

BAB IV PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

A. Koarakteristik Responden Penelitian

Guna mengungkapkan Karakteristik responden penelitian yang menjadi sumber data primer, disajikan uraian karakteristik para responden yang menjadi sample penelitian. Menurut tingkat pendidikan formal karakteristik responden tersebut adalah sebagai berikut :

Tabel 4.1
Karakteristik responden penelitian
Menurut tingkat pendidikan formal

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah	%
1	SLTA/ sederajat	24	24
2	Akademi/ Sarjana Muda	15	15
3	Sarjana/ Strata 1	45	45
4	Magister/ Strata 2	16	16
5	Doktor/ Strata 3		
	Total	100	100

Sumber : Kuesioner Penelitian

Dari data yang tersaji diketahui bahwa sebanyak 76 responden atau 76 persen dari jumlah responden penelitian berlatar belakang pendidikan perguruan tinggi. Artinya, dari faktor tingkat pendidikan formal karakteristik para responden dapat dianggap cukup representatif untuk mengungkapkan masalah penelitian secara kritis dan obyektif. Dengan demikian penyebaran kuesioner untuk menggali masalah yang dijadikan obyek penelitian masuk kepada para pihak yang layak dianggap dapat merepresentasikan obyek penelitian secara kritis dan obyektif. Hal ini penting sekali agar masalah yang dijadikan obyek penelitian dapat diungkapkan sebagai factual dan actual.

Tabel 4.2
Karakteristik responden penelitian
menurut kedudukan/status kepegawaian

No	Kedudukan/Status Kepegawaian	Jumlah	%
1	Unsur Pimpinan	11	11
2	Unsur Staf PNS	65	65
3	Staf Tenaga Kontrak	24	24
	Total	100	100

Sumber : Kuesioner Penelitian

Dari data yang tersaji diketahui bahwa 11 unsur pimpinan yang diasumsikan memahami masalah administrasi dan kepemimpinan, 65 responden yang diasumsikan memahami teknis pekerjaan, dan 24 responden yang diasumsikan memahami masalah kepegawaian. Karena jumlah responden yang menjadi Pegawai Negeri Sipil jauh lebih banyak dari pegawai kontrak, maka penilaian terhadap kondisi masalah yang dijadikan obyek penelitian lebih banyak diberikan oleh pihak yang lebih mengetahui masalah tersebut.

Tabel 4.3
Karakteristik responden menurut penghasilan rata-rata/bulan

No	Tingkat Penghasilan	Jml	%
1	Dibawah Rp,750.000/bulan	24	24
2	Rp.750.000,- sampai Rp.1.500.000,-/bulan	16	16
3	Rp.1.500.000,-sampai Rp.2.500.000,-/bulan	45	45
4	Rp.2.500.000,-sampai Rp.5.000.000,-/bulan	15	15
5	Diatas Rp.5.000.000,-/bulan	-	
		100	100

Sumber : Kuesioner Penelitian

Dari data yang tersaji diketahui bahwa masih ada pegawai yang tingkat penghasilannya perbulan tidak lebih dari 750.000 rupiah. Tingkat penghasilan ini tentu dapat menjadi faktor motivasi kerja yang kuat pada diri setiap responden. Sedangkan yang memperoleh penghasilan rata-rata perbulan lebih dari 5 juta rupiah tidak ada. Penghasilan yang diterima

para responden itu tentu penghasilan yang bersifat resmi seperti gaji dan insentif.

Tabel 4.4
Karakteristik responden penelitian menurut masa kerja

No	Masa Kerja	Jumlah	%
1	Dibawah 1 tahun	-	
2	1 sampai 3 tahun	21	21
3	3 sampai 5 tahun	26	26
4	5 sampai 10 tahun	40	40
5	Diatas 10 tahun	13	13
		100	100

Sumber : Kuesioner Penelitian

Dari data yang tersaji dapat pula diketahui bahwa lebih dari 50 persen jumlah responden telah bekerja lebih atau diatas 5 tahun hingga di atas 10 tahun, yaitu sebanyak 53 responden. Dengan sebagian besar responden penelitian layak dianggap telah memiliki pengalaman kerja yang memadai untuk mengungkapkan berbagai masalah kepemimpinan, motivasi kerja dan kinerja pegawai di lingkungan Disperdagkop Kota Bogor. Hal ini merujuk pada karakteristik responden menurut kelompok usia.

Tabel 4.5
Karakteristik responden menurut kelompok usia

No	Kelompok Umur	Jumlah	%
1	Di bawah 30 tahun	21	21
2	30 sampai 40 tahun	62	62
3	40 sampai 50 tahun	12	12
4	Di atas 50 tahun	5	5
	Total	100	100

Sumber : Kuesioner Penelitian

Dari data yang tersaji terungkap bahwa sebagian besar responden penelitian atau 62 persen dari jumlah sampel berusia di antara 30 sampai 40

tahun. Kelompok usia ini dapat dianggap sebagai para pihak yang tengah memasuki masa produktivitas kerja yang cukup tinggi serta cukup memahami masalah-masalah kepemimpinan dan motivasi kerja. Sedangkan 17 responden yang berusia 40 ke atas dianggap para pihak yang tidak hanya memahami masalah-masalah kepemimpinan dan motivasi kerja, tetapi sekaligus juga dianggap telah memiliki pengalaman kerja yang cukup luas. Dari data berikut dapat diketahui gambaran karakteristi responden penelitian menurut jenis kelamin.

Tabel 4.6
Karakteristik responden menurut jenis kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah	%
1	Laki-laki	79	79
2	Perempuan	21	21
	Total	100	100

Sumber : Kuesioner Penelitian

B. Pembahasan Hasil Penelitian

1. Rancangan Uji Hipotesis

Pengujian tiga Hipotesis dilakukan dengan rancangan Uji Hipotesis sebagai berikut :

a. Rancangan Uji Hipotesis

$H_0 = H_0$: Tidak terdapat hubungan

$H_0 \neq H_0$: Terdapat hubungan

Hipotesis Pertama :

Hipotesis Nol :

Tidak terdapat hubungan Kepemimpinan dengan Kinerja Pegawai Disperindagkop Kota Bogor.

Hipotesis Alternatif :

Terdapat hubungan Kepemimpinan dengan Kinerja Pegawai Disperindagkop Kota Bogor.

Hipotesis Kedua :

Hipotesis Nol :

Tidak terdapat hubungan Motivasi dengan Kinerja Pegawai Disperindagkop Kota Bogor.

Hipotesis Alternatif :

Terdapat hubungan Motivasi dengan Kinerja Pegawai Disperindagkop Kota Bogor.

Hipotesis Ketiga :

Hipotesis Nol :

Tidak terdapat hubungan Kepemimpinan dan Motivasi secara bersama-sama dengan Kinerja Pegawai Disperindagkop Kota Bogor.

Hipotesis Alternatif :

Terdapat hubungan Kepemimpinan dan Motivasi secara bersama-sama dengan Kinerja Pegawai Disperindagkop Kota Bogor.

- b. Jumlah Sampel 100 responden dan Taraf Kepercayaan 95 % atau Alpha 5 %.
- c. Rumus Statistik Pengujian yang digunakan adalah statistik koefisien korelasi sederhana dan ganda serta statistik persamaan regresi sederhana dan ganda.

