

## ARTIKEL

### HUBUNGAN GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI DENGAN KINERJA PEGAWAI BIRO TATA PEMERINTAHAN SEKRETARIAT DAERAH PROVINSI JAWA TENGAH

Lendy Shandika, Herbasuki, Ari Subowo

Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas  
Diponegoro Jl. Prof. H. Soedarto, SH Tembalang Semarang Kode Pos 1269

#### ABSTRAKSI

Di setiap Organisasi manapun di dunia ini, manusia memegang peranan yang sangat penting terhadap perkembangan maupun kehancuran organisasi. Sehingga dapat dikatakan bahwa manusia merupakan motor penggerak Organisasi dalam menuntun ke arah tercapainya tujuan Organisasi. Hasil kerja atau Kinerja yang belum optimal yang mendasari dilakukannya penelitian ini,. Kinerja pegawai juga di pengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kematangan setiap pegawai serta motivasi yang baik yang akan menuntun kearah tujuan Organisasi yang harus dicapai. Agar kinerja yang di dapatkan dalam bekerja menjadi maksimal.

Penelitian ini menggunakan pendekatan analisis data kuantitatif. populasi yang digunakan dalam penelitian ini sebesar 47 responden yang merupakan pegawai Biro Tata Pemerintahan Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Tengah. Analisis data digunakan adalah Uji Korelasi dan Konkordasi Kendall.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja pegawai Biro Tata Pemerintahan Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Tengah Tidak Baik/Rendah yaitu sebesar **36.2%**. Besarnya pengaruh Gaya Kepemimpinan (X1) terhadap Kinerja (Y) sebesar 16.81%, besarnya pengaruh Motivasi (X2) terhadap Kinerja (Y) sebesar 7.56%, dan Kinerja (Y) yang dipegaruhi Gaya Kepemimpinan (X1) dan Motivasi (X2) secara bersamaan sebesar 51.55%. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai.

Kata kunci : Kinerja, Gaya Kepemimpinan, Motivasi

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Suatu budaya organisasi yang kuat memberikan para karyawan suatu pemahaman yang jelas dari “cara urusan diselesaikan disekitar sini”, gagasan memandang organisasi sebagai budaya dimana ada suatu sistem yang dianut bersama dikalangan anggota-anggota merupakan fenomena yang relatif baru 20 puluh tahun yang lalu. Organisasi sebagian besar, semata-mata dibayangkan sebagai alat yang rasional untuk mengkoordinasi dan mengendalikan sekelompok orang. Didalamnya ada tingkat-tingkat vertikal, departemen, hubungan, wewenang dan seterusnya. Namun, organisasi sebenarnya lebih dari itu. Organisasi juga mempunyai kepribadian, persis seperti itu, bisa tegar atau fleksible, tidak ramah atau mendukung, inovatif dan konservatif. Setiap organisasi ataupun perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja pegawainya, dengan harapan apa yang di cita-citakan dalam tujuan organisasi dapat tercapai. Berbagai cara akan ditempuh untuk meningkatkan kinerja pegawainya.

Perkembangan usaha dan organisasi perusahaan sangatlah bergantung pada produktivitas atau kinerja tenaga kerja yang ada di perusahaan. Dengan pengaturan manajemen sumber daya manusia secara profesional, diharapkan pegawai bekerja secara produktif. Pengelolaan pegawai secara profesional ini harus dilakukan dengan rencana yang matang, agar tenaga kerja yang terpilih adalah tenaga kerja yang berkompentensi tinggi.

Kenyataan di lapangan juga menunjukkan bahwa tingkat motivasi kerja pegawai Tata Pemerintahan Sekretariat Jawa Tengah rendah, hal itu dapat dibuktikan dengan hasil wawancara dengan (15 Januari 2012) selaku Kepala Biro Tata Pemerintahan secara tidak langsung juga mengakui bahwa insentif yang diterima kurang memuaskan. Terlebih dengan kondisi kerja yang sangat menyita waktu, insentif yang diterima kurang

representatif dibanding dengan tugas-tugas yang dibebankan. Perbedaan semangat kerja dan kedisiplinan pegawai tidak mempengaruhi dalam pendapatan mereka. Artinya, pegawai yang rajin dan tidak, mendapat pendapatan yang sama. Hal tersebut juga menjadi salah satu indikator kurang optimalnya kinerja pada Biro Tata Pemerintahan Sekretariat Jawa Tengah

Berdasarkan permasalahan tersebut, maka penulis tertarik untuk mengambil judul dalam penelitian : **“HUBUNGAN GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI DENGAN KINERJA PEGAWAI BIRO TATA PEMERINTAHAN SEKRETARIAT DAERAH PROVINSI JAWA TENGAH.”**

## **1.2. Perumusan Masalah**

Perumusan masalah digunakan untuk mengungkap pokok – pokok pikiran secara jelas mengenai hakikat dari masalah tersebut. Masalah akan muncul apabila terjadi keadaan dimana terdapat ketidaksesuaian atau kesenjangan antara apa yang diharapkan dengan apa yang terjadi sehingga dapat dirumuskan sebagai berikut :

