanya suasana kerja yang tidak kondusif, diantaranya pegawai sering kali bergurau sambil bekerja, bersantai-santai, dan pegawai merasa pemimpin kurang memberikan semangat dan kurangnya perhatian pimpinan terhadap para pegawai sehingga membuat pegawai tidak termotivasi dalam bekerja.

Selanjutnya masalah yang penulis temui berdasarkan wawancara dari beberapa pegawai yang ada pada Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Barat, bahwa pemimpin sepenuhnya memberikan tanggung jawab akan pekerjaan kepada bawahannya dan tidak membimbing pegawai dalam bekerja, sehingga mengakibatkan pegawai tidak sungguh-sungguh dalam menyelesaikan pekerjaannya dan kinerja yang dihasilkan pegawai rendah. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin terlalu memberikan kebebasan kepada bawahannya sehingga pegawai tidak terkontrol dengan baik dalam bekerja. Kebebasan yang diberikan kepala Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Barat ini membuat pegawai menjadi seenaknya dalam bekerja, dan banyak pegawai yang sering keluar kantor pada saat jam kerja.

Bila kepala Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Barat dapat menerapkan gaya kepemimpinan sesuai dengan situasi yang ada, dan tidak hanya menggunakan satu gaya kepemimpinan saja, sangat mungkin organisasi tersebut akan mencapai sasarnya. Menurut Fiedler dalam Sutrisno (2009:224) tidak ada seseorang yang dapat menjadi pemimpin yang berhasil dengan hanya menerapkan satu macam gaya kepemimpinan untuk segala situasi. Untuk itu pemimpin yang berhasil harus mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang berbeda-beda sesuai dengan situasi yang berbeda-beda pula.

Berbagai literatur telah menuliskan bahwa motivasi mendorong munculnya perilaku. Motivasi ada karena adanya kebutuhan dalam individu yang

harus dipenuhi. Menurut G. R. Terry dalam Hasibuan (2009:145) motivasi adalah keinginan yang terdapat pada diri seseorang individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan-tindakan. Motivasi merupakan salah satu faktor dominan bagi seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya. Seseorang yang memiliki motivasi yang tinggi akan melakukan suatu pekerjaan dengan giat dan gigih untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Sebaliknya jika orang itu memiliki motivasi rendah maka ia akan kurang bergairah dalam melakukan pekerjaannya, mereka tidak mau bekerja keras dengan menggunakan kemampuan, kecakapan, dan keterampilan yang dimilikinya.

Berdasarkan wawancara yang penulis lakukan kepada beberapa pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Barat diduga bahwa masalah rendahnya kinerja pegawai disebabkan karena kepala Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Barat kurang memotivasi pegawainya dalam bekerja, sehingga pegawai tidak memiliki dorongan dan keinginan untuk bekerja dan meraih prestasi yang lebih baik. Selain itu, fenomena lain yang penulis temui bahwa kurangnya usaha yang keras dari pegawai untuk mengembangkan diri menjadi yang terbaik dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan.

Motivasi merupakan unsur penting dalam diri manusia yang berperan penting mewujudkan keberhasilan dalam usaha atau pekerjaan manusia. Motivasi merupakan suatu faktor penentu keberhasilan organisasi yang berarti pula menuntut adanya perhatian serius pada permasalahan dalam sebuah

organisasi. Motivasi tinggi dari tiap anggota organisasi berdampak terhadap kinerja pegawai. Dengan adanya kinerja yang baik dari pegawai maka tujuan dari suatu organisasi akan tercapai.

Motivasi yang rendah biasanya mengakibatkan pegawai tidak bekerja dengan maksimal. Memotivasi mengacu pada proses dimana usaha seseorang diberi energi, diarahkan, dan berkelanjutan menuju tercapainya suatu tujuan. Motivasi kerja sangat penting, karena dengan motivasi yang tinggi akan mendorong pegawai untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara penulis dengan pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Barat diketahui bahwa banyak pegawai yang mengeluh bahwa kepala Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Barat kurang memperhatikan pekerjaan pegawainya dan kebutuhan pegawai dalam bekerja. Berdasarkan uraian diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul “ **Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Barat** “.

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan masalah di atas maka dapat diidentifikasi permasalahan sebagai berikut :

1. Dalam pelaksanaan gaya kepemimpinan pada Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Barat belum berjalan dengan semestinya, dimana kepala Dinas

Pendidikan Provinsi Sumatera Barat masih cenderung menggunakan gaya kepemimpinan *laissez-faire* dan tidak menerapkan gaya kepemimpinan yang berbeda-beda sesuai dengan situasi yang ada.

2. Masih kurangnya perhatian pimpinan terhadap kebutuhan pegawai yang bisa meningkatkan kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas.
3. Kurangnya pengawasan dari pimpinan terhadap pegawai sehingga efektifitas kerja tidak tercapai.
4. Pimpinan masih lemah dalam memotivasi pegawainya.
5. Motivasi kerja pegawai yang masih rendah dalam menjalankan tugasnya.
6. Kinerja Pegawai yang masih rendah pada Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Barat dapat terlihat dari tingkat realisasi program kerja yang telah dicapai belum mencapai target yang ditentukan.

### **C. Pembatasan Masalah**

Berdasarkan uraian diatas untuk mempersempit ruang lingkup masalah, maka perlu adanya pembatasan masalah. Untuk itu, pada penelitian ini penulis membahas masalah dengan memfokuskan bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Barat.

#### **D. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, maka yang menjadi perumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Sejauh mana gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Barat?
2. Sejauh mana motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Barat?
3. Sejauh mana gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi kerja pada Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Barat?

#### **E. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan di atas, maka tujuan penelitian untuk mengetahui :

1. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Barat.
2. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Barat.
3. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja pada Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Barat.

**F. Manfaat Penelitian**

1. Bagi penulis, sebagai salah satu syarat untuk mendapatkan gelar sarjana pendidikan (S.Pd) pada program studi Pendidikan Ekonomi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.
2. Bagi ilmu pengetahuan penulis, usaha meningkatkan dan mengembangkan kemampuan diri sebagai calon pekerja.
3. Bagi organisasi, untuk memberikan gambaran kepada pimpinan dan pegawai mengenai gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.
4. Bagi peneliti berikutnya dapat menggunakan hasil penelitian ini sebagai rujukan dalam melaksanakan penelitian berikutnya.

