



UNIVERSITAS INDONESIA

**PENGARUH GAYA DAN KEMAMPUAN KEPEMIMPINAN
KEPALA BADAN PUSAT STATISTIK KOTA TERHADAP
MOTIVASI KERJA KOORDINATOR STATISTIK KECAMATAN
BADAN PUSAT STATISTIK DI PROVINSI DKI JAKARTA**

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Sains (M.Si)

SANTI KUSUMAHARTI

0706190723

**PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI KAJIAN KETAHANAN NASIONAL
PEMINATAN KAJIAN STRATEJIK PENGEMBANGAN
KEPEMIMPINAN
JAKARTA
JUNI 2009**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

**Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar.**

Nama : Santi Kusumaharti
NPM : 0706190723

Tanda Tangan: 
Tanggal : 23 Juni 2009

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :
Nama : Santi Kusumaharti
NPM : 0706190723
Program Studi : Kajian Strategik Pengembangan Kepemimpinan
Judul Tesis : Pengaruh Gaya dan Kemampuan Kepemimpinan
Kepala Badan Pusat Statistik Kota Terhadap
Motivasi Kerja Koordinator Statistik Kecamatan
Badan Pusat Statistik Di Provinsi DKI Jakarta.

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Sains pada Program Studi Pengkajian Ketahanan Nasional, Konsentrasi Kajian Strategik Pengembangan Kepemimpinan, Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Dr. Amy Sri Rahayu, M.Si. ()

Penguji : Dr. Suahasil Nazara ()

Ketua Sidang : Dr. dr. Hadiman, S.H., M.Sc. ()

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 23 Juni 2009

KATA PENGANTAR

Segala puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT, karena atas berkat dan rahmat-Nya, akhirnya penulis dapat menyelesaikan tesis ini. Penulisan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Sains (M.Si) pada Program Pascasarjana Universitas Indonesia.

Dalam hal ini penulis menyadari akan adanya keterbatasan dan tanpa bantuan berbagai pihak tesis ini tidak akan terselesaikan, oleh karena itu dalam kesempatan inilah penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang tulus dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada semua pihak yang turut membantu dalam penyelesaian tesis ini.

Tanpa mengurangi rasa hormat kepada semua pihak, perkenankanlah penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Dr. Chandra Wijaya selaku Ketua Program Pascasarjana Universitas Indonesia.
2. Dr. Amy Sri Rahayu, M.Si. selaku dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan maupun petunjuk yang bermanfaat sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.
3. Dewan penguji, Dr.dr. Hadiman, S.H., M.Sc. selaku Ketua Sidang dan Dr. Suahasil Nazara selaku penguji pada sidang tesis penulis.
4. Para dosen Pascasarjana Program studi Pengkajian Ketahanan Nasional, Konsentrasi Kajian Stratejik Pengembangan Kepemimpinan yang telah banyak memberikan ilmu pengetahuan selama penulis mengikuti program Pascasarjana ini.
5. Civitas Akademika Universitas Indonesia, khususnya di lingkungan Program pasca Sarjana Pengembangan Kepemimpinan, Mas Afiq, Mba Gita, Mba Prapti dan Mba Mumpuni yang telah banyak membantu penulis dalam penyelesaian administrasi.
6. Kementerian Negara Pemuda dan Olah Raga yang telah memberikan bantuan sebagai pemberi beasiswa dalam program S2 Kepemimpinan ini sehingga penulis dapat mengikuti program Pacasarjana ini.

7. Pimpinan Badan Pusat Statistik di wilayah Provinsi DKI Jakarta beserta jajarannya dan para KSK di BPS Kotamadya di DKI Jakarta yang telah membantu penulis dalam pengumpulan data-data yang dibutuhkan.
8. Kedua orang tua penulis Mamah Siti Aisyah, Bapak Tatang Sukanta, semua kakak penulis aa & teteh, Aang Hermawan & Teh Nung, Irwan Setiawan, S.IP. & Teh Ita, Tedy Gunawan & Teh Erna, serta ponakan-ponakan tercinta Vina, Tsabita, Izzi, Izul, Putri, Sashi yang senantiasa memberikan keceriaan dan selalu memberikan dorongan serta doa-doanya yang tak pernah putus dalam penyelesaian tesis ini.
9. Rekan-rekan seperjuangan, teman-teman S2 PKN-Kepemimpinan angkatan 2 yang selalu saling mendukung dalam kebersamaan selama mengikuti program beasiswa Kemenegpora pada Universitas Indonesia ini.
10. Pengurus Wilayah Persaudaraan Muslimah (PW Salimah) Provinsi Banten, terutama Ibu Yuyun sebagai Ketua PW Salimah Banten yang telah memberikan rekomendasi untuk mengikuti program beasiswa S2 Kepemimpinan dari Kemenegpora.
11. Bagian Hukum dan Organisasi BPS, Bapak Nanang Triono Basuki, S.H., Pak Ari, Mba Melly, Mba Endah, Mas Galih, Mba Nenny, Mas Eko dan Ulfi untuk doa, dukungan dan bantuannya .
12. Sahabat-sahabat terbaik penulis Rany & Dyah, Mas Dar, Mas Romy, Mba Ninik, Kang Wendy, Yanuar, dan Indra yang senantiasa membantu dan mendoakan yang terbaik dalam penyelesaian tesis ini, serta semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang turut membantu dalam penyelesaian tesis ini.

Dalam penyusunan tesis ini penulis telah berupaya untuk mencurahkan segala kemampuan yang ada untuk dapat mewujudkan penyusunan tesis ini dengan sebaik-baiknya, namun demikian, penulis menyadari bahwa dengan segala keterbatasan yang ada, tesis ini masih jauh dari kesempurnaan. Untuk itu saran dan masukan yang membangun kiranya sangat diperlukan guna perbaikan di masa yang akan datang. Semoga tesis ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu.

Jakarta, Juni 2009

Penulis

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Santi Kusumaharti
NPM : 0706190723
Program Studi : Kajian Ketahanan Nasional
Departemen : Peminatan Kajian Stratejik Pengembangan Kepemimpinan
Jenis Karya : Tesis

Demi pengembangan ilmupengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul :

“Pengaruh Gaya dan Kemampuan Kepemimpinan Kepala Badan Pusat Statistik Kota Terhadap Motivasi Kerja Koordinator Statistik Kecamatan Badan Pusat Statistik Di Provinsi DKI Jakarta”.

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya tanpa meminta izin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta
Pada Tanggal : 23 Juni 2009
Yang Menyatakan


(Santi Kusumaharti)

ABSTRAK

Nama : Santi Kusumaharti
Program Studi : Kajian Ketahanan Nasional, Peminatan Kajian Stratejik
Pengembangan Kepemimpinan.
Judul : Pengaruh Gaya dan Kemampuan Kepemimpinan Kepala Badan
Pusat Statistik Kota Terhadap Motivasi Kerja Koordinator
Statistik Kecamatan Badan Pusat Statistik Di Provinsi DKI
Jakarta.

Gaya kepemimpinan adalah suatu cara atau pola perilaku yang khas yang dilakukan pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya. Gaya kepemimpinan ini perlu di dukung juga oleh kemampuan pemimpin terutama dalam rangka meningkatkan motivasi kerja bawahannya. Penelitian ini bertujuan untuk melihat pengaruh gaya dan kemampuan kepemimpinan Kepala BPS Kota terhadap motivasi kerja Koordinator Statistik Kecamatan (KSK) di Provinsi DKI Jakarta.

Metode penelitian yang digunakan deskriptif analitik dengan kerangka pendekatan kuantitatif serta teknik pengumpulan data berupa kuesioner. Instrumen penelitian yang digunakan adalah gaya kepemimpinan dalam teori *Path-goal* dari Robert House, kemampuan kepemimpinan dari Robert L. Katz, dan teori *Expectancy* atau teori harapan yang dikembangkan oleh Victor H. Vroom dan telah diperluas dan disempurnakan oleh Lyman Porter dan Edward Lawrer, dengan instrumen penelitian yang dikembangkan sendiri oleh peneliti.

Pengujian penelitian menggunakan analisis regresi berganda, sedangkan pengolahan data dibantu dengan menggunakan SPSS 13, dan disajikan dalam bentuk output SPSS dan persamaan matematik.

Hasil penelitian inenunjukkan adanya pengaruh yang signifikan gaya dan kemampuan kepemimpinan terhadap motivasi, baik secara parsial maupun secara bersama-sama dengan persentase yang ditunjukkan dengan nilai *r square* sebesar 67,6 %, yang artinya motivasi kerja KSK mendapatkan pengaruh yang signifikan sebesar 67,6% dari gaya dan kemampuan kepemimpinan Kepala BPS Kota sebagai atasannya.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut, disarankan perlunya ditingkatkan lagi motivasi kerja KSK melalui berbagai program pengembangan bagi KSK yang diprakarsai oleh pemimpin BPS dan penempatan Kepala BPS Kota sebagai pejabat struktural melalui *Assesment Center*.

Kata kunci:

Gaya kepemimpinan, kemampuan pemimpin, motivasi kerja.

ABSTRACT

Name : Santi Kusumaharti
Major : Strategic Leadership Development Studies, National Defenses Studies
Thesis Title : The influence of Leadership style and leadership skills of the Head of BPS City toward jobs motivation Coordinator of Statistics districts at BPS Province of DKI Jakarta

Leadership style is a specific way or conduct that used by a leader in order to influence its subordinates. This leadership style should also be supported by the leader's skills, especially in order to increase its subordinate's motivation. The objective of this research is to see the impact of the leadership style and skill of the Head of *Kotamadya Central Statistic Agency* (the leader) to the working motivation of the *Kecamatan Statistician Coordinator/KSK* (subordinates) in the DKI Jakarta Province.

Research method used in this thesis are analytical descriptive with quantitative approach and data collecting technique of questionnaire. Research instruments used are Leadership Styles in the Path Goal Theory from Robert House; Leadership Skills from Robert L. Katz; and Expectancy Theory introduced by Victor H. Vroom which has been developed by Lyman Porter and Edward Lawrer, with research instrument developed by researcher.

This research use multiple regression analysis, while data processing system use SPSS 13 statistical software, and research objective indicated by SPSS output and mathematical equations.

The result from this research shows that there are significant impact from leadership style and skills to the motivation, partially and simultaneously with *r-square* value of 67.6%, it means KSK's working motivation get 67.6% significantly influenced by their leader's leadership style and skills

Based to the result, it's suggested that working motivation of KSK should be increased through various development programs which initiated by their leader, and placement of head of the *Kotamadya Central Statistic Agency* as a structural official authority through Assessment Center.

Keyword:
Leadership Styles, Leadership Skills, Working Motivation.

DAFTAR ISI

Halaman

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN.....	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH.....	vi
ABSTRAK.....	vii
ABSTRACT.....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR GAMBAR DAN DIAGRAM.....	xi
1. PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Perumusan Permasalahan.....	8
1.3. Tujuan Penelitian.....	8
1.4. Manfaat Penelitian.....	8
1.5. Sistematika Penulisan.....	9
2. TINJAUAN PUSTAKA.....	10
2.1. Kerangka Teori.....	10
2.1.1. Gaya Kepemimpinan.....	10
2.1.2. Kemampuan Kepemimpinan.....	20
2.1.3. Motivasi.....	24
2.2. Kerangka Berpikir.....	30
3. METODE PENELITIAN.....	32
3.1. Pendekatan Penelitian.....	32
3.2. Sumber Data.....	32
3.3. Populasi dan Sampel.....	33
3.4. Metode Penarikan Sampel.....	33
3.5. Waktu dan Tempat Penelitian.....	33
3.6. Operasionalisasi Konsep.....	33
3.7. Tahapan Analisis.....	38
3.8. Teknik Pembuktian Hipotesis.....	41
4. PEMBAHASAN.....	44
4.1. Gambaran Umum Badan Pusat Statistik.....	44
4.2. Gambaran Umum Subyek Penelitian.....	55
4.3. Hasil Penelitian.....	59
4.4. Analisis Hasil Penelitian.....	64
5. KESIMPULAN DAN SARAN.....	83
5.1. Kesimpulan.....	83
5.2. Saran.....	84
DAFTAR REFERENSI.....	86
LAMPIRAN-LAMPIRAN.....	89

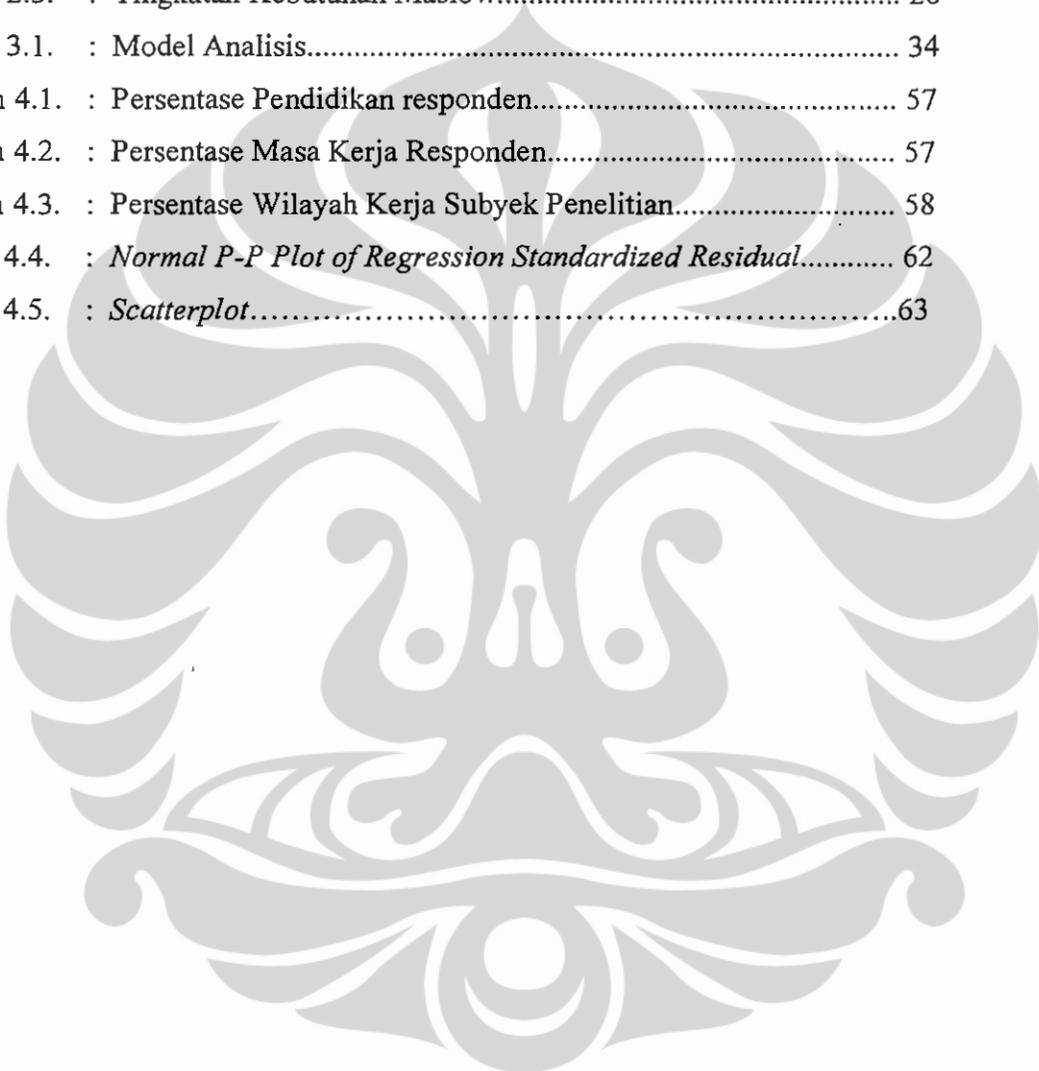
DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 3.1. : Operasionalisasi Konsep.....	35
Tabel 3.2. : Skor Metode Likert.....	38
Tabel 4.1. : Gambaran Usia Subyek Penelitian.....	55
Tabel 4.2. : Gambaran Tingkat Pendidikan Subyek Penelitian.....	56
Tabel 4.3. : Persentase Pengalaman Kerja Responden Terhadap Wilayah.....	58
Tabel 4.4. : Validitas Variabel Motivasi.....	59
Tabel 4.5. : Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan.....	60
Tabel 4.6. : Validitas Variabel Kemampuan Pemimpin.....	61
Tabel 4.7. : Reliabilitas Variabel Penelitian.....	61
Tabel 4.8. : Uji-t Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja.....	64
Tabel 4.9. : Uji-t Kemampuan Pemimpin Terhadap Motivasi Kerja.....	72
Tabel 4.10.: Hasil Regresi Berganda.....	76
Tabel 4.11.: Hasil Uji-t Variabel Gaya dan Kemampuan Kepemimpinan.....	76

DAFTAR GAMBAR DAN DIAGRAM

Halaman

Gambar 2.1.	: Konsep Dasar Kepemimpinan Situasional	12
Gambar 2.2.	: Keterampilan Pemimpin.....	22
Gambar 2.3.	: Tingkatan Kebutuhan Maslow.....	26
Gambar 3.1.	: Model Analisis.....	34
Diagram 4.1.	: Persentase Pendidikan responden.....	57
Diagram 4.2.	: Persentase Masa Kerja Responden.....	57
Diagram 4.3.	: Persentase Wilayah Kerja Subyek Penelitian.....	58
Gambar 4.4.	: <i>Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual</i>	62
Gambar 4.5.	: <i>Scatterplot</i>	63



BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Badan Pusat Statistik (BPS) merupakan Lembaga Pemerintah Non Departemen yang mengemban tugas dari pemerintah untuk melaksanakan kegiatan statistik dengan tujuan untuk menyediakan data statistik yang lengkap, akurat, dan mutakhir dalam rangka mewujudkan terciptanya Sistem Statistik Nasional yang andal, efektif, dan efisien guna mendukung pembangunan nasional. Dalam melaksanakan tugas, BPS dilengkapi perangkat kelembagaan antara lain Undang-Undang Statistik Nomor 16 Tahun 1997 tentang Statistik, Peraturan Pemerintah Nomor 51 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Statistik, Peraturan Presiden Nomor 86 Tahun 2007 tentang Badan Pusat Statistik, dan Peraturan Kepala BPS Nomor 7 Tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Badan Pusat Statistik, yang menjamin kemandirian dan objektivitas BPS serta perwakilan BPS di Daerah (BPS Provinsi dan BPS Kabupaten/Kota) sebagai instansi vertikal dalam melaksanakan tugas pemerintahan di bidang statistik.

Sebagaimana diamanatkan dalam Undang-Undang Nomor 16 Tahun 1997 tentang Statistik Pasal 11 dan Peraturan Presiden Nomor 86 Tahun 2007 tentang Badan Pusat Statistik Pasal 3, BPS mempunyai tugas menyelenggarakan statistik dasar yaitu statistik yang pemanfaatannya ditujukan untuk keperluan yang bersifat luas baik bagi pemerintah maupun masyarakat, yang memiliki ciri-ciri lintas sektor, berskala nasional, makro, dan yang penyelenggarannya sepenuhnya menjadi tanggung jawab BPS.

Untuk dapat menyajikan statistik dasar, BPS menyelenggarakan sensus, survei, kompilasi produk administrasi, dan cara lain sesuai dengan perkembangan iptek yang dapat dilakukan secara berkala, terus menerus, dan atau sewaktu-waktu yang periode pelaksanaannya ditetapkan oleh Kepala BPS dengan memperhatikan kebutuhan data baik dari pemerintah maupun masyarakat.

Sementara itu, para ekonom yang tergabung dalam Tim Indonesia Bangkit (TIB) meragukan kredibilitas data-data yang dikeluarkan BPS, integritas BPS sebagai lembaga pengukur data dan penghasil data utama di Indonesia kembali

dipertanyakan karena ditengarai banyak membuat kejanggalan dalam perhitungan maupun presentasi data. Seperti yang juga dikemukakan Tim Indonesia Bangkit dalam sebuah paper yang berjudul “Menuntut Kredibilitas dan Independensi BPS” bahwa:

“Dalam kehidupan bernegara, kebutuhan akan data yang akurat malah lebih vital lagi karena tidak hanya menyangkut nasib orang per orang, tetapi menyangkut nasib 225 juta rakyat Indonesia. Oleh karena itu, BPS sebagai lembaga pengukur dan penghasil data utama di Indonesia perlu terus didorong untuk meningkatkan kredibilitas dan independensinya, baik dalam perhitungan maupun dalam presentasi data. Kredibilitas dibutuhkan agar data yang dikeluarkan BPS benar-benar akurat menggambarkan kondisi Indonesia yang sebenarnya”.

Kredibilitas BPS sebagai pengukur dan penghasil data utama di Indonesia kembali diragukan dalam program Subsidi Langsung Tunai/Bantuan Langsung Tunai (BLT) sebagai kompensasi kenaikan harga BBM, dimana BPS ditugaskan untuk menyediakan data penerima BLT. Seperti yang disebutkan dalam salah satu paper Tim Indonesia Bangkit (TIB) bahwa:

“Kerugian terhadap kredibilitas data BPS terbukti pada program SLT (Subsidi Langsung Tunai). Dari hasil Sensus Kemiskinan 2006 diperoleh data angka kemiskinan membengkak tinggi sehingga dalam RAPBN direncanakan jumlah keluarga miskin penerima SLT tahun 2006 sekitar 19,0 juta keluarga. Dengan asumsi anggota rumah tangga miskin dan sangat miskin sebanyak 4 orang, angka ini setara dengan 48,3 juta penduduk miskin atau sekitar 22 persen dari total penduduk. Sebuah angka yang sangat jauh dibanding angka kemiskinan sebesar 16 persen yang diklaim oleh pemerintah (paper TIB tanggal 18 Agustus 2006)”.

Berbagai kejanggalan dan ketidakakuratan data yang diklaim pihak-pihak tertentu termasuk TIB ditengarai sangat berbahaya. Kesulitan ekonomi rakyat seperti kenaikan harga-harga barang kebutuhan pokok, tingkat pengangguran, dan kemiskinan dianggap terus direkayasa oleh BPS. Hal inilah yang harus dijawab oleh BPS dengan profesional, kredibilitas dan independensinya.

Badan Pusat Statistik sebagai Lembaga Pemerintah Non Departemen yang merupakan organisasi vertikal memiliki banyak Sumber Daya Manusia yaitu berjumlah 12.970 orang terdiri dari 11.504 orang di BPS daerah dan 1.466 orang di BPS Pusat. Untuk mengisi SDM di daerah karena pemekaran daerah, BPS sedang memprioritaskan pengisian jabatan-jabatan yang masih kosong dengan

mutasi tenaga yang memenuhi kualifikasi baik berasal dari pusat maupun daerah lain.

Dari sejumlah SDM, pegawai golongan I berjumlah 43 orang (0,33%), golongan II berjumlah 3.926 orang (30,26%), golongan III berjumlah 8.291 orang (63,92%), dan golongan IV berjumlah 710 orang (5,47 %). Besarnya proporsi golongan III antara lain disebabkan banyaknya pegawai yang secara reguler telah mencapai pangkat puncak ditambah dengan mulai banyaknya tenaga yang telah menyelesaikan jenjang pendidikan dari Sekolah Tinggi Ilmu Statistik (STIS) dan Sarjana. Sejalan dengan kebijakan Pemerintah untuk pengurangan secara bertahap jumlah PNS golongan II dan I, maka peningkatan kualifikasi tenaga pelaksana seperti Koordinator Statistik Kecamatan menjadi golongan III sudah mulai direncanakan.

Kedudukan Sumber Daya Manusia dalam organisasi merupakan faktor yang sangat menentukan dalam pencapaian tujuan organisasi. Perhatian dan pembinaan terhadap Sumber Daya Manusia menjadi tanggung jawab pimpinan organisasi untuk menambah pengetahuan dan kemajuannya didalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya sesuai dengan tugas yang telah ditetapkan.

Dalam rangka mencapai tujuan organisasinya yaitu mewujudkan visi sebagai penyedia data yang berkualitas, maka BPS sebagai organisasi vertikal diharapkan dapat mengelola Sumber Daya Manusia nya seefektif mungkin. Terutama bila dikaitkan dengan tugas menyediakan data yang berkualitas itulah, maka secara struktural diperlukan kepemimpinan yang efektif sampai dengan SDM lapangan yang berdasarkan struktur organisasi adalah Koordinator Statistik Kecamatan (KSK) sebagai ujung tombak BPS dalam menjalankan tugasnya.

Berdasarkan Keputusan Kepala Badan Pusat Statistik Nomor 121 Tahun 2001 tentang Organisasi dan Tata Kerja Perwakilan BPS di daerah, Pasal 44 dinyatakan bahwa "*Pada setiap kecamatan diangkat seorang atau lebih Koordinator Statistik Kecamatan disingkat KSK dengan tugas melaksanakan kegiatan statistik dasar di kecamatan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku*".

Peran dan Kedudukan KSK dalam menghasilkan data yang akurat dan berkualitas adalah sangat signifikan, mengingat kedudukannya di setiap

kecamatan merupakan upaya BPS sebagai organisasi vertikal yang senantiasa menempatkan SDM nya hingga ke satuan wilayah yang terkecil yaitu Kecamatan dengan maksud memperoleh data yang diharapkan dapat menjadi gambaran riil dari kondisi masyarakat yang ada berdasarkan data di lapangan.

Bagi petugas lapangan seperti KSK di daerah perkotaan, kendala yang dihadapi umumnya sulit menemui responden. Lain halnya dengan KSK di pedesaan, dalam mencapai suatu lokasi yang terkena sampel, harus mengorbankan waktu berjam-jam, bahkan harus bermalam di lokasi sensus/survei. Belum lagi tenaga dan biaya yang harus dikeluarkan, sebuah tugas yang sangat berat untuk KSK (Varia Statistik, April 2007). Berdasarkan fakta tersebut perlu adanya upaya yang mendukung dari pimpinan BPS agar KSK memiliki motivasi kerja yang tinggi dalam menghadapi tantangan-tantangan tersebut.

Seperti yang dikemukakan Kepala BPS, Rusman Heriawan dalam pengarahannya pada acara Rakor KSK di Banjarmasin, bahwa fungsi KSK adalah sama dengan Kepala BPS Kecamatan atau Kepala Daerah Tingkat III. KSK dituntut bukan hanya sebagai pengumpul data, tetapi juga mencakup aspek manajemen (organisasi lapangan), serta harus memiliki keterkaitan emosional terhadap hasil dari data yang dikumpulkan di lapangan dan ikut merasa bertanggungjawab terhadap data yang dihasilkan. Rakor KSK ini adalah yang pertama kalinya sepanjang sejarah berdirinya BPS, bertujuan untuk membangkitkan semangat kerja para KSK sehingga memiliki kesamaan persepsi dalam melaksanakan tugas sehari-hari (Erie Sadewo, 2007).

Selain Rakor KSK, kegiatan lain yang diprakarsai pimpinan secara khusus adalah Rapat Teknis (Ratek) KSK yang memang khusus dilaksanakan dalam rangka memotivasi KSK.

Kegiatan lain yang dilakukan dalam rangka memotivasi KSK adalah pemilihan KSK berprestasi (KSKP) tingkat Provinsi. Di era reformasi, pemilihan KSKP sudah empat kali diadakan, yaitu pada tahun 2005, 2006, 2007, dan 2008, sebelumnya sempat dua kali diselenggarakan pemilihan Mantri Statistik (Mantis) Teladan pada tahun 1996 dan 1997. Kegiatan KSKP ini diprakarsai oleh pimpinan BPS seperti yang ditegaskan kembali oleh Kepala BPS Rusman Heriawan, "Dengan ajang pemilihan KSK berprestasi ini, diharapkan para KSK dapat

memacu kembali semangat kerja dan prestasi kerja, sehingga dapat meningkatkan pula mutu data yang dihasilkan”(Arj, 2007).

Dalam menjalankan tugasnya, KSK bertanggung jawab langsung kepada Kepala BPS Kabupaten/Kota. Hal ini sebagaimana diatur dalam Keputusan Kepala Badan Pusat Statistik Nomor 003 Tahun 2002 tentang Uraian Tugas Bagian, Bidang, Subbagian, dan Seksi Perwakilan BPS di daerah Pasal 47 huruf k yang menyatakan bahwa “*Koordinator Statistik Kecamatan dalam menjalankan tugasnya secara teknis dan administratif bertanggung jawab kepada Kepala BPS Kabupaten/Kota yang membawahi kegiatannya dan berkoordinasi dengan camat setempat*”.

Berdasarkan hal tersebut, menarik dicermati bahwa KSK sebagai ujung tombak penghasil data secara struktur organisasi berada langsung di bawah kepemimpinan Kepala BPS Kabupaten/Kota. Sehingga pengaruh kepemimpinan dan kemampuan pemimpin terutama dengan kedudukan BPS sebagai organisasi vertikal akan sangat berpengaruh terhadap kinerja KSK tersebut.

Pimpinan organisasi berusaha mengatur segenap sumber-sumber yang tersedia dalam organisasi. Pimpinan organisasi mengawasi tahapan kegiatan para pegawainya supaya tugas dan pekerjaannya dilaksanakan sesuai dengan sasaran dan target yang ditetapkan.

Salah satu faktor yang menentukan keberhasilan dan keberlangsungan organisasi adalah kuat tidaknya kepemimpinan (Mulyasa, 2002:117). Kegagalan dan keberhasilan suatu organisasi banyak ditentukan oleh pemimpin, karena pemimpin merupakan pengendali dan penentu arah yang hendak ditempuh oleh organisasi menuju tujuan yang hendak dicapai. Hal ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh Siagian (1994:49) bahwa arah yang hendak ditempuh oleh organisasi menuju tujuan harus sedemikian rupa sehingga mengoptimalkan pemanfaatan dari segala sarana dan prasarana yang tersedia. Arah yang dimaksud tertuang dalam strategi dan taktik yang disusun dan dijalankan oleh organisasi yang bersangkutan.