- 1.2.1. Apakah ada hubungan antara rendahnya gaya kepemimpinan aparat Biro Tata Pemerintahan Sekretariat Provinsi Jawa Tengah (X1) dengan kinerja pegawai (Y) di Biro Tata Pemerintahan Sekretariat Provinsi Jawa Tengah?
- 1.2.2. Apakah ada hubungan antara rendahnya motivasi aparat Biro Tata Pemerintahan Sekretariat Provinsi Jawa Tengah (X2) dengan kinerja (Y) pegawai di Biro Tata Pemerintahan Sekretariat Provinsi Jawa Tengah?
- 1.2.3. Apakah ada hubungan antara rendahnya gaya kepemimpinan (X1) dan motivasi pegawai aparat Biro Tata Pemerintahan Sekretariat

Provinsi Jawa Tengah (X2) dengan kinerja pegawai (Y) di Biro Tata Pemerintahan Sekretariat Provinsi Jawa Tengah

### **1.3. Tujuan Penelitian**

1. Mendeskripsikan variabel kinerja pegawai (Y), gaya kepemimpinan (X1), serta motivasi (X2).
2. Mengetahui besarnya hubungan Gaya Kepemimpinan (X1) dengan kinerja pegawai (Y) di Biro Tata Pemerintahan Sekretariat Provinsi Jawa Tengah.
3. Mengetahui besarnya hubungan motivasi (X2) dengan kinerja pegawai (Y) Pemerintahan Sekretariat Provinsi Jawa Tengah.
4. Mengetahui besarnya hubungan Gaya Kepemimpinan (X1) dan Motivasi (X2) dengan kinerja pegawai (Y) di Biro Tata Pemerintahan Sekretariat Provinsi Jawa Tengah.

### **1.4. Kerangka Teori**

#### **1.4.1. Kinerja Pegawai (Y)**

Menurut Gibson (1987:203) ada 3 faktor yang berpengaruh terhadap kinerja :

1. Faktor individu : kemampuan, ketrampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang.
2. Faktor psikologis : persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja.
3. Faktor organisasi : struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (reward system).

Menurut Keith Davis dalam Mangkunegara, ada beberapa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja, antara lain :

1. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan terdiri dari kemampuan potensi dan kemampuan reality yaitu pengetahuan dan kemampuan skill. Artinya

pimpinan dan karyawan yang memiliki tingkat IQ diatas rata-rata apalagi IQ superior, very superior, *giffed* dan genius dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja yang maksimal.

## 2. Faktor Motivasi

Motivasi diartikan sebagai suatu sifat pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif terhadap situasi dalam menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja. Keith Davis dalam Mangkunegara (2000:67).

Menurut Henry Simamora (1995 : 500), kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu :

1. Faktor individual yang terdiri dari :
  - Kemampuan dan keahlian
  - Latar belakang
  - Demografi
2. Faktor psikologis yang terdiri dari :
  - Persepsi
  - Attitude
  - Motivasi
3. Faktor organisasi yang terdiri dari :
  - Sumber daya
  - Kepemimpinan
  - Penghargaan

Menurut Gibson (1987) ada 3 faktor yang berpengaruh terhadap kinerja :

4. Faktor individu : kemampuan, ketrampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang.
5. Faktor psikologis : persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja.
6. Faktor organisasi : struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (reward system).

Menurut Hussein Umar (1997:266) ,membagi aspek-aspek penilaian kinerja meliputi sebagai berikut :

1. Mutu pekerjaan

Mutu pekerjaan dalam bekerja merupakan aspek penilaian yang penting, seorang pegawai dalam bekerja dapat dilihat dari hasilnya apakah sudah sesuai dengan apa yang diharapkan. Pegawai yang bekerja dengan baik sesuai dengan standar-standar yang diberikan dan sesuai tanggungjawabnya kemungkinan besar akan menghasilkan mutu pekerjaan yang baik pula.

2. Kejujuran

Kejujuran pegawai dalam bekerja sangat penting, pegawai yang tidak jujur akan sangat merugikan perusahaan. Pegawai yang jujur dalam bekerja akan membantu perusahaan karena apabila ada masalah yang timbul, dia tidak berusaha menutupinya, maka akan merugikan perusahaan.

3. Kepemimpinan

Kepemimpinan disini diartikan sebagai kemampuan pegawai dalam mendorong atau menggerakkan bawahannya menuju perncapaian tujuan unit kerja.

4. Mutu hasil pekerjaan atau ketelitian

Kualitas dan kuantitas hasil kerja yang dicapai oleh pegawai dibandingkan terhadap target atau sasaran kerja individu pada jabatannya.

5. Kerjasama

Kesediaan pegawai untuk menjalin hubungan kerja dan bekerjasama

dengan pihak lain dalam rangka menyelesaikan tugas-tugas jabatannya. Kerjasamanya sangat penting untuk menjalin hubungan kearah pencapaian tujuan.

6. Pengetahuan tentang pekerjaan

Seorang pegawai yang tahu tentang apa yang dikerjakan dalam pekerjaannya, tahu lebih banyak tentang pengetahuan-pengetahuan bidang kerjanya akan mempermudah meningkatkan prestasi kerjanya.

7. Pemanfaatan waktu kerja

Dalam bekerja waktu harus dimanfaatkan sebaik mungkin, karena ada pepatah bahwa waktu adalah uang maka dari itu orang yang dapat memanfaatkan waktu adalah orang yang sukses dalam bekerja.