Berdasarkan rancangan uji Hipotesis tersebut, maka dilakukan pengujian pengukuran dan pengujian hipotesis yang hasilnya adalah sebagai berikut :

1. Analisis Hubungan Kepemimpinan dengan Kinerja Pegawai

Berdasarkan pengolahan statistik dengan program SPSS for windows (lampiran 9) diperoleh hasil :

Tabel 4.8
Rata-rata Nilai X_1 dan Y

<i>Variabel</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>	<i>N</i>
Kinerja Pegawai	36,75	6,68	100
Kepemimpinan	36,70	6,14	100

Sumber: Diolah dari hasil penelitian

Tabel di atas menunjukkan bahwa rata-rata nilai pada variabel Kepemimpinan (X_1) adalah 36,70 dan standar deviasi 6,14; Rata-rata nilai pada variabel Kinerja Pegawai (Y) adalah 36,75 dan standar deviasi

6,68. Dengan demikian diketahui bahwa tingkat deviasi pada masing-masing variabel penelitian tidak mencapai 10 persen. Artinya, tingkat penyimpangan pada distribusi data tidak signifikan.

Tabel 4.9
Hasil Pengukuran
Koefisien Korelasi dan Koefisien Determinasi

Model	r	r Square	Adjusted r Square	Std. Error of the Estimate
1	.751^a	.563	559	4.44249

a. Predictors (Constant), KEPEMIMPINAN

b. Dependent Variable: KINERJA PEGAWAI

Sumber: Diolah dari hasil penelitian

Hasil pengukuran koefisien korelasi menunjukkan bahwa hubungan yang terjalin di antara variabel antecedent Kepemimpinan dengan variabel konsekuensi Kinerja Pegawai Disperindagkop Kota Bogor mencapai 0,751. Koefisien korelasi ini terbilang positif dan signifikan. Artinya, di antara variabel Kepemimpinan dengan variabel Kinerja Pegawai Disperindagkop Kota Bogor terjalin suatu mekanisme hubungan kausalitas. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa Kepemimpinan yang berlangsung di antara seluruh unsur pimpinan dan para staf adalah penyebab belum optimalnya Kinerja Pegawai Disperindagkop Kota Bogor.

Dari hasil penghitungan statistik Koefisien Determinasi (r^2) atau *R square* diketahui bahwa Koefisien Determinasi di antara variabel Kepemimpinan dengan variabel Kinerja Pegawai Disperindagkop Kota Bogor mencapai 0,563. Artinya, 56,3% keragaman Kinerja Pegawai Disperindagkop Kota Bogor dapat diungkapkan dari variabel Kepemimpinan. Hal ini juga menyatakan besarnya kontribusi variabel Kepemimpinan terhadap variabel Kinerja Pegawai Disperindagkop Kota Bogor mencapai 56,3 persen. Sisanya 33,7 % merupakan kontribusi faktor-faktor lain terhadap variabel Kinerja Pegawai Disperindagkop Kota Bogor namun tidak diteliti.

Tabel 4.10
 Hasil Pengukuran Koefisien Regresi Sederhana

<i>Model</i>	<i>Unstandardized Coefficients</i>		<i>Standardized Coefficients</i>	<i>t</i>	<i>Sig</i>
	<i>B</i>	<i>Std. Error</i>	<i>Beta</i>		
(Constant)	6,753	2.704		2.497	.014
KEPEMIMPINAN	.817	.073	.751	11.247	.000

Dependent Variabel: KINERJA PEGAWAI DISPERINDAGKOP

Sumber: Diolah dari hasil penelitian

Berdasarkan tabel diatas diketahui bahwa persamaan regresi $\hat{Y} = 6,753 + 0,817 X_1$. Hasil pengukuran persamaan regresi sederhana ini menunjukkan bahwa pengaruh variabel Kepemimpinan terhadap variabel Kinerja Pegawai Disperindakop Kota Bogor mencapai $(b_1) = 0,817$. Koefisien regresi ini terbilang positif dan sangat signifikan, dan bermakna bahwa apabila Kepemimpinan ditingkatkan atau meningkat, maka peningkatan tersebut akan diikuti dengan peningkatan Kinerja Pegawai Disperindakop Kota Bogor. Untuk melihat titik-titik pencar (*Scatterplot*) dari persamaan garis regresi tersebut dapat dilihat pada grafik persamaan garis regresi (*lampiran 9*).

Pengujian Hipotesis dilakukan dengan membandingkan hasil penghitungan t hitung dengan t tabel pada pengukuran pengaruh variabel bebas X1 terhadap variabel terikat Y. Kriteria hasil pengujian adalah bahwa apabila t hitung > t tabel, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Artinya : Terdapat hubungan Kepemimpinan dengan Kinerja Pegawai Disperindagkop Kota Bogor. Sebaliknya apabila t hitung < t tabel, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak. Artinya : Tidak terdapat hubungan

Kepemimpinan dengan Kinerja Pegawai Disperindagkop Kota Bogor. Nilai t hitung yang diperoleh dalam analisa data pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Bogor adalah sebesar 11,247. Sedangkan t tabel 1,658 (*lampiran 13*) dengan Tingkat signifikansi ($\alpha = 0,05$) dan df (derajat kebebasan) $= n - 2 = 100 - 2$ adalah sebesar 1,658. Karena t hitung $>$ t tabel ($11,247 > 1,658$), maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Dengan demikian teruji bahwa Terdapat hubungan Kepemimpinan dengan Kinerja Pegawai Disperindagkop Kota Bogor.

Adanya hubungan yang positif dan signifikan ini menunjukkan bahwa di antara Kepemimpinan yang diposisikan sebagai variabel antecedent dengan Kinerja Pegawai yang diposisikan sebagai variabel konsekuensi terjalin suatu mekanisme hubungan kausalitas. Mekanisme hubungan kausalitas dapat diartikan sebagai suatu proses hubungan situasional atau hubungan kondisional di antara dinamika Kepemimpinan yang berlangsung di antara unsur-unsur pimpinan dengan unsur staf. Dalam konteks ini, Kepemimpinan yang diidentifikasi dari proses interaktif social di antara unsur-unsur pimpinan dengan unsur staf dalam pelaksanaan pekerjaan dapat dinyatakan sebagai penyebab rendahnya Kinerja Pegawai Disperindagkop Kota Bogor.

Dalam dimensi pemahaman itu, dari hasil pengukuran koefisien korelasi variabel Kepemimpinan (X_1) dengan variabel Kinerja Pegawai (Y) diketahui $r_{xy} = 0,751$. Koefisien korelasi diantara kedua variabel tersebut ternyata kuat atau signifikan, karena terletak antara 0,600 sampai dengan 0,799. Hasil penghitungan koefisien korelasi ini membuktikan bahwa diantara variabel Kepemimpinan dengan variabel Kinerja Pegawai terjalin suatu mekanisme hubungan kausalitas yang kuat.

Dari hasil penghitungan koefisien determinasi variabel Kepemimpinan dengan variabel Kinerja Pegawai diketahui bahwa $r^2 = 0,563$. Dengan hasil penghitungan koefisien determinasi ini diketahui bahwa kontribusi hubungan korelasional variabel Kepemimpinan dengan

variabel Kinerja Pegawai lebih besar bila dibandingkan dengan kontribusi hubungan korelasional faktor epsilon dengan Kinerja pegawai Disperindagkop Kota Bogor. Hasil pengukuran koefisien determinasi ini menunjukkan bahwa faktor kepemimpinan di dalam suatu organisasi atau lingkungan kerja tertentu tampak menjadi faktor yang sangat dominan dalam proses aktivitas administrasi dan pelaksanaan suatu sistem manajemen. Hasil pengukuran ini dapat diterima, karena realitas juga menunjukkan bahwa fungsi pengaturan, fungsi pengawasan dan fungsi pengendalian yang dilaksanakan oleh pimpinan merupakan faktor determinan dalam proses pelaksanaan pekerjaan. Pelaksanaan fungsi pengaturan, fungsi pengawasan dan fungsi pengendalian ini secara fungsional tentu berkorelasi positif dengan Kinerja Pegawai. Artinya, pelaksanaan fungsi-fungsi manajerial tersebut bisa memberi kepuasan kerja kepada pegawai, tetapi bisa juga menimbulkan ketidakpuasan pegawai.