Dalam kaitannya dengan gaya kepemimpinan dalam meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai, perlu dipahami bahwa setiap pemimpin bertanggung jawab mengarahkan apa yang baik bagi bawahannya dan dia sendiri

harus berbuat baik. Pemimpin juga harus memberi contoh, sabar dan penuh pengertian. Fungsi pemimpin hendaknya diartikan seperti motto Ki Hadjar Dewantara: *Ing ngarsa sung tulada, ing madya mangun karsa, tut wuri handayani* (didepan menjadi teladan, ditengah membina kemauan, dibelakang menjadi pendorong/memberi daya).

Selanjutnya dalam usaha mencapai tujuan organisasi sangat memerlukan motivasi dari masing-masing anggota dan pimpinan organisasi, pendapat ini dipertegas oleh Wahjosumijo (1987:1720) bahwa:

“Kepemimpinan mempunyai kaitan yang erat dengan motivasi sebab keberhasilan seorang pemimpin dalam menggerakkan orang lain dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangat tergantung kepada kewibawaan, dan juga kepemimpinan itu didalam menciptakan motivasi didalam diri setiap bawahan, kolega maupun atasan pemimpin itu sendiri”

Disamping faktor kepemimpinan, motivasi diduga merupakan faktor yang sangat berperan dalam peningkatan kinerja Sumber Daya Manusia. Karena motivasi merupakan dorongan dalam diri manusia untuk dapat bekerja secara maksimal. Hakekat motivasi kerja manusia dapat dijelaskan bahwa manusia sebagai makhluk hidup memiliki potensi dan energi, dan energi tersebut perlu dipelihara bahkan ditingkatkan untuk mempertahankan hidupnya untuk tumbuh dan untuk melakukan aktivitas-aktivitasnya. Selanjutnya karena kebutuhan akan energi itulah maka manusia selalu berusaha mengadakan dan meningkatkan sejumlah energi dalam tubuhnya. Apabila kebutuhan akan energi itu telah terpenuhi sesuai kebutuhan, maka aktivitas-aktivitas yang dilaksanakan akan berjalan lancar.

Peranan pemimpin dalam organisasi juga sangat mempengaruhi peningkatan kinerja, karena seorang pemimpin dapat menumbuhkan motivasi kerja pegawai atau bawahannya untuk dapat mencapai produktivitas maksimal. Menurut Teguh (2003:55), kepemimpinan adalah kekuatan dinamik yang merangsang motivasi dan koordinasi organisasi dalam mencapai tujuan. Pendapat tersebut menyatakan bahwa kepemimpinan sangat berperan penting dalam memotivasi dan mengkoordinasi seluruh potensi Sumber Daya Manusia dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Cara pemimpin berperilaku akan banyak dipengaruhi oleh latar belakang pengetahuan, nilai-nilai dan pengalamannya. Sebagai contoh, pemimpin yang yakin bahwa kebutuhan perorangan harus di nomorduakan daripada kebutuhan organisasi, mungkin akan mengambil peran yang sangat direktif (peran perintah) dalam kegiatan para bawahannya. Demikian pula pemimpin harus mempertimbangkan bawahan sebelum pemimpin memilih gaya yang cocok (Fattah, 1999:91).

Gaya kepemimpinan merupakan suatu pola perilaku seorang pemimpin yang khas pada saat mempengaruhi anak buahnya, apa yang dipilih oleh pemimpin untuk dikerjakan, cara pemimpin bertindak dalam mempengaruhi anggota kelompoknya membentuk gaya kepemimpinannya. Dalam prakteknya, cara seorang kepala bertindak akan menentukan keefektifan kepemimpinan orang tersebut. Keefektifan gaya kepemimpinan kepala banyak ditentukan oleh sejauh mana usaha penyalarsan yang dilakukan kepala dalam menerapkan pola perilaku yang khas dengan perspsi diantara orang yang akan dipengaruhinya (pegawai). Oleh karena itu gaya kepemimpinan kepala harus mampu meningkatkan kinerja pegawai (Fattah, 1999:95).

Untuk tujuan tersebut, pemimpin yang diharapkan adalah pemimpin yang mampu menciptakan suasana kerja yang memungkinkan tumbuhnya motivasi kerja. Untuk menciptakan suasana kerja tersebut, Berry mengemukakan beberapa pendekatan antara lain:

- Pendekatan pribadi dengan kontak sehari-hari dengan bawahan.
- Memperlakukan bawahan sebagai manusia dan bukan seperti robot.
- Menunjukkan perhatian yang tulus.
- Memenuhi kebutuhan bawahan secara tepat (Timpe, 1999:129).

Atas dasar fenomena tersebut, ingin diketahui apakah ada hubungan antara unsur gaya dan kemampuan kepemimpinan dengan motivasi kerja pegawai. Sebenarnya banyak unsur-unsur yang mempengaruhi motivasi pegawai seperti kepemimpinan, pelatihan, kompetensi/kemampuan, budaya organisasi, karakteristik individu, kompensasi, dan lain-lain, namun karena keterbatasan waktu, tenaga, dana, sehingga penelitian ini difokuskan hanya pada unsur gaya

kepemimpinan dan kemampuan pemimpin yang merupakan salah satu unsur yang berhubungan dengan motivasi pegawai dalam menyelesaikan tugasnya.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka peran gaya dan kemampuan kepemimpinan merupakan faktor yang diduga berpengaruh terhadap motivasi kerja. Oleh karena itu perumusan permasalahan penelitian ini dirinci dalam bentuk pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja?
2. Bagaimana pengaruh kemampuan pemimpin terhadap motivasi kerja?
3. Bagaimana pengaruh gaya dan kemampuan kepemimpinan secara simultan terhadap motivasi kerja?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja
2. Menganalisis pengaruh kemampuan kepemimpinan terhadap motivasi kerja
3. Menganalisis pengaruh gaya dan kemampuan kepemimpinan secara bersama-sama terhadap motivasi kerja

1.4. Manfaat Penelitian

Pada dasarnya suatu penelitian mempunyai manfaat yang sangat besar bagi pengembangan suatu teori, baik untuk kepentingan dunia akademik, maupun praktis. Ditinjau dari manfaat teoritis, hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan sumbangan pemikiran bagi pengembangan teori kepemimpinan dan pengembangan SDM, terutama khusus mengenai gaya kepemimpinan, kemampuan pemimpin, dan motivasi kerja. Dari sudut praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran kepada Badan Pusat Statistik dalam rangka meningkatkan motivasi kerja pegawainya, khususnya terhadap Koordinator Statistik Kecamatan.

1.5. Sistematika Penulisan

Untuk memberikan gambaran tentang penulisan tesis ini, penulis membagi sistematika penulisan sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Membahas latar belakang masalah, perumusan masalah penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Membahas tentang teori dan konsep yang digunakan sebagai landasan penelitian/pisau analisis oleh penulis, yaitu teori tentang gaya kepemimpinan, kemampuan kepemimpinan, dan motivasi. Serta mengungkapkan hipotesis penelitian yang diambil dari teori-teori yang ada.

BAB III METODE PENELITIAN

Menguraikan metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yaitu meliputi pendekatan penelitian, populasi dan sampel, operasionalisasi konsep/variabel, teknik pengumpulan data, dan teknik analisis data.

BAB IV GAMBARAN UMUM BPS DAN ANALISIS HASIL PENELITIAN

Deskripsi singkat mengenai BPS dan membahas lebih jauh hasil-hasil atau temuan penelitian berupa data-data yang diperoleh mengenai gaya kepemimpinan, kemampuan pemimpin, dan motivasi kerja bawahan dengan membandingkannya dengan teori yang ada dan menganalisisnya.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Merupakan penutup yang berisi kesimpulan dan saran dari hasil penelitian yang telah dilakukan.

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Kerangka Teori

Kerangka teori menyajikan beberapa teori yang berkaitan dengan tema penelitian yaitu gaya kepemimpinan, kemampuan pemimpin, dan motivasi kerja, serta digunakan sebagai landasan penelitian, hal ini diperoleh melalui studi literatur.

2.1.1. Gaya Kepemimpinan

1. Pengertian dan Hakikat Gaya Kepemimpinan

Fiedler dan Charmer dalam kata pengantar bukunya yang berjudul *Leadership and Effective Management*, mengemukakan bahwa persoalan utama kepemimpinan dapat dibagi kedalam tiga masalah pokok, yaitu: bagaimana seseorang dapat menjadi seorang pemimpin, bagaimana para pemimpin itu berperilaku dan apa yang membuat pemimpin itu berhasil. Sehubungan dengan masalah tersebut, studi kepemimpinan yang terdiri dari berbagai macam pendekatan pada hakikatnya merupakan usaha untuk menjawab atau memberikan pemecahan persoalan yang terkandung dalam ketiga permasalahan tersebut.

Henry dan Blanchard (1982) mengartikan gaya kepemimpinan sebagai pola perilaku yang ditujukan dalam usahanya mempengaruhi aktifitas-aktifitas orang yang dipimpin. Selaras dengan itu Davis dan Newstrom (1985) mengartikan gaya kepemimpinan sebagai pola tindakan pemimpin secara keseluruhan sebagaimana dipersepsikan para pegawainya.

Gaya kepemimpinan adalah suatu pola tingkah laku dari seorang pemimpin dalam upaya mempengaruhi para pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan. Edwin Flippo (dalam Soetisna, 1999: 110) menyatakan bahwa:

“Gaya kepemimpinan dapat dirumuskan sebagai suatu pola perilaku yang dirancang untuk memadukan kepentingan-kepentingan organisasi dan personalia guna mengejar beberapa sasaran”.

Thoha (2001:49) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Demikian juga Mulyasa

(2002:108) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan suatu pola perilaku seorang pemimpin yang khas pada saat mempengaruhi anak buahnya apa yang dipilih oleh pemimpin untuk dikerjakan, cara pemimpin bertindak dalam mempengaruhi anggota kelompok membentuk gaya kepemimpinannya.

Adapun yang dimaksud dengan gaya kepemimpinan dalam penelitian ini adalah pola perilaku pemimpin secara keseluruhan dalam usahanya mempengaruhi segenap aktifitas yang dipimpin ke arah pencapaian tujuan organisasi dan antar hubungan antar manusia.

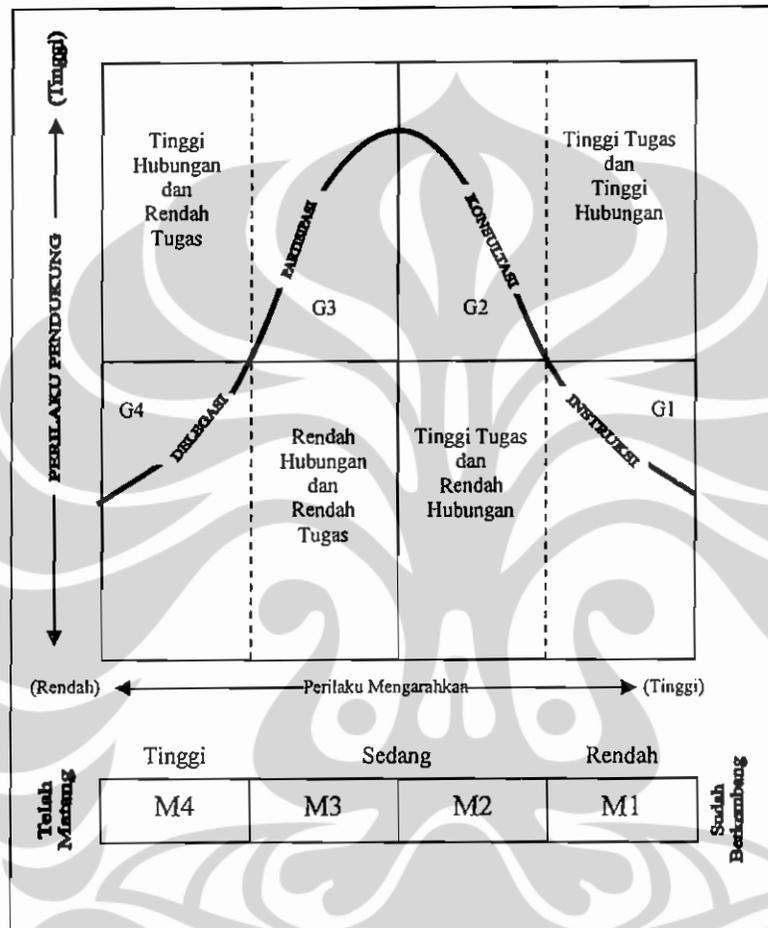
Menurut kepemimpinan situasional, tidak ada satu cara terbaik untuk mempengaruhi perilaku orang-orang. Gaya kepemimpinan mana yang harus diterapkan seseorang terhadap orang-orang atau sekelompok orang bergantung pada level kematangan dari orang-orang yang akan dipengaruhi pemimpin.

Dari beberapa pengertian gaya kepemimpinan di atas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan adalah:

- a. Pola perilaku yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi orang lain dalam usahanya mencapai tujuan organisasi.
- b. Pola perilaku tersebut muncul pada diri seseorang pada waktu mereka mulai memberikan tanggapan dengan cara yang sama dalam kondisi yang serupa.
- c. Pola perilaku ini biasanya membentuk kebiasaan tindakan yang setidaknya dapat diperkirakan bagi mereka yang bekerja dengan orang lain.
- d. Pola perilaku ini merupakan hal yang penting untuk diterapkan dalam suatu organisasi dengan tujuan untuk keefektivan dan keberhasilan organisasi.

Hersey dan Blanchard (1992) berhasil mengkaji gaya kepemimpinan yang dikaitkan dengan kepentingan manajemen. Kedua tokoh tersebut berhasil mengkaji gaya kepemimpinan tersebut yang diberi nama kepemimpinan Situasional atau *Situasional Leadership*. Keduanya mengambil konsep dasar kepemimpinan yang berorientasi kepada hubungan/dukungan bawahan. Dari konsep tersebut dikemukakan 4 gaya kepemimpinan yaitu (1) Gaya Instruksi (G1) atau Gaya mengarahkan, (2) Gaya Konsultasi (G2) atau melatih, (3) Gaya Partisipatif (G3), (4) Gaya Delegasi (G4) atau pelimpahan wewenang.

Hersey dan Blanchard menggambarkan konsep dasar kepemimpinan situasional berdasarkan kedewasaan/kematangan bawahan dalam kurva Normal seperti terlihat pada gambar 2.1 berikut ini:



Gambar 2.1. Konsep dasar Kepemimpinan Situasional

Dalam Gaya 1 (G1), seorang pemimpin menunjukkan perilaku yang banyak memberikan pengarahan namun sedikit dukungan. Pemimpin ini memberikan instruksi yang spesifik tentang peranan dan tujuan bagi pengikutnya, dan secara ketat mengawasi pelaksanaan tugas mereka. Dalam Gaya 2 (G2), pemimpin menunjukkan perilaku yang banyak mengarahkan dan banyak memberikan dukungan. Pemimpin dalam gaya seperti ini mau menjelaskan keputusan dan kebijaksanaan yang diambil dan mau menerima pendapat dari pengikutnya. Tetapi pemimpin dalam gaya ini masih tetap harus terus

memberikan pengawasan dan pengarahan dalam penyelesaian tugas-tugas pengikutnya. Pada Gaya 3 (G3), perilaku pemimpin menekankan pada banyak memberikan dukungan namun sedikit dalam pengarahan. Dalam gaya seperti ini pemimpin menyusun keputusan bersama-sama dengan para pengikutnya, dan mendukung usaha-usaha mereka dalam menyelesaikan tugas. Adapun Gaya 4 (4), pemimpin memberikan sedikit dukungan dan sedikit pengarahan. Pemimpin dengan gaya seperti ini mendelegasikan keputusan-keputusan dan tanggung jawab pelaksanaan tugas kepada pengikutnya.

Dari konsep-konsep gaya dasar kepemimpinan tersebut di atas maka dalam hubungannya dengan perilaku pemimpin itu, ada dua hal yang biasanya dilakukan oleh para pemimpin terhadap bawahan atau pengikutnya, yakni: perilaku mengarahkan dan perilaku mendukung. Perilaku mengarahkan dapat dirumuskan sebagai sejauh mana seorang pemimpin melibatkan dalam komunikasi satu arah. Bentuk pengarahan dalam komunikasi satu arah ini antara lain, menetapkan peranan yang seharusnya dilakukan pengikut, memberitahukan pengikut tentang apa yang seharusnya biasa dikerjakan, di mana melakukan hal tersebut, bagaimana melakukannya, dan melakukan pengawasan secara ketat kepada pengikutnya.

Perilaku mendukung adalah sejauh mana seorang pemimpin melibatkan diri dalam komunikasi dua arah, misalnya mendengar, menyediakan dukungan dan dorongan, memudahkan interaksi, dan melibatkan para pengikut dalam pengambilan keputusan.

2. Teori - Teori Kepemimpinan

Untuk mengetahui teori-teori kepemimpinan, dapat dilihat dari beberapa literatur yang pada umumnya membahas hal-hal yang sama. Dari literatur itu diketahui ada teori yang menyatakan bahwa pemimpin itu dilahirkan, bukan dibuat. Ada pula yang menyatakan bahwa pemimpin itu terjadi karena adanya kelompok-kelompok orang, dan ia melakukan pertukaran dengan yang dipimpin.

Teori lain mengemukakan bahwa pemimpin timbul karena situasinya memungkinkan ia ada. Dan teori yang paling mutakhir melihat kepemimpinan

lewat perilaku organisasi. Orientasi perilaku ini mencoba untuk mengetengahkan pendekatan yang bersifat *social learning* pada kepemimpinan. Teori ini menekankan bahwa terdapat faktor penentu timbal balik dalam kepemimpinan ini. Faktor penentu itu ialah pemimpin sendiri (termasuk di dalam kognisinya), situasi lingkungan (termasuk pengikut-pengikutnya dan variabel-variabel makro), dan perilakunya sendiri. Tiga faktor penentu ini merupakan dasar dari teori kepemimpinan yang diajukan oleh ilmu perilaku organisasi.

1) Teori Sifat (*Trait Theory*)

Teori awal tentang sifat ini dapat ditelusuri kembali pada zaman Yunani kuno dan Zaman Roma. Pada waktu itu orang percaya bahwa pemimpin itu dilahirkan bukannya dibuat, teori *the Great Man* menyatakan bahwa seseorang dilahirkan sebagai pemimpin dan menjadi pemimpin tanpa memperhatikan apakah ia mempunyai sifat atau tidak mempunyai sifat sebagai pemimpin. Contohnya dalam sejarah ialah Napoleon. Ia dikatakan mempunyai kemampuan alamiah sebagai pemimpin, yang dapat menjadikannya sebagai pemimpin besar pada setiap situasi.

Teori "great man" barangkali dapat memberikan arti lebih realistis terhadap pendekatan sifat dari pemimpin, setelah mendapat pengaruh dari aliran perilaku pemikir psikologi. Adalah suatu kenyataan yang dapat diterima bahwa sifat-sifat kepemimpinan itu tidak seluruhnya dilahirkan, tetapi dapat juga dicapai lewat suatu pendidikan dan pengalaman. Dengan demikian, perhatian terhadap kepemimpinan dialihkan kepada sifat-sifat umum yang dipunyai oleh pemimpin tidak lagi menekankan apakah pemimpin itu dilahirkan atau dibuat. Oleh karena itu, sejumlah sifat-sifat seperti fisik, mental, kepribadian, menjadi pusat perhatian untuk diteliti di sekitar tahun-tahun 1930-1950-an. Hasil dari usaha penelitian yang begitu besar pada umumnya dinilai tidak memuaskan. Dari beberapa hal sifat kecerdasan kelihatannya selalu tampak pada setiap penilaian dengan suatu derajat konsistensi yang tinggi.

2) Teori Kelompok

Teori kelompok dalam ini memiliki dasar perkembangan yang berakar pada psikologi sosial. Teori pertukaran yang klasik membantunya sebagai suatu dasar yang penting bagi pendekatan teori kelompok.

Teori kelompok ini beranggapan bahwa, supaya kelompok bisa mencapai tujuan-tujuannya, harus terdapat suatu pertukaran yang positif dan pengikut-pengikutnya.

3) Teori Situasional dan Model Kontijensi

Dimulai pada sekitar tahun 1940-an ahli-ahli psikologi sosial memulai meneliti beberapa variabel situasional yang mempunyai pengaruh terhadap peranan kepemimpinan, kecakapan, kecakapan dan perilakunya, berikut pelaksanaan kerja dan kepuasan para pengikutnya. Berbagai variabel situasional diidentifikasi, tetapi tidak semua ditarik oleh teori situasional ini. Kemudian sekitar tahun 1967, Fred Fiedler mengusulkan suatu model berdasarkan situasi untuk efektivitas kepemimpinan. Konsep model ini dituangkan dalam bukunya yang terkenal *A Theory Of Leadership Effectiveness*.

Fiedler mengembangkan suatu teknik yang unik untuk mengukur gaya kepemimpinan. Pengukuran ini diciptakan dengan memberikan suatu skor yang dapat menunjukkan Dugaan Kesamaan di antara Keberlawanan (*Assumed Similarity between Opposites, ASO*) dan Teman Kerja yang Paling sedikit Disukai (*Least Preferred Coworker, LPC*). ASO memperhitungkan derajat kesamaan di antara persepsi-persepsi pemimpin mengenai kesenangan yang paling banyak dan paling sedikit tentang kawan-kawan kerjanya.

Dua pengukuran yang digunakan saling bergantian dan ada hubungannya dengan gaya kepemimpinan tersebut dapat diterangkan sebagai berikut:

- 1) Hubungan kemanusiaan atau gaya yang lunak (*lenient*) dihubungkan pemimpin yang tidak melihat perbedaan yang besar di antara teman kerja yang paling banyak dan paling sedikit disukai (ASO) atau memberikan

suatu gambaran yang relatif menyenangkan kepada teman kerja yang paling sedikit disenangi (LPC).

- 2) Gaya yang berorientasi tugas atau "hard nosed" dihubungkan dengan pemimpin yang melihat suatu perbedaan besar diantara teman kerja yang paling banyak dan paling sedikit disenangi (ASO) dan memberikan suatu gambaran yang paling tidak menyenangkan pada teman kerja yang paling sedikit diskusi (LPC).

MODEL KEPEMIMPINAN KONTIJENSI DARI FRIEDLER

Untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan dari penelitian-penelitiannya terdahulu, Fiedler mengembangkan suatu model yang dinamakan Model Kontijensi Kepemimpinan yang Efektif (*A Contingency Model of Leadership Effectiveness*)

Model ini berisi tentang hubungan antara gaya kepemimpinan dengan situasi yang menyenangkan. Adapun situasi yang menyenangkan itu diterangkan oleh Fiedler dalam hubungannya dengan dimensi-dimensi empiris berikut:

- 1) *Hubungan pemimpin-anggota*. Hal ini merupakan variabel yang paling penting di dalam menentukan situasi yang menyenangkan tersebut.
- 2) *Derajat dari struktur tugas*. Dimensi ini merupakan masukan yang amat penting kedua, dalam menentukan situasi yang menyenangkan.
- 3) *Posisi kekuasaan pemimpin yang dicapai lewat otoritas formal*. Dimensi ini merupakan dimensi yang amat penting ketiga di dalam situasi yang menyenangkan.

Suatu situasi akan dapat menyenangkan pemimpin jika ketiga dimensi di atas mempunyai derajat yang tinggi. Dengan kata lain, suatu situasi akan menyenangkan jika:

- Pemimpin diterima oleh para pengikutnya (derajat dimensi pertama tinggi);
- Tugas-tugas dan semua yang berhubungan dengannya ditentukan secara jelas (derajat dimensi kedua tinggi); dan

- Penggunaan otoritas dan kekuasaan secara formal diterapkan pada posisi pemimpin (derajat dimensi ketiga juga tinggi).

Jikalau yang timbul sebaliknya, maka menurut Fiedler akan terciptanya suatu situasi yang tidak menyenangkan bagi pemimpin. Seperti yang disebutkan di muka, bahwa Fiedler benar-benar yakin bahwa kombinasi antara situasi yang menyenangkan dengan gaya kepemimpinan akan menentukan efektivitas kerja.

4) Teori Jalan Kecil-Tujuan (*Path-Goal Theory*)

Seperti telah diketahui secara luas pengembangan teori kepemimpinan selain berdasarkan pendekatan kontijensi, dapat pula didekati dari teori *path-goal* yang menggunakan kerangka teori motivasi. Hal ini merupakan pengembangan yang sehat karena kepemimpinan di satu pihak sangat berhubungan dengan motivasi kerja, dan pihak lain berhubungan dengan kekuasaan. Setiap teori yang berusaha memadukan bermacam-macam konsep kelihatannya merupakan suatu langkah yang mempunyai arah yang benar.

Usaha pengembangan teori *path-goal* ini sebenarnya telah dimulai oleh Georgepoulous dan kawan-kawannya di Institut Penelitian Sosial Universitas Michigan. Istilah *path-goal* tersebut telah digunakan hampir 25 tahun untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan dalam pelaksanaan kerja.

Secara pokok teori *path-goal* berusaha untuk menjelaskan pengaruh pemimpin terhadap motivasi, kepuasan dan pelaksanaan pekerjaan bawahannya.

Teori *path-goal* versi House, memasukkan empat tipe atau gaya utama kepemimpinan yang dijelaskan sebagai berikut:

- (1) Kepemimpinan direktif. Tipe ini sama dengan model kepemimpinan yang otokratis dari Lippit dan White. Bawahan tahu dengan pasti apa yang diharapkan darinya dan pengarahan yang khusus diberikan oleh pemimpin. Dalam model ini tidak ada partisipasi dari bawahan.
- (2) Kepemimpinan yang mendukung (*supportive leadership*). Kepemimpinan model ini mempunyai kesediaan untuk menjelaskan sendiri, bersahabat, mudah didekati, dan mempunyai perhatian kemanusiaan yang murni terhadap para bawahannya.

- (3) Kepemimpinan partisipatif. Pada gaya kepemimpinan ini, pemimpin berusaha meminta dan menggunakan saran-saran dari para bawahannya. Namun pengambilan keputusan masih tetap padanya.
- (4) kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi. Gaya kepemimpinan ini menetapkan serangkaian tujuan yang menantang para bawahannya untuk berpartisipasi. Pemimpin juga memberikan keyakinan kepada mereka bahwa mereka mampu melaksanakan tugas pekerjaan mencapai tujuan secara baik.

Menurut teori *path-goal* ini macam-macam gaya kepemimpinan yang sama dalam situasi yang berbeda.

Dua di antara faktor-faktor situasional yang telah diidentifikasi sejauh ini adalah sifat personal dari para bawahan, dan tekanan lingkungannya dengan tuntutan-tuntutan yang dihadapi oleh para bawahan. Untuk situasi pertama teori *path-goal* memberikan penilaian bahwa : perilaku pemimpin akan bisa diterima oleh bawahan jika para bawahan melihat perilaku tersebut merupakan sumber yang segera bisa memberikan kepuasan, atau sebagai suatu instrumen bagi kepuasan-kepuasan masa depan. Adapun faktor situasional kedua, *path-goal* menyatakan bahwa: perilaku pemimpin akan bisa menjadi faktor motivasi (misalnya menaikkan usaha-usaha para bawahan) terhadap para bawahan, jika:

- (1) perilaku tersebut dapat memuaskan kebutuhan-kebutuhan bawahan sehingga memungkinkan tercapainya efektifitas dalam pelaksanaan kerja; dan
- (2) perilaku tersebut merupakan komplemen dari lingkungan para bawahan yang berupa memberikan latihan, dukungan, dan penghargaan yang diperlukan untuk mengefektifkan pelaksanaan kerja. Jika tidak dengan cara demikian, maka para bawahan akan merasa kekurangan pada lingkungannya.

Dengan menggunakan salah satu dari empat gaya diatas, dan dengan memperhitungkan faktor-faktor seperti telah diuraikan, maka pemimpin berusaha memengaruhi persepsi bawahannya dan memotivasikannya, dengan cara mengarahkan mereka pada kejelasan tugas-tugasnya, pencapaian tujuan,

kepuasan kerja, dan pelaksanaan kerja yang efektif. Adapun usaha-usaha yang lebih spesifik yang dapat dicapai oleh pemimpin antara lain:

- (1) mengetahui dan/atau menumbuhkan kebutuhan-kebutuhan para bawahan untuk menghasilkan sesuatu yang bisa dikontrol pimpinan;
- (2) memberikan insentif kepada bawahan yang mampu mencapai hasil dalam bekerja;
- (3) membuat suatu jalan yang mudah dilewati oleh bawahan untuk menaikkan prestasinya dengan cara latihan, dan pengarahan;
- (4) membantu para bawahan dengan menjelaskan apa yang bisa diterapkan darinya;
- (5) mengurangi halangan-halangan yang bisa membuat frustrasi;
- (6) menaikkan kesempatan-kesempatan untuk pemuasan bawahan yang memungkinkan tercapainya efektifitas kerja.

Dengan kata lain, dengan cara-cara yang diuraikan di atas, pemimpin berusaha membuat jalan kecil (*path*) untuk pencapaian tujuan-tujuan (*goals*) para bawahannya sebaik mungkin. Tetapi untuk mewujudkan fasilitas path-goal ini, pemimpin harus menggunakan gaya yang paling sesuai terhadap variabel-variabel lingkungan yang ada.