8. Absensi atau tingkat kehadiran

Kesediaan pegawai untuk teratur dalam bekerja agar segala sesuatunya berjalan dengan tertib dan lancar.

#### **1.4.2. Gaya Kepemimpinan (X1)**

Hubungan gaya kepemimpinan dengan tingkat kematangan bawahan akan dijelaskan dibawah ini. Atas dasar kombinasi antara perilaku tugas dan perilaku hubungan oleh Hersey dan Blanchard dalam Sutarto (2006:138) membedakan gaya kepemimpinan yaitu :

1. *Telling* atau G1 tepat untuk mempengaruhi perilaku bawahan yang tingkat kematangannya rendah (M1).
2. *Selling* atau G2 tepat untuk mempengaruhi perilaku bawahan yang berada pada tingkat kematangan dari tingkat rendah ke tingkat madya (M2).
3. *Participating* atau G3 tepat untuk mempengaruhi perilaku bawahan yang berada pada tingkat kematangan dari tingkat madya ke tingkat tinggi (M3).
4. *Delegating* atau G4 tepat untuk memengaruhi perilaku bawahan yang tingkat kematangannya tinggi (M4).

Kematangan kerja berhubungan dengan kemampuan, sedangkan kematangan jiwa berhubungan dengan kemauan. Tingkat kematangan bawahan diperinci menjadi empat tingkat yaitu :

- a. Tingkat kematangan rendah, yang diberi kode M1, dengan ciri tidak mampu dan tidak mau atau tidak mantap.
- b. Tingkat kematangan rendah ke tingkat kematangan madya, yang diberi kode M2, dengan ciri tidak mampu tetapi memiliki kemauan.
- c. Tingkat kematangan madya ke tingkat kematangan tinggi, yang diberi kode M3 dengan ciri mampu tetapi tidak memiliki kemauan.
- d. Tingkat kematangan tinggi yang diberi kode M4 dengan ciri mampu atau cakap dan memiliki kemauan. (sutarto 2006:139-140).

Bila dihubungkan dengan penelitian ini, dapat dikemukakan bahwa masing-masing pegawai akan dapat mengarahkan potensi kemampuannya dalam melaksanakan tugas-tugas, sehingga kinerja dapat dicapai apabila penerapan gaya kepemimpinan dari pimpinan organisasi disesuaikan dengan tingkat kematangan masing-masing bawahan. Gambar tersebut untuk mengetahui kecenderungan gaya kepemimpinan dalam organisasi dan untuk melihat tinggi rendahnya kesesuaian gaya kepemimpinan dari pemimpin organisasi terhadap bawahan. Berdasar uraian, *Gaya kepemimpinan* adalah pola perilaku pada saat seseorang mencoba mempengaruhi orang lain dengan adanya penilaian terhadap perintah atau tugas khusus, serta pengarahan dan daya dukung yang diberikan atasan pada pegawai yang dipengaruhi kemauan pemimpin untuk



berkomunikasi timbal balik untuk mendengarkan keluhan bawahan sehubungan dengan pekerjaannya.

### **1.4.3. Motivasi (X2)**

Motivasi merupakan suatu proses psikologis yang mencerminkan interaksi antara sikap, kebutuhan, persepsi, dan keputusan yang terjadi pada diri seseorang. Berdasarkan teori motivasi diatas, teori yang dipakai dalam penelitian ini adalah teori milik Mc.Clelland, bahwa motivasi terdiri dari indikator- indikator sbb:

#### **1. Kebutuhan Berprestasi**

Maksudnya adalah motivasi berasal dari dalam diri manusia itu sendiri yang mendorong manusia itu untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Diantaranya yaitu :

1. Penilaian terhadap gaji yang diperoleh
2. Ketersediaan fasilitas dinas yang diperoleh

#### **2. Kebutuhan Berafiliasi (Sosial)**

Motivasi yang berasal dari luar diri manusia itu sendiri, bisa orang lain ataupun lingkungan yang membuat manusia tersebut termotivasi atau terdorong untuk mencapai tujuan yang diharapkannya.

1. Kesiediaan bekerjasama antar rekan kerja
2. Komunikasi yang baik dengan atasan
3. Kesanggupan dalam menyelesaikan pekerjaan dan konflik dalam lingkungan kerja

#### **3. Kebutuhan Kekuasaan**

Motivasi ini bertujuan untuk mempengaruhi orang lain dengan kekuasaan yang dimilikinya.