Selanjutnya, bila dinilai dari hasil penghitungan persamaan regresi X_1 terhadap Y diketahui bahwa pengaruh variabel Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai mencapai 0,817. Dengan hasil penghitungan persamaan regresi ini diketahui bahwa Kepemimpinan berpengaruh sangat kuat terhadap Kinerja Pegawai Disperindagkop Kota Bogor. Hasil penelitian ini dapat dijadikan indikasi bahwa apabila efektivitas Kepemimpinan di antara unsur-unsur pimpinan dengan staf ditingkatkan atau meningkat maka peningkatan tersebut disertai dengan peningkatan Kinerja Pegawai pada dinas tersebut. Peningkatan yang dimaksud dapat terjadi karena di antara variabel Kepemimpinan dengan variabel Kinerja Pegawai terjalin suatu mekanisme hubungan kausalitas. Artinya, tinggi atau rendahnya Kinerja Pegawai Disperindagkop Kota Bogor tergantung juga pada efektivitas Kepemimpinan di antara unsur-unsur pimpinan dengan seluruh staf.

Dalam konteks itu, fungsi kepemimpinan dalam suatu organisasi sangat penting dan menjadi salah satu faktor dominan dalam proses manajemen sumber daya manusia. Pemahaman ini merujuk pada pendapat Soerjono (1990:288) yang mengatakan bahwa kepemimpinan

adalah kemampuan seseorang pemimpin untuk mempengaruhi orang lain yaitu orang-orang yang dipimpin. Mengacu pada hal ini, Rasyid (2000:95) berpendapat bahwa kepemimpinan adalah sebuah konsep yang merangkum berbagai segi dari interaksi pengaruh antara pemimpin dan pengikut dalam mengejar tujuan bersama. Sedangkan “pemimpin”, menurut Rasyid, bisa didefinisikan sebagai seseorang yang terus menerus membuktikan bahwa ia mampu mempengaruhi sikap dan tingkah laku orang lain, lebih dari kemampuan mereka (orang lain itu) mempengaruhi dirinya. Dengan demikian aktualisasi peran seorang pemimpin dalam proses kepemimpinan menjadi sangat penting dan berfungsi mengarahkan perilaku sumber daya manusia dalam organisasi. Pentingnya aktualisasi peran pimpinan dalam proses kepemimpinan tampak menjadi tuntutan dan sekaligus menjadi tantangan manajerial bagi siapapun yang menduduki jabatan pimpinan. Tuntutan dan tantangan ini terbentuk dari suatu realitas pencapaian suatu tujuan seperti yang dikemukakan oleh Robbins (2003:40) yang mengatakan bahwa kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan. Pendapat Robbins ini selaras dengan pendapat Ralph Stogdil (dalam Robbins, 2003:40) yang mengatakan bahwa “*Leadership is the process of influencing group activities toward goal setting and goal achievement.*” Proses pencapaian tujuan ini tentu mencakup aspek kemampuan mempengaruhi orang lain yaitu pihak yang memimpin dan pihak yang dipimpin; dan adanya suatu tujuan yang ingin dicapai melalui proses komunikasi atau interaksi sosial di antara pihak yang memimpin dengan pihak yang dipimpin.

Kepemimpinan ada yang bersifat resmi (*formal leadership*) yaitu kepemimpinan yang tersimpul di dalam suatu jabatan. Ada pula kepemimpinan karena pengakuan masyarakat akan kemampuan seseorang untuk menjalankan kepemimpinan. Suatu perbedaan yang mencolok antara kepemimpinan yang resmi dengan yang tidak resmi (*informal leadership*) adalah kepemimpinan yang resmi di dalam pelaksanaannya selalu harus berada di atas landasan-landasan atau peraturan-peraturan resmi. Sehingga dengan demikian daya cakupnya

agak terbatas. Kepemimpinan tidak resmi, mempunyai ruang lingkup tanpa batas-batas resmi, karena kepemimpinan demikian didasarkan atas pengakuan dan kepercayaan masyarakat. (Soerjono, 2002 : 288)

Bila pendapat di atas dikembangkan, maka ada beberapa hal pokok yang terangkum dalam konsep pemahaman kepemimpinan yaitu :

Pertama, pemimpin adalah seorang atau bisa juga sekelompok orang yang oleh sebab pengakuan formal atau pengakuan informal berperan dan berpengaruh dalam memotivasi, mengatur, mengarahkan, menterpadukan, mengawasi dan mengendalikan sikap dan perilaku orang-orang yang dipimpinnya; agar secara sadar melakukan hal-hal tertentu dalam rangka mencapai hal-hal tertentu melalui proses kerja sendiri atau suatu kerjasama.

Kedua, kepemimpinan adalah suatu konsep dan proses interaksi sosial yang berlangsung terus menerus di antara seorang atau lebih dengan sekelompok atau banyak orang, yang terbentuk dalam situasi tertentu, melalui cara-cara tertentu, terungkap dalam jalinan keterpengaruhannya satu sama lain, dan mewujudkan suatu dinamika perilaku organisasi atau perilaku bersama.

Ketiga, kepemimpinan formal adalah konsep dan proses interaksi sosial yang terikat pada struktur dan aturan-aturan tertentu dan berlangsung terus menerus dalam suatu organisasi atau lembaga, baik di kalangan masyarakat maupun di lingkungan pemerintahan; sedangkan kepemimpinan informal adalah konsep dan proses interaksi sosial yang patuh pada norma-norma sosial, berlangsung terus menerus dalam suatu lembaga informal masyarakat.

Dengan konsep pemahaman yang demikian itu, maka dapat dinyatakan bahwa kepemimpinan yang berlangsung dalam organisasi Disperindagkop Kota Bogor termasuk dalam kategori kepemimpinan formal. Menurut Soerjono (2002 : 288) kepemimpinan yang resmi di dalam pelaksanaannya selalu harus berada di atas landasan-landasan atau peraturan-peraturan resmi. Menurut penulis, kelemahan kepemimpinan formal adalah bahwa efektivitas kepemimpinan formal lebih banyak ditentukan oleh keterikatan atau kepentingan para pejabat

terhadap pelaksanaan suatu peraturan atau kebijakan tertentu. Artinya, bagaimana memperhatikan keterikatan dan kepentingan tersebut bisa lebih penting dari proses pencapaian tujuan organisasi itu sendiri. Padahal peraturan dan atau kebijakan tersebut justru berfungsi untuk mengarahkan seluruh perilaku organisasi untuk mencapai tujuan organisasi secara tertib, terarah dan terpadu. Kelemahan kepemimpinan seperti inilah yang tampak di lingkungan birokrasi pemerintahan, termasuk di lingkungan Disperindagkop Kota Bogor.