3. Macam-macam Gaya Kepemimpinan

Ada beberapa macam gaya kepemimpinan, antara lain:

- 1) *The Feodal Type*, yaitu gaya kepemimpinan feodal, dalam gaya ini pegawai atau seseorang dianggap sebagai bagian paling penting dalam institusi dan dibetikan keleluasaan untuk melaksanakan tugasnya secara segera. Hubungan yang ada adalah antara penguasa dan subyeknya.
- 2) *The Paternal Type*, yaitu gaya kepemimpinan kepaternan, disini karyawan atau seseorang dia dianggap sebagai anggota keluarga oleh sebab itu ia dinamakan paternal/kepaternan. Hubungan yang terjadi seperti seorang bapak dan anak.
- 3) *The Dictatorial Type*, yaitu gaya kepemimpinan diktator, gaya ini memberi kesan jelas sekali tentang seseorang yang suka memberi perintah yang harus dilaksanakan dengan patuh dan keputusannya tidak menghiraukan pendapat bawahan.

- 4) *The Contibutory Type*, yaitu gaya kepemimpinan yang bersifat mendukung, disini perilaku pempinan membantu mengembangkan dan meningkatkan partisipasi karyawan atau bawahannya.
- 5) *The Development Type*, yaitu gaya kepemimpinan pengembang, disini seseorang pimpinan merasa bahwa sudah menjadi tugasnya untuk mengembangkan semua orang. Dia menganggap mereka memiliki potensi yang sangat besar bagi peningkatan, untuk itu ia menekankan tujuan utamanya sebagai seorang pemimpin, yaitu untuk mengembangkan bawahannya.
- 6) *The Bureacratis or "Rule Centered" Type*, yaitu gaya kepemimpinan birokrat atau yang terpaku pada aturan, undang-undang dan prosedur dan lain sebagainya. Secara tegas setiap bawahan harus mematuhiinya. Jadi, setiap bawahan harus melakukan sesuatu denga cara tertentu/ditentukan. Tidak ada inisiatif atau partisipasi yang diperbolehkan. Untuk itu peraturan mengraha pada keharusan, terlalu banyak aturan kerja dan menimbulkan kebencian pada pegawai.
- 7) *The Manipulative Type*, yaitu gaya kepemimpinan yang bersifat menggerak, disini seseorang pimpinan merasa yakin bahwa pegwai harus didorong oleh dia untuk memperoleh tujuannya sendiri. Gaya kepemimpinan seperti ini dapat berhasil apabila seorang pemimpin dapat mendorong bawahannya untuk beranggapan bahwa dia memahami kebutuhan-kebutuhan mereka dan memebantu mewujudkannya untuk kepentingan mereka sendiri. Namun apabila hal ini telah diketahui kepemimpinannya yang bersifat memanipulasi menjadi jelas terlihat dan pegawai menyadari bahwa mereka telah diperdaya, dan kebencian akan timbul dengan sendirinya.

2.1.2. Kemampuan Kepemimpinan

Kemampuan dapat diartikan sebagai suatu potensi yang ada pada setiap individu, yang sesuai dengan ciri kepribadiannya dalam upaya menyelesaikan suatu pekerjaan tertentu. Robbins (dalam Soetisna, 1998:48) menjelaskan bahwa kemampuan adalah kapasitas seorang individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Hal ini berarti bahwa pimpinan harus bisa

mengembangkan segala kompetensi yang dimilikinya secara profesional dan inovatif dalam usaha menyelesaikan tugas-tugas tertentu.

Danim (dalam Sanusi, 2002) mengemukakan beberapa kemampuan profesional yang harus ditunjukkan oleh Kepala, yaitu:

- a. Kemampuan untuk menjalankan tanggung jawab yang diserahkan kepadanya.
- b. Kemampuan untuk menerapkan keterampilan-keterampilan konseptual, manusiawi, dan teknis pada kedudukan dari jenis ini.
- c. Kemampuan untuk memotivasi para bawahan untuk bekerja secara sukarela dalam mencapai maksud-maksud unit dan organisasi.
- d. Kemampuan untuk memahami implikasi-implikasi dari perubahan sosial, ekonomis, politik dan educational.

Banyak diantara pimpinan yang karena tidak dipersiapkan secara khusus, dan akibat dari sangat rendahnya pemahaman terhadap segala perubahan yang terjadi diluar sistem. Mereka cenderung tidak memiliki kapasitas antisipatif. Pola hubungan mereka dengan bawahan cenderung feodalisme, dan otoritatif. Akibat lebih lanjut adalah rendahnya kemampuan mereka dalam memotivasi bawahan, dan kebijakan-kebijakan yang mereka buat banyak didasarkan atas kemampuan birokratis diatasnya bukan atas kebutuhan nyata.

Disamping persyaratan profesi yang harus dimiliki oleh seorang pimpinan diatas, mereka juga harus mampu mengakomodasikan tiga jenis keterampilan secara terintegrasi dalam keseluruhan mekanisme kerja administrasi, sebagai proses sosial Robert L. Katz (dalam Hersey dan Blanchard, 1992:5-6) mengemukakan bahwa dalam rangka pelaksanaan tugas-tugas kepemimpinan, paling tidak terdapat tiga bidang kemampuan yang diperlukan untuk melaksanakan proses manajemen: Kemampuan *Technical Skill*, *Human Skill*, dan *Conceptual Skill*. Ketiga kemampuan tersebut berbeda-beda sesuai dengan tingkat kedudukan pemimpin dalam organisasi. Hersey dan Blanchard menggambarkan kebutuhan keterampilan tersebut dengan gambar 2.2. di bawah ini:

Management Level	Skills Needed	
Top Management		
Middle Management	Human Skill	Conceptual Skill
Supervisory Management	Technical Skill	

Gambar 2.2. Keterampilan Kepemimpinan

Hersey membedakan dalam tiga macam jenjang manajer yaitu *top manager*, *middle manager* dan *supervisory manager*. Masing-masing jenjang keterampilan yang dominan adalah konseptual. Sedang *middle manager human skill* mempunyai peranan yang paling besar. *Technical Skill* sangat diperlukan manajer tingkat supervisory.

Agar seorang pemimpin secara efektif dapat melaksanakan fungsinya sebagai manajer, pemimpin harus memahami dan mampu mewujudkan kedalam tindakan atau perilaku nilai-nilai yang terkandung dalam ketiga kemampuan tersebut.

1. *Technical Skill*

Keterampilan teknis (*Technical Skill*) merupakan keterampilan yang paling penting bagi administrator level bawah. Keterampilan teknis ini merupakan keterampilan dalam penguasaan pengetahuan tentang penggunaan metode, proses, prosedur dan teknik serta kemampuan untuk memanfaatkan serta mendayagunakan sarana, peralatan yang diperlukan dalam mendukung kegiatan yang bersifat khusus tersebut. Keterampilan teknis keadministrasian yang harus dimiliki dapat dibedakan dalam dua kategori yaitu keterampilan teknis manajerial dan keterampilan teknis operasional. Aspek teknis manajerial menurut Danim (dalam Sanisi, 1991) dan Sutisna (1985) yaitu pemahaman yang luas terhadap seluruh operasional organisasi dalam hubungan dengan semua tuntutan teknis yang dihadapi, pemahaman terhadap

manajemen operasional, pemahaman yang luas tentang berbagai teknologi dan organisasi.

Dalam rangka keterampilan teknis operasional, dituntut untuk memiliki pemahaman yang luas mengenai masalah ketatalaksanaan, proses dan prosedur manajemen, menciptakan disiplin bawahan, dan teknik membuat keputusan yang efektif. Keterampilan ini biasanya diperoleh melalui pendidikan dan latihan, pengalaman kerja dan ketekunan atau motivasi untuk berkembang.

2. *Human Skill*

Keterampilan ini berhubungan dengan kemampuan bekerja sama dengan orang lain baik lingkungan intern ataupun ekstern, dan kemampuan memotivasi para pegawai/stafnya agar bersungguh-sungguh dalam bekerja.

Keterampilan ini diperlukan oleh administrator, mengingat administrasi merupakan proses sosial yang memadukan dimensi kelembagaan dengan dimensi pribadi. Purwanto (2002:1-2) mengemukakan bahwa administrasi dapat diartikan sebagai suatu kegiatan atau usaha untuk membantu melayani, mengarahkan atau mengatur semua kegiatan dalam mencapai suatu tujuan. Dalam keterampilan ini seorang pemimpin dituntut dapat bekerja secara efektif dan efisien dengan orang lain, baik secara orang-seorang (*One-to-one basis*) maupun dalam situasi kelompok.

Keterampilan tersebut meliputi kemampuan untuk memahami perilaku manusia dan proses kerja sama, kemampuan untuk memahami isi hati, sikap dan memotivasi orang lain, mengapa mereka berkata dan berperilaku, kemampuan untuk berkomunikasi secara jelas dan efektif, kemampuan menciptakan kerja sama yang efektif, kooperatif, praktis dan diplomatis, dan kemampuan berperilaku praktis.

3. *Conceptual Skill*

Kemampuan ini berkaitan dengan cara pemimpin memandang organisasi. Kemampuan ini memungkinkan seseorang bertindak sesuai dengan tujuan organisasi secara menyeluruh. Keterampilan ini berkaitan dengan kemampuan analisis, kemampuan berpikir rasional, kemampuan menganalisis berbagai kejadian serta mampu memahami berbagai kecenderungan, kemampuan

mengantisipasi perintah, dan kemampuan mengenali macam-macam kesempatan dan problem sosial.

2.1.3. Motivasi

1. Pengertian Motivasi

Banyak pakar memberikan pengertian dan definisi yang berbeda tentang motivasi, namun pada dasarnya menyatakan bahwa motivasi merupakan suatu kekuatan pendorong dari dalam diri seseorang yang diwujudkan dalam suatu perilaku guna mencapai tujuan hidup atau kepuasan dirinya. Motivasi seseorang sangat dipengaruhi oleh latar belakang, sikap pribadi, harapan, keinginan dan ambisi serta manajemen dan kepemimpinan.

Ashar Sunyoto Munandar (2006:323) menyimpulkan bahwa motivasi adalah suatu proses dimana kebutuhan-kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah ke tercapainya tujuan tertentu. Tujuan yang, jika berhasil dicapai, akan memuaskan atau memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut.

Ilyas (2002:136) mendefinisikan motivasi sebagai kesiapan khusus seseorang untuk melakukan atau melanjutkan serangkaian aktivitas yang ditujukan untuk mencapai beberapa sasaran yang telah ditetapkan. Sedangkan motivasi kerja adalah sesuatu hal yang berasal dari internal individu yang menimbulkan dorongan atau semangat untuk bekerja. Dari sini dapat ditangkap apa yang seharusnya dilakukan oleh manajer untuk memotivasi personelnnya. Peran yang harus dijalani manajer adalah memberikan inspirasi, ide, semangat, dorongan dan bantuan kepada bawahan agar berkarya seoptimal mungkin sesuai dengan yang diharapkan oleh organisasi.

Teguh (2003:58) mengungkapkan bahwa motivasi adalah merupakan proses pemberian dorongan kepada anak buah supaya anak buah dapat bekerja sejalan dengan batasan yang diberikan guna mencapai tujuan organisasi secara optimal.

Menurut Hersey dan Blanchard (1978:24) menyatakan bahwa manusia itu satu dengan yang lainnya tidak hanya dalam kemampuan melakukan sesuatu (*Ability to do*) tetapi juga dalam kemauan untuk melakukan sesuatu (*Will to*

do). Kemauan atau dorongan untuk melakukan sesuatu disebut motivasi. Sedangkan menurut French motivasi didefinisikan sebagai hasrat, atau keinginan seseorang meningkatkan upaya untuk mencapai target atau hasil.

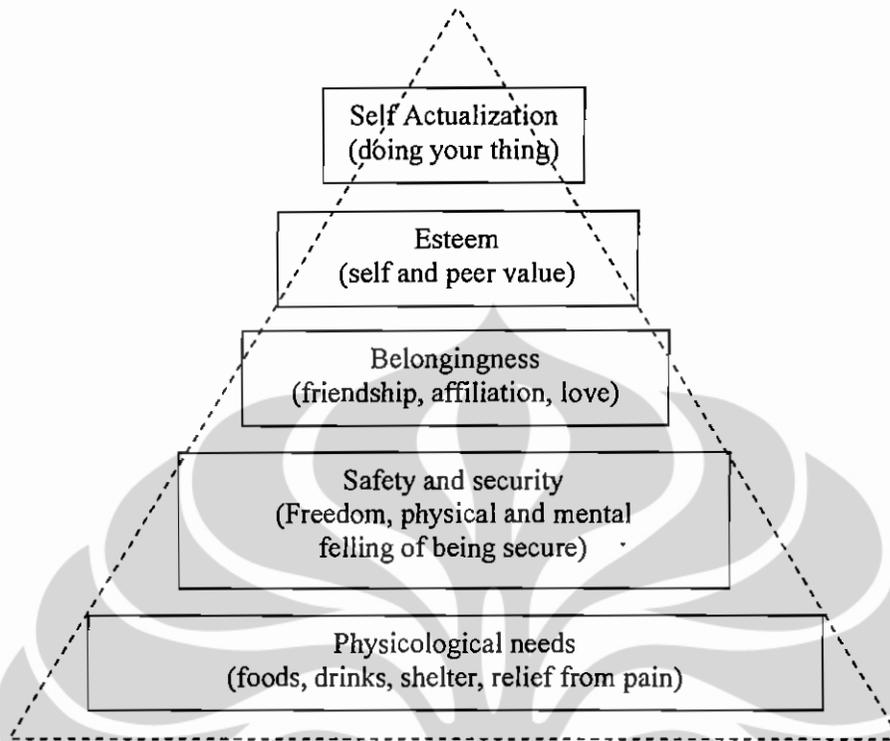
Definisi-definisi di atas tentang motivasi dapat disimpulkan sebagai penggerak dalam diri manusia untuk berbuat serta memberikan arah kepada perbuatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan individu melalui tujuan organisasi. Perbuatan seseorang dalam rangka mencapai tujuan organisasi dapat diartikan sebagai kinerja seseorang dalam suatu organisasi yang sebagian besar ditentukan oleh motivasi orang untuk menghasilkan sesuatu. Seseorang akan melakukan pekerjaan dengan gigih apabila mempunyai motivasi yang cukup kuat, sebaliknya seseorang akan meninggalkan pekerjaannya apabila tidak mempunyai motivasi untuk melakukan pekerjaan tersebut. Dengan demikian motivasi merupakan faktor dominan bagi seseorang dalam melaksanakan pekerjaan.

2. Teori Motivasi

Ada beberapa teori motivasi yang dikemukakan oleh beberapa pakar, antara lain:

a. Teori Tata Tingkat – Kebutuhan (Abraham Maslow)

Teori hirarchy of needs yang disampaikan Abraham Maslow seperti dikutip oleh Lussier (2002:80) menyatakan bahwa orang akan termotivasi untuk melakukan pekerjaan dengan lima tingkatan, yaitu: kebutuhan fisiologis, kebutuhan akan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan, kebutuhan aktualisasi diri. Menurut Maslow apabila kebutuhan tingkat bawah secara relatif dapat terpenuhi maka akan timbul keinginan untuk memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi lagi. Hal tersebut akan mendorong seseorang untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut secara bertahap dan dalam dunia kerja maka keinginan memenuhi kebutuhan tersebut akan mendorong seseorang untuk lebih giat bekerja. Kelima kebutuhan dasar manusia tersebut dapat disusun dalam suatu hirarkhi kebutuhan seperti yang terlihat pada gambar 2.3. di bawah ini:



Gambar 2.3. Tingkatan Kebutuhan Maslow

Dari tingkatan kebutuhan yang dikemukakan oleh Abraham Maslow dapat dijelaskan lebih rinci sebagai berikut:

- 1) Kebutuhan fisiologis (*Phycological needs*) merupakan kebutuhan manusia yang paling dasar untuk hidup seperti kebutuhan akan makanan, minuman, udara, dan perumahan. Manasai akan berusaha memenuhi kebutuhan dasarnya sebelum beranjak kepada kebutuhan yang lebih tinggi.
- 2) Kebutuhan terhadap keamanan (*Security needs*) yaitu kebutuhan terhadap keselamatan, stabilitas, jaminan sosial, tidak terancam dan sebagainya. Kebutuhan ini meliputi kebutuhan akan pekerjaan yang permanent, jaminan kesehatan, pensiun, dan lain-lain.
- 3) Kebutuhan terhadap afiliasi (*Affiliation needs*) yaitu kebutuhan terhadap persahabatan, cinta dan keikutsertaan, rasa memiliki, disayangi dan diperhitungkan sebagai pribadi, kemitraan. Kebutuhan ini mencerminkan keinginan untuk diterima orang lain. Apabila hal

tersebut tidak terpenuhi akan mengganggu kesehatan mental seseorang yang selanjutnya akan mengakibatkan penurunan produktifitas, absensi meningkat dan peningkatan ketidakpuasan.

- 4) Kebutuhan penghargaan diri (*Esteem needs*) yaitu kebutuhan terhadap pengakuan dan respek dari atasan maupun teman sekerja. Jika kebutuhan ini tidak terpenuhi akan menyebabkan perasaan mendapat penilaian kurang baik dari orang lain.
- 5) Kebutuhan pengembangan diri (*Self actualization needs*) yaitu kebutuhan untuk merealisasikan potensi diri masing-masing untuk pengembangan diri dengan mengembangkan kepastiiian mental dan kerja melalui berbagai kegiatan.

b. Teori dua faktor Herzberg

Teori motivasi yang dikemukakan oleh Herzberg yang diuraikan Lussier (2002:81-82) menyatakan bahwa motivasi menurut Frederick Herzberg merupakan gabungan tingkat kebutuhan yang rendah disebut sebagai *hygiene* atau pemeliharaan dan tingkat kebutuhan yang tinggi disebut sebagai motivator. Teori dua faktor Herzberg menyatakan bahwa orang akan termotivasi oleh motivatornya dibandingkan faktor higienisnya.

Teori dua faktor ini disebut juga dengan konsep motivasional mencakup pekerjaan berupa prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab dan pengembangan potensi individu, serta faktor hygiene berupa gaji, kondisi kerja, kebijaksanaan dan administrasi pekerjaan, hubungan antar pribadi dan kualitas supervise. Dari konsep tersebut dapat dilihat bahwa dalam memberikan dorongan untuk melakukan pekerjaannya kepada seseorang haruslah senantiasa diupayakan terjadi keseimbangan antara dua faktor tersebut. Apabila keseimbangan tidak tercapai maka dorongan tidak akan terjadi dan seseorang tidak akan melakukan pekerjaannya dengan baik.

c. Teori Kebutuhan McClelland

Riva'I (2004:459) menjelaskan mengenai teori kebutuhan McClelland yaitu bahwa McClelland menganalisis tentang tiga kebutuhan manusia yang sangat penting dalam organisasi atau perusahaan tentang motivasi pegawai. Teori kebutuhan McClelland memfokuskan kepada tiga hal yaitu:

- 1) Kebutuhan dalam mencapai kesuksesan (*Need of achievement*), yaitu kemampuan untuk mencapai hubungan kepada standar perusahaan yang telah ditentukan juga perjuangan karyawan untuk menuju keberhasilan.
- 2) Kebutuhan dalam kekuasaan atau otoritas kerja (*Need of power*), yaitu kebutuhan untuk membuat orang berperilaku dalam keadaan yang wajar dan bijaksana di dalam tugasnya masing-masing.
- 3) Kebutuhan untuk berafiliasi (*Need of affiliation*), yaitu hasrat untuk bersahabat dan mengenai lebih dekat rekan kerja atau para karyawan di dalam organisasi.

d. Teori X dan Y McGregor

McGregor mengklasifikasikan orang ke dalam 2 kategori, yaitu berdasarkan pandangan dari segi negatif dan pandangan dari segi positif. Uraian pandangan tersebut sebagai berikut:

1) Teori X (Pandangan negatif tentang orang)

Sebagian besar orang tidak menyenangi tugas dan pekerjaan, bahkan sekalipun bias akan berusaha untuk menghindarinya. Konsekuensinya, sebagian besar orang tersebut harus diberikan pengawasan, diberikan pengarahan dan terkadang adanya pemaksaan, disertai dengan pemberian penghukuman demi mencapai tujuan organisasi. Kondisi ini diperparah lagi dengan tidak kreatifnya sebagian besar pegawai dan rendahnya kapasitas pegawai untuk dapat memecahkan segala permasalahan organisasi sehingga dalam pekerjaannya akan berusaha untuk menghindari tanggung jawab.

Pegawai kurang terarah, kurang berambisi dalam hidup dan hanya mencari pemuasan kebutuhan pada urutan yang lebih rendah. Motivasi hanya terjadi pada taraf kebutuhan fisiologis dan keamanan.

2) Teori Y (Pandangan positif tentang orang)

Apabila sebagian besar orang tidak menyukai pekerjaan, hal tersebut disebabkan karena pekerjaan tersebut dianggap kurang berarti bagi pegawai. Sebagian besar orang menyukai pekerjaan karena hal itu bisa menjadi sumber pemuasan. Pegawai mampu melatih pengendalian dan pengarahan diri dalam pekerjaannya jika pegawai diberikan kepercayaan dan keyakinan. Dan apabila pimpinan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk melakukan pemecahan segala permasalahan organisasi, maka akan muncul kreativitas, karena sebenarnya kreativitas itu ada pada diri pegawai, disamping itu pegawai juga siap untuk menerima tanggung jawab. Sehingga pada akhirnya pegawai akan dapat menjadi kreatif, berambisi dan motivasi terjadi pada tingkat kebutuhan yang lebih tinggi (sosial, penghargaan, aktualisasi diri disamping fisiologi dan keamanan).

e. *Expectancy Theory*

Riva'i (2004:466) menjelaskan bahwa teori ini mengemukakan bahwa tindakan seseorang cenderung untuk dilakukan karena harapan hasil yang akan dia dapatkan. Dalam hal ini seperti harapan bonus, kenaikan gaji, promosi dan penghargaan. Intinya, teori memfokuskan hubungan sebagai berikut:

- 1) *Effort-performance relationship*, probabilitas yang akan diterima oleh individu dengan mengerahkan kemampuannya untuk suatu hasil kerja yang baik.
- 2) *Performance-reward relationship*, tingkatan kepercayaan individu atas hasil kerja tertentu akan mengakibatkan harapan yang diinginkannya.
- 3) *Reward-personal goal relationship*, penghargaan organisasi atas seseorang mengakibatkan kepuasan individu dalam bekerja.

Teori ini dikembangkan oleh Victor H. Vroom (1964) dan telah diperluas dan disempurnakan oleh Lyman Porter dan Edward Lawrer. Victor H. Vroom menjelaskan bahwa motivasi adalah hasil dari tiga faktor:

- Seberapa besar seseorang menginginkan imbalan (valensi)
- Perkiraan orang itu tentang kemungkinan bahwa upaya yang dilakukan akan menimbulkan prestasi yang berhasil (harapan)
- Perkiraan bahwa prestasi itu akan menghasilkan perolehan imbalan (instrumentalis)

Hubungan ini dinyatakan dalam rumus:

$$\text{Valensi} \times \text{Harapan} \times \text{Instrumentalis} = \text{Motivasi}$$

a) Valensi

Mengacu pada kekuatan preferensi seseorang untuk memperoleh imbalan. Ini merupakan ungkapan kadar keinginan seseorang untuk mencapai suatu tujuan.

b) Harapan

Adalah kadar kuatnya keyakinan bahwa upaya kerja akan menghasilkan penyelesaian suatu tugas. Harapan dinyatakan sebagai kemungkinan (*probability*) perkiraan pegawai tentang kadar sejauh mana prestasi yang dicapai ditentukan oleh upaya yang dilakukan.

c) Instrumentalis

Menunjukkan keyakinan pegawai bahwa ia akan memperoleh suatu imbalan apabila tugas dapat diselesaikan. Disini pegawai menggunakan kata putus (*judgement*) subyektif lainnya tentang kemungkinan bahwa organisasi menghargai prestasi itu dan akan memberikan imbalan atas dasar kemungkinan (Robbins, jilid I, 2003:56-57).

2.2. Kerangka Berpikir

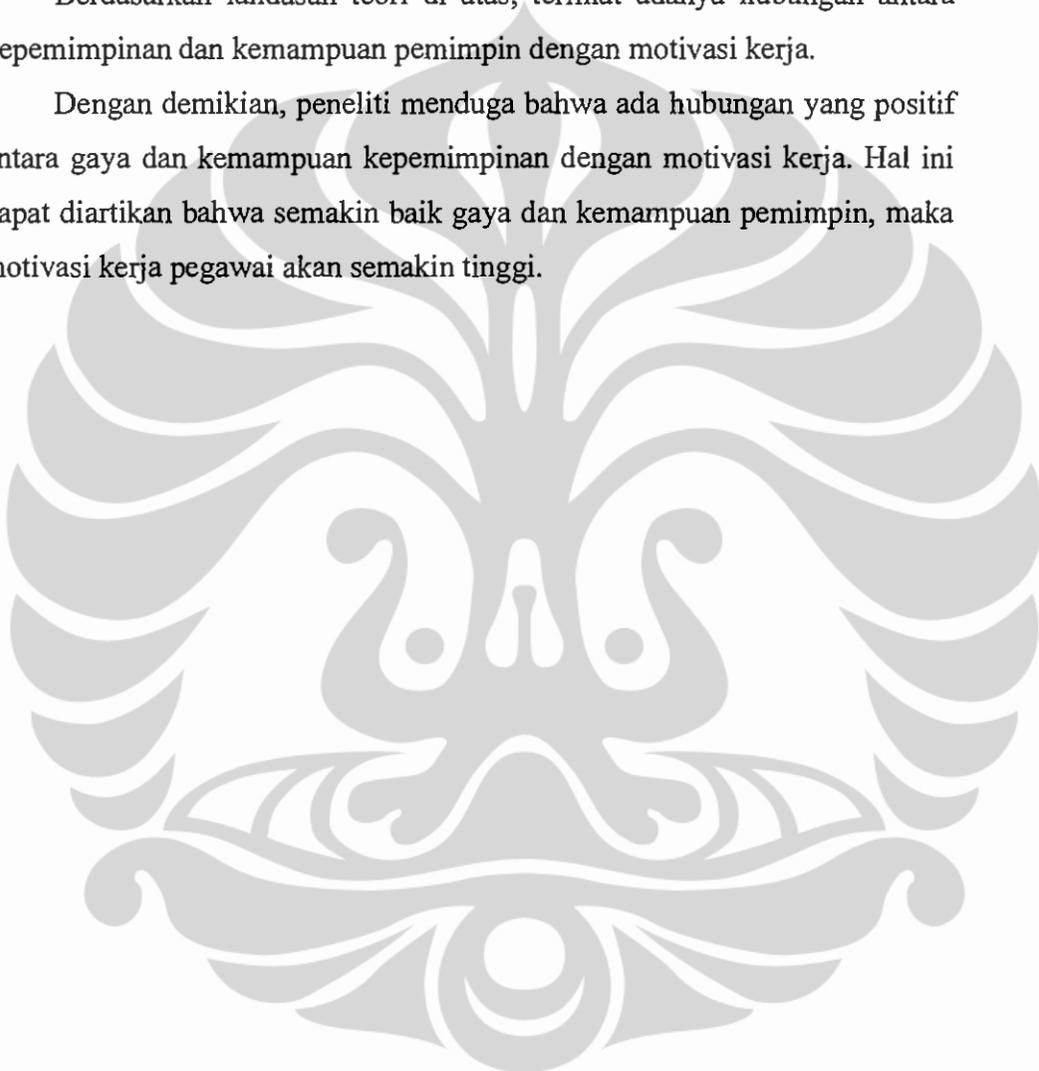
Hubungan antara kepemimpinan dan kemampuan pemimpin dengan motivasi kerja:

Massie (1979:101) menjelaskan bahwa:

Kepemimpinan dalam suatu organisasi diharapkan mampu memberikan perintah kepada bawahannya dengan jelas, lengkap, dan sesuai dengan kemampuannya; mampu memberikan perintah dengan mengandung unsur pembinaan dan pengembangan bawahan; mampu membangkitkan motivasi kerja dalam rangka mewujudkan harapan pimpinan; konsisten dalam disiplin dan memberikan ganjaran (*reward*) sesuai dengan prestasi yang dicapai oleh bawahan dan mampu memilih serta menerapkan kepemimpinan dengan situasi yang ada.

Berdasarkan landasan teori di atas, terlihat adanya hubungan antara kepemimpinan dan kemampuan pemimpin dengan motivasi kerja.

Dengan demikian, peneliti menduga bahwa ada hubungan yang positif antara gaya dan kemampuan kepemimpinan dengan motivasi kerja. Hal ini dapat diartikan bahwa semakin baik gaya dan kemampuan pemimpin, maka motivasi kerja pegawai akan semakin tinggi.



BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1. Pendekatan Penelitian

Suatu penelitian dilakukan karena adanya suatu masalah dan diharapkan dengan adanya penelitian ini dapat ditemukan suatu cara pemecahan masalah. Oleh karena tujuan dari penelitian ini adalah dengan data yang tersedia dapat mencapai suatu pemecahan masalah atau solusi untuk menyelesaikan perumusan masalah yang ada maka dibutuhkan alat analisis yang tepat dan efisien.

Suatu penelitian akan berhasil dengan baik apabila dalam proses penelitiannya menggunakan metode yang tepat dengan urutan tertentu. Untuk itu penelitian ini termasuk jenis penelitian survai dengan menggunakan metode studi deskriptif analitik dengan kerangka pendekatan kuantitatif, karena metode ini bertujuan untuk mengumpulkan data dari sejumlah kasus dan metode ini digunakan mengukur gejala-gejala yang ada.

Dalam penelitian survai, informasi dikumpulkan dari responden dengan menggunakan kuesioner dengan unit analisa adalah individu yaitu Koordinator Statistik Kecamatan (KSK) Badan Pusat Statistik di wilayah DKI Jakarta. Singarimbuan, Masri (1999:3) mengemukakan bahwa penelitian survai adalah penelitian yang mengambil sampel dari suatu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data yang pokok.