## **BAB II**

### **KAJIAN TEORITIS, KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS**

#### **A. Kajian Teoritis**

##### **1. Kinerja Pegawai**

###### **a) Pengertian Kinerja Pegawai**

Dalam mencapai tujuannya, organisasi menerapkan berbagai strategi. Dari berbagai macam strategi-strategi yang ada, dipilihlah strategi yang paling tepat, efektif dan efisien. Dalam penerapan strategi-strategi ini, pegawai memegang peranan penting di dalamnya sebagai penerapan langsung atas strategi-strategi tersebut. Untuk menilai apakah strategi yang diterapkan oleh organisasi sudah tepat atau belum dapat dilihat dari kinerja pegawainya. Oleh sebab itu, kinerja merupakan suatu alat yang penting dalam penilaian keefektifan suatu strategi organisasi.

Dengan kata lain, kinerja pegawai menunjukkan keefektifan strategi organisasi. Jika kinerja pegawai dari organisasi yang bersangkutan baik maka dapat dikatakan bahwa strategi yang diterapkan organisasi berhasil dengan baik. Namun sebaliknya, jika kinerja yang ditunjukkan oleh pegawai buruk, maka strategi yang diterapkan oleh organisasi dapat dianggap gagal. Oleh sebab itu, kinerja yang baik sangat dibutuhkan dalam sebuah organisasi atau perusahaan dalam mencapai tujuan organisasi.

Menurut Rivai (2009:548-549) kinerja adalah perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam perusahaan, kinerja pegawai merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya. Menurut Mangkunegara (2009:67) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja pegawai dan kinerja organisasi memiliki keterkaitan yang sangat erat. Tercapainya tujuan organisasi tidak bisa dilepaskan dari sumber daya yang dimiliki oleh organisasi yang digerakkan atau dijalankan pegawai yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi tersebut. "Tercapainya kinerja yang maksimal tidak akan terlepas dari peran pemimpin dalam memotivasi bawahannya dalam melaksanakan pekerjaan secara efisien dan efektif" (Pasolong, 2008: 197).

Dari definisi-definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu proses evaluasi formal terhadap seorang pegawai menyangkut pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai yang bersangkutan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya dan dievaluasi secara periodik serta dapat diukur.

#### **b) Tujuan Serta Fungsi Kinerja**

Tujuan dan sasaran kinerja bersumber pada visi, misi dan rencana strategis suatu perusahaan atau organisasi. Kinerja suatu organisasi, tim atau individu

dilakukan untuk mencapai tujuan dan sasaran tertentu. Menurut Wibowo (2007:41) tujuan dan sasaran kinerja adalah untuk menjamin agar proses kinerja dapat berlangsung seperti yang diharapkan dan tercapainya prestasi kerja yang tinggi.

Selain itu menurut Wibowo (2007:48) tujuan kinerja adalah menyesuaikan harapan kinerja individual dengan tujuan organisasi. Kesesuaian antara upaya pencapaian tujuan individu dengan tujuan organisasi akan mampu mewujudkan kinerja yang baik. Jadi tujuan dan sasaran suatu organisasi yang telah ditetapkan sehingga menghasilkan hasil kerja yang optimal.

Berdasarkan pendapat diatas terdapat tujuan dan sasaran kinerja yang perlu dicapai oleh suatu organisasi, karena suatu tujuan dan sasaran yang telah ditentukan oleh organisasi akan menghasilkan suatu hasil kerja (kinerja) yang baik dan optimal yang tentunya akan berimbas kepada organisasi tersebut.

### **c) Tujuan penilaian kinerja**

Menurut Rivai (2009:549) penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran. Penilaian kinerja digunakan perusahaan untuk menilai kinerja pegawainya atau mengevaluasi hasil pekerjaan pegawai.

Suatu perusahaan melakukan penilaian kinerja didasarkan pada dua alasan pokok, yaitu (1) manajer memerlukan evaluasi yang objektif terhadap kinerja

pegawai pada masa lalu yang digunakan untuk membuat keputusan dibidang SDM dimasa yang akan datang, dan (2) manajer memerlukan alat yang memungkinkan untuk membantu pegawainya memperbaiki kinerja, merencanakan pekerjaan, mengembangkan kemampuan dan keterampilan untuk perkembangan karier dan memperkuat kualitas hubungan antar manajer yang bersangkutan dengan pegawainya. Menurut Rivai (2009:553) tujuan penilaian kinerja, yaitu :

- a. Tujuan penilaian yang berorientasi pada masa lalu
  1. Mengendalikan perilaku pegawai dengan menggunakan sebagai instrumen untuk memberikan ganjaran, hukuman dan ancaman.
  2. Mengambil keputusan mengenai kenaikan gaji dan promosi.
  3. Menempatkan pegawai agar dapat melaksanakan pekerjaan tertentu.
  
- b. Tujuan penilaian yang berorientasi pada masa depan apabila dirancang secara tepat sistem ini dapat :
  1. Membantu tiap karyawan untuk semakain banyak mengerti tentang perannya dan mengetahui secara jelas fungsi-fungsinya.
  2. Merupakan instrument dalam membanti tiap pegawai mengerti kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan sendiri yang dikaitkan dengan peran dan fungsi dalam perusahaan.
  3. Menambah adanya kebersamaan antara masing-masing pegawai memiliki motivasi kerja dan merasa senang bekerja dan sekaligus mau memberikan kontribusi sebanyak-banyaknya pada perusahaan.
  4. Merupakan instrument untuk memberikan peluang bagi pegawai untuk mawas diri dan evaluasi diri serta menetapkan sasaran pribadi sehingga terjadi pengembangan yang direncanakan dan dimonitor sendiri.
  5. Membantu mempersiapkan pegawai untuk memegang pekerjaan pada jenjang yang lebih tinggi dengan cara terus menerus meningkatkan perilaku dan kualitas bagi posisi-posisi yang tingkatnya lebih tinggi.
  6. Membantu dalam berbagai keputusan SDM dengan memberikan data tiap pegawai secara berkala.

Menurut Thor dalam Wibowo (2007: 232) tujuan penilaian kinerja adalah untuk memberi bukti apakah hasil yang diinginkan telah dicapai atau belum dan apakah muatan terdapat muatan yang terdapat di tempat pekerja memproduksi hasil tersebut.

#### **d) Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Menurut pendapat Fahmi (2009) gaya kepemimpinan mempengaruhi kinerja pegawai, dimana kepemimpinan itu ditentukan dengan gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh pemimpin itu sendiri, jika gaya kepemimpinan yang diberikan baik dan dapat memberikan arahan kepada bawahan dengan baik maka kinerja pegawai akan meningkat sesuai dengan gaya kepemimpinan yang diberikan. Menurut Mangkunegara (2009:67) faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah faktor kemampuan dan faktor motivasi. Semakin banyak macam pekerjaan yang dilakukan seseorang, pengalaman kerjanya semakin kaya dan luas, dan kemungkinan peningkatan kerja. Sedangkan menurut Wibowo (2007:389) motivasi dapat dipastikan mempengaruhi kinerja, walaupun bukan satu-satunya faktor yang membentuk kinerja.