1. Kepatuhan pegawai terhadap pekerjaannya
2. Kesanggupan memenangkan argumentasi

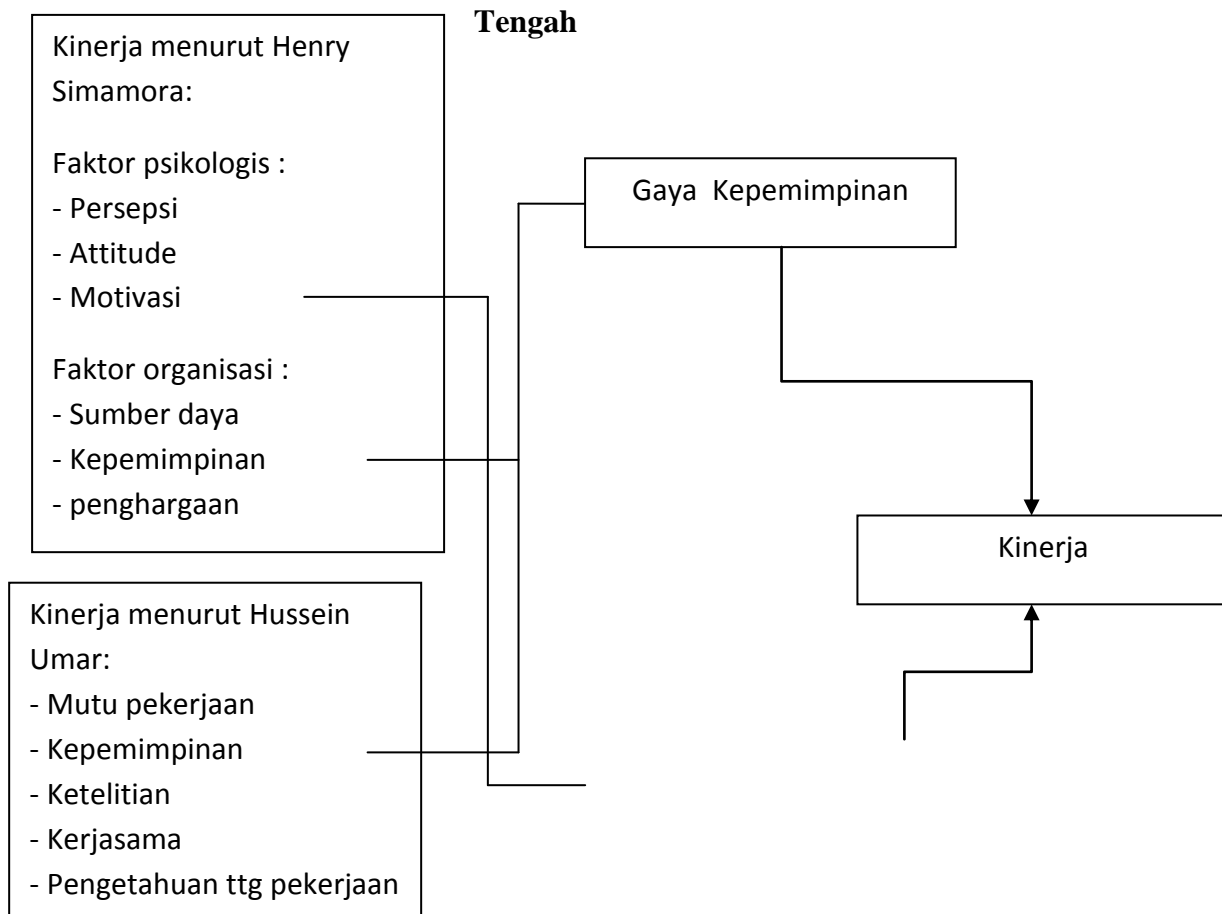
Berdasarkan pendapat para ahli di atas maka yang dimaksud motivasi dalam penelitian ini adalah motivasi yang berasal dari dalam yang mendorong seseorang dalam berperilaku untuk melaksanakan suatu pekerjaan yang dibebankan kepadanya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan organisasi.

### 1.5. Kerangka Pikir

Berdasarkan dari landasan teori tersebut di atas dibangun kerangka berpikir yang menjadi acuan penelitian ini, yaitu :

**Gambar I.2**

**Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja pegawai Biro Tata Pemerintahan Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Tengah**



## **1.6. Metode Penelitian**

### **1.6.1. Tipe Penelitian**

Di dalam suatu penelitian, pengklasifikasian tipe penelitian biasanya dikaitkan dengan tujuan penelitian itu sendiri. Penelitian yang akan digunakan oleh peneliti adalah tipe eksplanatori. Karena penelitian ini akan mengkaji hubungan antar variabel penelitian dan menguji hipotesis yang telah dirumuskan

### **1.6.2. Populasi dan Sampel**

Menurut (Suharsini Arikunto 1997-97), bila subyek dari penelitian kurang dari 100, lebih baik diambil semua sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi dalam penelitian ini menggunakan teknik penelitian populasi karena subyek penelitian hanya 47 orang

### **1.6.3. Sumber Data**

Data dalam penelitian diolah dan digunakan sebagai alat untuk menganalisa dan memprediksi. Dalam penelitian ini digunakan sumber-sumber data sebagai berikut

#### **a. Data primer**

Data primer adalah data yang diperoleh dari sumber pertama secara langsung, di selidiki yang menjadi sumber data primer dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang ada di Biro Tata pemerintahan sekretariat daerah Daerah Provinsi Jawa Tengah. Dalam hal ini, data diperoleh melalui wawancara terstruktur dengan daftar pertanyaan atau kuesioner.

#### **b. Data sekunder**

Data sekunder adalah data yang telah tersedia dalam berbagai bentuk. Biasanya data ini adalah data yang telah diolah sedemikian rupa sehingga siap untuk digunakan. Data tersebut

berupa data kepustakaan yang digunakan untuk melengkapi bahan serta data yang diperlukan untuk menyusun laporan ini. Data diperoleh melalui studi kepustakaan melalui buku-buku, surat kabar, dan sumber-sumber lain yang berkaitan dengan persoalan yang diteliti.