Penelitian ini merupakan studi kasus (*case study*) yang berarti penelitian mengenai status objek penelitian yang berhubungan dengan suatu fase spesifik atau khas dari keseluruhan personalitas (Maxfield dalam Nasir, 1999). Sedangkan tujuan studi kasus adalah untuk memberikan gambaran secara mendetail tentang latar belakang, sifat, dan karakter yang khas dari responden yang kemudian akan diambil gambaran secara umum.

3.2. Sumber Data

Data merupakan sejumlah informasi yang dapat memberikan gambaran tentang suatu keadaan. Secara umum, data digunakan untuk menyediakan informasi bagi suatu penelitian, pengukuran kinerja, dasar pembuat keputusan, dan menjawab rasa ingin tahu (Sugiarto, 2001). Data yang digunakan dalam

penelitian ini adalah data primer yang dikumpulkan dengan menggunakan cara *Self enumeration* dengan instrumen penelitian berupa kuesioner. Selain itu pengumpulan data dilakukan juga dengan penelitian kepustakaan untuk memperoleh data sekunder yang akan digunakan untuk memperoleh analogi yang berguna dalam perumusan teori dan landasan bagi penganalisaan data primer, serta untuk mendukung dan memperkuat dugaan dalam pembahasan masalah.

3.3. Populasi dan Sampel

Unit populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Koordinator Statistik Kecamatan (KSK) BPS di DKI Jakarta (DKI Jakarta dipilih secara *purposive sampling*). Sedangkan unit sampling penelitian ini adalah KSK yang ada di DKI Jakarta yang merupakan ujung tombak BPS dalam melaksanakan survey/sensus.

3.4. Metode Penarikan Sampel

Unit observasi dalam penelitian ini adalah KSK yang wilayah tugasnya di seluruh kotamadya yang ada di provinsi DKI Jakarta. Populasi dari KSK tersebut berjumlah 41 orang. Jumlah sampel ditentukan dengan menggunakan rumus Slovin:

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

yang kemudian didapatkan jumlah sampel sebesar 38 KSK.

Kemudian pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan metode *SRS-Systematic Sampling* dengan pengurutan berdasarkan kotamadya yang ada di DKI Jakarta.

3.5. Waktu dan Tempat Penelitian

Data yang akan dianalisis adalah data yang dikumpulkan dari jawaban responden (KSK) yang merupakan unit observasi. Pengumpulan data dilakukan secara *self enumeration* dimana kuesioner diberikan kepada KSK di BPS Kotamadya wilayah DKI Jakarta dari tanggal 28 Mei – 15 Juni 2009.

3.6. Operasionalisasi Konsep

Variabel penelitian yaitu merupakan gejala yang menjadi objek penelitian. Inti dari penelitian ini adalah mencari hubungan antar variabel. Hubungan yang paling dasar adalah hubungan antara dua variabel yaitu variabel bebas/pengaruh

(*independent variable*) dan variabel terikat/terpengaruh (*dependent variable*).

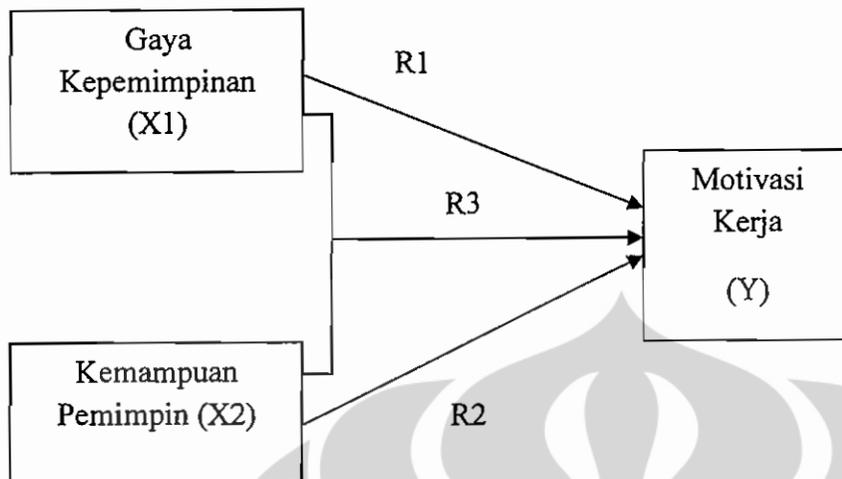
Sebagaimana telah dijelaskan terdahulu, bahwa tujuan penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran tentang pengaruh gaya dan kemampuan kepemimpinan terhadap motivasi kerja (studi terhadap KSK BPS Kotamadya di wilayah DKI Jakarta).

Dalam penelitian ini terdapat dua variabel pokok yaitu:

- a. Variable independent/variabel pengaruh yang terdiri dari:
 - 1) Gaya Kepemimpinan (X1), untuk mengetahui gaya kepemimpinan, peneliti menggunakan gaya kepemimpinan dalam teori *path-goal* yang dikemukakan oleh Robert House yang mengkategorikan empat gaya kepemimpinan yang menggunakan pendekatan kerangka teori motivasi yaitu kepemimpinan direktif, kepemimpinan yang mendukung (*Supportive leadership*), kepemimpinan partisipatif, dan kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi.
 - 2) Kemampuan Kepemimpinan (X2) yang terdiri dari 3 aspek, yang direkomendasikan oleh Robert L. Katz (1955) yaitu:
 - a) Aspek kemampuan teknis (*Technical Skill*)
 - b) Aspek kemampuan melakukan hubungan kemanusiaan, hubungan bekerja sama (*Human Skill*)
 - c) Aspek kemampuan konseptual (*Conceptual Skill*)
- b. Variable dependent/variabel terpengaruh yaitu motivasi kerja peneliti menggunakan teori *Expectancy* atau teori harapan yang dikembangkan oleh Victor H. Vroom dan telah diperluas dan disempurnakan oleh Lyman Porter dan Edward Lawrer. Menjelaskan bahwa motivasi adalah hasil dari tiga faktor yaitu valensi, harapan, dan instrumentalis.

Berikut digambarkan hubungan antar variabel :

Gambar 3.1.
Model Analisis



Keterangan :

X1 : Variabel Gaya Kepemimpinan

X2 : Variabel Kemampuan Pemimpin

Y : Variabel Motivasi Kerja

R1 : Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja

R2 : Pengaruh kemampuan pemimpin terhadap motivasi kerja

R3 : Pengaruh gaya dan kemampuan kepemimpinan terhadap motivasi kerja.

Tabel 3.1.
Operasionalisasi Variabel

No.	Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
1.	Gaya Kepemimpinan (X1= Variable Independent) Adalah suatu pola perilaku seorang pemimpin yang khas pada saat mempengaruhi anak buahnya apa yang dipilih oleh pemimpin untuk dikerjakan, cara pemimpin bertindak	<p>1. Direktif Peran pemimpin yang dominan, bersifat mengarahkan dan tidak ada partisipasi dari bawahan</p> <p>2. Mendukung (Supportive leadership) Peran pemimpin masih bersifat mengarahkan tetapi mulai dikurangi dan</p>	<p>1. Tingkat kejelasan perintah/tugas</p> <p>2. Tingkat kejelasan penilaian terhadap tugas</p> <p>3. Frekuensi pengarahan/ pemberian tugas.</p> <p>1. Frekuensi interaksi/hubungan informal/non dinas antara pimpinan dan bawahan</p> <p>2. Frekuensi pemberian perhatian/dukungan kepada bawahan</p>	Ordinal

	<p>dalam mempengaruhi anggota kelompok membentuk gaya kepemimpinannya. (Sumber: Mulyasa, 2002:108)</p> <p>Dibagi dalam 4 dimensi:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Direktif 2. Supportive 3. Partisipatif 4. Berorientasi pada prestasi. 	<p>memberikan dukungan kepada bawahan yaitu dengan mulai menerapkan komunikasi dua arah.</p> <p>3. Partisipatif Pemimpin lebih meningkatkan komunikasi dua arah dan melibatkan bawahan dalam memecahkan masalah dan pengambilan keputusan.</p> <p>4. Berorientasi pada prestasi. Pemimpin menganggap bawahan telah mampu dan menguasai jika diberi kepercayaan dan tanggung jawab.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Frekuensi pemimpin dalam mendengarkan keluhan dari bawahan 2. Frekuensi mengadakan pertemuan rapat/ forum diskusi. 1. Frekuensi pemberian penghargaan (reward) 2. Frekuensi evaluasi dan supervisi terhadap tugas. 	
2.	<p>Kemampuan Kepemimpinan (X2 = Variable independent) Adalah kapasitas seorang individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan dalam hal ini pelaksanaan tugas-tugas kepemimpinan. (Sumber: Robbins dalam Soetisna, 1998:48)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kemampuan Technical Skill. Merupakan kemampuan pemimpin yang bersifat teknis baik manajerial maupun operasional 2. Kemampuan Human Skill. Adalah kemampuan bekerja sama dengan orang lain baik lingkungan intern atau ekstern, dan kemampuan memotivasi bawahannya. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Frekuensi pengarahan, pengawasan dan evaluasi terhadap pelaksanaan tugas 2. Tingkat pemahaman pimpinan terhadap tugas-tugas teknis yang dilakukan bawahannya 3. Efisiensi dan efektifitas penggunaan sumber daya 1. Frekuensi pimpinan dalam mendengarkan keluhan dari bawahan 2. Tingkat kualitas hubungan/ komunikasi pimpinan dengan bawahannya sehingga mampu bekerjasama dalam melaksanakan tugas. 	Ordinal

		<p>3. Kemampuan Conceptual Skill. Adalah kemampuan pemimpin dalam berpikir analitis dan startegis baik dalam menggariskan kebijakan untuk mencapai tujuan organisasi ataupun dalam menyelesaikan situasi/permasalahan yang kompleks.</p>	<p>1. Tingkat kemampuan menciptakan inovasi dalam merespon perubahan. 2. Tingkat kemampuan menciptakan kebijakan yang efektif . 3. Tingkat kemampuan menyampaikan kebijakan kepada bawahan.</p>	
3.	<p>Motivasi Kerja (Y = Variable dependent)) merupakan proses pemberian dorongan kepada anak buah supaya anak buah dapat bekerja sejalan dengan batasan yang diberikan guna mencapai tujuan organisasi secara optimal. (Sumber: Teguh, 2003:58)</p>	<p>1. <i>Effort-performance relationship</i> Probabilitas yang akan diterima oleh individu dengan mengerahkan kemampuannya untuk suatu hasil kerja yang baik</p> <p>2. <i>Performance-reward relationship</i> Perkiraan orang itu tentang kemungkinan bahwa upaya yang dilakukan akan menimbulkan prestasi yang berhasil (harapan)</p> <p>3. <i>Reward-personal goal relationship</i> Penghargaan organisasi atas seseorang mengakibatkan kepuasan individu dalam bekerja.</p>	<p>1. Seberapa besar seseorang menginginkan imbalan (valensi) 2. Seberapa besar usaha yang dilakukan bawahan untuk mencapai suatu tujuan</p> <p>Tingkat kepercayaan bawahan atas hasil kerja tertentu akan mengakibatkan harapan yang diinginkannya.</p> <p>Tingkat keyakinan bawahan bahwa ia akan memperoleh suatu imbalan apabila tugas dapat diselesaikan.</p>	Ordinal

Dari setiap jawaban kuesioner diberi skor dengan menggunakan skor berskala ordinal baik mengenai gaya, kemampuan kepemimpinan maupun

motivasi kerja. Skor untuk jawaban kuesioner menggunakan skala Likert dengan ketentuan sebagai berikut :

Tabel 3.2.
Skor Metode Likert

Jawaban	Skor Jawaban
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Ragu-ragu	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

3.7. Tahapan Analisis

3.7.1. Analisis Deskriptif

Ada beberapa metode yang dapat digunakan dalam penelitian. Dalam penelitian ini, salah satu yang digunakan penulis dalam melakukan analisis adalah analisis deskriptif. Analisis deskriptif merupakan teknik analisis yang digunakan untuk mendeskripsikan atau memberi gambaran terhadap obyek yang diteliti melalui data sampel atau populasi sebagaimana adanya, tanpa melakukan analisis dan membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum (Sugiyono, 2007).

3.7.2. Analisis Regresi Berganda

Model analisis statistik yang digunakan dalam penelitian ini adalah model regresi berganda dengan metode *Ordinary Least Square* (OLS). Model analisis ini dipilih karena penelitian ini untuk meneliti beberapa variabel bebas yang berpengaruh terhadap variabel terikat. Penelitian ini akan dilihat bagaimana pengaruh gaya dan kemampuan kepemimpinan terhadap motivasi kerja sehingga dalam penelitian ini diharapkan akan membentuk model regresi berganda utama (Model 1):

$$Y = B_0 + B_1X_1 + B_2X_2 + \varepsilon$$

dimana : Y = variabel motivasi

X_1 = variabel gaya kepemimpinan

X_2 = variabel kemampuan kepemimpinan

B_1 = Koefisien dari variabel gaya kepemimpinan

B_2 = Koefisien dari variabel kemampuan kepemimpinan

ε = Error

Untuk mempertajam analisis, pada penelitian ini akan dibentuk model regresi linier berganda tambahan (model 2) yakni:

$$Y = B_0 + B_{1a}X_{1a} + B_{1b}X_{1b} + B_{1c}X_{1c} + B_{1d}X_{1d} + \varepsilon$$

dimana :

Y = variabel motivasi

X_{1a} = variabel gaya kepemimpinan direktif

X_{1b} = variabel gaya kepemimpinan suportif

X_{1c} = variabel gaya kepemimpinan partisipatif

X_{1d} = variabel gaya kepemimpinan berorientasi prestasi

B_{1a} = Koefisien dari variabel gaya kepemimpinan direktif

B_{1b} = Koefisien dari variabel gaya kepemimpinan suportif

B_{1c} = Koefisien dari variabel gaya kepemimpinan partisipatif

B_{1d} = Koefisien dari variabel variabel gaya kepemimpinan berorientasi prestasi

ε = Error

Asumsi Regresi Linier Berganda

Menurut Gujarati (2003: 72-73), model regresi berganda dengan metode *Ordinary Least Square* (OLS) dapat dijadikan alat estimasi yang tidak bias jika telah memenuhi persyaratan BLUE (*Best Linier Unbiased Estimator*). Agar analisis regresi untuk memperoleh model regresi bisa dipertanggungjawabkan dan tidak bias atau disebut BLUE (*Best, Linear, Unbiased, Estimator*) maka asumsi-asumsi dasarnya berikut ini harus dipenuhi:

1. Variabel dependen dan independen harus memiliki hubungan linier (linieritas). Rata-rata kesalahan pengganggu/ *error* = 0
2. Variabel perbedaan antara nilai aktual dan nilai prediksi (*error* dan *residual*) harus sama untuk semua nilai prediksi (bersifat homoskedastisitas).

3. Nilai observasi yang berurutan dari variabel dependen harus tidak berhubungan. Pelanggaran terhadap asumsi ini disebut *autocorrelation*.
4. *Error term* mengikuti distribusi normal (normalitas).
5. Tidak ada hubungan yang kuat antara variabel bebas (tidak terjadi multikolinearitas).

Pemeriksaan Asumsi

• Uji Heteroskedastisitas

Menurut Santoso (2000:208), heteroskedastisitas adalah ketidaksamaan varian dari residual antara pengamatan yang satu dengan pengamatan yang lain. Heteroskedastisitas muncul apabila kesalahan atau residual dari model yang diamati tidak memiliki varians yang konstan dari satu observasi ke observasi lainnya. Gejala ini mungkin timbul akibat pengamatan data berupa *cross-section*. Cara untuk mendeteksi gejala ini antara lain dengan menggunakan metode grafik. Heteroskedastisitas terjadi bila variansinya tidak konstan, sehingga seakan-akan ada beberapa kelompok data yang mempunyai besaran *error* yang berbeda-beda, sehingga akan membentuk suatu pola tertentu.

• Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal atau mendekati normal (Ghozali, 2001: 104). Model regresi yang memiliki distribusi data yang normal atau mendekati normal dikatakan model regresi yang baik.

Normalitas suatu data dapat dideteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik atau melihat grafik histogram dari residualnya (Ghozali, 2001: 104). Dasar pengambilan keputusan adalah sebagai berikut:

- Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis *histograf* menuju pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan/atau tidak mengikuti garis diagonal atau garis *histograf* tidak menunjukkan *alpha* distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

• Uji Multikolinieritas

Menurut Kuncoro (2001: 114), pada dasarnya multikolinieritas adalah adanya suatu hubungan linear yang sempurna (mendekati sempurna) antara beberapa atau semua variabel bebas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antar variabel bebas.

Menurut Gujarati (2003: 359), ada beberapa cara untuk mendeteksi ada atau tidaknya gejala multikolinieritas antara lain:

1. Koefisien determinasi (R^2) tinggi dan signifikansi nilai t dari estimasi regresi dari seluruh variabel. Apabila R^2 sangat tinggi (lebih dari 0,8) dan tidak satupun koefisien regresi yang signifikan secara statistik berarti terjadi gejala multikolinieritas.
2. Melihat nilai *variance inflation factor* (VIF), dimana jika VIF dibawah 10 berarti tidak terjadi gejala multikolinieritas.

3.8. Teknik Pembuktian Hipotesis

Pembuktian ketiga hipotesis dilakukan dengan melakukan uji statistik sebagai berikut:

1. Uji Kekuatan Model (*Overall Test*)

Pengujian kekuatan model regresi dilakukan dengan uji statistik F.

- $H_0: \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 \dots \beta_i = 0$, secara simultan variabel bebas tidak mempunyai pengaruh terhadap variabel terikat.
- $H_a: \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \beta_4 = \beta_5 \neq 0$, secara simultan variabel bebas mempunyai pengaruh terhadap variabel terikat. Rumus F hitung adalah sebagai berikut:

$$F_{\text{hitung}} = \frac{R^2 / (k - 1)}{(1 - R^2) / (n - k)} \quad (3-3)$$

(Gurajati, 2003: 258)

Dimana:

k = Jumlah variabel bebas

n = Jumlah observasi

Untuk menentukan nilai F_{tabel} , tingkat signifikansi yang digunakan sebesar 10%, dengan derajat kebebasan (df) = $(k-1)$ dan $(n-k)$. Kriteria yang digunakan adalah:

- a. Dengan membandingkan F_{hitung} dengan F_{tabel}
 - Apabila $F_{hitung} < F_{tabel}$, maka H_0 diterima.
 - Apabila $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka H_0 ditolak.
 - b. Berdasarkan Probabilitas
 - Apabila probabilitas (p) $F_{hitung} < \alpha$ maka hipotesis yang diajukan (H_a) diterima.
 - Apabila probabilitas (p) $F_{hitung} > \alpha$ maka hipotesis yang diajukan (H_a) ditolak.
2. Uji t (*Partial Test*)

Uji t digunakan untuk menguji koefisien regresi dari variabel bebas terhadap variabel terikat. Hipotesis yang digunakan adalah sebagai berikut:

- $H_0: \beta_i = 0$, tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel bebas (x_i) terhadap variabel terikat (y).
- $H_a: \beta_i \neq 0$, terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel bebas (x_i) terhadap variabel terikat (y).

Pengujian dengan uji t dilakukan untuk semua variabel bebas

Untuk menentukan t tabel, taraf signifikan yang digunakan sebesar 10% dengan derajat kebebasan (df) = $(n-k-1)$, dimana n merupakan jumlah observasi dan k merupakan jumlah variabel bebas. Kriteria uji adalah:

- Jika $t_{hit} > t_{tab}$ maka H_0 ditolak
- Jika $t_{hit} < t_{tab}$ maka H_0 diterima

Penghitungan t_{hitung} adalah sebagai berikut:

$$t_{hitung} = \frac{\text{Koefisien regresi } b_i}{\text{Standard deviasi } b_i} \quad (3-4)$$

(Gujarati, 2003: 249)

Cara lain yang bisa digunakan adalah setelah melakukan regresi kemudian membandingkan probabilitas (t_{hitung}) masing-masing variabel bebas.

- Jika probabilitas $< \alpha$ maka H_0 ditolak.
- Jika probabilitas $> \alpha$ maka H_0 diterima.

Koefisien Determinasi (R^2) dan *Adjusted R*²

Menurut Gujarati (2003: 212), nilai koefisien determinasi menunjukkan sampai seberapa besar variasi perubahan variabel independen mampu menjelaskan variasi perubahan variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah di antara nol dan satu. Apabila nilai koefisien determinasi sebesar 1 (100%), menunjukkan adanya hubungan yang sempurna, sedangkan nilai koefisien determinasi sebesar 0 menunjukkan tidak terdapat hubungan antara variabel independen dengan variabel yang diprediksi.

Kelemahan mendasar penggunaan koefisien determinasi adalah bias terhadap jumlah variabel independen yang dimasukkan ke dalam model. Setiap tambahan satu variabel independen maka R^2 pasti meningkat tidak peduli apakah tambahan variabel tersebut berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen. Oleh karena itu, banyak peneliti menganjurkan untuk menggunakan nilai *adjusted R*² pada saat mengevaluasi mana model regresi yang terbaik.

BAB 4

PEMBAHASAN

4.1. GAMBARAN UMUM BADAN PUSAT STATISTIK

Pada gambaran umum Badan Pusat Statistik akan menyajikan mengenai Sejarah singkat Badan Pusat Statistik, Organisasi BPS, Kedudukan, Tugas, Fungsi dan Wewenang BPS, dan Sumber Daya Manusia BPS, hal tersebut diperoleh melalui data sekunder yang diperoleh dari BPS.

4.1.1. Sejarah Singkat Badan Pusat Statistik

1. Masa Pemerintah Hindia Belanda

Kegiatan statistik di Indonesia sudah dimulai sejak zaman Gubernur Jenderal Hindia-Belanda yang ke-36 koloni Belanda-Perancis, Herman Willem Daendels (1808-1811). Daendels menginginkan pemerintahannya memiliki data statistik untuk mengidentifikasi dan menentukan prioritas dalam mengeksploitasi wilayah tugasnya (khususnya Pulau Jawa) yang harus dilindungi dari tentara Inggris.

Pada masa Stamford Raffles (1811-1816) menjabat sebagai gubernur jenderal di Hindia-Belanda, sekitar tahun 1815, sensus penduduk pertama kali dilakukan dengan cakupan wilayah Jawa dan Madura. Sensus Penduduk ini mendapat kritikan mengenai metodologi dan cakupan dari seorang tokoh yang bernama Hertog van Hogendorp. Meski demikian, sensus penduduk tersebut telah menghasilkan data jumlah penduduk Pulau Jawa sebesar 4.615.270 jiwa.

Dengan perkembangan kegiatan statistika, pada tahun 1821 diterbitkan *Statistics Year Book* yang pertama. Ide pembuatan *Statistics Year Book* dirancang oleh Gubernur Jenderal Hindia Belanda Godert Alexander Gerard Philip Baron van der Cappellen (memerintah tahun 1816-1826). Publikasi ini merupakan awal mula buku Statistik Indonesia yang kita kenal saat ini. Dalam masa penyusunannya, beliau memerintahkan seluruh gubernur dan residen untuk membuat kompilasi data statistik yang beragam dan rinci dalam satu publikasi. Kerangka dan pembagian bab serta daftar isi buku tersebut disiapkan sendiri oleh Gubernur van der Cappellen. Namun sejarah mencatat bahwa publikasi tersebut belum sepenuhnya mulus. Hal yang menjadi penyebab diantaranya adalah banyak

daerah yang belum sepenuhnya siap menyajikan data seperti yang telah dirancang oleh van der Cappelen.

Tahun 1849 merupakan era baru bagi perstatistikan di Hindia Belanda. Pada masa ini, barulah publikasi *Statistics Year Book* yang pernah diidamkan oleh van der Capellen mulai dapat diterbitkan secara teratur. Publikasi tersebut berisi kumpulan data sosial-politik dan ekonomi (*Staatkundige en Staatthuiskundige Jaarboekjes*).

Pada tahun 1864 ditetapkan dinas khusus yang bertanggung jawab pada pengadaan dan penyusunan publikasi statistik (*Afdelling Statistiek*), dibawah koordinasi langsung Sekretariat Jenderal. Mulai tahun 1864 ini, Dinas Statistik terus terpelihara.

Pada bulan Februari 1920, *Division Statistiek* yang bertugas menangani kegiatan statistik dibentuk oleh Direktur Pertanian, Perindustrian, dan Perdagangan (*Directeur van Landbouw, Nijverheid en Handel*) yang saat itu berada di bawah Departemen Pertanian, Perindustrian, dan Perdagangan. Tugas dari *Division Statistiek* yaitu mengolah dan mempublikasikan data statistik.

Pusat kegiatan statistik ini kemudian pindah ke Jakarta pada tanggal 24 September 1924 dengan nama *Central Kantoor voor de Statistiek* (CKS) atau Kantor Pusat Statistik, tepatnya di *Weltevreden, Batavia-Centrum* (daerah tersebut kini merupakan wilayah di Jakarta Pusat). Kegiatannya pada waktu itu diutamakan untuk mendukung kebijakan pemerintah Hindia-Belanda. Pada tahun 1930 lembaga ini mengerjakan suatu kegiatan monumental, yaitu Sensus Penduduk yang pertama dilakukan di seluruh Indonesia. Perangkat lunak kelembagaan Kantor Pusat Statistik adalah *Volkstelling Ordonnantie 1930* (*Staatsblad* 1930 Nomor 128) yang mengatur sensus penduduk dan *Statistiek Ordonnantie 1934* (*Staatsblad* Nomor 508) tentang kegiatan perstatistikan. Beberapa tahun kemudian, CKS berada di bawah Departemen Urusan Ekonomi (*Department van Economische Zaken*).

2. Masa Pemerintahan Jepang

Pada tahun 1942-1945 CKS beralih di bawah kekuasaan pemerintah militer Jepang. Kegiatannya diutamakan untuk memenuhi kebutuhan perang/militer dan

berada di bawah Gubernur Militer (Gunseikanbu), dengan nama *Shomubu Chosasitsu Gunseikanbu*.

3. Masa Pemerintahan RI

Setelah kemerdekaan Republik Indonesia (RI) diproklamasikan pada tanggal 17 Agustus 1945, *Shomubu Chosasitsu Gunseikanbu* dinasionalisasikan dengan nama Kantor Penyelidikan Perangkaan Umum Republik Indonesia (KAPPURI) yang dipimpin oleh Mr. Abdul Karim Pringgodigdo.

Pada awal tahun 1946, bersamaan dengan berpindahya kegiatan Pemerintah Republik Indonesia dari Jakarta ke Yogyakarta, kegiatan KAPPURI pun dipindahkan ke Yogyakarta, dibawah pimpinan Semaun. Sementara itu, Pemerintah Federal Belanda (NICA) di Jakarta mengaktifkan kembali CKS yang sempat dikuasai Jepang.

Ketika pemerintah Belanda mengakui kedaulatan RI, pusat kegiatan pemerintah RI pun kembali ke Jakarta. Berdasarkan Surat Edaran Kementerian Kemakmuran tanggal 12 Juni 1950 Nomor 219/S.C., kedua lembaga, yaitu KAPPURI dan CKS, diintegrasikan menjadi Kantor Pusat Statistik (KPS) yang berada di bawah tanggung jawab Menteri Kemakmuran.

Pada tanggal 1 Maret 1952, melalui Surat Keputusan Menteri Perekonomian Nomor P/44, KPS berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Perekonomian. Dengan diterbitkannya SK Menteri Perekonomian Nomor 18.099/M yang keluar pada tanggal 24 Desember 1953, kegiatan KPS dibagi menjadi dua bagian, yaitu *Afdeling A* yang merupakan Bagian Riset dan *Afdeling B* yang merupakan Bagian Penyelenggaraan dan Tata Usaha.

Berdasarkan Keputusan Presiden (Keppres) Nomor 131 Tahun 1957, Kementerian Perekonomian dipecah menjadi Kementerian Perdagangan dan Kementerian Perindustrian. Sesuai dengan Keppres X Nomor 172 tanggal 1 Juni 1957, KPS diubah menjadi Biro Pusat Statistik yang tanggung jawab dan wewenangnya berada langsung di bawah Perdana Menteri.

Pada tahun 1960 diundangkan dua buah Undang-Undang (UU), yaitu UU Nomor 6 Tahun 1960 tentang Sensus yang diundangkan pada tanggal 24 September 1960 sebagai pengganti *Volkstelling Ordonnantie 1930 (Staatsblad 1930 Nomor 128)* dan UU Nomor 7 Tahun 1960 tentang Statistik yang

diundangkan pada tanggal 26 September 1960 sebagai pengganti *Statistiek Ordonnantie* 1934 (*Staatsblad* 1934 Nomor 508).

Berdasarkan Keputusan Perdana Menteri Nomor 26/P.M/1958 tanggal 16 Januari 1958 tentang pemberian tugas kepada BPS untuk menyelenggarakan pekerjaan persiapan Sensus Penduduk dan sesuai dengan Pasal 2 UU Nomor 6 Tahun 1960, BPS memperoleh tugas menyelenggarakan sensus penduduk yang pertama setelah Indonesia merdeka. Pelaksanaan sensus penduduk dilakukan serentak di seluruh Indonesia pada tahun 1961.

Pelaksanaan Sensus Penduduk di tingkat propinsi dilaksanakan oleh kantor gubernur, di tingkat kabupaten/kota (dulu disebut kotamadya) dilaksanakan oleh kantor bupati/walikota. Sedangkan pada tingkat kecamatan dilaksanakan oleh bagian yang mengurus pelaksanaan sensus penduduk.