Dalam proses kepemimpinan, kedudukan dan peran pemimpin tampak dominan dan bisa dianggap sebagai salah satu menjadi faktor determinan dalam proses manajemen suatu organisasi. Peran yang dominan itu tentu tidak lepas dari karakter dan kapasitas pihak yang berkedudukan pemimpin serta kondisi para pihak yang dipimpin dan situasi kepemimpinan di antara para pihak tersebut. Dalam konteks ini, Rasyid (2000 : 96) berpendapat bahwa terdapat dua pendekatan untuk menjelaskan proses kelahiran pemimpin. Pendekatan yang pertama dikenal dengan *personality traits approach* dan pendekatan yang kedua adalah *situational interactional approach*. Pendekatan pertama berangkat dari asumsi tentang adanya sifat-sifat dan bakat kepribadian tertentu yang dimiliki oleh seseorang, baik sebagai bawaan kelahiran maupun sebagai hasil dari pengalamannya sendiri, yang kemudian membentuk kapasitas kepemimpinannya. Pendekatan ini melahirkan teori *the Great Man* atau *the Event Making Man* yang memfokuskan perhatian hanya pada kajian atas faktor-faktor subyektif yang melekat pada keberadaan dan penampilan kepribadian seorang pemimpin. Pendekatan kedua menekankan pada situasi lingkungan, di dalam mana berlangsung interaksi sosial, politik, ekonomi dan budaya, sebagai faktor determinan bagi lahirnya seorang pemimpin. Pendekatan ini berangkat dari asumsi bahwa seorang pemimpin lahir sebagai produk dari situasi lingkungan yang secara kebetulan mempertemukan dua gejala : kualitas kepribadian seseorang dan tuntutan situasi yang membutuhkan pemimpin dengan kualitas yang sama. Pendekatan yang melahirkan teori *the Eventful Man* ini tidak menolak pentingnya faktor

kepribadian. Faktor itu hanya tergeser dari posisi determinan menjadi kontributif, karena yang menjadi faktor determinannya adalah situasi interaksional lingkungan itu tadi.

Salah satu metode pendekatan aktual untuk memahami konsep kepemimpinan yang bersifat dinamis adalah teori kepemimpinan situasional. Hersey and Blanchard (1995:178) mengatakan kepemimpinan situasional didasarkan atas hubungan antara (1) kadar bimbingan dan arahan (perilaku tugas) yang diberikan pemimpin; (2) kadar hubungan sosio emosional (perilaku hubungan) yang disediakan pemimpin; dan (3) *level* kesiapan (“kematangan”) yang diperlihatkan pengikut dalam pelaksanaan tugas, fungsi, atau tujuan tertentu. Konsep ini dikembangkan untuk membantu orang-orang yang melakukan proses kepemimpinan, tanpa mempersoalkan peranan mereka, agar lebih efektif dalam hubungan mereka sehari-hari dengan orang lain. Konsep ini menjelaskan hubungan antara gaya kepemimpinan yang efektif dengan level kematangan para pengikut. Dengan demikian, meskipun semua variabel situasi (pemimpin, pengikut, atasan, sejawat organisasi, desakan pekerjaan, dan waktu) adalah penting, dalam kepemimpinan situasional penekanan diletakkan pada perilaku pemimpin dan hubungannya dengan pengikut. Fillmore H. Sanford telah menunjukkan adanya pembenaran penekanan pada pengikut “sebagai faktor yang paling penting dalam setiap kejadian kepemimpinan”. Para pengikut adalah vital dalam situasi apapun, tidak hanya secara individual mereka menerima atau menolak pemimpin, tetapi juga karena sebagai kelompok mereka secara actual menentukan kuasa pribadi (*personal power*) yang dapat dimiliki pemimpin.

Hersey and Blanchard (1995:179) menjelaskan tentang kematangan pengikut atau kelompok pada kepemimpinan situasional bahwa kematangan (*maturity*) didefinisikan sebagai kemampuan atau kemauan (*ability and willingness*) orang untuk memikul tanggungjawab untuk mengarahkan perilaku mereka sendiri. Variabel-variabel kematangan itu hendaknya hanya dipertimbangkan dalam kaitannya dengan tugas tertentu yang perlu dilaksanakan.

Robbins (2003:65) mengemukakan bahwa para pemimpin memerlukan intelegensi dasar dan pengetahuan yang relevan. IQ dan ketrampilan teknis adalah “kemampuan ambang”. Mereka dibutuhkan tetapi tidak merupakan persyaratan yang cukup untuk kepemimpinan. Pemilikan lima komponen kecerdasan emosional-kesadaran diri, manajemen diri, motivasi diri, empati dan ketrampilan sosial, itulah yang memungkinkan seorang individu menjadi seorang yang berkinerja bintang.

Berdasarkan pendapat Hersey and Blanchard serta pendapat Robbins itu, maka kelemahan yang teridentifikasi dari fenomena kepemimpinan di lingkungan Disperindagkop Kota Bogor adalah sebagai berikut :

Dari satu sisi pandang, karena dinamika kepemimpinan kurang didukung oleh kematangan (*maturity*) para staf yang meliputi kemampuan atau kemauan (*ability and willingness*) staf untuk memikul tanggungjawab untuk mengarahkan perilaku mereka sendiri dalam bekerja, maka kelemahan kepemimpinan yang tampak adalah bahwa para staf cenderung bersikap menunggu perintah pimpinan, enggan mengembangkan inisiatif dan tanggungjawab kerja, serta kurang memiliki kemampuan kerja yang optimal. Dalam konteks kemampuan Porter dan Lawler (1970:22) mengemukakan bahwa kemampuan adalah suatu karakteristik individu dalam jangka waktu yang panjang dan relatif stabil yang menggambarkan pelaksanaan pengembangan kekuatan individu secara umum. Kemampuan ini, menurut penulis, mencakup kemampuan manajerial, kemampuan teknis dan kemampuan sosial. Kemampuan manajerial menyangkut perencanaan, pengkoordinasian, pemantauan, pengendalian, penilaian, supervisi dan sebagainya. Kemampuan teknis mencakup pengertian mengenai suatu aktivitas khusus terutama menyangkut metode, prosedur dan teknik. Kemampuan sosial mencakup kemampuan mengembangkan komunikasi dan interaksi sosial yang konstruktif bagi peningkatan kinerja individu dan kinerja kolektif. Kelemahan kepemimpinan seperti ini tidak hanya

memperlemah kinerja tapi dapat juga memperlemah pencapaian tujuan organisasi secara efektif.

Dari sisi pandang lain, karena di satu pihak dinamika kepemimpinan kurang didukung oleh suatu gaya kepemimpinan yang komunikatif, dan di lain pihak merasa sulit mengembangkan komunikasi kerja; maka kelemahan kepemimpinan yang tampak adalah bahwa situasi hubungan kerja di antara unsur-unsur pimpinan dengan para staf cenderung kurang transparan dan kurang komunikatif. Akibatnya, tidak hanya menurunnya kepuasan kerja para pegawai karena masing-masing pihak merasa kurang optimal dalam mengkomunikasikan tugas dan tanggungjawabnya; tetapi proses pencapaian tujuan pekerjaan pun dapat menjadi kurang optimal.

Karena itu, mengingat pentingnya peran pemimpin dalam organisasi, maka unsur pimpinan perlu mengembangkan suatu gaya kepemimpinan seperti yang dikemukakan oleh Robbins (2003:66) mengenai lima komponen kunci keberhasilan pemimpin, yakni : *Pertama*, kesadaran diri yang diperagakan oleh percaya diri, penilaian diri yang realistis, dan rasa humor yang mencela diri sendiri; *Kedua*, kesadaran diri yang diperagakan oleh sifat yang layak dipercaya dan keterpaduan, senang dengan ambiguitas, dan keterbukaan; *Ketiga*, motivasi diri yang diperlihatkan oleh dorongan yang kuat untuk mencapai optimisme, dan komitmen organisasi yang tinggi; *Keempat*, empati yang diperlihatkan oleh keahlian dalam membangun dan mempertahankan bakat, kepekaan silang budaya, dan layanan terhadap klien dan pelanggan; dan *Kelima*, keterampilan sosial.