#### **1.6.4. Teknik Pengumpulan Data**

Dalam usaha pengumpulan data yang relevan, penulis menggunakan metode *library research* yang sifatnya eksploratif sebagai metode pendukung. Secara sederhana metode yang dilakukan dengan cara :

1. Studi pustaka,
2. Penelitian lapangan, meliputi observasi, daftar pertanyaan atau kuesioner dan wawancara.

#### **1.6.5. Teknik Pengolahan Data**

Proses pengolahan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

##### a. Editing

Editing adalah kegiatan memeriksa serta meneliti kembali data yang diperoleh dari hasil wawancara dan daftar pertanyaan, untuk mengetahui apakah data sudah cukup atau perlu pembetulan

##### b. Koding

Koding yaitu mengklasifikasikan jawaban dari responden menurut jenisnya dengan cara memberi kode atau tanda serta skor menurut kriteria yang ada.

##### c. Tabulasi

Tabulasi yaitu proses penghitungan data yang telah dikumpulkan ke kategori dan disusun ke dalam tabel yang telah dipersiapkan.

### 1.6.6. Skala Pengukuran

Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini bersifat ordinal. Data yang diperoleh dari jawaban responden tersebut dikodekan dalam angka – angka kemudian diberi skor. Tingkatan tersebut dilakukan dengan menyusun skala, yang digunakan adalah skala Linkert. Untuk memberikan skor atas jawaban responden dikategorikan:

1. Jawaban dengan kategori sangat mendukung diberi skor 4
2. Jawaban dengan kategori mendukung diberi skor 3
3. Jawaban dengan kategori cukup mendukung diberi skor 2
4. Jawaban dengan kategori kurang mendukung diberi skor 1

### 1.6.7. Analisis Data

Analisis data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Analisis Kualitatif, adalah data yang berupa bahan-bahan yang diperoleh dari hasil wawancara dan hasil pengamatan.
  - b. Analisis Kuantitatif, adalah data yang berupa angka-angka yang diperoleh dari sumber-sumber tertulis baik secara formal maupun non formal.
1. Koefisien korelasi Rank Kendall

Koefisien Rank Kendall ini digunakan untuk menguji hipotesis minor yaitu hubungan variabel X dengan variabel Y.

Koefisien Rank Kendall digunakan dengan alasan karena data yang digunakan bersifat ordinal.

Rumusnya sebagai berikut :

$$\tau = \frac{S}{\sqrt{\frac{1}{2}N(N-1) - Tx} \sqrt{\frac{1}{2}N(N-1)Ty}}$$

$\tau$  = koefisien korelasi Rank Kendall

S = jumlah observasi skor-skor+1 dan -1 untuk semua pasangan

N = jumlah responden

$T_x = \frac{1}{2} t (t-1)$ , t adalah banyaknya angka observasi yang berangka sama pada variabel X.

$T_y = \frac{1}{2} t (t-1)$ , t adalah banyaknya angka observasi yang berangka sama dengan variabel Y.

Setelah didapatkan hasil penghitungan, maka dilakukan uji signifikan dengan menggunakan uji Z.

$$Z = \frac{\hat{\tau}}{\sqrt{\frac{2(2N+5)}{9N(N-1)}}}$$

Dimana Z : hasil hitung yang akan dikonsultasikan

T : koefisien korelasi

N : jumlah responden dalam sampel

Kemudian hasil penelitian tersebut dikonsultasikan dengan harga Z observasi, dimana kriterianya adalah :

- Jika Z hitung  $\geq$  Z tabel 1% maka sangat signifikan
- Jika Z hitung  $\geq$  Z tabel 5% maka signifikan
- Jika Z hitung  $<$  Z tabel 1% maka tidak signifikan

## 2. Koefisien konkordasi Kendall

Penggunaan koefisien konkordasi Kendall ini bertujuan untuk mengukur derajat tingkat hubungan antar variabel Gaya Kepemimpinan (X1), variabel Motivasi (X2), dan variabel Kinerja (Y) secara bersama-sama melalui pengukuran terhadap himpunan-himpunan rangking masing-masing variabel yang disosialisasikan bersama.

Rumus yang digunakan :

$$W = \frac{S}{\frac{1}{2} \cdot K^2(N^3 - N) - K \cdot \sum T} \text{ dengan } S$$

$$= \sum (R_j - \frac{\sum R_j}{N})^2$$

Dimana :

W = Koefisien Konkordasi Kendall

S = Jumlah kuadrat deviasi observasi dari mean R<sub>j</sub>

K = Banyaknya variabel yang diteliti

N = Banyaknya obyek atau individu yang diberi rangking

T = Faktor koreksi rangking berangka sama

Σ = Jumlah semua kelompok angka sama dalam masing-masing K rangking

R<sub>j</sub> = Banyaknya himpunan rangking penjenjangan

$\frac{1}{12} K^3 (K^3 - N)$  = jumlah S yang terjadi dengan adanya kecocokan sempurna antara K rangking.