Armstrong dan baron dalam Wibowo (2007: 74) berpendapat bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut:

- 1) *Personal factor*, ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi dan komitmen individu.
- 2) *Leadership factor*, ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan *timleader*.
- 3) *Team factor*, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan sekerja.

- 4) *System factor*, ditunjukkan oleh adanya system kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi.
- 5) *Contextual*, ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan atau perubahan lingkungan internal dan eksternal.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan, faktor yang mempengaruhi kinerja adalah pengetahuan, motivasi, gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, disiplin, pengembangan diri dan keamanan dan sebagainya.

#### e) Indikator Kinerja

Menurut Wibowo (2007: 235) pengukurankinerja harus relevan, signifikan, dan komprehensif yang dapat diklasifikasikan sebagai berikut :

1. Produktivitas hasil kerja  
Salah satu aspek yang dapat dilihat untuk melihat hasil kerja pegawai adalah dengan melihat bagaimana produktivitas hasil kerja yang ditampilkan pegawai. Hasil kerja organisasi secara kuantitatif dapat dinyatakan sebagai produktifitas.
2. Kualitas hasil kerja  
Bekerja dengan baik dapat meningkatkan hasil kerja. Kualitas hasil kerja tersebut merupakan indikasi yang sangat penting untuk menentukan maju atau mundurnya suatu organisasi. Maksudnya organisasi itu maju atau menjadi favorit bila kualitasnya tinggi dan sebaliknya akan ditinggalkan oleh masyarakat bila kualitasnya rendah.
3. *Cycle Time* (waktu yang digunakan).  
Penggunaan waktu dalam pekerjaan merupakan indikator untuk mengukur kinerja seorang pegawai. Kecepatan dalam menyelesaikan tugas merupakan salah satu kriteria untuk melihat kinerja seseorang. Bila kita melihat seseorang atlet pelari yang memiliki prestasi yang tinggi ia diukur dengan kemampuannya memecahkan rekor dengan waktu tercepat. Demikian juga seorang pegawai yang berkinerja baik, ia akan mampu menyelesaikan setiap pekerjaan yang ditugaskan sesuai waktu yang telah dialokasikan  
Sedangkan menurut Usman (2010:285) ada empat tolak ukur

penilaian kinerja, yaitu:

- a. Kualitas pekerjaan, meliputi : akurasi, ketelitian, penampilan dan penerimaan keluaran.
- b. Kuantitas pekerjaan, meliputi : volume keluaran dan kontribusi.
- c. Supervisi yang diperlukan, meliputi : saran, arahan, dan perbaikan.
- d. Kehadiran, meliputi : regulasi, dapat dipercaya atau diandalkan dan ketepatan waktu.
- e. Konservasi, meliputi : pencegahan pemborosan, kerusakan dan pemeliharaan peralatan.

Berdasarkan tolak ukur yang dinyatakan diatas dapat dijadikan indikator kinerja, yaitu : Produktivitas hasil kerja, kualitas hasil kerja, waktu yang digunakan.

## **2. Gaya Kepemimpinan**

### **a) Pengertian Kepemimpinan**

Rivai (2003:2) menyatakan kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Kepemimpinan juga dikatakan sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan para anggota kelompok.

Menurut Stogdill dalam Sutrisno (2009:214) kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi aktivitas suatu kelompok dalam usaha untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Robbins dalam Suwatno (2011:140) menyatakan kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran. Kousez dan Posner dalam Suwatno (2011:140)

mengatakan kepemimpinan adalah penciptaan cara bagi orang untuk ikut berkontribusi dalam mewujudkan sesuatu yang luar biasa.

Berdasarkan defenisi-defenisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses untuk mempengaruhi, mengarahkan atau memotivasi individu-individu lain di dalam kelompok untuk mencapai tujuan yang diinginkan secara bersama-sama pada suatu situasi tertentu.

#### **b) Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Artinya, gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya. Rivai (2003:64). Sedangkan menurut Thoha (2003:49) gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya.

Berdasarkan pengertian gaya kepemimpinan menurut para ahli diatas maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang diterapkan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya agar melakukan pekerjaan dengan baik sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

Pasolong mengemukakan pendapat menurut Lippit & White ada 3 pola umum gaya kepemimpinan yaitu : otoriter, demokratis, *laizzes faire* (Pasolong, 2008:46). Ketiga gaya kepemimpinan menurut Pasolong tersebut dikemukakan secara berturut-turut dalam ringkasan berikut :

#### 1. Gaya Kepemimpinan Otoriter

Gaya kepemimpinan otoriter biasanya pemimpin merasa bahwa mereka mengetahui apa yang mereka inginkan dan cenderung mengekspresikan kebutuhan-kebutuhan tersebut dalam perintah-perintah langsung kebawahan. Ciri-ciri perilaku kepemimpinan otoriter adalah : (a) semua keputusan mengenai kebijakan ditentukan oleh pemimpin, (b) pemimpin menentukan semua langkah kegiatan dan cara pelaksanaan tugas, (c) pemimpin memberikan penugasan tertentu pada setiap karyawan, (d) pemimpin cenderung tertutup dalam pemberian penghargaan dan kritik terhadap setiap karyawan.

#### 2. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Gaya kepemimpinan demokratis berasumsi bahwa para anggota organisasi terlibat dalam melaksanakan keputusan dan proses pembuatannya, walaupun yang membuat keputusan akhir adalah pemimpin, setelah menerima masukan dan rekomendasi dari anggota organisasi. Ciri-ciri kepemimpinan demokratis adalah : (a) semua kebijakan dirumuskan melalui musyawarah dan diputuskan oleh pemimpin dan bawahan, (b) semua kegiatan secara bersama-sama ditetapkan oleh anggota organisasi, apabila diperlukan saran teknis, pemimpin mengajukan

beberapa alternatif untuk dipilih, (c) setiap anggota organisasi bebas bekerja sama dengan siapapun dan pembagian tugas diserahkan kepada anggota organisasi, (d) pemimpin bersikap objektif dalam memberikan penghargaan dan kritikan.