Menurut Robbins kelima kunci keberhasilan itu perlu diperlihatkan oleh kemampuan untuk memimpin upaya perubahan, pembujukan dan keahlian dalam membangun dan memimpin. Kepemimpinan yang demikian itulah yang perlu diaktualisasikan ke dalam proses pelaksanaan tugas dan fungsi Disperindagkop Kota Bogor.

Bila kelima kunci keberhasilan kepemimpinan yang demikian itu tidak teraktualisasikan ke dalam rangkaian aktivitas administrasi dan proses manajemen, maka akibat yang timbul adalah menurunnya Kinerja

Pegawai Disperindagkop Kota Bogor serta menurunnya motivasi kerja pegawai dalam melaksanakan tugas dan atau pekerjaannya. Menurunnya motivasi kerja pegawai ini berdampak kinerja individu dan pada akhirnya berdampak juga terhadap Kinerja Pegawai Disperindagkop Kota Bogor.

Menurunnya Kinerja Pegawai Disperindagkop Kota Bogor antara lain terungkap dari dimensi pandangan kerja pegawai yang meliputi menurunnya penilaian pegawai terhadap beban pekerjaan, terhadap fasilitas pekerjaan, terhadap pelaksanaan pekerjaan, dan terhadap lingkungan kerja. Dalam dimensi sikap kerja pegawai, menurunnya motivasi kerja pegawai terungkap menurunnya sikap apresiasi pegawai terhadap atasan, terhadap bawahan, terhadap konsekuensi pekerjaan, dan terhadap imbalan pekerjaan yang dirasakan kurang memuaskan. Sedangkan dalam dimensi perilaku kerja pegawai, menurunnya kinerja antara lain terungkap dari menurunnya tanggungjawab kerja, disiplin kerja, hubungan kerja, dan hasil kerja pegawai.

2. Analisis Hubungan Motivasi dengan Kinerja Pegawai

Berdasarkan pengolahan statistik dengan program SPSS for windows (lampiran 10) diperoleh hasil :

Tabel 4.11
Rata-rata Nilai X_2 dan Y

<i>Variabel</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>	<i>N</i>
Kinerja Pegawai Disperindagkop Kota Bogor	36,75	6,68	100
Motivasi	36,75	5,89	100

Sumber: Diolah dari hasil penelitian

Tabel di atas menunjukkan bahwa rata-rata nilai pada variabel Motivasi (X_2) adalah 36,75 dan standar deviasi 5,89; Rata-rata nilai pada variabel Kinerja Sekretariat Daerah (Y) adalah 36,75 dan standar deviasi

6,68. Dengan demikian diketahui bahwa tingkat deviasi pada masing-masing variabel penelitian tidak mencapai 10 persen. Artinya, tingkat penyimpangan pada distribusi data tidak signifikan.

Tabel 4.12
Hasil Pengukuran
Koefisien Korelasi dan Koefisien Determinasi

Model	r	r Square	Adjusted r Square	Std. Error of the Estimate
1	.829 ^a	.687	.684	3.76057

a. Predictors (Constant), Motivasi

b. Dependent Variabel: KINERJA PEGAWAI

Sumber: Diolah dari hasil penelitian

Hasil pengukuran koefisien korelasi menunjukkan bahwa hubungan yang terjalin di antara variabel antecedent Motivasi dengan variabel konsekuensi Kinerja Pegawai Disperindagkop Kota Bogor mencapai **0,829**. Koefisien korelasi ini terbilang positif dan signifikan. Artinya, di antara variabel Motivasi dengan variabel Kinerja Pegawai terjalin suatu mekanisme hubungan kausalitas. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa Kepemimpinan yang berlangsung di antara seluruh unsur pimpinan dan para staf adalah penyebab belum optimalnya Kinerja Pegawai Disperindagkop Kota Bogor.

Dari hasil penghitungan statistik Koefisien Determinasi (r^2) atau *R square* diketahui bahwa Koefisien Determinasi di antara variabel Motivasi dengan variabel Kinerja Pegawai mencapai 0,687. Artinya, 68,7% keragaman Kinerja Pegawai Disperindagkop Kota Bogor dapat diungkapkan dari variabel Motivasi. Hal ini juga menunjukkan besarnya kontribusi variabel Motivasi terhadap variabel Kinerja Pegawai Disperindagkop Kota Bogor mencapai 68,7 persen. Sisanya 31,3% merupakan kontribusi faktor-faktor lain terhadap variabel Kinerja Pegawai Disperindagkop Kota Bogor namun tidak diteliti.

Tabel 4.13
Hasil Pengukuran Koefisien Regresi Sederhana

<i>Model</i>	<i>Unstandardized Coefficients</i>		<i>Standardized Coefficients</i>	<i>T</i>	<i>Sig</i>
	<i>B</i>	<i>Std. Error</i>	<i>Beta</i>		
(Constant)	2,179	2.386		.913	.363
MOTIVASI	.941	.064	.829	14.673	.000

Dependent Variabel: KINERJA PEGAWAI DISPERINDAGKOP

Sumber: Diolah dari hasil penelitian

Berdasarkan tabel diatas diketahui bahwa persamaan regresi $\hat{Y} = 2,179 + 0,941 X_1$. Hasil pengukuran persamaan regresi sederhana ini menunjukkan bahwa pengaruh variabel Motivasi terhadap variabel Kinerja Pegawai Disperindagkop Kota Bogor mencapai $(b_1) = 0,941$. Koefisien regresi ini terbilang positif dan sangat signifikan, dan bermakna bahwa apabila Motivasi ditingkatkan atau meningkat, maka peningkatan tersebut akan diikuti dengan peningkatan Kinerja Pegawai Diperindagkop Kota Bogor. Untuk melihat titik-titik pencar (*Scatterplot*) dari persamaan garis regresi tersebut dapat dilihat pada grafik persamaan garis regresi (*lampiran 10*).

Pengujian Hipotesis dilakukan dengan membandingkan hasil penghitungan thitung dengan ttabel pada pengukuran pengaruh variabel bebas X2 terhadap variabel terikat Y. Kriteria hasil pengujian adalah bahwa apabila t hitung > t tabel, maka H₀ ditolak dan H₁ diterima. Artinya : Terdapat hubungan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Disperindagkop Kota Bogor. Sebaliknya apabila t hitung < t tabel, maka H₀ diterima dan H₁ ditolak. Artinya : Tidak terdapat hubungan Motivasi dengan Kinerja Pegawai Disperindagkop Kota Bogor.

Nilai t hitung yang diperoleh dalam analisa data pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Disperindagkop Kota Bogor adalah sebesar 14.673. Sedangkan t tabel 1,658 (*lampiran 13*) dengan

Tingkat signifikansi ($\alpha = 0,05$) dan df (derajat kebebasan) $= n - 2 = 100 - 2$ adalah sebesar 1,658. Karena t hitung $>$ t tabel ($14,673 > 1,658$), maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Dengan demikian teruji bahwa Terdapat hubungan Motivasi dengan Kinerja Pegawai Disperindagkop Kota Bogor.

Adanya hubungan positif dan signifikan ini menunjukkan bahwa di antara Motivasi yang diposisikan sebagai variabel antecedent dengan Kinerja Pegawai Disperindagkop Kota Bogor yang diposisikan sebagai variabel konsekuensi terjalin suatu mekanisme hubungan kausalitas. Mekanisme hubungan kausalitas dapat diartikan sebagai suatu proses hubungan situasional atau hubungan kondisional antara dinamika Motivasi dalam bekerja dengan Kinerja Pegawai Disperindagkop Kota Bogor dalam menyikapi dan atau melakukan pekerjaannya. Dalam konteks ini, Motivasi diidentifikasi sebagai faktor internal pegawai yang mempengaruhi pandangan, sikap dan perilakunya dalam bekerja dapat dinyatakan sebagai penyebab rendahnya Kinerja Pegawai Disperindagkop Kota Bogor.