Untuk menguji signifikansi koefisien konkordasi Kendall dilakukan dengan memasukkan harga W ke dalam rumus chi square, yaitu :

$X^2 = K(N-1) \cdot W$  ; Dimana :

X<sup>2</sup> = Chi Square

K = Banyaknya himpunan rangking penjenjangan

N = Banyaknya obyek atau individu yang diberi rangking

W = Koefisien konkordasi Kendall

Selanjutnya hasil penghitungan X<sup>2</sup> tersebut dikonsultasikan dengan harga-harga kritis chi kuadrat dengan rumus ; db = N-1

### 3. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi ini digunakan untuk mengetahui berapa presentase (%) pengaruh variabel Gaya Kepemimpinan (X1), serta Motivasi (X2) secara bersama-sama mempengaruhi variabel Kinerja (Y), dengan rumus :

$$K_{DXY} = (\tau_{XY})^2 \cdot 100\%$$

$$KDX1X2Y = (TX1X2Y)^2 \cdot 100\%$$

KD = Koefisien Determinan

## PEMBAHASAN

### 2.1. Analisa Data dan Pengujian Hipotesis

Pada bab sebelumnya telah disajikan data-data berupa tabel tunggal dari variable kinerja pegawai (Y), variabel gaya kepemimpinan (X1), dan variabel motivasi (X2). Selanjutnya, akan dibahas mengenai hubungan ketiga variabel tersebut. Baik antara variabel gaya kepemimpinan, variabel motivasi dengan variabel kinerja pegawai. dan juga akan disajikan analisa tabel silang yang diharapkan dapat memberikan gambaran atau keterangan mengenai hubungan antar variabel tersebut dan juga pengujian hipotesis yang telah diajukan pada bagian pendahuluan. Adapun rumus statistik yang akan digunakan dalam uji hipotesis penelitian ini adalah :

1. Rumus Koefisiensi Korelasi Rank Kendall dengan uji signifikansi Z pada taraf kepercayaan 95% dan taraf kepercayaan 99%.
2. Rumus Koefisiensi Konkordasi Rank Kendall dengan uji signifikansi Chi Square pada taraf kepercayaan 95% dan taraf kepercayaan 99%..
3. Rumus Koefisien Determinasi yang digunakan untuk mengetahui besar pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat dalam penelitian ini.

Seperti yang telah diketahui, dalam penelitian ini penulis menggunakan tiga variabel yaitu variable Kinerja Pegawai (Y), variabel Gaya Kepemimpinan (X1), dan variabel Motivasi Kerja (X2). Pada pendahuluan diduga setiap variable bebas (variabel Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja) mempunyai hubungan dengan variabel terikat (variabel Kinerja), yang dirumuskan dalam hipotesis sebagai berikut :

1. Ada pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel Gaya Kepemimpinan (X1) terhadap variabel Kinerja Pegawai (Y).



2. Ada pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel Motivasi Kerja (X2) terhadap variabel Kinerja Pegawai (Y).
3. Ada pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel Gaya Kepemimpinan (X1) dan Motivasi Kerja (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y).

Berdasarkan data-data tersebut, berikut ini disajikan beberapa tabel silang dengan perhitungan statistik untuk menguji hipotesis itu.

**2.1.1. Hubungan antara variabel Gaya Kepemimpinan (X1) dengan variabel Kinerja Pegawai (Y) di Biro Tata Pemerintahan Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Tengah.**

Hubungan antara variabel gaya kepemimpinan terhadap variabel kinerja pegawai dapat dilihat dari tabel 4X4 berikut yang memakai empat kategori yaitu :

**Hubungan Antara Variabel X1 dengan Variabel Y**

Kinerja Pegawai (Y)	Gaya Kepemimpinan (X1)				Jumlah
	Sangat Baik/Tinggi	Baik	Kurang Baik	Tidak Baik/Rendah	
Sangat Baik/Tinggi	3 (50%)	3 (21,4%)	1 (5,3%)	1 (12,5%)	8 (17%)
Baik	2 (33,3%)	4 (28,6%)	5 (26,3%)	2 (25%)	13 (27,7%)
Kurang Baik	0 (0%)	5 (36,7%)	8 (42,1%)	4 (50%)	17 (36,2%)
Tidak Baik/Rendah	1 (16,7%)	2 (14,3%)	5 (26,3%)	1 (12,5%)	9 (19,1%)
Jumlah	6 (100%)	14 (100%)	19 (100%)	8 (100%)	47 (100%)

Sumber diolah dari tabel induk

Tabel diatas menunjukkan hubungan antara variabel gaya

kepemimpinan dengan variabel kinerja secara konsisten dengan rincian sebagai berikut :

- a. Gaya kepemimpinan dengan kategori kurang baik terhadap Kinerja pegawai kurang baik sebanyak 18 responden atau 66,7%
- b. Gaya kepemimpinan dengan kategori kurang baik terhadap Kinerja pegawai baik sebanyak 9 responden atau 33,3%
- c. Gaya kepemimpinan dengan kategori baik terhadap Kinerja pegawai kurang baik sebanyak 8 responden atau 40%
- d. Gaya kepemimpinan dengan kategori baik terhadap Kinerja pegawai baik sebanyak 12 responden atau 60%

Berdasarkan tabel diatas, dapat dijelaskan bahwa ada sebanyak 18 responden (66,7%) dari pegawai Biro Tata Pemerintahan Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Tengah yang menyatakan bahwa dengan penerapan gaya kepemimpinan yang kurang baik, maka kinerja pegawai juga menjadi kurang baik. Sebaliknya, yang berpendapat penerapan gaya kepemimpinan yang baik, maka kinerja pegawai juga akan baik sebanyak 12 responden atau (60%). Dengan kata lain jika dilihat dari kinerja pegawainya dapat dijelaskan bahwa sebagian besar pegawai yang kinerjanya baik ternyata dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang baik pula, sedangkan kinerja pegawai yang rendah/kurang baik dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang kurang baik pula. Kesimpulan dari uraian diatas adalah bahwa ada hubungan yang positif dan signifikan dari variabel gaya kepemimpinan terhadap variabel kinerja dengan spesifikasi hubungan yaitu ketidaksesuaian gaya kepemimpinan searah (linier) dengan kinerja pegawai yang rendah juga, begitu pula sebaliknya.