### 3. Gaya Kepemimpinan Laissez Faire

Pendekatan gaya kepemimpinan ini bukan berarti tidak adanya sama sekali pimpinan. Gaya ini berasumsi bahwa suatu tugas diberikan kepada bawahan, dalam menentukan teknik-teknik pengerjaan tugas dilakukan sendiri guna tercapainya tujuan dan sasaran-sasaran organisasi. Ciri-ciri kepemimpinan *Laissez Faire* adalah : (a) bawahan mempunyai kebebasan sepenuhnya untuk mengambil keputusan dengan partisipasi minimal dari pemimpin, (b) pekerjaan yang diberikan pimpinan dikerjakan dengan baik, apabila pemimpin meminta pertanggung jawaban pekerjaan maka diberikan, (c) pemimpin tidak pernah berpartisipasi secara penuh, (d) pimpinan kadang-kadang memberikan komentar spontan atau pertanyaan kepada bawahan dan tidak bermaksud menilai atau mengatur suatu kejadian.

Menurut House dalam Suwatno (2011:158) ada empat macam gaya kepemimpinan, yaitu :

- a. Kepemimpinan Direktif, kepemimpinan ini membuat bawahan agar tahu apa yang diharapkan pimpinan dari mereka, menjadwalkan kerja untuk dilakukan, dan memberi bimbingan khusus mengenai bagaimana menyelesaikan tugas.
- b. Kepemimpinan yang Mendukung, kepemimpinan ini bersifat ramah dan menunjukkan kepedulian akan kebutuhan bawahan.

- c. Kepemimpinan Partisipatif, kepemimpinan ini berkonsultasi dengan bawahan dan menggunakan saran mereka sebelum mengambil suatu keputusan.
- d. Kepemimpinan Berorientasi Prestasi, kepemimpinan ini menetapkan tujuan yang menantang dan mengharapkan bawahan untuk berprestasi pada tingkat tertinggi mereka.

### c) Fungsi dan Metode Kepemimpinan

#### Fungsi kepemimpinan

Menurut Veithzal Rivai dalam Suwatno (2011:147) ada beberapa macam tentang fungsi kepemimpinan, yaitu : (a) menciptakan visi dan rasa komunitas, (b) membantu mengembangkan komitmen dari pada sekedar memenuhinya, (c) menginspirasi kepercayaan, mengintegrasikan pandangan yang berlainan, (d) mendukung pembicaraan yang cakap melalui dialog, (e) membantu menggunakan pengaruh mereka, (f) memfasilitasi, (g) memberi semangat pada yang lain, (h) menopang tim, (i) bertindak sebagai model. Dan menurut James F. Stoner dalam Suwatno (2011:147) agar kelompok dapat beroperasi secara efektif, seorang pemimpin mempunyai dua fungsi pokok, yaitu :

- a. *Task Related / Problem Solving Function*, dalam fungsi ini pemimpin memberikan saran dalam pemecahan masalah.
- b. *Group Maintenance Function / Social Function*, meliputi : pemimpin membantu kelompok beroperasi lebih lancar, misalnya menjembatani kelompok yang sedang berselisih pendapat memperhatikan diskusi-diskusi kelompok.

#### Metode Kepemimpinan

Ordweay Tead dalam Suwatno (2011:150) mengemukakan tujuh metode kepemimpinan yang telah mempengaruhi tindakan-tindakan setiap pemimpin yang sukses, yaitu :

- a. Metode yang pertama adalah member perintah, perintah itu timbul dari situasi formal dan informal, karena itu perintah adalah fakta fungsional pada organisasi, kedinasan atau jawatan pemerintah dan swasta, berbentuk instruksi, komando, peraturan tata tertib, standar praktek atau perilaku yang harus dipatuhi.
- b. Metode yang kedua adalah memberikan celaan dan pujian. Celaan harus diberikan secara objektif dan tidak bersifat subjektif, juga tidak disertai emosi-emosi yang negatif (benci, dendam, curiga dan lain-lain).
- c. Metode yang ketiga adalah memupuk tingkah laku pribadi yang benar, yaitu memimpin harus bersifat objektif dan jujur.
- d. Metode yang keempat adalah peka terhadap saran-saran. Sifat pemimpin itu harus luwes adalah peka dan terbuka, dan peka pada saran-saran eksternal yang positif sifatnya.
- e. Metode yang kelima adalah memperkuat rasa kesatuan kelompok. Tim kerja merupakan kunci untuk menuju operasi yang sukses, diawali mulai unit terkecil hingga yang terbesar harus menjadi satu kesatuan hingga memiliki satu visi dan misi yang pada akhirnya akan mempermudah pencapaian tujuan yang diinginkan.
- f. Metode yang keenam adalah kembangkan rasa tanggung jawab dikalangan masyarakat.
- g. Metode yang ketujuh adalah buat keputusan yang bernilai dan tepat pada waktunya, seorang pemimpin harus mempunyai kemampuan dalam ramalan yang cepat dari suatu situasi sampai pada keputusan yang bernilai.

#### **d) Indikator gaya kepemimpinan**

Menurut Suwatno (2011:157) ada 4 jenis kepemimpinan yang dapat dimiliki pemimpin, adalah sebagai berikut:

- 1) Kepemimpinan transaksional, kepemimpinan ini berfokus pada transaksi antar pribadi, antara manajemen dan karyawan.
- 2) Kepemimpinan kharismatik, kepemimpinan ini menekankan perilaku pemimpin yang simbolis, pesan-pesan mengenai visi dan

memberikan inspirasi, komunikasi non verbal, daya tarik terhadap nilai-nilai ideologis, stimulasi intelektual terhadap para pengikut oleh pemimpin, penampilan kepercayaan diri sendiri dan untuk kinerja yang melampaui panggilan tugas.

- 3) Kepemimpinan visioner, kepemimpinan ini merupakan kemauan untuk menciptakan dan mengartikulasikan suatu visi yang realistis, dapat dipercaya, atraktif dengan masa depan bagi suatu organisasi yang terus tumbuh dan meningkat.
- 4) Kepemimpinan tim, menjadi pemimpin efektif harus mempelajari keterampilan seperti kesabaran untuk membagi informasi, percaya kepada orang lain, menghentikan otoritas dan memahami kapan harus melakukan intervensi.

Menurut White dan Lippit dalam Wiriadihardja (1987:114) pendekatan

gaya kepemimpinan juga dapat dilihat dari :

1. Kepemimpinan otoriter, kepemimpinan ini umumnya dianggap tidak baik dan negatif, semua kebijaksanaan ditentukan oleh pemimpin.
2. Kepemimpinan demokratis, suasana dalam kelompok lebih akrab dan saling menghormati, hubungan dengan pimpinan lebih bersahabat dan berlandaskan hubungan tugas kedinasan.
3. Kepemimpinan *Laizzes faire*, para pegawai bawahan keadaanya frustrasi dan bekerja ogah-ogahan, main-main, kurang kecintaan terhadap pekerjaannya, kelompok kerja ini menunjukkan rasa kurang puas.