Dalam dimensi pemahaman itu, dari hasil pengukuran koefisien korelasi variabel Motivasi (X_2) dengan variabel Kinerja Pegawai Disperindagkop Kota Bogor (Y) diketahui $r_{xy} = 0,829$. Koefisien korelasi diantara kedua variabel tersebut ternyata sangat kuat atau signifikan, karena terletak antara 0,800 sampai dengan 1,000. Dengan demikian, koefisien korelasi ini membuktikan bahwa di antara variabel Motivasi dengan variabel Kinerja Pegawai Disperindagkop Kota Bogor terjalin suatu mekanisme hubungan kausalitas yang sangat kuat.

Dari hasil penghitungan koefisien determinasi variabel Motivasi dengan variabel Kinerja Pegawai Disperindagkop Kota Bogor diketahui bahwa $r^2 = 0,687$. Dengan hasil penghitungan koefisien determinasi ini diketahui bahwa kontribusi hubungan korelasional variabel Motivasi dengan variabel Kinerja Pegawai Disperindagkop Kota Bogor lebih besar bila dibandingkan dengan kontribusi hubungan korelasional faktor epsilon dengan Kinerja Pegawai Disperindagkop Kota Bogor. Disamping sejumlah faktor epsilon yang tercakup dalam dimensi internal dan dimensi eksternal pegawai, faktor epsilon yang diasumsikan lebih kecil

kontribusinya dari kontribusi variabel Motivasi adalah faktor kepemimpinan yang diberlangsung di antara unsur-unsur pimpinan dengan unsur staf Disperindagkop Kota Bogorr. Asumsi ini didasarkan pada dalil bahwa tercapainya Kinerja Pegawai Disperindagkop Kota Bogor lebih sedikit dipengaruhi oleh faktor eksternal pegawai yang tercakup dalam rangkaian aktivitas administrasi dan proses manajemen. Di dalam rangkaian aktivitas administrasi dan proses manajemen tersebut peran dan fungsi kepemimpinan dalam konteks situasional dan fungsional tampak menjadi faktor kurang dominan dalam proses pengaturan, pengawasan dan pengendalian pelaksanaan berbagai kebijakan dan kegiatan organisasi Disperindagkop Kota Bogor. Kurang dominan ini terutama muncul dari kedudukan pimpinan dan gaya kepemimpinan yang berperan dalam organisasi tersebut. Sebagai misal, motivasi berprestasi seorang staf bisa menjadi kuat karena kebijakan pimpinan terhadap kegiatan yang dilakukan oleh staf itu selaras dengan harapan staf. Bila situasi seperti ini terjadi, dan apabila motivasi berprestasi staf itu menjadi kuat maka dapat dikatakan bahwa kebijakan pimpinan itu kurang kuat pengaruhnya bila dibanding pengaruh motivasi pegawai terhadap Kinerja Pegawai Disperindagkop Kota Bogor. Situasi seperti ini banyak terjadi di lingkungan birokrasi pemerintahan yang cenderung menganut gaya kepemimpinan instruktif, atau gaya kepemimpinan yang otoriter.

Selanjutnya, bila dinilai dari hasil penghitungan persamaan regresi X^2 terhadap Y diketahui bahwa pengaruh variabel Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Disperindagkop Kota Bogor mencapai 0,941. Dengan hasil penghitungan persamaan regresi ini diketahui bahwa Motivasi berpengaruh sangat kuat terhadap Kinerja Pegawai Disperindagkop Kota Bogor. Hasil penelitian ini dapat dijadikan indikasi bahwa apabila Motivasi ditingkatkan atau meningkat maka peningkatan tersebut disertai dengan peningkatan Kinerja Pegawai Disperindagkop Kota Bogor. Peningkatan yang dimaksud dapat terjadi karena di antara variabel Motivasi dengan variabel Kinerja Pegawai Disperindagkop Kota Bogor terjalin suatu mekanisme hubungan kausalitas. Artinya, tinggi atau

rendahnya Kinerja Pegawai Disperindagkop Kota Bogor tergantung pada Motivasi pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya.

Dalam konteks itu, perilaku kerja para pegawai pada dasarnya mempunyai tujuan tertentu, karena perilaku manusia dalam bekerja itu didorong oleh suatu kebutuhan atau harapan tertentu. Dalam konteks ini, motivasi pegawai merupakan suatu proses dimana perilaku diberikan energi dan diarahkan. (Wexley dan Yukl (1992:98). Artinya, motivasi adalah faktor internal pegawai yang mempengaruhi perilaku kerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Mengacu pada motivasi ini, Terry (1960:390) mengatakan bahwa “ *Motivation is desire within an individual that stimulates him or her to action. The degree or extent of stimulation depends upon the person’s expectations of the level of satisfaction one feels can be achieved.*

Dari pendapat Terry yang demikian itu diperoleh suatu pemahaman bahwa motivasi dapat diartikan hasrat atau keinginan individu yang menstimulasi ia melakukan sesuatu. Keinginan satu individu dengan keinginan individu lainnya tentu tidak sama. Meskipun masih bisa dianggap sama karena berorientasi pada hal yang sama, tetapi tetap saja dapat dianggap berbeda karena dorongan keinginan seseorang itu tidak sama. Sebagai misal, si polan dan si ujang sama-sama menginginkan insetif dari pelaksanaan pekerjaannya. Namun bisa jadi dorongan keinginan si polan lebih kuat dari dorongan keinginan si ujang, karena si polan berada dalam situasi terdesak tekanan kebutuhan biaya untuk pengobatan anaknya yang sakit. Kondisi berbeda dengan si ujang karena tidak mengalami situasi yang sama dengan si polan. Menurut pendapat Hersey and Blanchard (1995:16) yang mengatakan “Orang-orang tidak hanya berbeda dalam kemampuan mereka melakukan sesuatu tetapi juga dalam kemauan mereka, atau *motivasi* mereka, melakukan hal itu. Motivasi orang-orang bergantung pada kuat lemahnya motif. Motif adakalanya diartikan sebagai kebutuhan, keinginan, dorongan, gerak hati dalam diri seseorang. Motif diarahkan pada tujuan, yang mungkin berada dalam alam sadar atau mungkin juga pada alam bawah sadar.”

Seorang pegawai akan merasa terpuaskan apabila kebutuhan atau keinginan dalam bekerja terpanuhi. Namun sebaliknya, pegawai itu tentu akan merasa tidak puas apabila kebutuhan atau keinginan tidak terpenuhi. Kebutuhan atau keinginan yang dimaksud bisa termasuk dalam kebutuhan ekonomi seperti yang dinyatakan dalam bentuk kebutuhan akan gaji/uang, atau kebutuhan social seperti yang dinyatakan dalam bentuk kebutuhan akan pengakuan atau penghargaan social dari lingkungan kerja. Ada juga kebutuhan atau keinginan yang terkait dengan pelaksanaan pekerjaan seperti antara lain kebutuhan akan situasi kerja yang kondusif dan fasilitas kerja yang memadai. Pemenuhan kebutuhan pegawai seperti ini ada yang bersifat sangat individual, dan tidak berkorelasi dengan fungsi dan tujuan organisasi, namun ada juga yang bersifat normatif dan kuat berkorelasi dengan tujuan organisasi. Secara umum motivasi kerja pegawai di Disperindagkop Kota Bogor berlangsung dalam situasi seperti yang dikemukakan oleh Siagian (2002:102) yang mengatakan bahwa motivasi merupakan daya dorong bagi seseorang untuk memberikan kontribusi yang sebesar mungkin demi keberhasilan organisasi mencapai tujuannya. Dengan pengertian bahwa tercapainya tujuan organisasi berarti tercapai pula tujuan pribadi para anggota organisasi yang bersangkutan.