2.1.2. Analisis Korelasi Rank Kendall antara variabel Gaya Kepemimpinan (X1) dengan variabel Kinerja Pegawai (Y)

Analisis korelasi X1 terhadap Y

Correlations

			Gaya Kepemimpinan	Kinerja
Kendall's tau_b	Gaya Kepemimpinan	Correlation Coefficient	1.000	.410**
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	47	47
	Kinerja	Correlation Coefficient	.410**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	47	47

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

diolah dari program SPSS

Dalam analisis yang menggunakan perhitungan program SPSS dihasilkan nilai  $TX1Y = 0.410$ , artinya bahwa hubungan yang dimiliki oleh gaya kepemimpinan dengan kinerja pegawai adalah positif. Hasil perhitungan koefisien korelasi Rank Kendall tersebut kemudian diuji signifikansinya dengan menggunakan uji Z dengan perhitungan sebagai berikut :

$$Z = \frac{0.410}{\sqrt{\frac{2(2N+5)}{9N(N-1)}}} \quad Z = \frac{0.410}{\sqrt{\frac{2(2.47+5)}{9.47(47-1)}}} \quad Z = \frac{0.410}{\sqrt{\frac{2(2.47+5)}{9.47(47-1)}}} \quad Z = \frac{0.410}{\sqrt{\frac{2(99)}{423(46)}}}$$

$$Z = \frac{0.410}{\sqrt{\frac{198}{19458}}} \quad Z = \frac{0.410}{\sqrt{0.010176}} \quad Z = \frac{0.410}{0.1009} = 4.06$$

Harga  $Z_{hitung}$  tersebut kemudian dikonsultasikan dengan harga  $Z_{tabel}$  pada taraf signifikansi 5% dimana nilai Z tabel adalah sebesar

1,96 sedangkan dengan harga  $Z_{tabel}$  pada taraf signifikansi 1% dimana nilai  $Z$  tabel adalah sebesar 2,576. Adapun ketentuan signifikansi adalah sebagai berikut :

- Apabila  $Z_{hitung} > Z_{tabel}$  pada taraf signifikansi 1% berarti sangat signifikan, hipotesis diterima.
- Apabila  $Z_{hitung} > Z_{tabel}$  pada taraf signifikansi 5% berarti signifikan, hipotesis diterima.
- Apabila  $Z_{hitung} < Z_{tabel}$  pada taraf signifikansi 5% berarti tidak signifikan, hipotesis ditolak.

Dari hasil perhitungan didapat nilai  $Z_{hitung}$  sebesar 4,06, kemudian dikonsultasikan dengan harga  $Z_{tabel}$  :

- pada taraf signifikansi 1% maka diperoleh  $4,06 > 2,576$  yang berarti sangat signifikan.
- pada taraf signifikansi 5% maka diperoleh  $4,06 > 1,96$  yang berarti signifikan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kedua variabel yang diuji mempunyai hubungan yang sangat signifikan, artinya hipotesis yang menyatakan hubungan positif antara gaya kepemimpinan dan kinerja pegawai ada kecenderungan dapat diterima. Selanjutnya untuk mengetahui besarnya pengaruh kemampuan terhadap kinerja pegawai digunakan rumus koefisien determinasi (KD), yaitu :

$$\begin{aligned} KD &= (T X_1 \cdot Y)^2 \cdot 100\% \\ &= (0,410)^2 \times 100\% \\ &= 0,1681 \times 100\% \\ &= \mathbf{16,81\%} \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan Koefisien Determinasi (KD) tersebut dapat disimpulkan bahwa besarnya pengaruh antara Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Y$ ) adalah sebesar

16,81% dan sisanya sebesar 83,19% dipengaruhi oleh faktor-faktor yang lainnya, seperti motivasi, kedisiplinan, komunikasi, latar belakang pendidikan, kondisi lingkungan kerja, budaya organisasi dan lain-lain.