Sedangkan pemimpin yang baik dalam melaksanakan kepemimpinannya

menurut Kahn dalam Hasibuan (2007:144) dapat dilihat dari:

1. Dapat memberikan keputusan terhadap kebutuhan langsung para bawahannya.
2. Menyusun jalur pencapaian tujuan sebagai pedoman untuk mengerjakan pekerjaan.
3. Menghilangkan, hambatan hambatan pencapaian tujuan
4. Mengubah tujuan karyawan sehingga tujuan mereka dapat berguna secara organisasi.

Menurut Rivai (2003:68) ada empat tipe atau gaya kepemimpinan, yaitu :

1. Mengarahkan, gaya ini sama dengan gaya otokratis, jadi bawahan mengetahui secara persis apa yang diharapkan dari mereka.

2. Mendukung, pemimpin bersifat ramah terhadap bawahan.
3. Berpartisipasi, pemimpin bertanya dan menggunakan saran bawahan.
4. Berorientasi pada tugas, pemimpin menyusun serangkaian tujuan yang menantang untuk bawahan.

Dari teori diatas dapat disimpulkan bahwa indikator gaya kepemimpinan yang digunakan dalam penelitian ini adalah kepemimpinan otoriter, kepemimpinan demokratis, dan kepemimpinan Laissez Faire.

### **3. Motivasi kerja**

#### **a) Pengertian motivasi kerja**

Menurut Rivai (2009:837) motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Menurut Stephen P. Robbins dan Mary Coounter dalam Suwatno ( 2011:171 ) motivasi kerja sebagai kesediaan untuk melaksanakan upaya tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan keorganisasian yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi kebutuhan individual tertentu.

Menurut Hasibuan dalam Sutrisno (2009:111) motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Adapun, Robbins dalam Sutrisno (2009:111) mengemukakan motivasi sebagai suatu kerelaan berusaha seoptimal mungkin dalam pencapaian tujuan organisasi yang dipengaruhi oleh kemampuan usaha memuaskan beberapa kebutuhan individu. Menurut Jerald Greenberg dan Robert A. Baron dalam

Wibowo (2007:379) motivasi merupakan serangkaian proses yang membangkitkan, mengarahkan, dan menjaga perilaku manusia menuju pada pencapaian tujuan.

Motivasi kerja menurut Wursanto (2003:132) adalah:

“keseluruhan proses kegiatan pemberian motivasi kerja kepada para pegawai yang dilakukan sedemikian rupa, sehingga mereka mau bekerja dengan semangat kerja yang tinggi demi tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan secara efisien dan ekonomis”.

Dari kajian teori di atas motivasi merupakan dorongan yang menggerakkan seseorang agar mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi demi tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

#### **b) Pandangan tentang Motivasi**

Menurut Suwatno (2011:172) terdapat berbagai macam pandangan tentang motivasi, yaitu :

- a. Model Tradisional, model tradisional motivasi berhubungan dengan pandangan Frederick Taylor dan aliran manajemen ilmiah. Yang mengisyaratkan bahwa manajer menentukan bagaimana pekerjaan-pekerjaan harus dilakukan dan digunakannya sistem pengupahan insentif untuk memotivasi para pekerja.
- b. Model Hubungan Manusiawi, banyak kritik manajemen merasakan bahwa pendekatan tradisional tidak memadai. Elton Mayo dan para peneliti hubungan manusiawi lainnya menemukan bahwa kontak-kontak sosial pegawai pada pekerjaannya adalah juga penting dan bahwa kebosanan dan tugas-tugas yang bersifat pengulangan adalah faktor-faktor pengurang motivasi.
- c. Model SDM, model ini menyatakan bahwa para karyawan dimotivasi oleh banyak faktor, tidak hanya uang atau keinginan untuk mencapai kepuasan, tetapi juga kebutuhan untuk berprestasi dan memperoleh pekerjaan yang berarti.

Menurut Luthans dalam Suwatno (2011:174) motivasi kerja berkenaan

dengan :

- a. Kebutuhan akan kekuasaan, seperti : (a) mempengaruhi orang mengubah sikap atau perilaku, (b) mengontrol orang dan aktivitas, (c) berada pada posisi berkuasa melebihi orang lain, (d) memperoleh kontrol informasi dan sumber daya, dan (e) mengalahkan lawan atau musuh.
- b. Kebutuhan akan untuk berprestasi : (a) melakukan sesuatu lebih baik dari pada pesaing, (b) memperoleh atau melewati sasaran yang sulit, (c) memecahkan masalah kompleks (d) menyelesaikan tugas yang menantang dengan berhasil, dan (e) mengembangkan cara terbaik untuk melakukan sesuatu.
- c. Kebutuhan akan afiliasi : (a) disukai banyak orang, (b) diterima sebagai bagian kelompok atau tim, (c) bekerja dengan orang yang ramah dan kooperatif, (d) mempertahankan hubungan yang harmonis dan mengurangi konflik, (e) berpartisipasi dalam aktifitas sosial yang menyenangkan.
- d. Kebutuhan keamanan : (a) mempunyai pekerjaan yang membawa rasa aman, (b) dilindungi dari kehilangan penghasilan atau masalah ekonomi, (c) mempunyai perlindungan dari sakit dan cacat, (d) dilindungi dari gangguan fisik dan kondisi berbahaya, (e) menghindari tugas atau keputusan dengan risiko kegagalan atau kesalahan.
- e. Kebutuhan akan status : (a) mempunyai mobil yang tepat dan mengenakan pakaian yang tepat, (b) bekerja pada perusahaan yang tepat dengan pekerjaan yang tepat, (c) mempunyai gelar dari universitas ternama, (d) tinggal dalam lingkungan yang tepat dan termasuk dalam klub elit, (e) mempunyai hak istimewa eksekutif.

### **c) Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi kerja**

Menurut Danim (2004:31) ada beberapa faktor yang mempengaruhi

motivasi, yaitu:

1. Gaya kepemimpinan, cara seorang pemimpin dalam mempengaruhi, mengarahkan, mengkoordinasi, dan mengawasi bawahannya dalam bekerja, dan kemampuan pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan yang dapat memotivasi pegawainya.

2. Sikap individu, karakteristik yang ada dalam diri individu yang mendukung motivasi, antara lain : sikap tidak mau meraih prestasi baru, rasa cepat puas, cincong, usil, dan lemah fisik.
3. Situasi kerja, lingkungan kerja, jarak tempuh dan fasilitas yang tersedia membangkitkan motivasi.