Kemudian melalui Keppres Nomor 47 Tahun 1964 yang ditetapkan pada tanggal 20 Januari 1964, pemerintah menetapkan susunan dan organisasi BPS, yang selanjutnya berdasarkan Keputusan Presidium Kabinet Nomor Aa/C/9 Tahun 1965 pada tanggal 19 Februari 1965, Bagian Sensus di Kantor Gubernur dan Kantor Kabupaten/Kota berubah menjadi Kantor Sensus dan Statistik Daerah.

Dengan semakin pentingnya peran BPS dalam menyediakan data statistik untuk memenuhi kebutuhan dalam perencanaan dan evaluasi pembangunan. Pemerintah mengundangkan tiga Peraturan Pemerintah (PP) tentang Sensus, yaitu PP Nomor 21 Tahun 1979 tentang Pelaksanaan Sensus Penduduk yang diundangkan pada tanggal 2 Juli 1979, PP Nomor 2 Tahun 1983 tentang Sensus Pertanian yang diundangkan pada tanggal 21 Januari 1983, dan PP Nomor 29 Tahun 1985 tentang Sensus Ekonomi yang diundangkan pada tanggal 10 Juni 1985.

Sedangkan untuk kelembagaan BPS, pemerintah telah mengundangkan PP Nomor 16 Tahun 1968 tentang Status dan Organisasi BPS yang diundangkan pada tanggal 29 Mei 1968. Dengan makin meningkatnya peran dan tugas BPS, PP Nomor 16 Tahun 1968 inipun disempurnakan dengan PP Nomor 6 Tahun 1980 tentang Organisasi BPS yang diundangkan pada tanggal 20 Februari 1980. Dua belas tahun kemudian PP Nomor 6 Tahun 1980 disempurnakan dengan PP Nomor

2 Tahun 1992 tentang Organisasi BPS yang diundangkan pada tanggal 9 Januari 1992.

Sebagai pelaksanaan dari PP Nomor 2 Tahun 1992 ini, ditetapkan Keppres Nomor 6 Tahun 1992 tentang Kedudukan, Tugas, Fungsi, Susunan Organisasi, dan Tata Kerja BPS yang ditetapkan pada tanggal 9 Januari 1992.

Sesuai dengan berbagai perkembangan keadaan, tuntutan masyarakat, dan kebutuhan pembangunan nasional, UU Nomor 6 Tahun 1960 tentang Sensus dan UU Nomor 7 Tahun 1960 tentang Statistik sudah tidak sesuai lagi dengan kondisi kehidupan bangsa dan tingkat perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Sebagai pengganti kedua UU tersebut, ditetapkan UU Nomor 16 Tahun 1997 tentang Statistik yang diundangkan pada tanggal 19 Mei 1997. Nomenklatur kelembagaan dari Biro Pusat Statistik diganti menjadi Badan Pusat Statistik. Dalam rangka penguatan kelembagaan Badan Pusat Statistik, pemerintah menetapkan Peraturan Presiden No 86 Tahun 2007 tentang Badan Pusat Statistik yang ditetapkan pada 26 Agustus 2007. Sebagai pelaksanaan Peraturan Presiden tersebut, ditetapkan Peraturan Kepala BPS No.7 Tahun 2008 yang ditetapkan pada tanggal 15 Februari 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Badan Pusat Statistik

4.1.2. Organisasi Badan Pusat Statistik

Dengan ditetapkannya Peraturan Presiden Nomor 86 Tahun 2007 tentang Badan Pusat Statistik yang ditindaklanjuti dengan Peraturan Kepala Badan Pusat Statistik Nomor 7 Tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja BPS, maka susunan organisasi BPS terdiri atas:

1. Kepala;
2. Sekretariat Utama;
3. Deputi Bidang Metodologi dan Informasi Statistik;
4. Deputi Bidang Statistik Sosial;
5. Deputi Bidang Statistik Produksi;
6. Deputi Bidang Statistik Distribusi dan Jasa;
7. Deputi Bidang Neraca dan Analisis Statistik;
8. Inspektorat Utama;

9. Pusat Pendidikan dan Pelatihan; dan

10. Instansi Vertikal.

BPS dipimpin oleh seorang Kepala dan mempunyai tugas melaksanakan tugas pemerintahan di bidang kegiatan statistik sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan

Sekretariat Utama mempunyai tugas mengkoordinasikan perencanaan, pembinaan, pengendalian terhadap program, administrasi, dan sumber daya di lingkungan BPS. Sekretariat Utama terdiri atas lima biro, setiap biro terdiri atas beberapa bagian dan setiap bagian terdiri atas beberapa subbagian. Sekretariat Utama terdiri atas Biro Bina Program, Biro Keuangan, Biro Kepegawaian, Biro Hubungan Masyarakat dan Hukum, dan Biro Umum.

Struktur organisasi BPS memiliki lima deputi, dimana setiap deputi terdiri atas beberapa direktorat, setiap direktorat terdiri atas subdirektorat, dan setiap subdirektorat membawahi beberapa seksi.

Deputi Bidang Metodologi dan Informasi Statistik mempunyai tugas melaksanakan perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang metodologi dan informasi statistik. Deputi Bidang Metodologi dan Informasi Statistik terdiri atas Direktorat Pengembangan Metodologi Sensus dan Survei, Direktorat Diseminasi Statistik, dan Direktorat Sistem Informasi Statistik.

Deputi Bidang Statistik Sosial mempunyai tugas melaksanakan perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang statistik sosial. Deputi Bidang Statistik Sosial terdiri atas Direktorat Statistik Kependudukan dan Ketenagakerjaan, Direktorat Statistik Kesejahteraan Rakyat, dan Direktorat Statistik Ketahanan Sosial.

Deputi Bidang Statistik Produksi mempunyai tugas melaksanakan perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang statistik produksi. Deputi Bidang Statistik Produksi terdiri atas Direktorat Statistik Tanaman Pangan, Hortikultura, dan Perkebunan, Direktorat Statistik Peternakan, Perikanan, dan Kehutanan, dan Direktorat Statistik Industri.

Deputi Bidang Statistik Distribusi dan Jasa mempunyai tugas melaksanakan perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang statistik distribusi dan jasa. Deputi Bidang Statistik Distribusi dan Jasa terdiri atas Direktorat Statistik

Distribusi, Direktorat Statistik Harga, dan Direktorat Statistik Keuangan, Teknologi Informasi, dan Pariwisata.

Deputi Bidang Neraca dan Analisis Statistik mempunyai tugas melaksanakan perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang neraca dan analisis statistik. Deputi Bidang Neraca dan Analisis Statistik terdiri atas Direktorat Neraca Produksi, Direktorat Neraca Pengeluaran, dan Direktorat Analisis dan Pengembangan Statistik.

Inspektorat Utama mempunyai tugas melaksanakan pengawasan fungsional terhadap pelaksanaan tugas di lingkungan BPS. Inspektorat Utama terdiri atas Inspektorat Wilayah I, Inspektorat Wilayah II, Inspektorat Wilayah III, Bagian Administrasi, dan Kelompok Jabatan Fungsional.

Di samping biro, direktorat, dan inspektorat, juga terdapat Pusat Pendidikan dan Pelatihan (Pusdiklat) yang mempunyai tugas melaksanakan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan di bidang komputer, bidang statistik, serta pendidikan dan pelatihan fungsional dan kepemimpinan serta sebuah sekolah tinggi yaitu Sekolah Tinggi Ilmu Statistik (STIS) yang pembentukannya berlandaskan pada Keputusan Presiden Nomor 163 Tahun 1998 tentang Sekolah Tinggi Ilmu Statistik sebagai perguruan tinggi kedinasan di lingkungan Badan Pusat Statistik yang berkedudukan di Jakarta. Struktur organisasi STIS didasarkan pada Keputusan Kepala BPS Nomor 101 Tahun 1998 tentang Organisasi dan Tata Kerja STIS. STIS dipimpin oleh seorang Ketua. Struktur organisasi BPS (Kantor Pusat) sebagaimana ditetapkan dalam Keputusan Kepala BPS Nomor 7 Tahun 2008 ditunjukkan oleh gambar pada lampiran.

BPS PROVINSI DAN BPS KABUPATEN/KOTA

Sebagai instansi vertikal, BPS mempunyai kantor perwakilan di provinsi dan kabupaten/kota. Pada tahun 2008, BPS sudah mempunyai perwakilan di 33 propinsi dan 450 kabupaten/kota.

BPS Provinsi dipimpin oleh seorang Kepala BPS Provinsi yang membawahi 6 Bidang/Bagian yaitu: Bagian Tata Usaha; Bidang Statistik Sosial; Bidang Statistik Produksi; Bidang Statistik Distribusi; Bidang Neraca Wilayah; dan Analisis Statistik, dan Bidang Integrasi Pengolahan dan Diseminasi Statistik.

Sedangkan BPS Kabupaten/Kota dipimpin oleh seorang Kepala BPS Kabupaten/Kota. Perwakilan BPS di daerah bertanggung jawab melaksanakan kegiatan sensus dan survei serta bertugas membantu Pemerintah Daerah setempat dalam penyediaan data yang diperlukan.

Sebagai pelaksanaan dari Keppres Nomor 166 Tahun 2000 dan Keppres Nomor 178 Tahun 2000 yang telah diubah dengan Keppres Nomor 103 Tahun 2001 dan Keppres Nomor 110 Tahun 2001, Kepala BPS menetapkan Keputusan Kepala BPS Nomor 121 Tahun 2001 tentang Organisasi dan Tata Kerja Perwakilan BPS di daerah.

Struktur Organisasi BPS Provinsi dan BPS Kabupaten/Kota berdasarkan Keputusan Kepala BPS Nomor 121 Tahun 2001 disajikan dalam gambar pada lampiran.

4.1.3. Kedudukan, Tugas, Fungsi dan Wewenang Badan Pusat Statistik

Badan Pusat Statistik (BPS) merupakan Lembaga Pemerintah Non Departemen yang bertanggung jawab langsung kepada Presiden. Berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 86 Tahun 2007 Pasal 2, BPS mempunyai tugas melaksanakan tugas pemerintahan di bidang kegiatan statistik sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Sebagaimana yang tercantum pada Pasal 3 Peraturan Presiden Nomor 86 Tahun 2007, dalam melaksanakan tugas tersebut BPS mempunyai fungsi:

1. Pengkajian, penyusunan, dan perumusan kebijakan di bidang statistik;
2. Pengkoordinasian kegiatan statistik nasional dan regional;
3. Penetapan dan penyelenggaraan statistik dasar;
4. Penetapan Sistem Statistik Nasional;
5. Pembinaan dan fasilitasi terhadap kegiatan instansi pemerintah di bidang kegiatan statistik; dan
6. Penyelenggaraan pembinaan dan pelayanan administrasi umum di bidang perencanaan umum, ketatausahaan, organisasi, tata laksana, kepegawaian, keuangan, kearsipan, kehumasan, hukum, perlengkapan dan rumah tangga.

Dalam menyelenggarakan fungsi, BPS mempunyai kewenangan:

1. Penyusunan rencana nasional makro;

2. Perumusan kebijakan di bidangnya untuk mendukung pembangunan secara makro;
3. Penetapan sistem informasi di bidangnya;
4. Penetapan dan penyelenggaraan statistik nasional;
5. Kewenangan lain sesuai dengan ketentuan-ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku, yaitu:
 - a. Perumusan dan pelaksanaan kebijakan tertentu di bidang kegiatan statistik;
 - b. Penyusunan pedoman penyelenggaraan survei statistik sektoral.

Dalam rangka mendukung tugas-tugas dan fungsi BPS, maka BPS menetapkan visi dan misi sebagai berikut:

Visi:

BPS penyedia statistik berkualitas.

Misi:

Dalam menunjang pembangunan nasional, BPS mengemban misi:

1. Menyediakan informasi statistik yang berkualitas; lengkap, akurat, relevan, mutakhir dan berkesinambungan;
2. Meningkatkan upaya koordinasi, integrasi, sinkronisasi dan standarisasi kegiatan statistik dalam kerangka Sistem Statistik Nasional (SSN) yang andal, efektif dan efisien;
3. Meningkatkan kapasitas sumber daya manusia secara optimal sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi informasi mutakhir.

Kedudukan, Tugas, Fungsi, dan Kewenangan BPS Kabupaten/Kota

Badan Pusat Statistik Kabupaten/Kota adalah perwakilan BPS di daerah yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala BPS Provinsi. BPS Kabupaten/Kota dipimpin oleh seorang Kepala, sebagaimana disebutkan dalam Pasal 35 Keputusan Kepala BPS Nomor 121 Tahun 2001 tentang Organisasi dan Tata Kerja Perwakilan BPS di daerah.

BPS Kabupaten/Kota mempunyai tugas melaksanakan penyelenggaraan statistik dasar di kabupaten/kota sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Dalam melaksanakan tugas tersebut, BPS Kabupaten/Kota menyelenggarakan fungsi:

- a. Penyelenggaraan statistik dasar di kabupaten/kota;
- b. Koordinasi kegiatan fungsional dalam pelaksanaan tugas BPS Kabupaten/Kota;
- c. Pelancaran dan pembinaan terhadap kegiatan instansi pemerintah di bidang kegiatan statistik di kabupaten/kota;
- d. Penyelenggaraan pembinaan dan pelayanan administrasi umum di bidang perencanaan umum, ketatausahaan, organisasi dan tata laksana, kepegawaian, keuangan, kearsipan, persandian, perlengkapan, dan rumah tangga BPS Kabupaten/Kota.

Dalam menyelenggarakan fungsi di atas, BPS Kabupaten/Kota mempunyai kewenangan :

- a. Penyusunan rencana daerah di Kabupaten/Kota secara makro di bidang statistik;
- b. Perumusan kebijakan di bidang statistik untuk mendukung pembangunan daerah di kabupaten/kota;
- c. Penetapan sistem informasi statistik di kabupaten/kota;
- d. Penetapan dan penyelenggaraan statistik nasional di kabupaten/kota;
- e. Kewenangan lain yang melekat dan telah dilaksanakan sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Berdasarkan Pasal 40, Kepala BPS Kabupaten/Kota mempunyai tugas memimpin BPS Kabupaten/Kota sesuai dengan tugas dan fungsi BPS Kabupaten/Kota serta membina aparatur BPS Kabupaten/Kota agar berdaya guna dan berhasil guna.

Adapun sumber daya manusia BPS yang ditempatkan pada satuan wilayah terkecil adalah Koordinator Statistik Kecamatan (KSK), sebagaimana tercantum dalam Pasal 44 bahwa pada setiap kecamatan diangkat seorang atau lebih Koordinator Statistik Kecamatan dengan tugas melaksanakan kegiatan statistik dasar di kecamatan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Hal ini juga sesuai dengan pengertian KSK yang tercantum dalam Pasal 1 Keputusan Kepala BPS Nomor 003 Tahun 2002 tentang Uraian Tugas Bagian,

Bidang, Subbagian, dan Seksi Perwakilan BPS di Daerah yang menyatakan Koordinator Statistik Kecamatan adalah petugas fungsional pengumpul data statistik di lapangan dan mengkoordinasikan kegiatan statistik pada tingkat kecamatan yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala BPS Kabupaten/Kota, yang dalam melaksanakan tugas dan fungsinya dengan memperhatikan petunjuk dan koordinasi dari camat setempat.

Berdasarkan Keputusan Kepala Badan Pusat Statistik Nomor 003 Tahun 2002 tentang Uraian Tugas Bagian, Bidang, Subbagian, dan Seksi Perwakilan BPS di Daerah Pasal 47 menyebutkan uraian tugas Koordinator Statistik Kecamatan (KSK), meliputi:

- a. mengikuti pelatihan kegiatan survei, sensus, dan kegiatan statistik lainnya sesuai ketentuan;
- b. melakukan pengumpulan data statistik secara langsung dan menghimpun data statistik yang dihasilkan oleh petugas instansi lain yaitu berupa data sekunder sesuai dengan yang telah ditetapkan;
- c. menyerahkan hasil pengumpulan data kepada pemeriksa/petugas yang ditunjuk sesuai dengan kelengkapan dokumen, kualitas, jenis, dan jadwal yang ditetapkan;
- d. melaksanakan pencacahan ulang karena adanya kesalahan setelah dilakukan pemeriksaan;
- e. membantu pelaksanaan pengadaan petugas lapangan/Mitra Statistik untuk kegiatan sensus, survei, dan kegiatan statistik lainnya;
- f. membantu Camat dalam melaksanakan pembinaan statistik desa, registrasi penduduk, dan statistik dasar lainnya;
- g. melakukan kerja sama dengan petugas lain di kecamatan dalam melaksanakan kegiatan statistik;
- h. mengikuti pelatihan/kursus dasar statistik dan pelatihan/kursus penjenjangan lainnya yang ditetapkan;
- i. membantu camat dalam menyiapkan publikasi Kecamatan Dalam Angka dan publikasi statistik lainnya sesuai dengan kebutuhan;
- j. menyerahkan semua hasil kegiatan yang telah ditetapkan;

- k. Koordiantor Statistik Kecamatan dalam melaksanakan tugasnya secara teknis dan administratif bertanggung jawab kepada Kepala BPS Kabupaten/Kota yang membawahi kegiatannya dan berkoordinasi dengan Camat setempat;
- l. menyusun laporan kegiatan Koordinator Statistik Kecamatan secara berkala dan sewaktu-waktu; dan
- m. melakukan tugas lain yang diberikan oleh atasan langsung.

4.1.4. Sumber Daya Manusia

Secara keseluruhan sumber daya manusia di BPS Tahun 2008 berjumlah 13.465 orang. Pengurangan pegawai selama empat tahun terakhir (2004-2008) berdasarkan BMP (berhenti, meninggal, dan pensiun) berjumlah 340 orang dan panambahan pegawai sebanyak 1.073 orang.

Dari 13.465 orang pegawai tersebut, apabila dirinci menurut golongan adalah sebagai berikut: pegawai golongan I berjumlah 119 orang (0,88%), golongan II berjumlah 4.242 orang (31,5%), golongan III berjumlah 8.365 orang (62,12%), dan golongan IV berjumlah 739 orang (5,49%). Apabila dirinci menurut tingkat pendidikan, maka yang berpendidikan SLTP kebawah sebanyak 344 orang, SLTA sebanyak 7.432 orang, S0/DIV sebanyak 522 orang, S1 sebanyak 4.643 orang, S2 berjumlah 498 orang, dan S3 berjumlah 26 orang. Dari uraian di atas tampak bahwa lebih dari setengah jumlah pegawai BPS masih berpendidikan SLTA, karena sebagian besar dari mereka adalah Koordinator Statistik Kecamatan (KSK) yang ditempatkan di kecamatan.

4.2. GAMBARAN UMUM SUBYEK PENELITIAN

4.2.1. Gambaran Usia Subyek Penelitian

Gambaran usia subyek penelitian dalam penelitian ini dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 4-1
Gambaran Usia Subyek Penelitian

Rentang Usia	Jumlah
31 – 40	3
41 – 50	22
51 – 55	13
Total	38

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa subyek paling banyak berada pada rentang usia 41 – 50 tahun, dan subyek paling sedikit berada pada rentang usia 31 – 40 tahun.

4.2.2. Gambaran Jenis Kelamin Subyek Penelitian

Berdasarkan data yang diperoleh Kuesioner yang dibagikan serta dari Bagian Tata Usaha dan Administrasi Kepegawaian Badan Pusat Statistik, diperoleh data bahwa KSK di wilayah Provinsi DKI Jakarta sebagai subyek penelitian dalam penelitian ini adalah berjenis kelamin laki-laki semuanya.

4.2.3. Gambaran Tingkat Pendidikan Subyek Penelitian

Gambaran tingkat pendidikan subyek penelitian dalam penelitian ini dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 4-2

Gambaran Tingkat Pendidikan Subyek Penelitian

Tingkat Pendidikan	Jumlah
SMA / STM	37
S1	1
Total	38

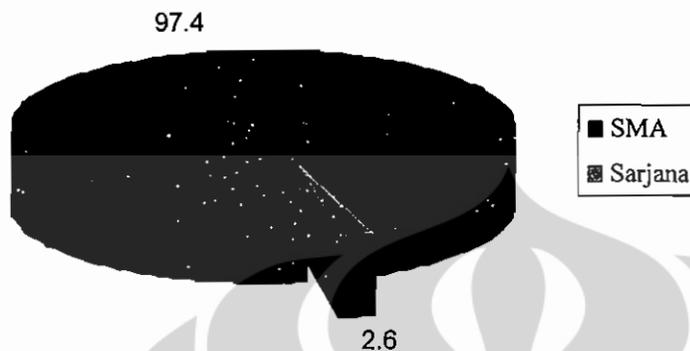
Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa tingkat pendidikan subyek penelitian dalam penelitian ini tidak seimbang, dengan jumlah 37 KSK tingkat pendidikannya adalah SMA dan hanya 1 yang tingkat pendidikannya Sarjana (S1).

Mengenai tingkat pendidikan terakhir ini, terlihat bahwa tingkat pendidikan KSK lebih bersifat homogen, yaitu sebagian besar lulusan SMA/STM. Oleh karena itu, diadakan program pendidikan D1 Statistik di STIS untuk meningkatkan kemampuan KSK melalui tingkat pendidikan yang lebih tinggi.

Jika dipersentasekan dapat dilihat seperti dalam diagram berikut:

Diagram 4-1

Persentase Pendidikan Terakhir Responden



Dari diagram di atas terlihat bahwa masih sangat besar sekali responden yang merupakan Koordinator Statistik Kecamatan BPS berpendidikan terakhir SMA yakni sebesar 97,4 persen. Sedangkan sisanya sebesar 2,6 persen sudah mengenyam perguruan tinggi sampai level sarjana.

4.2.4. Gambaran Masa Kerja Subyek Penelitian

Gambaran masa kerja subyek dalam penelitian ini dapat dilihat dalam diagram berikut ini:

Diagram 4-2

Persentase Masa Kerja Responden

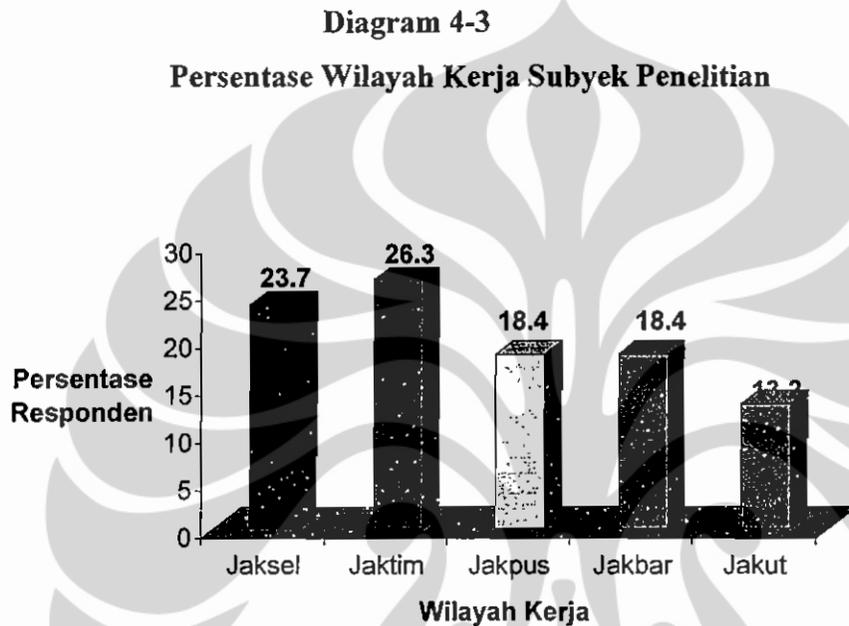


Sebagian besar responden sudah bekerja di Badan Pusat Statistik selama lebih dari 20 tahun. Sebesar 76,3 persen responden mengaku bahwa mereka telah bekerja selama lebih dari 20 tahun. Sedangkan 23,7 persen lainnya mengaku

sudah 11 sampai 20 tahun bekerja di Badan Pusat Statistik sebagai Koordinator Statistik Kecamatan

4.2.5. Gambaran Wilayah Kerja Subyek Penelitian

Gambaran wilayah kerja subyek dalam penelitian ini dapat dilihat dalam diagram berikut ini:



Berdasarkan wilayah kerja subyek penelitian didapatkan bahwa subyek dalam penelitian ini paling banyak bekerja di BPS Kotamadya Jakarta Timur yakni sebesar 26,3 persen. Sebanyak 23,7 persen subyek penelitian bekerja sebagai Koordinator Statistik Kecamatan di BPS Kotamadya Jakarta Selatan. Paling sedikit subyek penelitian bekerja di BPS Kotamadya Jakarta Utara dengan persentase hanya 13,2 persen. Sedangkan persentase subyek penelitian yang bekerja di BPS Kotamadya Jakarta Pusat dan Jakarta Barat sama, yakni sebesar 18,4 persen.

Tabel 4-3

Persentase Pengalaman Kerja Responden terhadap Wilayah Kerjanya

Pengalaman Kerja	Wilayah Kerja					Total
	Jaksel	Jaktim	Jakpus	Jakbar	Jakut	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
11-20 tahun	22,22	30,00	14,29	28,57	20,00	23,68
>20 tahun	77,78	70,00	85,71	71,43	80,00	76,32
Total	100	100	100	100	100	100

Jika dilihat dari persentasenya maka persentase tertinggi subyek penelitian yang memiliki pengalaman masa kerja 11-20 tahun berada pada BPS Kotamadya Jakarta Timur yakni sebesar 30,00 persen. Sedangkan persentase terkecil subyek penelitian yang bekerja di BPS Kotamadya Jakarta Pusat yakni memiliki persentase sebesar 14,29 persen.

Pada tabel di atas terlihat pula persentase tertinggi subyek penelitian yang telah bekerja selama lebih dari 20 tahun berada di wilayah kerja Jakarta Pusat yakni sebesar 85,71 persen. Sedangkan persentase terkecil subyek penelitian yang bekerja selama lebih dari 20 tahun berada di wilayah kerja BPS Kotamadya Jakarta Timur.

4.3. HASIL PENELITIAN

4.3.1. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

1. Validitas

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan atau kesahihan sesuatu instrumen. Suatu instrumen yang valid atau sahih mempunyai validitas tinggi, sebaliknya instrumen yang kurang valid berarti memiliki validitas yang rendah (Arikunto, 2002:145). Untuk mengetahui validitas instrumen, peneliti menggunakan rumus korelasi *r-pearsons*.

Hasil uji validitas variabel motivasi dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4-4
Validitas Variabel Motivasi

Butir	Korelasi Pearson dengan nilai total butir	Nilai Signifikansi ($\alpha = 0,05$)	Keterangan
1	0,293	0,074	Tidak Valid
2	0,489	0,002	Valid
3	0,636	0,000	Valid
4	0,530	0,001	Valid
5	0,669	0,000	Valid
6	0,605	0,000	Valid
7	0,414	0,010	Valid
8	0,647	0,000	Valid
9	0,678	0,000	Valid
10	0,709	0,000	Valid
11	0,570	0,000	Valid
12	0,552	0,000	Valid

13	0,692	0,000	Valid
14	0,666	0,000	Valid
15	0,680	0,000	Valid
16	0,619	0,000	Valid

Pada variabel motivasi yang merupakan variable dependent terdapat satu butir pertanyaan yakni butir 1 dengan r-Pearson terhadap total butir 0,293 dan nilai signifikansi sebesar 0,074. Oleh karena nilai signifikansi $> \alpha = 0,05$ maka korelasi tidak signifikan dan butir dianggap tidak valid.

Hasil uji validitas variabel gaya kepemimpinan dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4-5
Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan

Butir	Korelasi Pearson dengan nilai total butir	Nilai Signifikansi ($\alpha = 0,05$)	Keterangan
1	0,282	0,082	Tidak Valid
2	0,478	0,002	Valid
3	0,337	0,038	Valid
4	0,336	0,039	Valid
5	0,305	0,062	Tidak Valid
6	0,521	0,001	Valid
7	0,482	0,002	Valid
8	0,516	0,001	Valid
9	0,535	0,001	Valid
10	0,588	0,000	Valid
11	0,513	0,001	Valid
12	0,594	0,000	Valid
13	0,708	0,000	Valid
14	0,558	0,000	Valid
15	0,404	0,012	Valid
16	0,403	0,012	Valid
17	0,615	0,000	Valid
18	0,553	0,000	Valid

Pada variabel gaya kepemimpinan yang merupakan variabel independent terdapat dua butir pertanyaan yang tidak valid. Butir 1 dengan r-Pearson terhadap total butir 0,282 dan nilai signifikansi sebesar 0,082. Kemudian Butir 5 dengan r-Pearson terhadap total butir 0,305 dan nilai signifikansi sebesar 0,062. Oleh

karena kedua butir tersebut memiliki nilai signifikansi $> \alpha = 0,05$ maka korelasi tidak signifikan dan kedua butir tersebut dianggap tidak valid.

Hasil uji validitas variabel kemampuan pamimpin dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 4-6
Variabel Kemampuan Pemimpin

Butir	Korelasi Pearson dengan nilai total butir	Nilai Signifikansi ($\alpha = 0,05$)	Keterangan
1	0,599	0,000	Valid
2	0,727	0,000	Valid
3	0,768	0,000	Valid
4	0,684	0,000	Valid
5	0,377	0,020	Valid
6	0,645	0,000	Valid
7	0,638	0,000	Valid
8	0,695	0,000	Valid
9	0,691	0,000	Valid
10	0,709	0,000	Valid
11	0,654	0,000	Valid
12	0,478	0,002	Valid
13	0,635	0,000	Valid
14	0,516	0,001	Valid
15	0,446	0,005	Valid

Pada variabel kemampuan pemimpin, nilai signifikansi semua butir kurang dari $\alpha = 0,05$. sehingga dapat diambil keputusan bahwa seluruh butir pada variabel kemampuan pemimpin dikatakan valid.