Peningkatan motivasi yang dapat memenuhi kepuasan kerja pegawai sama dengan meningkatkan motivasi untuk meningkatkan kinerja pegawai. Pendapat ini merujuk pada pemikiran bahwa motivasi adalah dorongan di dalam diri manusia yang mengaktifkan, menggerakkan serta mengarahkan perilaku seorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan. Kunci untuk mengerti motivasi kerja para pegawai adalah memahami hubungan situasional antara kebutuhan dan keinginan pegawai sebagai individu dengan kebutuhan dan keinginan organisasi.

Perilaku manusia pada hakikatnya berorientasi pada tujuan, karena perilaku manusia didasarkan kebutuhan atau keinginan untuk

mencapai satu atau beberapa tujuan. Oleh karena itu sejumlah hal yang perlu diperhatikan dalam menyikapi perilaku kerja para pegawai adalah :

Pertama, perilaku kerja pegawai itu sesungguhnya timbul karena adanya sesuatu dorongan atau keinginan tertentu yang mempengaruhi padangan, sikap dan perilaku kerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaan. Karena itu, mengabaikan kebutuhan pegawai sama dengan mengabaikan pentingnya peran dan fungsi sumber daya manusia dalam organisasi.

Kedua, perilaku kerja pegawai pada dasar terarah untuk mencapai tujuan tertentu, baik itu tujuan individual maupun tujuan organisasional. Karena itu, penyelerasan tujuan-tujuan tersebut dapat dijadikan salah satu faktor untuk mempertimbangkan pentingnya keselarasan pendayagunaan sumber daya manusia dengan proses peningkatan kinerja individu dan kinerja organisasi. Pertimbangan seperti ini termasuk dalam pengertian pertimbangan normative suatu lingkungan kerja.

Ketiga, untuk mengaktualisasikan suatu rangkaian etika dan norma kerja yang kondusif untuk meningkatkan kinerja individu dan kinerja organisasi, maka dengan sendirinya kepuasan kerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaan perlu dijadikan salah satu indikator keberhasilan menerapkan suatu system manajemen sumber daya manusia dalam organisasi. Dalam konteks ini, pemenuhan kepuasan kerja pegawai yang rasional adalah proses pemenuhan kepuasan kerja pegawai yang bersifat normatif dan sesuai dengan kemampuan atau kondisi obyektif sumber daya organisasi. Sebagai misal, korupsi adalah salah satu pendekatan untuk mencapai kepuasan kerja; namun korupsi bukan yang cara benar, tidak normatif, dan bahkan dapat merusak sistem kerja organisasi.

Manusia yang satu diciptakan berbeda dengan manusia yang lain, ada yang ahli ada yang tidak, ada yang punya bakat seni ada yang tidak, ada yang menjadi pemimpin ada yang menjadi bawahan. Faktor pembeda antar manusia itu, tidak hanya disebabkan oleh perbedaan karakter, kemampuan tetapi dapat juga disebabkan oleh perbedaan

motivasi. Karena itu, pemahaman akan pentingnya motivasi kerja yang konstruktif untuk mendukung peningkatan kerja individu dan kinerja organisasi perlu memperhatikan pentingnya kepuasan kerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya.

Pemikiran yang demikian itu dapat diterima bila dikaitkan dengan realitas bahwa Kinerja Pegawai Disperindagkop Kota Bogor yang terdiri dari proses dan hasil kerja seluruh unsur pegawai bisa lebih kuat korelasinya dengan faktor internal yang mempengaruhi perilaku kerja pegawai, yaitu faktor motivasi kerja. Faktor motivasi kerja pegawai jelas dapat berpengaruh lebih kuat karena setiap pekerjaan yang dilaksanakan oleh setiap pegawai pada dasarnya mempunyai motivasi tersendiri, baik motivasi kerja yang bersifat individual maupun motivasi kerja yang bersifat kolektif. Motivasi ini mungkin timbul dari dorongan kebutuhan ekonomi, dorongan kebutuhan sosial, atau bisa juga dari adanya dorongan kebutuhan psikologis tertentu; yang menyebabkan seorang atau sekelompok pegawai melakukan berbagai tindakan kerja untuk mencapai tujuan tertentu. Kebutuhan ekonomi pegawai dalam proses pekerjaannya dapat diidentifikasi dari indikator harapannya terhadap tingkat pendapatan tertentu, tambahan penghasilan atau insentif yang diinginkan untuk memenuhi sebagian kebutuhannya yang bersifat dinamis. Kebutuhan sosial pegawai dalam proses pekerjaannya dapat diidentifikasi dari indikator keinginannya untuk mencapai prestasi kerja, mengembangkana kerjasama, dan atau keinginan untuk meraih kedudukan tertentu yang dapat memberi kepuasan tertentu kepada dirinya. Kebutuhan sosial ini pun pada dasarnya bersifat dinamis, dan tergantung pada situasi dan kondisi lingkungan kerja. Sementara itu, kebutuhan psikologis pegawai dalam proses pekerjaannya dapat diidentifikasi dari indikator keinginannya untuk memperoleh pengakuan, kepercayaan atau penghargaan tertentu dari lingkungan kerjanya, terutama dari pimpinan dimana pegawai itu bekerja.

Bila indikator-indikator motivasi tersebut tidak atau kurang terpenuhi, maka akibat yang timbul adalah menurunnya kepuasan kerja pegawai dalam melaksanakan tugas dan atau pekerjaannya.

Menurunnya kepuasan kerja pegawai ini berdampak kinerja individu dan pada akhirnya berdampak juga terhadap kinerja organisasi.

Menurunnya Kinerja Pegawai Disperindagkop Kota Bogor antara lain terungkap dari dimensi pandangan kerja pegawai yang meliputi menurunnya penilaian pegawai terhadap beban pekerjaan, terhadap fasilitas pekerjaan, terhadap pelaksanaan pekerjaan, dan terhadap lingkungan kerja. Dalam dimensi sikap kerja Pegawai, menurunnya Kinerja Pegawai Disperindagkop Kota Bogor terungkap menurunnya sikap apresiasi pegawai terhadap atasan, terhadap bawahan, terhadap konsekuensi pekerjaan, dan terhadap imbalan pekerjaan yang dirasakan kurang memuaskan. Sedangkan dalam dimensi perilaku kerja pegawai, menurunnya Kinerja Pegawai Disperindagkop Kota Bogor antara lain terungkap dari menurunnya tanggungjawab kerja, disiplin kerja, hubungan kerja, dan hasil kerja pegawai

3. Analisis Hubungan Kepemimpinan dan Motivasi secara bersama-sama dengan Kinerja Pegawai

Berdasarkan pengolahan statistik dengan program SPSS for windows (*lampiran 11*) diperoleh hasil :

Tabel 4.14
Rata-rata Nilai X_1 , X_2 dan Y

<i>Variabel</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>	<i>N</i>
Kinerja Pegawai	36,75	6,68	100
Kepemimpinan	36,70	6,14	100
Motivasi	36,75	5,89	100

Sumber: Diolah dari hasil penelitian

Tabel di atas menunjukkan bahwa rata-rata nilai pada variabel Kepemimpinan (X_1) adalah 36,70 dan standar deviasi 6,14. Rata-rata

nilai pada variabel Motivasi (X_2) adalah 36,75 dan standar deviasi 5,89. Rata-rata nilai pada variabel Kinerja Pegawai (Y) adalah 36,75 dan standar deviasi 6,68. Dengan demikian diketahui bahwa tingkat deviasi pada masing-masing variabel penelitian tidak mencapai 10 persen. Artinya, tingkat penyimpangan pada distribusi data tidak signifikan.