Menurut Patton dalam Danim (2004:28) motivasi kerja dipengaruhi oleh :

1. Tuntutan akan dunia kerja, tanggung jawab, tuntutan terhadap sesuatu dan nilai-nilai yang terkandung dalam pekerjaan mempunyai arti tersendiri bagi aktivitas manusia untuk melakukan pekerjaan, baik pekerjaan rutin maupun inovatif.
2. Posisi, posisi atau kedudukan yang dicita-citakan merupakan salah satu faktor penyebab tumbuhnya motivasi seseorang dalam dunia kerja.
3. Kepemimpinan, rasa berkompetisi atau bersaing seperti dorongan mencapai hasil banyak, lebih tertib, dan sebagainya memegang peranan penting bagi kehidupan manusia.
4. Ketakutan, rasa takut lapar dan keinginan untuk memperoleh lebih banyak, takut berbuat salah satu disalahkan, takut kehilangan pekerjaan, atau takut kurang penghasilan akan memberi arti tersendiri bagi motivasi kerja.
5. Uang, orang bekerja dalam organisasi umumnya terdorong karena uang atau imbalan financial.

#### **d) Tujuan motivasi kerja**

Tujuan motivasi kerja adalah untuk mendorong dan memberikan semangat bagi seorang pegawai untuk dapat melakukan tugas dan pekerjaannya dengan penuh semangat. Tujuan pemberian motivasi dalam memberi dorongan kepada pegawai agar aktif bekerja menurut prosedur dan metode tertentu sehingga pekerjaan itu berjalan dengan lancar mencapai sasaran.

Sedangkan menurut Hasibuan (2009:146) tujuan pemberian motivasi adalah antara lain sebagai berikut :

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
2. Meningkatkan produktifitas kerja karyawan
3. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan
4. Meningkatkan kedisiplinan karyawan
5. Mengefektifkan pengadaan karyawan
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
7. Meningkatkan loyalitas, kreatifitas dan partisipasi karyawan
8. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
9. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya
10. Meningkatkan efesiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa tujuan motivasi adalah meningkatkan moral dan kepuasan, produktifitas kerja, kedisiplinan, hubungan kerja yang baik, loyalitas kerja dan tanggung jawab kepada pegawai untuk berperilaku tertentu dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

#### **e) Indikator motivasi kerja**

Rivai (2009:840) menerangkan teori motivasi McClelland berfokus pada tiga kebutuhan manusia yang sangat penting di dalam organisasi atau perusahaan, dan penulis jadikan sebagai indikator motivasi kerja, yaitu :

1. Kebutuhan akan kesuksesan (prestasi), yaitu kemampuan untuk mencapai hubungan kepada standar perusahaan yang telah ditentukan juga perjuangan karyawan untuk menuju keberhasilan.
2. Kebutuhan kekuasaan atau otoritas kerja, yaitu kebutuhan untuk membuat orang berperilaku dalam keadaan yang wajar dan bijaksana di dalam tugasnya masing-masing.
3. Kebutuhan akanberafiliasi (kelompok), yaitu hasrat untuk bersahabat dan mengenal lebih dekat rekan kerja atau para karyawan di dalam organisasi.

## **B. Penelitian yang Relevan**

1. Penelitian yang relevan dengan penelitian ini adalah penelitian yang dilakukan Frana Agus Sugianto (2011) dengan judul “Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Madubaru Yogyakarta”. Dari hasil pengujian hipotesis menghasilkan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 8,495 dengan signifikansi 0,000 yang berarti lebih kecil dari  $\alpha$  ( $0,000 < 0,050$ ). Hal tersebut berarti bahwa secara parsial variabel motivasi kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang penulis lakukan adalah terdapat perbedaan pada judul penelitian yaitu penulis meneliti tentang pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai sedangkan penelitian terdahulu meneliti tentang pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Persamaan antara penelitian ini adalah sama-sama terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.
2. Penelitian yang selanjutnya adalah Regina Aditya Reza (2010) dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sinar Santosa Perkasa Banjarnegara”. Dari hasil pengujian hipotesis menunjukkan nilai  $t_{hitung}$  3,784 dengan signifikansi 0,000 yang berarti lebih kecil dari  $\alpha$  ( $0,000 < 0,050$ ). Hal tersebut menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.

Perbedaan yang terdapat pada penelitian ini adalah pada judul penelitian yaitu penulis hanya meneliti tentang pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dan tidak meneliti tentang disiplin kerja. Persamaan antara penelitian ini adalah sama-sama terdapat pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.

### **C. Hubungan Antar Variabel**

#### **a. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

Kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Wirawan (2009) dan Suranta (2002) dalam penelitian Rokhmaloka Habsoro Abdilah (2011) gaya kepemimpinan mempengaruhi kinerja pegawai, dimana gaya kepemimpinan yang biasa diterapkan pimpinan kepada bawahan atau pegawai dalam rangka proses kepemimpinannya. Menurut Rivai (2003:64) gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya. Menurut Mangkunegara (2009:67) faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah faktor kemampuan dan faktor motivasi. Sedangkan

menurut Wibowo (2007:389) motivasi dapat dipastikan mempengaruhi kinerja, walaupun bukan satu-satunya faktor yang membentuk kinerja.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi kerja adalah faktor yang sama-sama mempengaruhi kinerja pegawai. Apabila gaya kepemimpinan seorang pemimpin dapat diterapkan dengan baik dan motivasi kerja yang dimiliki pegawai baik, maka akan mempengaruhi dalam pencapaian hasil kerja yang baik juga dari masing-masing pegawai.

#### **b. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai**

Gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya. (Rivai, 2003:64). Gaya kepemimpinan merupakan suatu pola tingkah laku yang disukai pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerjaan. Seorang pemimpin yang berhasil mengusahakan bawahannya agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik, sangat bergantung pada kemampuan pemimpin menyesuaikan kepemimpinannya dengan situasi kerja yang dihadapi.