2. Reliabilitas

Reliabilitas menunjuk pada satu pengertian bahwa sesuatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik (Arikunto, 2002:155).

Hasil uji reliabilitas dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4-7
Reliabilitas Variabel Penelitian

No	Variabel	Nilai Cronbach's-Alpha	Tingkat Reliabilitas
1	Motivasi	0,880	Sangat Reliabel
2	Gaya Kepemimpinan	0,808	Sangat Reliabel
3	Kemampuan Pemimpin	0,877	Sangat Reliabel

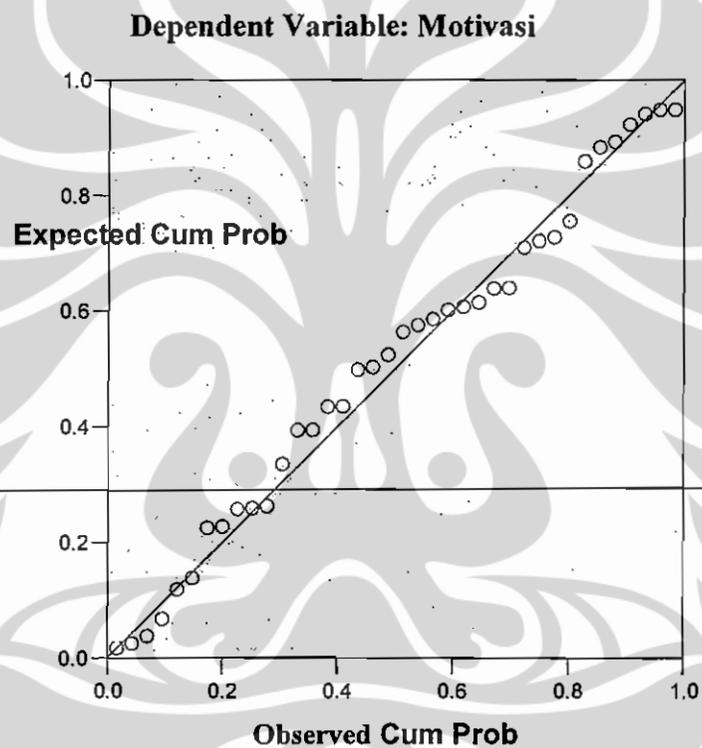
Seluruh variable pada penelitian ini “sangat reliabel” karena memiliki tingkat reliabilitas antara 0,80-1,00 (Triton, 2005).

4.3.2. Hasil Uji Asumsi Model Analisis Regresi Berganda

1. Asumsi kenormalan

Gambar 4-4

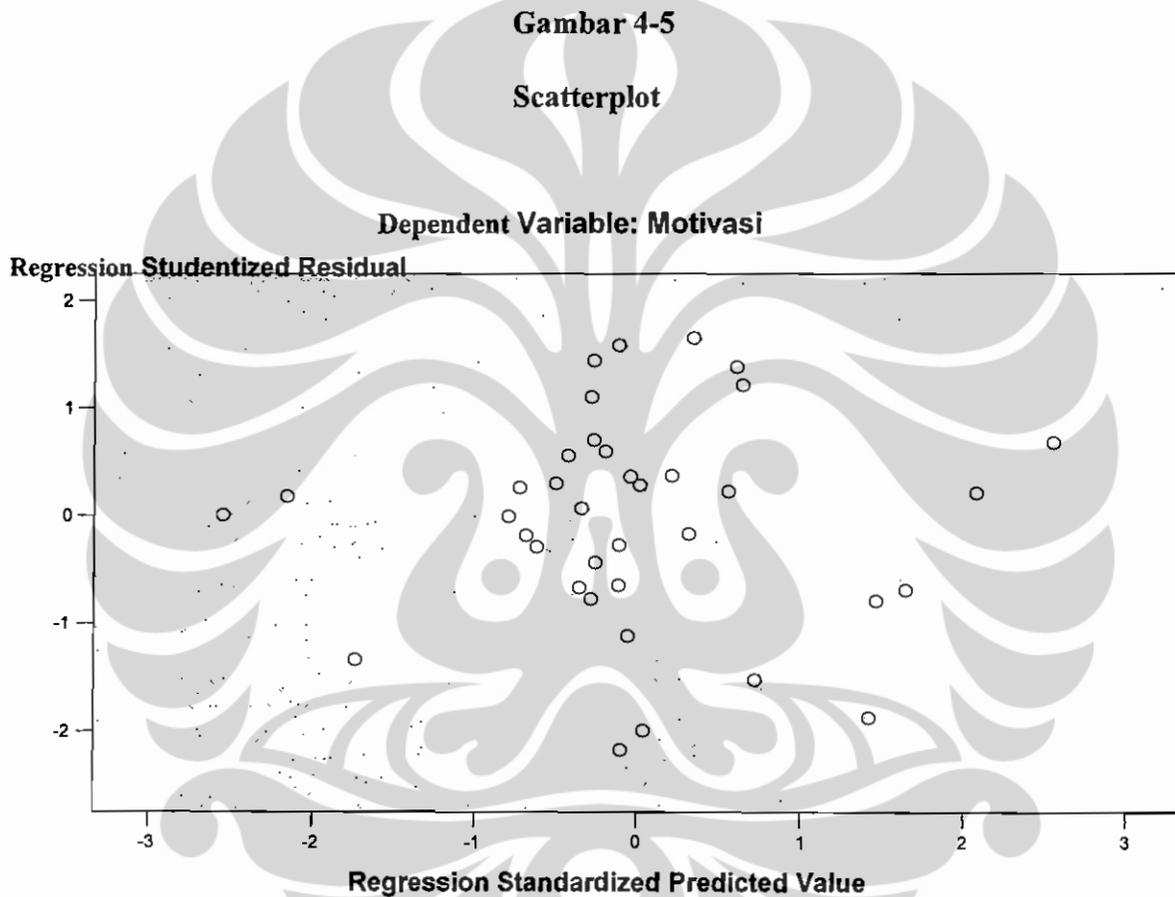
Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Terlihat bahwa sebaran titik-titik residual berada di sekitar garis normal/membentuk sudut 45 derajat dari grafik peluang kumulatif yang diharapkan dengan observasi. Hal ini terjadi karena titik-titik residual tersebut berasal dari data yang mengikuti distribusi normal sehingga residualnya pun mengikuti distribusi normal. Sehingga dapat disimpulkan bahwa regresi dengan variable terikat “motivasi” telah memenuhi asumsi normalitas.

2. Asumsi Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas adalah varian residual yang tidak konstan pada regresi sehingga akurasi hasil prediksi menjadi meragukan. Heteroskedastisitas dapat diartikan sebagai ketidaksamaan variasi variable pada semua pengamatan, dan kesalahan yang terjadi memperlihatkan hubungan yang sistematis sesuai dengan besarnya satu atau lebih variable bebas sehingga kesalahan tersebut tidak random (acak).



Dari output SPSS 13.0 terlihat bahwa diagram pencar residual tidak membentuk pola tertentu. Jadi kesimpulannya, regresi linier berganda yang dibentuk pada model 1 memenuhi asumsi non-heteroskedastisitas/terbebas dari heteroskedastisitas.

3. Asumsi Multikolinieritas

Multikolinieritas dapat dideteksi pada model regresi apabila pada variable terdapat pasangan variable bebas yang saling berkorelasi kuat satu sama lain. Dari hasil SPSS pada table **Coefficients** didapatkan VIF baik variable gaya kepemimpinan maupun kemampuan memimpin sebesar 1,879. Dikarenakan VIF masih kurang dari 5, bisa disimpulkan bahwa asumsi non-multikolinieritas terpenuhi atau regresi linier berganda yang terbentuk bebas dari multikolinieritas.

4.4. Analisis Hasil Penelitian

4.4.1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja

Hasil penelitian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 4-8
Uji-t Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja

Model		Coefficients(a)			
		Unstandardized		T	Sig.
		Coefficients			
B	Std. Error				
1	(Constant)	4.38	6.9419	0.6311	0.5321
	Gaya Kepemimpinan	0.29	0.135	2.1183	0.0413

Dari hasil pengolahan SPSS didapatkan t-hitung gaya kepemimpinan sebesar 2,1183 dengan $p=0,0413$. Oleh karena $p<0,05$ maka H_0 ditolak yang berarti gaya kepemimpinan terbukti dengan tingkat keyakinan 95 persen signifikan mempengaruhi variabel motivasi pada penelitian ini.

Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja secara parsial tanpa menyertakan kemampuan kepemimpinan. Secara teoritis, gaya kepemimpinan merupakan suatu pola perilaku yang khas pada saat mempengaruhi anak buahnya apa yang dipilih oleh pemimpin untuk dikerjakan, cara pemimpin bertindak dalam mempengaruhi anggota kelompok membentuk gaya kepemimpinannya (Mulyasa, 2002:108). Hal inilah yang membuat terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja. Terbuktinya asumsi awal bahwa terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja ini menunjukkan bahwa apabila gaya kepemimpinan telah dilaksanakan dengan baik

oleh seorang pemimpin baik itu gaya direktif, supportif, partisipatif, maupun berorientasi pada prestasi, maka akan berpengaruh meningkatkan motivasi kerja bawahannya.

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yang dalam penelitian ini menggunakan pendekatan teori *path-goal* yang menggunakan kerangka teori motivasi terbukti berpengaruh terhadap motivasi kerja. Secara pokok teori *path-goal* berusaha untuk menjelaskan pengaruh pemimpin terhadap motivasi, kepuasan dan pelaksanaan pekerjaan bawahannya.

Menurut teori *path-goal* ini macam-macam gaya kepemimpinan yang sama dalam situasi yang berbeda. Dua di antara faktor-faktor situasional yang telah diidentifikasi sejauh ini adalah sifat personal dari para bawahan, dan tekanan lingkungannya dengan tuntutan-tuntutan yang dihadapi oleh para bawahan. Untuk situasi pertama teori *path-goal* memberikan penilaian bahwa: perilaku pemimpin akan bisa diterima oleh bawahan jika para bawahan melihat perilaku tersebut merupakan sumber yang segera bisa memberikan kepuasan, atau sebagai suatu instrumen bagi kepuasan-kepuasan masa depan. Adapun faktor situasional kedua, *path-goal* menyatakan bahwa: perilaku pemimpin akan bisa menjadi faktor motivasi (misalnya menaikkan usaha-usaha para bawahan) terhadap para bawahan, jika:

- (1) perilaku tersebut dapat memuaskan kebutuhan-kebutuhan bawahan sehingga inemungkinkan tercapainya efektifitas dalam pelaksanaan kerja; dan
- (2) perilaku tersebut merupakan komplemen dari lingkungan para bawahan yang berupa memberikan latihan, dukungan, dan penghargaan yang diperlukan untuk mengefektifkan pelaksanaan kerja. Jika tidak dengan cara demikian, maka para bawahan akan merasa kekurangan pada lingkungannya.

Dengan menggunakan salah satu dari empat gaya kepemimpinan dalam teori *path-goal*, dan dengan memperhitungkan faktor-faktor seperti telah diuraikan, maka pemimpin berusaha memengaruhi persepsi bawahannya dan memotivasikannya, dengan cara mengarahkan mereka pada kejelasan tugas-tugasnya, pencapaian tujuan, kepuasan kerja, dan pelaksanaan kerja yang efektif.

Adapun usaha-usaha yang lebih spesifik yang dapat dicapai oleh pemimpin antara lain:

- (1) mengetahui dan/atau menumbuhkan kebutuhan-kebutuhan para bawahan untuk menghasilkan sesuatu yang bisa dikontrol pimpinan;
- (2) memberikan insentif kepada bawahan yang mampu mencapai hasil dalam bekerja;
- (3) membuat suatu jalan yang mudah dilewati oleh bawahan untuk menaikkan prestasinya dengan cara latihan, dan pengarahan;
- (4) membantu para bawahan dengan menjelaskan apa yang bisa diterapkan darinya;
- (5) mengurangi halangan-halangan yang bisa membuat frustrasi;
- (6) menaikkan kesempatan-kesempatan untuk pemuasan bawahan yang memungkinkan tercapainya efektifitas kerja.

Dengan kata lain, dengan cara-cara yang diuraikan di atas, pemimpin berusaha membuat jalan kecil (*path*) untuk pencapaian tujuan-tujuan (*goals*) para bawahannya sebaik mungkin. Tetapi untuk mewujudkan fasilitas *path-goal* ini, pemimpin harus menggunakan gaya yang paling sesuai terhadap variabel-variabel lingkungan yang ada.

Interaksi antara pemimpin dan pengikutnya, atasan dan bawahannya, ditandai oleh pengaruh pemimpin untuk mengubah perilaku pengikutnya/bawahannya menjadi seseorang yang merasa mampu dan bermotivasi tinggi dan berupaya mencapai prestasi kerja yang tinggi dan bermutu. Pemimpin mempengaruhi dan mengubah bawahannya, sehingga tujuan organisasi/kelompok kerjanya dapat dicapai bersama.

Dalam rangka mencapai tujuan organisasinya yaitu mewujudkan visi sebagai penyedia data yang berkualitas, maka BPS sebagai organisasi vertikal diharapkan dapat mengelola Sumber Daya Manusia seefektif mungkin. Terutama apabila dikaitkan dengan tugas menyediakan data yang berkualitas itulah, maka secara struktural diperlukan kepemimpinan yang efektif sampai dengan SDM lapangan yang berdasarkan struktur organisasi adalah Koordinator Statistik Kecamatan (KSK), sebagai ujung tombak BPS dalam menjalankan tugas dan fungsinya.

Dalam menjalankan tugasnya, KSK bertanggung jawab langsung kepada Kepala BPS Kabupaten/Kota. Hal ini sebagaimana diatur dalam Keputusan Kepala Badan Pusat Statistik Nomor 003 Tahun 2002 tentang Uraian Tugas Bagian, Bidang, Subbagian, dan Seksi Perwakilan BPS di daerah Pasal 47 huruf k yang menyatakan bahwa "*Koordinator Statistik Kecamatan dalam menjalankan tugasnya secara teknis dan administratif bertanggung jawab kepada Kepala BPS Kabupaten/Kota yang membawahi kegiatannya dan berkoordinasi dengan camat setempat*".

Berdasarkan hal tersebut, menarik dicermati bahwa KSK sebagai ujung tombak penghasil data secara struktur organisasi berada langsung di bawah kepemimpinan Kepala BPS Kabupaten/Kota. Sehingga pengaruh kepemimpinan terutama dengan kedudukan BPS sebagai organisasi vertikal akan sangat berpengaruh terhadap motivasi dan kinerja KSK tersebut.

Terdapatnya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja KSK kemungkinan disebabkan pada faktor-faktor situasional yang terdapat pada organisasi BPS itu sendiri. Seperti yang telah dikemukakan sebelumnya, bahwa berdasarkan teori *path-goal* sementara ini telah diidentifikasi faktor tersebut adalah sifat personel bawahan dan tekanan lingkungannya dengan tuntutan-tuntutan yang dihadapi oleh para bawahan. Sehingga dalam menjalankan kepemimpinannya, seorang Kepala BPS Kabupaten/Kota sebagai atasan KSK dipengaruhi oleh faktor-faktor situasional tersebut.

Berbagai kendala yang dihadapi oleh KSK dalam melaksanakan tugasnya di lapangan menuntut pola perilaku pimpinan yang khusus yang lebih dikenal sebagai gaya kepemimpinan. Jadi, dalam menjalankan fungsi kepemimpinannya, seorang Kepala BPS Kabupaten/Kota sebagai atasan KSK dapat menggunakan empat dimensi gaya kepemimpinan dalam teori *path-goal* ini sekaligus.

Salah satu contoh penerapan gaya kepemimpinan di sini adalah adanya kejelasan perintah/tugas beserta kejelasan penilaian terhadap tugas tersebut melalui pengarahan/pemberian tugas yang disampaikan secara rutin per kegiatan/tugas yang akan dilaksanakan oleh KSK. Dukungan lainnya adalah berupa pelaksanaan pertemuan rapat atau forum diskusi untuk para KSK yang biasa dilaksanakan melalui pertemuan rutin di Kantor sebelum KSK turun ke

lapangan, ataupun melalui kegiatan Rapat Koordinasi (Rakor) KSK dan Pelatihan Teknis KSK. Kegiatan tersebut bermaksud meningkatkan komunikasi dua arah dan melibatkan bawahan dalam memecahkan masalah dan pengambilan keputusan (gaya kepemimpinan partisipatif).

Koodinator Statistik Kecamatan (KSK) sebagai ujung tombak BPS dalam menyediakan data yang berkualitas, dalam menjalankan tugasnya di lapangan perlu mendapatkan dukungan penuh dan motivasi dari pimpinannya. Peranan pemimpin juga sangat mempengaruhi peningkatan kinerja, karena seorang pemimpin dapat menumbuhkan motivasi kerja pegawai atau bawahannya untuk dapat mencapai produktivitas maksimal. Hal ini diperkuat dengan pendapat Teguh (2003:55), kepemimpinan adalah kekuatan dinamik yang merangsang motivasi dan koordinasi organisasi dalam mencapai tujuan. Pendapat tersebut menyatakan bahwa kepemimpinan sangat berperan penting dalam memotivasi dan mengkoordinasi seluruh potensi Sumber Daya Manusia dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Kegiatan memotivasi bawahan ini dapat juga dilihat dari frekuensi pemberian penghargaan (reward) terhadap bawahannya. Salah satu kegiatan yang ditujukan untuk pemberian reward terhadap KSK adalah kegiatan Pemilihan KSK Berprestasi (KSKP), yaitu ajang pemberian penghargaan kepada KSK berprestasi di setiap tingkat provinsi di Indonesia. Melalui kegiatan KSKP ini diharapkan dapat memicu lagi semangat dan motivasi kerja KSK yang lebih tinggi lagi sehingga dapat menghasilkan prestasi kerja yang optimal.

Dalam memilih gaya kepemimpinan yang cocok, pemimpin perlu mempertimbangkan bawahannya (Fattah, 1999:91). Sebagai contoh, pemimpin yang yakin bahwa kebutuhan perorangan harus dinomorduakan daripada kebutuhan organisasi, mungkin cenderung akan mengambil gaya kepemimpinan direktif (peran perintah) dalam memimpin bawahannya.

Keefektifan gaya kepemimpinan banyak ditentukan oleh sejauh mana usaha penyalarsan yang dilakukan pimpinan dalam menerapkan pola perilaku yang khas dengan persepsi di antara orang yang akan dipengaruhinya (bawahannya). Untuk itu, pemimpin yang diharapkan adalah pemimpin yang

mampu menciptakan suasana kerja yang memungkinkan tumbuhnya motivasi kerja.

Dari pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi dapat dihubungkan juga dengan suatu situasi yang menyenangkan. Hal ini sesuai dengan model kepemimpinan kontijensi yang disampaikan Friedler yaitu mengenai hubungan antara gaya kepemimpinan dengan situasi yang menyenangkan.

Adapun situasi yang menyenangkan itu diterangkan oleh Friedler dengan dimensi-dimensi empiris seperti: Hubungan pemimpin-anggota dalam arti pemimpin diterima oleh para pengikutnya, derajat dari struktur tugas, dan posisi kekuasaan pemimpin yang dicapai lewat otoritas formal. Suatu situasi akan sangat menyenangkan dan menumbuhkan motivasi bagi bawahan apabila ketiga dimensi tersebut mempunyai derajat yang tinggi. Sehingga apabila gaya kepemimpinan dikombinasikan dengan situasi yang menyenangkan tadi, maka akan menghasilkan kepemimpinan yang efektif dan akan menentukan efektivitas kerja melalui peningkatan motivasi kerja bawahannya.

Pada model analisis yang kedua, regresi berganda ini secara otomatis dari pengolahan SPSS dilakukan iterasi sebanyak 3 kali pengulangan. Ini dilakukan untuk mendapatkan model yang signifikan dan layak untuk digunakan.

ANOVA(d)						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	451.8263	4	112.9566	9.3216	0.0000
	Residual	399.8842	33	12.1177		
	Total	851.7105	37			
2	Regression	451.7046	3	150.5682	12.7981	0.0000
	Residual	400.0059	34	11.7649		
	Total	851.7105	37			
3	Regression	446.5310	2	223.2655	19.2860	0.0000
	Residual	405.1795	35	11.5766		
	Total	851.7105	37			

Setelah 3 kali iterasi didapatkan F sebesar 19,2860 dan $p = 0,000$. Oleh karena $p < 0,05$ maka model regresi berganda ini dapat dipakai untuk memprediksi motivasi yang merupakan variable dependent, atau secara bersama-sama variabel penjelas berpengaruh terhadap motivasi pada tingkat kepercayaan 95 persen.

Model		Coefficients(a)			
		Unstandardized Coefficients		T	Sig.
		B	Std. Error		
1	(Constant)	14.9118	9.2020	1.6205	0.1146
	Gaya Kepemimpinan Direktif	0.3630	0.5491	0.6610	0.5132
	Gaya Kepemimpinan Suportif	0.0622	0.6207	0.1002	0.9208
	Gaya Kepemimpinan Partisipatif	0.6857	0.3110	2.2046	0.0346
	Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi	1.5371	0.5080	3.0261	0.0048
2	(Constant)	15.2696	8.3571	1.8271	0.0765
	Gaya Kepemimpinan Direktif	0.3552	0.5356	0.6631	0.5117
	Gaya Kepemimpinan Partisipatif	0.6989	0.2775	2.5181	0.0167
	Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi	1.5503	0.4835	3.2064	0.0029
3	(Constant)	17.8717	7.3192	2.4418	0.0198
	Gaya Kepemimpinan Partisipatif	0.7276	0.2719	2.6755	0.0113
	Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi	1.6224	0.4673	3.4716	0.0014

Pada uji-t atau *partial test*, setelah 3 kali iterasi didapatkan dua variabel yang signifikan mempengaruhi variabel motivasi. Variabel tersebut adalah variabel gaya kepemimpinan partisipatif dan berorientasi prestasi. t-hitung gaya kepemimpinan partisipatif sebesar 2,6755 dengan $p=0,0113$. Oleh karena $p<0,05$ maka H_0 ditolak yang berarti gaya kepemimpinan partisipatif terbukti dengan tingkat keyakinan 95 persen signifikan memengaruhi variabel motivasi pada penelitian ini.

Sedangkan t-hitung gaya kepemimpinan berorientasi prestasi sebesar 3,4716 dengan $p=0,014$. Oleh karena $p<0,05$ maka H_0 ditolak yang berarti gaya kepemimpinan berorientasi prestasi terbukti dengan tingkat keyakinan 95 persen signifikan memengaruhi variabel motivasi.

Variabel gaya kepemimpinan direktif dan suportif tidak signifikan memengaruhi variabel motivasi karena masing-masing nilai $p>0,05$ sehingga H_0 diterima.

Setelah semua asumsi terpenuhi dan uji-F serta uji-t signifikan. Maka dari hasil pengolahan SPSS didapatkan model regresi berganda:

$$y = 17,87 + 0,73x_{1c} + 1,62x_{1d}$$

Dimana:

y = motivasi

x_{1c} = gaya kepemimpinan partisipatif

x_{1d} = gaya kepemimpinan berorientasi prestasi

Dari persamaan regresi linier berganda ini didapatkan kesimpulan bahwa variabel gaya kepemimpinan partisipatif dan gaya kepemimpinan berorientasi prestasi mempengaruhi variabel motivasi. Semakin tinggi gaya kepemimpinan partisipatif maka semakin tinggi pula motivasi yang diberikan. Selain itu, semakin tinggi gaya kepemimpinan berorientasi prestasi maka motivasi akan semakin tinggi pula.

Dari pengolahan SPSS didapatkan pula nilai *adjusted - R²* sebesar 0,497. hal ini berarti 49,7 persen variasi motivasi dipengaruhi oleh kedua variabel bebas yang signifikan tersebut yakni gaya kepemimpinan partisipatif dan gaya kepemimpinan berorientasi prestasi, sisanya dipengaruhi oleh variabel lain.

Berdasarkan hasil model analisis kedua, di mana variabel gaya kepemimpinan dibedakan berdasarkan dimensi gaya yang terdiri dari 4 (empat) dimensi, ternyata diperoleh hasil bahwa gaya kepemimpinan direktif dan suportif tidak signifikan mempengaruhi motivasi kerja KSK. Sedangkan yang berpengaruh adalah gaya kepemimpinan partisipatif dan berorientasi pada prestasi.

Terdapatnya pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif dan berorientasi pada prestasi ini menunjukkan bahwa beberapa program sebagai aplikasi gaya dan kemampuan pemimpin dalam memotivasi KSK seperti KSKP sebagai ajang pemilihan KSK Berprestasi telah mempengaruhi motivasi kerja KSK, selain itu program Rapat Koordinasi (Rakor) dan Rapat Teknis (Ratek) KSK juga telah berpengaruh terhadap motivasi kerja KSK, yaitu sebagai salah satu bentuk gaya dan kemampuan pimpinan BPS dalam hal ini adalah memfasilitasi bawahan untuk mendengarkan keluhan dan masalah dalam pelaksanaan tugasnya di lapangan

melalui pertemuan atau rapat sebagai forum diskusi untuk menyelesaikan berbagai kendala dalam pelaksanaan tugas KSK.

Tidak berpengaruhnya gaya kepemimpinan direktif dan suportif kemungkinan disebabkan oleh struktur tugas KSK yang bersifat baku, di mana fungsi pengarahan dan pengawasan dilakukan oleh pimpinan kepada bawahan dalam hal ini KSK secara terstruktur per kegiatan. Jadi fungsi mengarahkan dalam pelaksanaan tugas tidak signifikan mempengaruhi motivasi kerja KSK, karena itu merupakan bagian dari tugas pimpinan terhadap bawahannya.

Dalam melaksanakan setiap kegiatan baik itu sensus atau survei, mengenai metode, pedoman, pengarahan, pelaksanaan, pengolahan dan pengawasan serta evaluasinya dilakukan secara terstruktur dari pusat sampai ke unit kecil daerah, sehingga KSK sebagai SDM pada satuan wilayah terkecil dalam melaksanakan tugasnya akan berdasar pada instruksi dari pusat. Hal inilah yang menyebabkan gaya kepemimpinan direktif tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja KSK.

4.4.2. Pengaruh Kemampuan Pemimpin Terhadap Motivasi Kerja

Hasil penelitian mengenai pengaruh kemampuan pemimpin terhadap motivasi dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 4-9
Uji-t Kemampuan Pemimpin terhadap Motivasi Kerja

Model	Coefficients(a)			
	Unstandardized		t	Sig.
	B	Std. Error		
1 (Constant)	4.38	6.9419	0.6311	0.5321
Kemampuan Pemimpin	0.62	0.1282	4.8502	0

Dari hasil pengolahan SPSS didapatkan t-hitung kemampuan pemimpin sebesar 4,8502 dengan $p=0,000$. Oleh karena $p<0,05$ maka H_0 ditolak yang berarti kemampuan pemimpin terbukti dengan tingkat keyakinan 95 persen signifikan memengaruhi variabel motivasi.

Terdapat pengaruh kemampuan pemimpin terhadap motivasi kerja secara parsial tanpa menyertakan gaya kepemimpinan. Hal ini seperti yang disebutkan

Danim (dalam Sanusi, 2002), yang mengemukakan beberapa kemampuan profesional yang harus ditunjukkan oleh seorang kepala atau pimpinan, yang salah satu kemampuan tersebut adalah kemampuan untuk memotivasi para bawahan untuk bekerja secara sukarela dalam mencapai maksud-maksud unit dan organisasi.

Dari pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa pengaruh kemampuan pemimpin terutama yang berkaitan dengan kemampuan pemimpin dalam memotivasi bawahannya adalah berpengaruh terhadap motivasi kerja bawahannya, dengan kata lain semakin tinggi kemampuan pemimpin, maka motivasi kerja bawahan pun akan semakin tinggi.

Robbins (dalam Soetisna, 1998:48) menjelaskan bahwa kemampuan adalah kapasitas seorang individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan, dalam hal ini pelaksanaan tugas-tugas kepemimpinan.

Kedudukan BPS sebagai Lembaga Pemerintah Non Departemen (LPND) yang merupakan instansi vertikal, menyebabkan BPS harus memiliki perwakilan sampai satuan wilayah terkecil yaitu kecamatan. KSK sebagai SDM yang ditempatkan di sataun wilayah terkecil yaitu kecamatan tentunya cukup sulit jika harus koordinasi langsung ke BPS Pusat. Oleh karenanya, KSK bertanggung jawab langsung kepada Kepala BPS Kabupaten/Kota.

Untuk mengatasi rentang kendali yang cukup besar, maka pimpinan atau Kepala BPS Kabupaten/Kota dituntut memiliki kemampuan yang meliputi *Technical Skill*, *Human Skill*, dan *Conceptual Skill*. Kemampuan memotivasi bawahan mungkin cenderung termasuk pada kemampuan *Human Skill*, yaitu meliputi kemampuan untuk memahami perilaku manusia dan proses kerja sama, kemampuan untuk memahami isi hati, sikap, dan memotivasi orang lain, mengapa mereka berkata dan berperilaku, kemampuan untuk berkomunikasi secara jelas dan efektif, kemampuan menciptakan kerja sama yang efektif, kooperatif, praktis dan diplomatis, dan kemampuan berperilaku praktis. Oleh karena itu, kemampuan *Human Skill* ini berhubungan dengan kemampuan bekerja sama dengan orang lain baik lingkungan intern maupun ekstern, dan kemampuan memotivasi para pegawai/bawahannya agar bersungguh-sungguh dalam bekerja.