Tabel 4.15
Hasil Pengukuran
Koefisien Korelasi Ganda dan Koefisien Determinasi Ganda

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error Of the Estimate
1	.840 ^a	.705	.699	3.67167

a. Predictors (Constant): Kepemimpinan, Motivasi Pegawai

b. Dependent Variabel: KINERJA PEGAWAI

Sumber: Diolah dari hasil penelitian

Hasil pengukuang koefisien korelasi menunjukkan bahwa hubungan yang terjalin di antara variabel antecedent Kepemimpinan dan Motivasi dengan variabel konsekuensi Kinerja Pegawai Disperindagkop Kota Bogor mencapai 0,840. Koefisien korelasi ini terbilang positif dan sangat signifikan. Artinya, di antara variabel Kepemimpinan dan Motivasi dengan variabel Kinerja Pegawai terjalin suatu mekanisme hubungan kausalitas. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa Kepemimpinan dan Motivasi adalah penyebab belum optimalnya Kinerja Pegawai Disperindagkop Kota Bogor.

Dari hasil penghitungan statistik Koefisien Determinasi (r^2) atau *R square* diketahui bahwa Koefisien Determinasi di antara variabel Kepemimpinan dan Motivasi dengan variabel Kinerja Pegawai Disperindagkop Kota Bogor mencapai 0,705. Artinya, 70,5,7% keragaman Kinerja Pegawai Disperindagkop Kota Bogor dapat diungkapkan dari variabel Kepemimpinan dan variabel Motivasi. Al juga berarti bahwa besarnya kontribusi variabel Kepemimpinan dan variabel Motivasi secara bersama-sama terhadap variabel Kinerja Pegawai mencapai 70,5 persen. Sisanya 29,5 % merupakan kontribusi faktor-

faktor lain terhadap variabel Kinerja Pegawai Disperindagkop Kota Bogor, namun tidak diteliti.

Tabel 4.16
Hasil Pengukuran Koefisien Regresi Ganda

<i>Model</i>	<i>Unstandardized Coefficients</i>		<i>Standardized Coefficients</i>	<i>F</i>	<i>Sig</i>
	<i>B</i>	<i>Std. Error</i>	<i>Beta</i>		
(Constant)	.790	2.400		.329	.743
KEPEMIMPINAN	.248	.103	.228	2.409	.018
MOTIVASI	.731	.107	.644	6.817	.000

Dependent Variabel: KINERJA PEGAWAI DISPERINDAGKOP
Sumber: Diolah dari hasil penelitian

Berdasarkan tabel diatas diketahui bahwa persamaan regresi ganda $\hat{Y} = 0.790 + 0,248 X_1 + 0,731 X_2$. Hasil pengukuran persamaan regresi ganda ini menunjukkan bahwa pengaruh variabel Kepemimpinan terhadap variabel Kinerja Pegawai mencapai $(b_1) = 0,248$, dan pengaruh variabel Kepemimpinan terhadap variabel Kinerja Pegawai mencapai $(b_2) = 0,731$.

Dari hasil penghitungan persamaan regresi yang demikian itu diketahui bahwa kontribusi pengaruh variabel Motivasi lebih besar dari kontribusi pengaruh variabel Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Disperindagkop Kota Bogor. Untuk melihat titik-titik pencar (*Scatterplot*) dari persamaan garis regresi tersebut dapat dilihat pada grafik persamaan garis regresi (*lampiran 12*).

Pengujian Hipotesis dilakukan dengan membandingkan hasil penghitungan Fhitung dengan Ftabel pada pengukuran pengaruh variabel bebas X1 dan variabel bebas X2 secara bersama-sama terhadap variabel terikat Y. Kriteria hasil pengujian adalah bahwa apabila Fhitung >

F_{tabel}, maka H₀ ditolak dan H₁ diterima. Artinya : Terdapat Hubungan Kepemimpinan dan Motivasi secara bersama-sama dengan Kinerja Pegawai Disperindagkop Kota Bogor. Sebaliknya apabila t_{hitung} < t_{tabel}, maka H₀ diterima dan H₁ ditolak. Artinya : Tidak terdapat hubungan Kepemimpinan dan Motivasi Pegawai secara bersama-sama dengan Kinerja Pegawai Disperindagkop Kota Bogor.

Nilai F_{hitung} yang diperoleh dalam analisa data pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja secara bersama-sama terhadap Kinerja Pegawai Diperindagkop Kota Bogor dapat diketahui dari tabel berikut :

Tabel 4.17
Uji F (Anova)

<i>Model</i>	<i>Sum of Square</i>	<i>Df</i>	<i>Mean Square</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>
Regression	3123.078	2	1561.539	115.831	.000 ^a
Residual	1307.672	97	13.481		
Total	4430.750	99			

a. Predictors (Constant), KEPEMIMPINAN, MOTIVASI I

b. Dependent Variabel: KINERJA PEGAWAI

Sumber: Diolah dari hasil penelitian

Berdasarkan tabel perhitungan di atas, terlihat bahwa nilai F_{hitung} yang diperoleh dalam analisa data pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi secara bersama-sama terhadap Kinerja Pegawai Disperindagkop Kota Bogor adalah 115,831. Nilai F_{tabel} dengan taraf tingkat signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$) dan $v_1 = k = 2$, $v_2 = n - k - 1 = 100 - 2 - 1 = 97$ adalah 3,09 (lampiran 14). Karena F_{hitung} > F_{tabel} (115,831 > 3,09), maka H₀ ditolak dan H₁ diterima. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa Terdapat hubungan

Kepemimpinan dan Motivasi secara bersama-sama dengan Kinerja Pegawai Disperindagkop Kota Bogor.

Hasil penghitungan koefisien korelasi diketahui bahwa hubungan $X_2 \rightarrow Y$ sebesar **0,840** lebih besar dari hubungan $X_1 \rightarrow Y$ sebesar **0,751**. Dengan hasil penghitungan koefisien korelasi ini diketahui bahwa kontribusi hubungan Motivasi (X_2) terhadap Kinerja Pegawai Disperindagkop Kota Bogor lebih besar dari kontribusi hubungan Kepemimpinan (X_1) terhadap Kinerja Pegawai Disperindagkop Kota Bogor. Hasil penelitian ini layak diterima dengan dalil :

Tercapainya Kinerja Pegawai Disperindagkop Kota Bogor lebih banyak dipengaruhi oleh motivasi pegawai yang tercakup dalam rangkaian aktivitas administrasi dan proses manajemen. Di dalam rangkaian aktivitas administrasi dan proses manajemen itu peran dan fungsi kepemimpinan dalam konteks situasional dan fungsional tampak menjadi faktor kurang dominan dalam proses pengaturan, pengawasan dan pengendalian pelaksanaan berbagai kebijakan dan kegiatan organisasi Disperindagkop Kota Bogor. Kurang Dominan ini terutama muncul dari kedudukan pimpinan dan gaya kepemimpinan yang berperan dalam organisasi tersebut. Sebagai misal, motivasi berprestasi seorang staf bisa menjadi kuat karena kebijakan pimpinan terhadap kegiatan yang dilakukan oleh staf itu selaras dengan harapan staf.