Menurut Fahmi (2009) dalam penelitiannya gaya kepemimpinan mempengaruhi kepemimpinan, dimana kepemimpinan itu ditentukan dengan gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh pemimpin itu sendiri, jika gaya kepemimpinan yang diberikan baik dan dapat memberikan arahan kepada bawahan dengan baik maka kinerja pegawai akan meningkat sesuai dengan gaya

kepemimpinan yang diberikan. Sedangkan menurut pendapat Sondang (1997:5) dan Handoko (1992:31) gaya kepemimpinan sangat mempengaruhi terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat dilihat dari interaksi yang kurang baik antara atasan dan bawahan. Misalnya saja dalam hal komunikasi, tidak lancarnya komunikasi antara atasan dan bawahan dalam bekerja selain itu kurangnya motivasi bawahan dalam bekerja. Dimana atasan tidak mempertimbangkan masukan dari bawahan dalam pengambilan keputusan sehingga bawahan kurang termotivasi dalam bekerja secara optimal. Masalah lain dari dampak penerapan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai adalah kurang efektivitas dan efisiensi kerja pegawai sehingga tujuan perusahaan kurang berjalan baik.

Dari pendapat para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang erat dan pengaruh antara gaya kepemimpinan dengan kinerja pegawai.

### **c. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja**

Gaya kepemimpinan menurut Rivai (2003:60) sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai. Danim (2004:31) mengemukakan bahwa motivasi kerja dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan, dimana cara seorang pemimpin mempengaruhi, mengarahkan, mengkoordinasi, dan mengawasi bawahannya dalam bekerja, dan kemampuan pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan yang dapat memotivasi pegawainya.

Kemampuan pimpinan untuk mempengaruhi, mengarahkan dan berkomunikasi dengan para bawahannya akan menentukan motivasi kerja bawahan. Thoha (2003:34) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan atasan dan wibawa pimpinan menentukan motivasi kerja karyawan. Jika gaya kepemimpinan yang diterapkan atasan sesuai menurut karyawan maka cenderung motivasinya tinggi, begitu pula jika atasan berwibawa dalam memimpin maka motivasi kerja karyawan meningkat.

Pendapat ahli tersebut menyatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan. Dengan adanya gaya kepemimpinan yang baik pada seorang pemimpin, maka akan memotivasi karyawan dalam bekerja.

#### **d. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

Motivasi merupakan sebuah keahlian dalam mengarahkan pegawai pada tujuan organisasi agar mau bekerja dan berusaha sehingga keinginan para pegawai dan tujuan organisasi dapat tercapai. Motivasi seseorang melakukan suatu pekerjaan karena adanya suatu kebutuhan hidup yang harus dipenuhi. Kebutuhan ini dapat berupa kebutuhan ekonomis yaitu untuk memperoleh uang, sedangkan kebutuhan non ekonomis dapat diartikan sebagai kebutuhan untuk memperoleh penghargaan dan keinginan lebih maju. Dengan segala kebutuhan tersebut, seseorang dituntut untuk lebih giat dan aktif dalam bekerja, untuk mencapai hal ini diperlukan adanya motivasi dalam melakukan pekerjaan, karena dapat

mendorong seseorang bekerja dan selalu berkeinginan untuk melanjutkan usahanya.

Oleh karena itu jika pegawai yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi biasanya mempunyai kinerja yang tinggi pula. Wibowo (2007:389) menyatakan bahwa motivasi dapat dipastikan mempengaruhi kinerja, walaupun bukan satu-satunya faktor yang membentuk kinerja. Menurut Mangkunegara (2009:67) faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah faktor kemampuan dan faktor motivasi. Sedangkan menurut Wirawan (2009) dan Suranta (2002) dalam penelitian Rokhmaloka Habsoro Abdilah (2009) Motivasi kerja mempengaruhi kinerja pegawai, dimana motivasi kerja yang biasa diberikan pimpinan atau organisasi kepada bawahan atau pegawai. Hal ini berarti bahwa setiap peningkatan motivasi kerja pegawai akan memberikan peningkatan yang sangat berarti bagi peningkatan kinerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya.

Dari pendapat para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang erat dan pengaruh antara motivasi kerja dengan kinerja pegawai.

#### **D. Kerangka Konseptual**

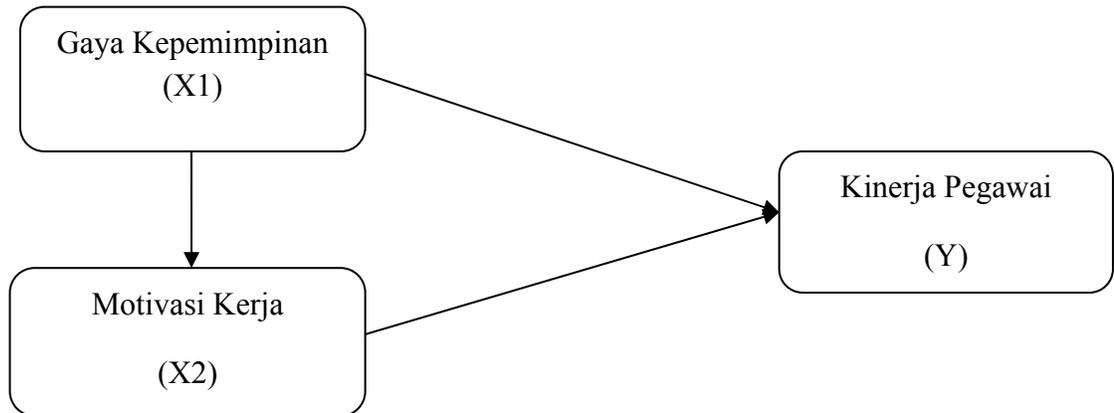
##### **Kerangka konseptual**

Kerangka konseptual ini dimaksudkan sebagai konsep untuk menjelaskan, mengungkapkan dan menentukan persepsi keterkaitan variabel yang diteliti berdasarkan batasan dan rumusan masalah. Keterkaitan maupun hubungan variabel-variabel yang diteliti diuraikan dengan berpedoman pada kajian teori

diatas. Adapun variabel eksogen dalam penelitian ini yaitu gaya kepemimpinan dan motivasi kerja. Sedangkan variabel endogen dalam penelitian ini yaitu kinerja pegawai.

Kinerja pegawai adalah perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam perusahaan, kinerja pegawai merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya, sebab dengan adanya kinerja yang tinggi maka tujuan organisasi akan tercapai. Jika pemimpin dapat menerapkan gaya kepemimpinan otoriter, demokratis, dan *Laisser-Faire* sesuai dengan kondisi yang ada, maka pegawai akan termotivasi untuk meningkatkan produktivitas hasil kerja dalam bekerja, kualitas hasil kerja dan waktu yang digunakan pegawai juga akan efisien sehingga kinerja pegawai akan meningkat.