Selain kemampuan profesional, seorang Kepala BPS Kabupaten/Kota sebagai pimpinan KSK di wilayah, harus mampu mengakomodasikan ketiga kemampuan tersebut. Seperti yang dikemukakan Robert L.Katz (dalam Hersey dan Blanchard, 1992:5-6) bahwa dalam rangka pelaksanaan tugas-tugas kepemimpinan, paling tidak terdapat tiga bidang kemampuan yang diperlukan untuk melaksanakan proses manajemen: kemampuan *Technical Skill*, *Human Skill*, dan *Conceptual Skill*. Agar seorang pemimpin secara efektif dapat melaksanakan fungsinya sebagai manajer, pemimpin harus memahami dan mampu mewujudkan kedalam tindakan dan perilaku nilai-nilai yang terkandung dalam ketiga kemampuan tersebut.

Kemampuan teknis Kepala BPS Kabupaten/Kota meliputi kemampuan teknis manajerial dan operasional. Dalam hal kemampuan teknis manajerial misalnya saja adalah pengetahuan dan pemahaman pimpinan terhadap tugas-tugas teknis yang dilakukan oleh bawahannya, kemampuan pengarahan dan pengawasan, serta mengevaluasi pelaksanaan tugas dari bawahan, dan efisiensi dan efektivitas penggunaan sumber daya.

Dalam rangka keterampilan teknis operasional, pimpinan dalam hal ini Kepala BPS Kabupaten/Kota dituntut untuk memiliki pemahaman yang luas mengenai masalah ketatalaksanaan, proses dan prosedur manajemen, menciptakan disiplin bawahan, dan teknik membuat keputusan yang efektif. Kemampuan ini biasanya diperoleh melalui pendidikan dan pelatihan, pengalaman kerja, dan ketekunan atau motivasi untuk berkembang.

Tugas yang cukup berat dengan berbagai kendala yang dihadapi KSK dalam menjalankan tugasnya di lapangan, seperti sulitnya mendapatkan data dari responden, menuntut kemampuan pemimpin dalam memotivasi bawahannya dalam menghadapi kendala atau masalah dalam pelaksanaan tugasnya. Hal ini sangat dipengaruhi oleh frekuensi pimpinan dalam mendengarkan keluhan dari bawahannya. Dengan demikian, seberat apapun kendala yang dihadapi KSK dalam pelaksanaan tugasnya akan dapat teratasi oleh dukungan dan motivasi yang diberikan oleh atasannya. Kemampuan pimpinan dalam memberikan solusi dalam kesulitan tugas yang dihadapi bawahannya perlu di dukung pula dengan kualitas

hubungan atau komunikasi pimpinan dengan bawahannya sehingga mampu bekerjasama dalam melaksanakan tugas dan mencapai tujuan organisasi.

Selain kemampuan pemimpin dalam hubungan inter personal dengan bawahannya, yang penting pula adalah kemampuan pemimpin dalam hal *conceptual skill*, di mana pemimpin mampu menciptakan inovasi-inovasi dalam merespon setiap perubahan yang terjadi. Kemampuan pemimpin seperti ini dapat mempengaruhi motivasi kerja bawahan, di mana seorang pemimpin dapat dengan tanggap, cepat, dan tepat dalam berinovasi sesuai dengan perubahan kondisi yang ada.

Salah satu contoh inovasi yang telah dilakukan pimpinan BPS terhadap motivasi kerja KSK misalnya saja adalah kegiatan Pemilihan KSK Berprestasi (KSKP). Seperti yang dikemukakan oleh Kepala BPS Rusman Heriawan, bahwa ajang pemilihan KSKP ini diharapkan dapat memicu kembali semangat kerja dan prestasi kerja KSK sehingga dapat meningkatkan pula mutu data yang dihasilkan.

Selain itu kegiatan lain yang diprakarsai langsung oleh pimpinan BPS adalah Rapat Koordinasi (Rakor) KSK. Kegiatan Rakor ini adalah suatu kegiatan yang baru sepanjang sejarah berdirinya BPS. Rakor ini bertujuan untuk membangkitkan semangat kerja para KSK, juga merupakan ajang pembinaan bagi KSK sehingga memiliki kesamaan persepsi dalam melaksanakan tugas sehari-hari. Kedepan diharapkan para KSK mempunyai modal yang cukup dalam menghadapi tantangan BPS.

Kemampuan lainnya dalam hal *conceptual skill* ini adalah kemampuan pemimpin dalam menciptakan kebijakan yang efektif. Mengingat rentang kendali yang cukup besar pada organisasi BPS, maka Kepala BPS Kabupaten/Kota sebagai pemimpin bagi KSK satuan wilayah kecamatan dalam menjalankan fungsi kepemimpinannya perlu memiliki kemampuan ini. Karena dalam suatu kondisi tertentu dimungkinkan adanya suatu kebijakan dari Pusat yang sifatnya tidak dapat langsung dilaksanakan oleh personel yang ada di daerah. Dalam situasi seperti inilah, kemampuan Kepala BPS Kabupaten/Kota dalam menentukan kebijakan yang lebih efektif yang sesuai dengan kondisi lapangan sangat diperlukan.

Untuk mendukung kemampuan tersebut, harus diikuti dengan kemampuan menyampaikan kebijakan tersebut kepada bawahannya. KSK sebagai ujung tombak BPS dalam menjalankan tugasnya mencari data di lapangan, sangat dipengaruhi oleh kemampuan pemimpin dalam menyampaikan setiap kebijakan. Karena sebagai instansi vertikal, maka BPS dalam setiap program kegiatan yang dilaksanakan biasanya segala instruksi, pedoman, arahan, adalah berasal dari BPS Pusat. Untuk mendukung sistem ini, maka setiap perwakilan BPS di daerah, terutama dalam hal ini adalah pimpinan BPS di daerah perlu memiliki kemampuan yang cukup baik dalam menciptakan dan menyampaikan kebijakan yang efektif kepada bawahannya, dalam hal ini terutama KSK sebagai petugas lapangan.

4.4.3. Pengaruh Gaya dan Kemampuan Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja.

Hasil penelitian mengenai pengaruh gaya dan kemampuan kepemimpinan terhadap motivasi kerja dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4-10
Hasil Regresi Berganda

ANOVA(b)						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	590.3691924	2	295.1845962	39.53244	0
	Residual	261.3413339	35	7.466895254		
	Total	851.7105263	37			

Pada model ini didapatkan nilai $F=39,53$ dengan $p=0,000$. Oleh karena $p<0,05$ maka model regresi berganda ini dapat dipakai untuk memprediksi motivasi yang merupakan variable dependent, atau secara bersama-sama gaya kepemimpinan (X_1) dan kemampuan pemimpin (X_2) yang merupakan variabel penjelas berpengaruh terhadap motivasi pada tingkat kepercayaan 95 persen.

Pada tahap selanjutnya akan diadakan uji t. Dari hasil pengolahan SPSS didapatkan t-hitung gaya kepemimpinan sebesar 2,1183 dengan $p=0,0413$. Oleh karena $p<0,05$ maka H_0 ditolak yang berarti gaya kepemimpinan terbukti dengan

tingkat keyakinan 95 persen signifikan memengaruhi variabel motivasi pada penelitian ini.

Sedangkan t-hitung kemampuan pemimpin sebesar 4,8502 dengan $p=0,000$. Oleh karena $p<0,05$ maka H_0 ditolak yang berarti kemampuan pemimpin terbukti dengan tingkat keyakinan 95 persen signifikan memengaruhi variabel motivasi.

Tabel 4-11
Hasil Uji-t Variabel Gaya Kepemimpinan dan Kemampuan Pemimpin

Model	Coefficients(a)			
	Unstandardized Coefficients		T	Sig.
	B	Std. Error		
1 (Constant)	4.38	6.9419	0.6311	0.5321
Gaya Kepemimpinan	0.29	0.135	2.1183	0.0413
Kemampuan Pemimpin	0.62	0.1282	4.8502	0

Setelah semua asumsi terpenuhi dan uji-F serta uji-t signifikan. Maka dari hasil pengolahan SPSS didapat kan model regresi berganda:

$$y = 4,38 + 0,29x_1 + 0,62x_2$$

Dari persamaan ini didapatkan kesimpulan bahwa variabel gaya kepemimpinan dan kemampuan memimpin mempengaruhi variabel motivasi. Semakin tinggi nilai variabel gaya kepemimpinan maka semakin tinggi pula motivasi. Selain itu, semakin tinggi kemampuan memimpin maka motivasi akan semakin tinggi pula.

Dari pengolahan SPSS didapatkan pula nilai *adjusted - R²* sebesar 0,676. hal ini berarti 67,6 persen variasi motivasi dipengaruhi oleh kedua variabel bebas tersebut yakni gaya kepemimpinan dan kemampuan memimpin, sisanya dipengaruhi oleh variabel lain.

Seperti yang telah dikemukakan di penjelasan sebelumnya, bahwa gaya kepemimpinan dan kemampuan pemimpin masing-masing memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja. Maka, secara bersama-sama, kedua variabel tersebut memiliki pengaruh yang signifikan pula terhadap motivasi kerja. Bahkan,

dengan metode analisis regresi berganda dapat diketahui nilai persentase pengaruh kedua variabel tersebut terhadap motivasi kerja KSK yaitu sebesar 67,6 persen.

Terdapatnya pengaruh gaya dan kemampuan kepemimpinan secara bersama-sama terhadap motivasi kerja ini sesuai dengan yang telah dikemukakan Massie (1979:101) menjelaskan bahwa kepemimpinan dalam suatu organisasi diharapkan mampu memberikan perintah kepada bawahannya dengan jelas, lengkap, dan sesuai dengan kemampuannya; mampu memberikan perintah dengan mengandung unsur pembinaan dan pengembangan bawahan; mampu membangkitkan motivasi kerja dalam rangka mewujudkan harapan pimpinan; konsisten dalam disiplin dan memberikan ganjaran (*reward*) sesuai dengan prestasi yang dicapai oleh bawahan dan mampu memilih serta menerapkan kepemimpinan dengan situasi yang ada.

Berdasarkan Keputusan Kepala Badan Pusat Statistik Nomor 003 Tahun 2002 tentang Uraian Tugas Bagian, Bidang, Subbagian, dan Seksi Perwakilan BPS di Daerah Pasal 47 menyebutkan uraian tugas Koordinator Statistik Kecamatan, meliputi:

- a. mengikuti pelatihan kegiatan survei, sensus, dan kegiatan statistik lainnya sesuai ketentuan;
- b. melakukan pengumpulan data statistik secara langsung dan menghimpun data statistik yang dihasilkan oleh petugas instansi lain yaitu berupa data sekunder sesuai dengan yang telah ditetapkan;
- c. menyerahkan hasil pengumpulan data kepada pemeriksa/petugas yang ditunjuk sesuai dengan kelengkapan dokumen, kualitas, jenis, dan jadwal yang ditetapkan;
- d. melaksanakan pencacahan ulang karena adanya kesalahan setelah dilakukan pemeriksaan;
- e. membantu pelaksanaan pengadaan petugas lapangan/Mitra Statistik untuk kegiatan sensus, survei, dan kegiatan statistik lainnya;
- f. membantu Camat dalam melaksanakan pembinaan statistik desa, registrasi penduduk, dan statistik dasar lainnya;
- g. melakukan kerja sama dengan petugas lain di kecamatan dalam melaksanakan kegiatan statistik;

- h. mengikuti pelatihan/kursus dasar statistik dan pelatihan/kursus penjenjangan lainnya yang ditetapkan;
- i. membantu camat dalam menyiapkan publikasi Kecamatan Dalam Angka dan publikasi statistik lainnya sesuai dengan kebutuhan;
- j. menyerahkan semua hasil kegiatan yang telah ditetapkan;
- k. Koordinator Statistik Kecamatan dalam melaksanakan tugasnya secara teknis dan administratif bertanggung jawab kepada Kepala BPS Kabupaten/Kota yang membawahi kegiatannya dan berkoordinasi dengan Camat setempat;
- l. menyusun laporan kegiatan Koordinator Statistik Kecamatan secara berkala dan sewaktu-waktu; dan
- m. melakukan tugas lain yang diberikan oleh atasan langsung.

Dengan uraian tugas seperti telah disebutkan di atas, jelas sekali bahwa KSK sebagai petugas fungsional pengumpul data statistik di lapangan memiliki tugas yang cukup penting, berat, dan banyak. Jadi apabila dalam menjalankan tugasnya tersebut tidak didukung oleh upaya pimpinan untuk meningkatkan motivasi dan semangat kerja untuk berprestasi tinggi, maka kedudukan KSK yang begitu penting sebagai ujung tombak BPS dalam pengumpulan data akan mengalami kesulitan.

Kemungkinan sebab lain terdapatnya pengaruh gaya dan kemampuan pemimpin terhadap motivasi kerja KSK ini adalah kedudukan KSK dalam struktur organisasi BPS yaitu seperti disebutkan dalam Pasal 1 Keputusan Kepala BPS Nomor 003 Tahun 2002 bahwa "*Koordinator Statistik Kecamatan adalah petugas fungsional pengumpul data statistik di lapangan dan mengkoordinasikan kegiatan statistik pada tingkat kecamatan yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala BPS Kabupaten/Kota, yang dalam melaksanakan tugas dan fungsinya dengan memperhatikan petunjuk dan koordinasi dari Camat setempat*". Selain itu berkaitan juga dengan kedudukan Kepala BPS Kabupaten/Kota sebagai pimpinan KSK yang mempunyai tugas sebagaimana disebutkan dalam Pasal 40 Keputusan Kepala BPS Nomor 121 Tahun 2001, yaitu mempunyai tugas memimpin BPS Kabupaten/Kota sesuai dengan tugas dan fungsi BPS Kabupaten/Kota serta membina aparatur BPS Kabupaten/Kota agar berdaya guna dan berhasil guna.

Berdasarkan hal tersebut, maka KSK sebagai unit SDM pada satuan wilayah terkecil yaitu Kecamatan dalam melaksanakan tugasnya termasuk mengkoordinasikan segala kegiatan adalah langsung kepada Kepala BPS Kabupaten/Kota. Hal inilah yang menarik dicermati, sehingga pengaruh kepemimpinan dan kemampuan pemimpin terutama dengan kedudukan BPS sebagai instansi vertikal akan sangat berpengaruh terhadap motivasi kerja KSK dalam rangka meningkatkan prestasi kerja KSK. Misalnya saja kemampuan pemimpin mengatur segenap sumber-sumber yang tersedia dalam organisasi, juga mengawasi tahapan kegiatan para pegawainya dalam hal ini KSK, supaya tugas dan pekerjaannya dilaksanakan sesuai dengan sasaran dan target yang ditetapkan.

Selain kemampuan tersebut, salah satu faktor yang menentukan keberhasilan dan keberlangsungan organisasi adalah kuat tidaknya kepemimpinan (Mulyasa, 2002:117). Kegagalan dan Keberhasilan suatu organisasi banyak ditentukan oleh pemimpin, karena pemimpin merupakan pengendali dan penentu arah yang hendak ditempuh oleh organisasi menuju tujuan yang hendak dicapai. Hal ini sejalan dengan yang disampaikan oleh Siagian (1994:49) bahwa arah yang hendak ditempuh oleh organisasi menuju tujuan harus sedemikian rupa sehingga mengoptimalkan pemanfaatan dari segala sarana dan prasarana yang tersedia. Arah yang dimaksud tertuang dalam strategi dan taktik yang disusun dan dijalankan oleh organisasi yang bersangkutan.

Berdasarkan konsep diatas dapat memperkuat adanya pengaruh kepemimpinan dan kemampuan pemimpin dalam pelaksanaan tugas-tugas kepemimpinannya terhadap bawahannya.

Dalam kaitannya dengan gaya kepemimpinan dapat juga dikaitkan bahwa dalam rangka meningkatkan motivasi dan kinerja bawahannya, perlu dipahami juga bahwa setiap pemimpin bertanggung jawab mengarahkan apa yang baik bagi bawahannya dan dia juga harus berbuat baik. Pemimpin juga harus memberi contoh, sabar, dan penuh pengertian. Fungsi pemimpin hendaknya diartikan seperti motto Ki Hajar Dewantara: *Ing ngarsa sung tulada, ing madya mangun karsa, tut wuri handayani* (di depan menjasi teladan, ditengah membina kemauan, di belakang menjadi pendorong/memberi daya).

Selanjutnya dalam usaha mencapai tujuan organisasi, BPS Sebagai organisasi yang cukup besar dengan perwakilannya hingga ke satuan wilayah terkecil kecamatan, sangat memerlukan motivasi dari masing-masing anggota yang dalam hal ini adalah KSK sebagai unit terkecil juga dari pimpinan BPS nya sendiri. Pendapat ini dipertegas oleh Wahjosumijo (1987:1720) bahwa kepemimpinan mempunyai kaitan yang erat dengan motivasi sebab keberhasilan seorang pemimpin dalam menggerakkan orang lain dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangat tergantung kepada kewibawaan, dan juga kepemimpinan itu didalam menciptakan motivasi didalam diri setiap bawahan, kolega maupun atasan pemimpin itu sendiri.

Keefektifan gaya kepemimpinan Kepala BPS Kabupaten/Kota sebagai pimpinan KSK banyak ditentukan oleh sejauh mana usaha penyalarsan yang dilakukan kepala dalam menerapkan pola perilaku yang khas dengan persepsi diantara orang yang akan dipengaruhinya (KSK). Oleh karena itu menurut Fatah (1999), gaya kepemimpinan kepala harus mampu meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai.

Untuk tujuan tersebut, pemimpin yang diharapkan adalah pemimpin yang mampu menciptakan suasana kerja yang memungkinkan tumbuhnya motivasi kerja. Hal ini dapat menggunakan pendekatan model kepemimpinan kontijensi dari Friedler yang menggunakan dimensi situasi yang menyenangkan. Maka untuk menciptakan suasana kerja yang menyenangkan tersebut terdapat beberapa pendekatan, antara lain:

- a. pendekatan pribadi dengan kontak sehari-hari dengan bawahan;
- b. memperlakukan bawahan sebagai manusia dan bukan seperti robot;
- c. menunjukkan perhatian yang tulus; dan
- d. memenuhi kebutuhan bawahan secara tepat (Timpe, 1999:129).

Tugas, beban kerja, dan resiko yang harus diterima KSK dalam melaksanakan pekerjaannya perlu disesuaikan dengan pemberian penghargaan (*reward*) terhadapnya. Hal ini akan mempengaruhi motivasi kerja KSK, dimana gaya dan kemampuan pemimpin mempunyai peran dan pengaruh yang signifikan terhadap proses pemberian motivasi tersebut.

Adapun mengenai persentase nilai 67,6 persen yang diperoleh dari pengolahan data SPSS.13 dengan metode analisis regresi berganda, variabel motivasi dipengaruhi oleh variabel gaya kepemimpinan dan kemampuan pemimpin. Sedangkan sisanya sebesar 32,4 persen kemungkinan dipengaruhi oleh unsur atau variabel yang lain, misalnya budaya organisasi, karakteristik individu, pelatihan, kompensasi, dan lain-lain.



BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. KESIMPULAN

Berdasarkan pembahasan penelitian, maka dapat dikemukakan kesimpulan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja KSK secara parsial tanpa menyertakan kemampuan kepemimpinan. Hal ini disebabkan selain karena penelitian ini menggunakan pendekatan teori *path-goal* yang menggunakan kerangka teori motivasi yang secara pokok berusaha untuk menjelaskan pengaruh pemimpin terhadap motivasi, kepuasan dan pelaksanaan pekerjaan bawahannya, juga kemungkinan disebabkan oleh faktor-faktor lain seperti interaksi hubungan pimpinan-anggota, atasan-bawahan, dalam hal ini adalah Kepala BPS Kabupaten/Kota sebagai pimpinan dengan KSK sebagai bawahannya, juga situasi kerja yang menyenangkan yang dapat menjadi salah satu faktor untuk memotivasi KSK dalam menjalankan tugasnya. Terbuktinya asumsi awal bahwa terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja ini menunjukkan bahwa apabila gaya kepemimpinan telah dilaksanakan dengan baik oleh seorang pemimpin baik itu gaya direktif, supportiv, partisipatif, maupun berorientasi pada prestasi, maka akan berpengaruh meningkatkan motivasi kerja bawahannya. Dari 4 (empat) gaya kepemimpinan tersebut gaya kepemimpinan direktif dan suportif tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja sedangkan gaya kepemimpinan partisipatif dan berorientasi prestasi berpengaruh terhadap motivasi kerja KSK.
2. Terdapat pengaruh kemampuan pemimpin terhadap motivasi kerja secara parsial tanpa menyertakan gaya kepemimpinan. Hal ini seperti yang disebutkan Danim (dalam Sanusi, 2002), yang mengemukakan beberapa kemampuan profesional yang harus ditunjukkan oleh seorang kepala atau pimpinan, yang salah satu kemampuan tersebut adalah kemampuan untuk memotivasi para bawahan untuk bekerja secara sukarela dalam mencapai maksud-maksud unit dan organisasi. Dari pengertian tersebut, dapat

disimpulkan bahwa pengaruh kemampuan pemimpin terutama yang berkaitan dengan kemampuan pemimpin dalam memotivasi bawahannya adalah berpengaruh terhadap motivasi kerja bawahannya, dengan kata lain semakin tinggi kemampuan pemimpin, maka motivasi kerja bawahan pun akan semakin tinggi.

3. Terdapatnya pengaruh gaya dan kemampuan kepemimpinan secara bersama-sama terhadap motivasi kerja. Hal ini sesuai dengan yang telah dikemukakan Massie (1979:101) menjelaskan bahwa kepemimpinan dalam suatu organisasi diharapkan mampu memberikan perintah kepada bawahannya dengan jelas, lengkap, dan sesuai dengan kemampuannya; mampu memberikan perintah dengan mengandung unsur pembinaan dan pengembangan bawahan; mampu membangkitkan motivasi kerja dalam rangka mewujudkan harapan pimpinan; konsisten dalam disiplin dan memberikan ganjaran (*reward*) sesuai dengan prestasi yang dicapai oleh bawahan dan mampu memilih serta menerapkan kepemimpinan dengan situasi yang ada. Adapun mengenai persentase nilai 67,6 persen yang diperoleh dari pengolahan data SPSS.13 dengan metode analisis regresi berganda, variabel motivasi dipengaruhi oleh variabel gaya kepemimpinan dan kemampuan pemimpin. Sedangkan sisanya sebesar 32,4 persen kemungkinan dipengaruhi oleh unsur atau variabel yang lain, misalnya budaya organisasi, karakteristik individu, pelatihan, kompensasi, dan lain-lain.

5.2. Saran

Berdasarkan analisis dan penarikan kesimpulan yang ada, berikut ini saran yang dapat disampaikan merujuk pada teori-teori yang digunakan pada penelitian ini, yaitu:

1. Penempatan pejabat struktural dalam hal ini Kepala BPS Kotamadya sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan melalui *Fit and Proper Test* sehingga Kepala BPS Kotamadya yang terpilih telah sesuai dengan kelayakan dan kebutuhan di unit daerah. Untuk mengakomodasi prosedur penempatan pejabat struktural secara tepat perlu dibentuknya *Assesment Center*.

2. Untuk para KSK perlu di tingkatkan lagi motivasi kerjanya melalui berbagai program yang diprakarsai oleh para pemimpinnya, seperti program KSK Berprestasi (KSKP), Rateknas dan Rakor KSK sebagai program yang harus terus ditingkatkan lagi pelaksanaannya. Selain itu, dukungan dan pemenuhan kebutuhan dasar KSK baik yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas maupun kesejahteraan hidupnya.
3. Perlu meningkatkan kualitas hubungan antara Kepala BPS Kotamadya dengan KSK, baik yang bersifat formil dan kedinasan maupun hubungan di luar kedinasan, sehingga diharapkan dapat meningkatkan motivasi kerja bagi KSK.
4. Untuk para peneliti sebaiknya dilakukan penelitian lebih lanjut terhadap faktor-faktor lain di luar gaya kepemimpinan dan kemampuan pemimpin yang dapat mempengaruhi motivasi kerja sehingga diharapkan berhasil secara efektif dan efisien.

DAFTAR REFERENSI

Buku

- Adi, Rianto (2004), *Metodologi Penelitian Sosial dan Hukum*, Jakarta: Granit.
- Aktivitas Badan Pusat Statistik 2008. (2009). Jakarta: Badan Pusat Statistik.
- Arikunto, Suharsini (1996), *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Asnawi DR, Sahlan (2002), *Teori Motivasi: Dalam Pendekatan Psikologi Industri dan Organisasi*, Jakarta: Studio Press.
- Danim, (2002), *Inovasi Pendidikan (Dalam Upaya peningkatan profesionalisme Tenaga Pendidikan)*, Bandung: Pustaka Setia.
- Dassler, Garry (2005), *Human Resources Management*, Prentice Hall: Florida.
- Fattah, (1999), *Ekonomi dan Pembiayaan Pembangunan*, Bandung: CV. Rosda.
- Friedler, Fred E, Charmers, Martin (1974), *Leadership and Effective Management*, Foresman and Company.
- Hasibuan, Malayu SP (2003), *Organisasi dan Motivasi dasar Peningkatan Produktivitas*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Hersey, Paul, dan Kenneth H. Blanchard (1998), *Manajemen Perilaku Organisasi, Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Erlangga.
- Ilyas, Yaslis (2002), *Kinerja-Teori, Penilaian dan Penelitian*, Pusat Kajian Ekonomi Masyarakat: FKMUI.
- Irawan, Prasetya (2003), *Pengantar Teori dan Panduan Praktis Penelitian Sosial bagi Mahasiswa dan Peneliti Pemula*, Jakarta: STIA LAN Press.
- Kerlinger, Fred N (2003), *Asas-Asas Penelitian Behavioral*, dialihbahasakan oleh Landung R Simatupang, Gadjah Mada University Press.
- Locke, E.A. (1997), *Esensi Kepemimpinan (Terjemah Aris Ananda)*, Jakarta: Mitra Utama.
- Massie L, Joseph (1979), *Essential of Management*, New Jersey: Englewood Cliffs, Prentice Hall Inc.
- Moh. Nazir Ph.D, (1983), *Metode Penelitian*, Jakarta: Chalia Indonesia.
- Mulyasa, (2002), *Managemen*, Bandung: Rosda Karya.

- Pengenalan tentang BPS Sejarah, Struktur Organisasi, Aktivitas dan Pengembangan Sumber Daya Manusia.* (2003). Jakarta: Badan Pusat Statistik.
- Prasetyo, Bambang, Lina M. Jannah (2005), *Metode Penelitian Kuantitatif Teori dan Aplikasi*, Jakarta: Rajawali Press.
- Riva'i, Vethzal (2004), *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan dari Teori ke Praktek*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbin, Stephen P (2003), *Perilaku Organisasi Edisi Indonesia*, Jakarta: PT. Indeks/Gramedia.
- Santoso, Singgih (2004), *Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik*, Jakarta: PT. Elex Media Komputindo
- Sarwono, Jonathan (2006), *Analisis Data Penelitian Menggunakan SPSS*, Yogyakarta: ANDI
- Siagian, Sondang P. (2004), *Teori Motivasi dan Aplikasinya*, Jakarta: Rineka Cipta
- Singarimbun, Masri dan Sofyan Effendi (1989), *Metode Penelitian Survey*, Jakarta: LP3S
- Sunyoto Munandar, Ashar (2006), *Psikologi Industri dan Organisasi*, Jakarta: UI-Press
- Teguh, Sulistiyani, Ambar dan Rosidah (2003), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Graha Ilmu.
- Thoha, Miftah (2004), *Kepemimpinan dalam Managemen*, Jakarta: PT. Raja Rapindo Persada.
- Timpe, Dale (1999), *Kepemimpinan: Seri Manajemen Sumber Daya Manusia, Alih Bahasa Indonesia, Susanto Budidharmo*, Jakarta: Gramedia Asri Media.
- Vroom, VH (1964), *Work and Motivation*, New York: John Wiley&Sons.
- Wahdjosumidjo, (1992), *Kepemimpinan dan Motivasi*, Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Wexley, Kenneth N & Gary A. Yulk, (1984), *Organizational Behaviour and Personnel Psychology*: Irwin Inc.
- Winardi, (1990), *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, Jakarta: Rineka Cipta
- Wirawan (2002), *Teori Kepemimpinan*, Jakarta: Yayasan Bangsa Indonesia.

Artikel Majalah:

Sadewo, Erie. (2007, Desember). Rakor Kepala BPS Tk.III di Banjarmasin. *Varia Statistik*, 19-20.

Arj. (2007, Agustus). Koordinator Statistik Kecamatan Berprestasi 2007 Dari 'Menguber' Menteri Hingga 'Mencolek' Presiden. *Varia Statistik*, 5-8.

Undang-Undang dan Peraturan:

Undang-Undang Nomor 16 Tahun 1997 tentang Statistik

Peraturan Pemerintah Nomor 51 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Statistik

Peraturan Presiden Nomor 86 Tahun 2007 tentang Badan Pusat Statistik

Peraturan Kepala BPS Nomor 7 Tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja
Badan Pusat Statistik

Keputusan Kepala Badan Pusat Statistik Nomor 121 Tahun 2001 tentang
Organisasi Dan Tata kerja Perwakilan BPS Di Daerah.

Keputusan kepala Badan Pusat Statistik Nomor 003 Tahun 2002 tentang Uraian
Tugas Bagian, Bidang, Subbagian, dan Seksi Perwakilan BPS di Daerah.

Paper:

Tim Indonesia Bangkit. (2007, Mei). Jakarta. Menuntut Kredibilitas dan
Independensi BPS.

KUESIONER PENELITIAN

PENGARUH GAYA DAN KEMAMPUAN KEPEMIMPINAN
TERHADAP MOTIVASI KERJA
(Studi Terhadap Koordinator Statistik Kecamatan Badan Pusat Statistik Di
Provinsi DKI Jakarta)

IDENTITAS RESPONDEN:

Nama Responden :

Jenis Kelamin : 1. Laki-Laki 2. Perempuan

Pendidikan Terakhir : 1. SMA 2. Diploma 3. Sarjana 4. Pasca Sarjana

Pengalaman Kerja : 1. 0-5 thn 2. 6-10 thn 3. 11-20 thn 4. > 20 thn

Wilayah Kerja :

PETUNJUK :

- Di bawah ini terdapat 5 (lima) pilihan jawaban, yaitu:
 - SS = Sangat Setuju
 - S = Setuju
 - RR = Ragu-Ragu
 - TS = Tidak Setuju
 - STS = Sangat Tidak Setuju
- Jawablah pertanyaan di bawah ini sejujur-jujurnya sesuai dengan keadaan Saudara bukan yang seharusnya. Dengan cara memberi tanda silang (X) pada salah satu jawaban yang Saudara pilih (Sangat Setuju, Setuju, Ragu-ragu, Tidak Setuju, dan Sangat Tidak Setuju).
- Penelitian ini murni untuk keilmuan, bukan untuk publikasi. Disamping itu dalam pengolahan dan penampilan data dilakukan secara acak dan tidak mencantumkan identitas Saudara, sehingga kerahasiaan anda akan terjamin.
- Perikas kembali jawaban yang telah diisi untuk memastikan bahwa jawaban itu telah sesuai dengan jawaban yang akan Saudara berikan. Juga pastikan semua pertanyaan dalam kuesioner ini telah dijawab lengkap tanpa ada jawaban yang terlewatkan.

Gaya Kepemimpinan (X1)

No.	Pernyataan	1	2	3	4	5
		Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Ragu-Ragu	Setuju	Sangat Setuju
1.	Atasan terbuka terhadap informasi yang diperlukan bawahan.					
2.	Terdapat komunikasi antara atasan dengan bawahan, terutama dalam membicarakan hasil kerja.					
3.	Terdapat kejelasan alur hierarki pelaporan hasil kerja.					
4.	Atasan selalu mendorong bawahan untuk memberikan kinerja yang terbaik.					
5.	Atasan selalu mendorong bawahan untuk terus melakukan peningkatan kinerja.					
6.	Atasan memberikan dukungan dan arahan baik dalam bentuk interaksi formal maupun non formal pada bawahan.					
7.	Dalam membimbing, atasan menggunakan umpan balik terhadap permasalahan yang dikemukakan oleh bawahan.					
8.	Atasan menyediakan forum-forum terjadwal untuk mendiskusikan kemajuan kerja dan hambatannya					
9.	Atasan membuka komunikasi dengan bawahan untuk membantu menyelesaikan masalahnya					
10.	Atasan menyediakan waktu untuk konsultasi apabila bawahan mendapatkan kendala dalam bekerja					
11.	Atasan bersedia mendengarkan keluhan-keluhan bawahan baik urusan dinas/non dinas					
12.	Atasan membuka diri terhadap kritikan dari bawahannya					
13.	Atasan mendorong bawahan untuk terus bekerja sesuai target.					
14.	Atasan melakukan evaluasi kinerja bawahan.					
15.	Atasan menghargai apa yang sudah dicapai bawahannya.					

No.	Pernyataan	1	2	3	4	5
		Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Ragu-Ragu	Setuju	Sangat Setuju
16.	Atasan memberikan peringatan atau sanksi terhadap kesalahan/kegagalan bawahan dalam melaksanakan tugas.					

Kemampuan Pemimpin (X2)

No.	Pernyataan	1	2	3	4	5
		Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Ragu-Ragu	Setuju	Sangat Setuju
1.	Atasan memahami aspek-aspek teknis yang menjadi tugas bawahannya.					
2.	Atasan mampu mengalokasikan sumber daya secara tepat.					
3.	Atasan mampu mengoptimalkan penggunaan sumber daya dalam melaksanakan program/pekerjaan.					
4.	Atasan mampu melakukan interaksi dengan bawahan secara proporsional/wajar.					
5.	Atasan memberikan rasa nyaman kepada bawahan dengan cara memberi kebebasan berpendapat.					
6.	Atasan bersedia menerima saran dan kritik dari bawahan.					
7.	Atasan memiliki gaya bicara yang lugas namun tegas.					
8.	Atasan mampu menjembatani konflik diantara anak buahnya/bawahannya.					
9.	Atasan mampu menyusun kebijakan program secara tepat.					
10.	Atasan mampu mengidentifikasi dan menganalisis lingkungan untuk memfasilitasi pencapaian tujuan lembaga.					
11.	Atasan melaksanakan tugas dan bertindak berdasarkan pertimbangan ratio.					

No.	Pernyataan	1	2	3	4	5
		Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Ragu-Ragu	Setuju	Sangat Setuju
12.	Atasan selalu mengkaji program pencapaian tujuan bersama bawahan/pegawai secara berkala dan berkelanjutan.					
13.	Atasan selalu mengkaji perubahan yang terjadi.					
14.	Atasan selalu berinovasi dalam merespon perubahan yang terjadi.					
15.	Atasan selalu mensosialisasikan terlebih dahulu kebijakan yang diambil kepada bawahannya.					

Motivasi (Y)

No.	Pernyataan	1	2	3	4	5
		Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Ragu-Ragu	Setuju	Sangat Setuju
1.	Bawahan harus menjalankan tugas dengan penuh tanggung jawab.					
2.	Bawahan menjalankan tugas dan tanggung jawab yang telah ditetapkan oleh atasan langsung dengan sebaik-baiknya.					
3.	Bawahan berusaha untuk memberikan hasil pekerjaan yang maksimal.					
4.	Bawahan sudah menerima penghasilan sesuai dengan beban kerja dan latar belakang pendidikan yang dimilikinya.					
5.	Pekerjaan yang dilakukan memberikan kesempatan untuk mencapai prestasi tertentu.					
6.	Bawahan wajib menekuni pekerjaannya hingga mencapai prestasi tertinggi.					
7.	Bawahan merasa bangga dan menyukai pekerjaan yang ditekuninya saat ini.					

No.	Pernyataan	1	2	3	4	5
		Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Ragu-Ragu	Setuju	Sangat Setuju
8.	Bawahan yakin bahwa karirnya akan meningkat jika bekerja dengan baik.					
9.	Penghargaan atasan terhadap pekerjaan akan memacu kinerja bawahan.					
10.	Pekerjaan yang dikerjakan memberikan tantangan kepada bawahan untuk segera menyelesaikannya.					
11.	Bawahan senantiasa berusaha untuk mencapai prestasi yang lebih baik di dalam bekerja.					
12.	Kesempatan mengembangkan diri, mendorong bawahan bekerja lebih giat lagi.					
13.	Bawahan diberikan kesempatan untuk mengembangkan kemampuannya.					
14.	Prosedur kerja yang sekarang dilaksanakan sangat mendukung kinerja bawahan.					
15.	Bawahan yakin akan mendapatkan kesempatan mengikuti pendidikan atau pelatihan di bidangnya, baik di dalam maupun di luar organisasi.					

Lampiran 1

Uji Validitas

X1

Correlations

		1	2	3	4	5	6	7	8
total	Pearson Correlation	0.2855	0.4783	0.3373	0.3356	0.3054	0.5207	0.4819	0.5156
	Sig. (2-tailed)	0.0823	0.0024	0.0384	0.0394	0.0623	0.0008	0.0022	0.0009
	N	38	38	38	38	38	38	38	38

	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
Pearson Correlation	0.5353	0.5879	0.5126	0.5938	0.7080	0.5577	0.4039	0.4026	0.6150	0.5532	1.0000
Sig. (2-tailed)	0.0005	0.0001	0.0010	0.0001	0.0000	0.0003	0.0119	0.0122	0.0000	0.0003	
N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38

X2

Correlations

		1	2	3	4	5	6	7	8
total	Pearson Correlation	0.5989	0.7265	0.7680	0.6837	0.3770	0.6448	0.6382	0.6948
	Sig. (2-tailed)	0.0001	0.0000	0.0000	0.0000	0.0196	0.0000	0.0000	0.0000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38

		9	10	11	12	13	14	15	total
total	Pearson Correlation	0.6911	0.7085	0.6541	0.4785	0.6352	0.5155	0.4464	1.0000
	Sig. (2-tailed)	0.0000	0.0000	0.0000	0.0024	0.0000	0.0009	0.0050	
	N	38	38	38	38	38	38	38	38

Y

Correlations

		1	2	3	4	5	6	7	8
total	Pearson Correlation	0.2935	0.4888	0.6358	0.5303	0.6687	0.6047	0.4141	0.6471
	Sig. (2-tailed)	0.0737	0.0018	0.0000	0.0006	0.0000	0.0001	0.0097	0.0000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38

		9	10	11	12	13	14	15	16	total
total	Pearson Correlation	0.6778	0.7092	0.5697	0.5516	0.6920	0.6659	0.6804	0.6190	1.0000
	Sig. (2-tailed)	0.0000	0.0000	0.0002	0.0003	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38

Uji Reliabilitas

X1

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.808	16

X2

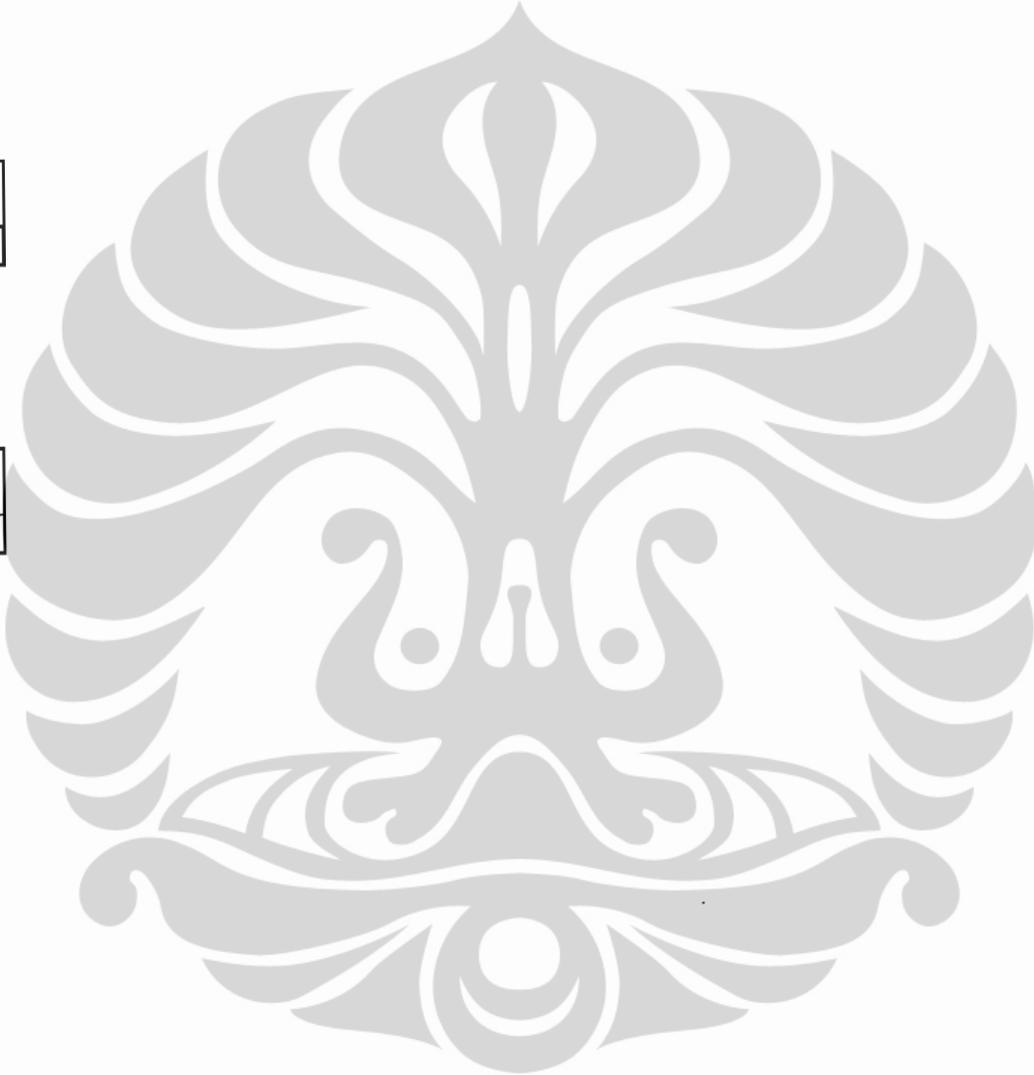
Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.877	15

Y

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.880	15



Lampiran 2

Regresi Linier Berganda (1)

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Motivasi	63.1842	4.79783	38
Gaya Kepemimpinan	67.7105	4.56134	38
Kemampuan Pemimpin	63.3947	4.80169	38

Correlations

		Motivasi	Gaya Kepemimpinan	Kemampuan Pemimpin
Pearson Correlation	Motivasi	1.000	.698	.809
	Gaya Kepemimpinan	.698	1.000	.684
	Kemampuan Pemimpin	.809	.684	1.000
Sig. (1-tailed)	Motivasi	.	.000	.000
	Gaya Kepemimpinan	.000	.	.000
	Kemampuan Pemimpin	.000	.000	.
N	Motivasi	38	38	38
	Gaya Kepemimpinan	38	38	38
	Kemampuan Pemimpin	38	38	38

Variables Entered/Removed(b)

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kemampuan Pemimpin, Gaya Kepemimpinan(a)		Enter

a All requested variables entered.

b Dependent Variable: Motivasi

Model Summary(b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.833(a)	.693	.676	2.73256	.693	39.532	2	35	.000	2.325

a Predictors: (Constant), Kemampuan Pemimpin, Gaya Kepemimpinan

b Dependent Variable: Motivasi

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	590.369	2	295.185	39.532	.000(a)
	Residual	261.341	35	7.467		
	Total	851.711	37			

a Predictors: (Constant), Kemampuan Pemimpin, Gaya Kepemimpinan

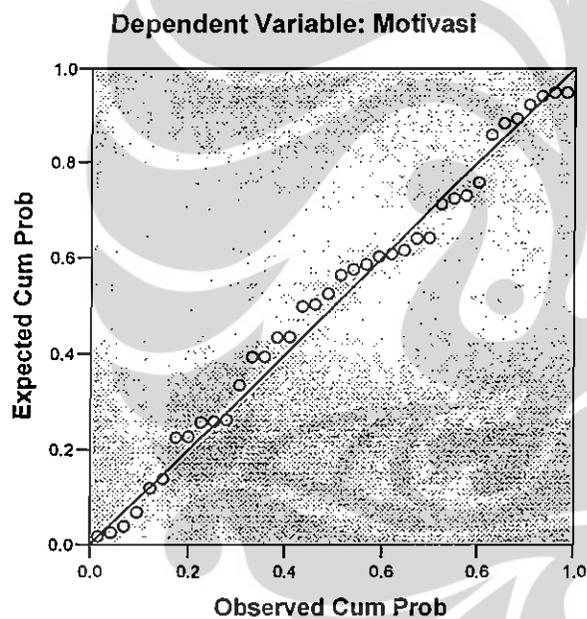
b Dependent Variable: Motivasi

Coefficients(a)

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
(Constant)	4.381	6.942		.631	.532					
Gaya Kepemimpinan	.286	.135	.272	2.118	.041	.698	.337	.198	.532	1.879
Kemampuan Pemimpin	.622	.128	.623	4.850	.000	.809	.634	.454	.532	1.879

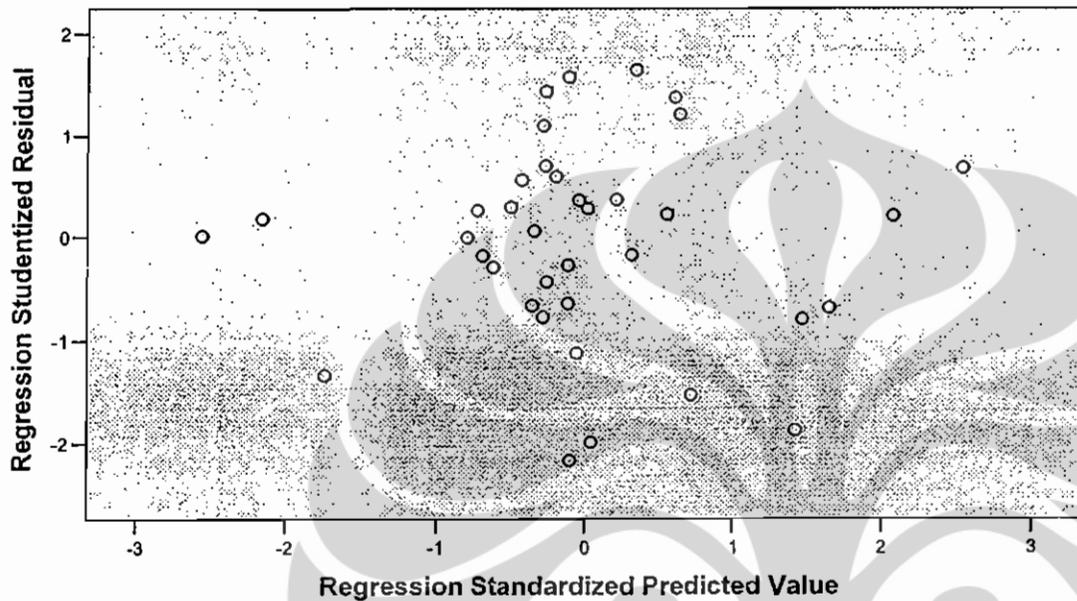
a. Dependent Variable: Motivasi

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Scatterplot

Dependent Variable: Motivasi



Lampiran 3

Regresi Linier Berganda (2)

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Motivasi	63.1842	4.79783	38
Gaya Kepemimpinan Direktif	12.7368	1.13147	38
Gaya Kepemimpinan Suportif	13.0526	1.13774	38
Gaya Kepemimpinan Partisipatif	25.3684	2.38714	38
Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi	16.5526	1.38910	38

Correlations

		Motivasi	Gaya Kepemimpinan Direktif	Gaya Kepemimpinan Suportif	Gaya Kepemimpinan Partisipatif	Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi
Pearson Correlation	Motivasi	1.000	.338	.404	.600	.653
	Gaya Kepemimpinan Direktif	.338	1.000	.095	.297	.336
	Gaya Kepemimpinan Suportif	.404	.095	1.000	.540	.443
	Gaya Kepemimpinan Partisipatif	.600	.297	.540	1.000	.507
	Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi	.653	.336	.443	.507	1.000
Sig. (1-tailed)	Motivasi		.019	.006	.000	.000
	Gaya Kepemimpinan Direktif	.019		.285	.035	.020
	Gaya Kepemimpinan Suportif	.006	.285		.000	.003
	Gaya Kepemimpinan Partisipatif	.000	.035	.000		.001
	Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi	.000	.020	.003	.001	
N	Motivasi	38	38	38	38	38
	Gaya Kepemimpinan Direktif	38	38	38	38	38
	Gaya Kepemimpinan Suportif	38	38	38	38	38
	Gaya Kepemimpinan Partisipatif	38	38	38	38	38
	Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi	38	38	38	38	38

Variables Entered/Removed(b)

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi, Gaya Kepemimpinan Direktif, Gaya Kepemimpinan Suportif, Gaya Kepemimpinan Partisipatif(a)		Enter
2		Gaya Kepemimpinan Suportif	Backward (criterion: Probability of F-to-remove >= .100).
3		Gaya Kepemimpinan Direktif	Backward (criterion: Probability of F-to-remove >= .100).

a All requested variables entered.

b Dependent Variable: Motivasi

Model Summary(d)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.728(a)	.530	.474	3.48105	.530	9.322	4	33	.000	
2	.728(b)	.530	.489	3.43000	.000	.010	1	33	.921	
3	.724(c)	.524	.497	3.40243	-.006	.440	1	34	.512	1.926

Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi, Gaya Kepemimpinan Direktif, Gaya Kepemimpinan Suportif, Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi, Gaya Kepemimpinan Direktif, Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi, Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Dependent Variable: Motivasi

ANOVA(d)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	451.826	4	112.957	9.322	.000(a)
	Residual	399.884	33	12.118		
	Total	851.711	37			
2	Regression	451.705	3	150.568	12.798	.000(b)
	Residual	400.006	34	11.765		
	Total	851.711	37			
3	Regression	446.531	2	223.266	19.286	.000(c)
	Residual	405.179	35	11.577		
	Total	851.711	37			

Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi, Gaya Kepemimpinan Direktif, Gaya Kepemimpinan Suportif, Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi, Gaya Kepemimpinan Direktif, Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi, Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Dependent Variable: Motivasi

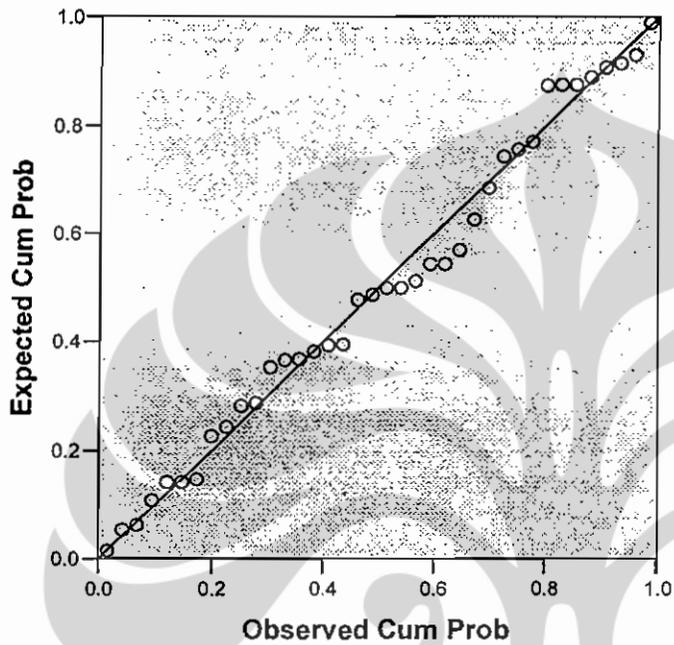
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	14.912	9.202		1.621	.115					
	Gaya Kepemimpinan Direktif	.363	.549	.086	.661	.513	.338	.114	.079	.848	1.179
	Gaya Kepemimpinan Suportif	.062	.621	.015	.100	.921	.404	.017	.012	.657	1.523
	Gaya Kepemimpinan Partisipatif	.686	.311	.341	2.205	.035	.600	.358	.263	.594	1.683
	Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi	1.537	.508	.445	3.026	.005	.653	.466	.361	.658	1.520
2	(Constant)	15.270	8.357		1.827	.076					
	Gaya Kepemimpinan Direktif	.355	.536	.084	.663	.512	.338	.113	.078	.866	1.155
	Gaya Kepemimpinan Partisipatif	.699	.278	.348	2.518	.017	.600	.396	.296	.724	1.380
	Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi	1.550	.483	.449	3.206	.003	.653	.482	.377	.705	1.419
	(Constant)	17.872	7.319		2.442	.020					
3	Gaya Kepemimpinan Partisipatif	.728	.272	.362	2.676	.011	.600	.412	.312	.742	1.347
	Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi	1.622	.467	.470	3.472	.001	.653	.506	.405	.742	1.347

Coefficients(a)

Dependent Variable: Motivasi

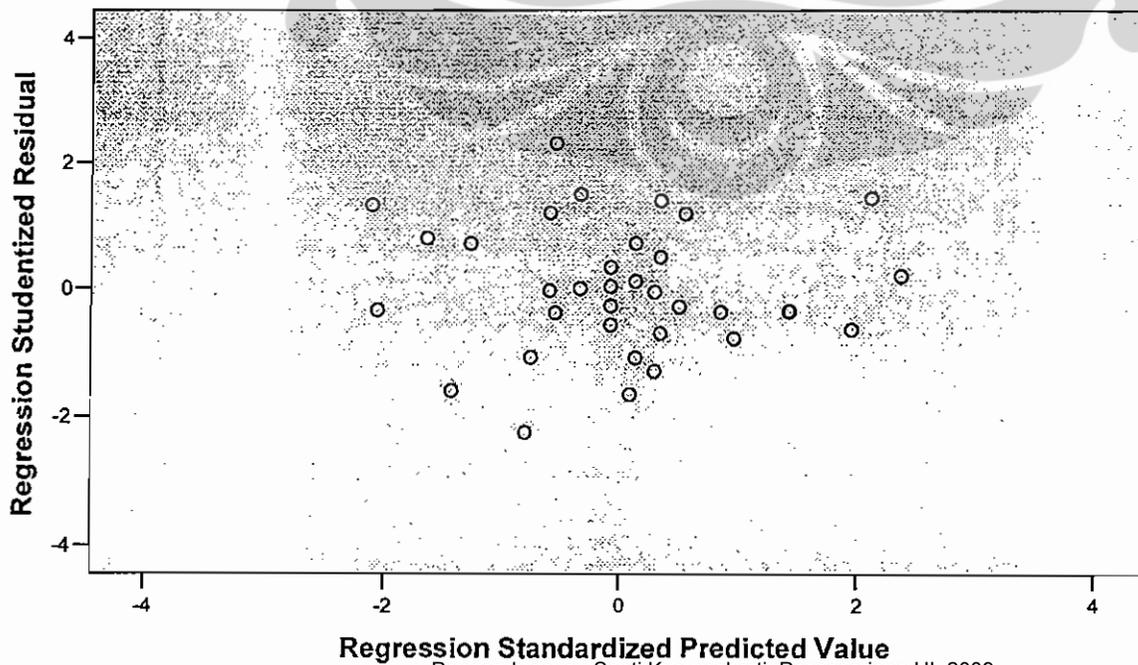
Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: Motivasi

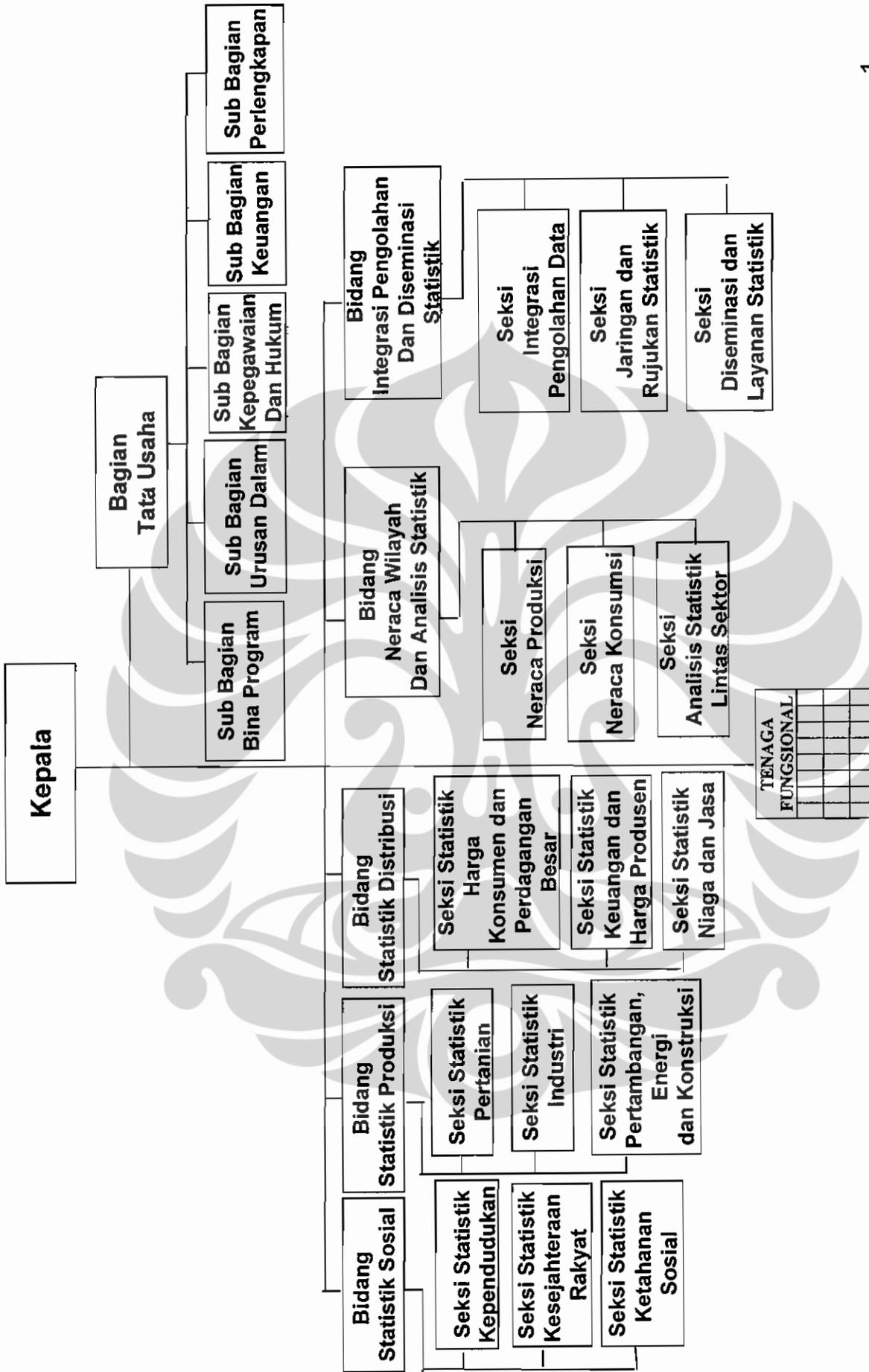


Scatterplot

Dependent Variable: Motivasi



STRUKTUR ORGANISASI BPS PROPINSI



STRUKTUR ORGANISASI BPS PROPINSI DAERAH KHUSUS IBU KOTA JAKARTA