Keberhasilan organisasi untuk mencapai tujuannya didukung oleh motivasi kerja yang diberikan oleh pimpinan. Dengan adanya motivasi yang dilakukan pimpinan maka tugas-tugas yang diberikan kepada pegawai dapat dikerjakan dengan lebih baik. Oleh karena itu gaya kepemimpinan dan motivasi kerja diduga berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Jadi dengan melakukan gaya kepemimpinan yang efektif dan tepat sesuai dengan kondisi yang ada dan motivasi yang tepat, pemimpin dapat mempengaruhi bawahannya dalam bekerja sehingga dapat menghasilkan kinerja yang baik. Dibawah ini digambarkan kerangka berpikir atau kerangka konseptual sebagai berikut :



**Gambar 1: Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Barat**

#### **E. Hipotesis**

Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap masalah yang kebenarannya masih harus diuji. Hipotesis yang dikemukakan dalam penelitian ini adalah:

1. Terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Barat.
2. Terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Barat.
3. Terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja pada Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Barat.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan dari hasil penelitian dan pengujian hipotesis yang dikemukakan, maka dapat ditarik simpulan yang berkaitan dengan pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Barat sebagai berikut :

1. Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya semakin efektif gaya kepemimpinan Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Barat maka akan meningkatkan kinerja pegawai.
2. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan provinsi Sumatera Barat. Hal ini berarti dengan motivasi kerja yang baik maka akan dapat meningkatkan kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Barat.
3. Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pada Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Barat. Artinya semakin efektif gaya kepemimpinan yang diterapkan maka akan semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Barat juga baik.

## B. Saran

Berdasarkan penelitian yang dilakukan penulis, untuk meningkatkan kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Barat maka penulis menyarankan :

1. Bagi pimpinan Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Barat :
  - a. Untuk gaya kepemimpinan ada hal yang perlu mendapat perhatian yaitu agar pimpinan dapat menyesuaikan gaya kepemimpinan sesuai dengan kondisi yang ada dan tidak hanya menerapkan satu gaya kepemimpinan saja dalam situasi yang berbeda-beda, yaitu dengan cara menerapkan gaya kepemimpinan otoriter, demokratis dan *laissez-faire*. Gaya kepemimpinan otoriter adalah gaya kepemimpinan yang digunakan seorang pemimpin dalam mengambil suatu keputusan ditentukan sepihak oleh pimpinan dan tanpa mempertimbangkan pendapat dari bawahannya, gunanya adalah agar pegawai dapat terkontrol dengan baik dalam menyelesaikan pekerjaannya dan tidak seenaknya saja dalam bekerja. Gaya kepemimpinan demokratis adalah gaya kepemimpinan yang digunakan seorang pemimpin ketika ia mengambil suatu kebijaksanaan atau keputusan akan bermusyawarah terlebih dahulu dengan bawahannya, gunanya adalah agar pegawai merasa diperhatikan oleh pimpinannya dan memiliki dorongan untuk menyelesaikan pekerjaannya. Sedangkan gaya kepemimpinan *laissez-faire* adalah gaya kepemimpinan yang digunakan

seorang pemimpin dalam menentukan teknik-teknik pengerjaan tugas diserahkan sepenuhnya kepada bawahannya, gunanya agar pegawai dapat kreatif dalam menemukan suatu cara atau teknik dalam menyelesaikan pekerjaan dan tidak selalu tergantung oleh bantuan dari pimpinan. Apabila seorang pimpinan. Apabila seorang pimpinan Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Barat dapat menerapkan ketiga gaya kepemimpinan tersebut maka pegawai akan termotivasi dalam bekerja sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai.

- b. Pimpinan hendaknya memantau pegawai dalam melaksanakan tugasnya agar pegawai termotivasi untuk menyelesaikan tugas sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Sebab seorang pegawai yang memiliki motivasi kerja yang tinggi akan meningkatkan kinerja pegawai.
- c. Pimpinan hendaknya dapat memotivasi pegawainya dengan cara menerapkan gaya kepemimpinan yang efektif sesuai dengan kondisi yang ada, yaitu dengan menerapkan gaya kepemimpinan otoriter, demokratis dan *laissez-faire*, selain itu pimpinan juga memberikan perhatian terhadap pegawainya dalam bekerja sehingga pegawai dapat terdorong untuk melaksanakan tugasnya dengan baik.

2. Bagi pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Barat :

- a. Bagi pegawai hendaknya dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang telah dibebankan, dengan cara tidak menumpuk pekerjaan yang ada dan tidak bekerja sambil bergurai.
  - b. Agar pegawai dapat menyelesaikan tugas sesuai dengan schedule dan waktu yang telah ditetapkan sehingga memperoleh hasil kerja yang optimal, yaitu pegawai tidak menyia-nyiakan waktu selain menyelesaikan pekerjaan dan tidak keluar kantor pada jam kerja.
  - c. Sebaiknya pegawai dapat memanfaatkan waktu luang atau waktu istirahat untuk menyelesaikan tugas yang belum terselesaikan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.
3. Bagi peneliti selanjutnya

Kepada peneliti selanjutnya yang akan melakukan penelitian yang sejenis sebaiknya meneliti faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Barat, karena masih banyak faktor lain yang mempunyai pengaruh yang lebih besar. Disarankan juga untuk dapat meneliti lebih rinci masing-masing gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdilah, Rokhmaloka Habsoro. (2011). *Analisi Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pegawai Badan Kesatuan bangsa Politik dan Perlindungan Masyarakat Provinsi Jawa Tengah*.
- Akhirmen. 2008. *Statistik1 (buku ajar)*. Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian*. Jakarta: PT. RinekaCipta
- Danim, Sutawan. 2004. *Motivasi Kepemimpinan dan Efektifitas Kelompok*. Jakarta: PT. Rineka Cipta
- Fahmi. 2009. *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai SPBU Pandanaran Semarang*. Fakultas Ekonomi, Universitas Gunadarma.
- Handoko T. Hani. 1992. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE
- Hasibuan, Malayu, S.P. 2007. *Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas*. Bandung: Sinar Gravika
- \_\_\_\_\_. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi aksara
- \_\_\_\_\_. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi aksara
- Mangkunegara, Prabu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Pasolong, Harbani. 2008. *Kepemimpinan Birokrasi*. Bandung: Alfabeta
- Reza, Regina Aditya. 2010. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sinar Santosa Perkasa Banjarnegara*. Fakultas Ekonomi, Universitas Diponegoro.
- Riduwan, Engkos. 2012. *Cara Menggunakan dan Memakai Path Analysis (Analisis Jalur)*. Alfabeta. Bandung
- Risambessy, Agustina. 2012. *The Influence of Transformational Leadership Style, Motivation, Burnout towards Job Satisfaction and Employee Performance*. Department of Management, Faculty of Economic, University of Pattimura, Indonesia.