**2.1.3. Hubungan antara variabel Motivasi Kerja (X2) dengan variabel Kinerja Pegawai (Y) di Biro Tata Pemerintahan Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Tengah**

Ada tidaknya hubungan antara variabel gaya kepemimpinan terhadap variabel kinerja pegawai dapat dilihat dari tabel 4X4 berikut yang memakai dua kategori yaitu :

**Hubungan Antara Variabel X2 terhadap Variabel Y**

Kinerja Pegawai (Y)	Motivasi Kerja (X2)				Jumlah
	Sangat Baik/Tinggi	Baik	Kurang Baik	Tidak Baik/Rendah	
Sangat Baik/Tinggi	1 (33,3%)	2 (14,3%)	1 (5,6%)	4 (33,3%)	8 (17%)
Baik	2 (66,7%)	7 (50%)	2 (11,1%)	2 (16,7%)	13 (27,7 %)
Kurang Baik	0 (0%)	3 (21,4%)	11 (6,1%)	3 (25%)	17 (36,2 %)
Tidak Baik/Rendah	0 (0%)	2 (14,3%)	4 (22,2%)	3 (25%)	9 (19,1%)
Jumlah	3 (100%)	14 (100%)	18 (100%)	12 (100%)	47 (100%)

Sumber diolah dari tabel induk

Tabel di atas menunjukkan hubungan antara variabel gaya kepemimpinan dengan variabel kinerja secara konsisten dengan rincian sebagai berikut :

- Motivasi Kerja dengan kategori kurang baik terhadap Kinerja pegawai kurang baik sebanyak 21 responden atau 70%
- Motivasi Kerja dengan kategori kurang baik terhadap Kinerja pegawai baik sebanyak 9 responden atau 30%
- Motivasi Kerja dengan kategori baik terhadap Kinerja pegawai kurang baik sebanyak 5 responden atau 29,4%
- Motivasi Kerja dengan kategori baik terhadap Kinerja pegawai baik sebanyak 12 responden atau 70,6%

Berdasarkan tabel diatas, dapat dijelaskan bahwa ada sebanyak 21 responden (70%) dari pegawai Biro Tata Pemerintahan Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Tengah yang menyatakan bahwa dengan penerapan Motivasi Kerja yang kurang baik, maka kinerja pegawai juga menjadi kurang baik. Sebaliknya, yang berpendapat penerapan Motivasi Kerja yang baik, maka kinerja pegawai juga akan baik sebanyak 12 responden atau (70,6%). Dengan kata lain jika dilihat dari kinerja pegawainya dapat dijelaskan bahwa sebagian besar pegawai yang kinerjanya baik ternyata dipengaruhi oleh Motivasi Kerja yang baik pula, sedangkan kinerja pegawai yang rendah/kurang baik dipengaruhi oleh Motivasi Kerja yang kurang baik pula. Kesimpulan dari uraian diatas adalah bahwa ada hubungan yang positif dan signifikan dari variabel Motivasi Kerja terhadap variabel kinerja dengan spesifikasi hubungan yaitu ketidaksesuaian Motivasi Kerja yang optimal dengan kinerja pegawai yang rendah juga, begitu pula sebaliknya.

Adapun kuatnya hubungan antara Motivasi Kerja terhadap kinerja pegawai dapat dilihat dari indikator-indikator seperti yang disebutkan dalam bab sebelumnya. Motivasi Kerja di Biro Tata Pemerintahan Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Tengah dapat dikatakan kurang baik, masih ada beberapa hal atau masalah yang perlu untuk diatasi seperti kurangnya perhatian dari pimpinan yang

terkesan cuek terhadap kinerja bawahan, kurangnya penghargaan atas prestasi kerja, tidak adanya insentif yang sesuai dengan prestasi mereka dalam bekerja. Motivasi merupakan unsur yang penting dalam organisasi. Dengan adanya motivasi, maka semangat pegawai untuk melaksanakan semua kegiatan yang telah direncanakan semakin besar sehingga dapat terlaksana dengan baik.

Motivasi kerja juga dapat dipengaruhi oleh tingkat pendidikan pegawai itu sendiri. Tingkat pendidikan pegawai Biro Tata Pemerintahan Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Tengah yang mayoritas Sarjana jelas mempengaruhi sudut pandang mereka dalam melihat sebuah persoalan, tentu saja hal ini sangat berbeda dengan mereka yang berpendidikan dibawahnya. Selain itu, kondisi lingkungan tempat mereka bekerja, fasilitas dan peralatan kantor yang tersedia, serta ada tidaknya tunjangan/insentif dalam bekerja juga mempengaruhi semangat bekerja mereka.

**2.1.4. Analisis Korelasi Rank Kendall antara variabel Motivasi Kerja (X2) dengan variabel Kinerja Pegawai (Y)**

**Analisis korelasi X2 terhadap Y**

**Correlations**

			Motivasi	Kinerja
Kendall's tau_b	Motivasi	Correlation Coefficient	1.000	.275*
		Sig. (2-tailed)	.	.011
		N	47	47
	Kinerja	Correlation Coefficient	.275*	1.000
		Sig. (2-tailed)	.011	.
		N	47	47

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

mber : diolah dari program SPSS

Dalam analisis yang menggunakan perhitungan program SPSS dihasilkan nilai  $TX^2Y = 0.275$ , artinya bahwa hubungan yang dimiliki oleh motivasi kerja dengan kinerja pegawai adalah positif. Hasil perhitungan koefisien korelasi Rank Kendall tersebut kemudian diuji signifikansinya dengan menggunakan uji Z dengan perhitungan sebagai berikut :

$$Z = \frac{0.275}{\sqrt{\frac{2(2N+5)}{9N(N-1)}}} \quad Z = \frac{0.275}{\sqrt{\frac{2(2.47+5)}{9.47(47-1)}}} \quad Z = \frac{0.275}{\sqrt{\frac{2(2.47+5)}{9.47(47-1)}}} \quad Z = \frac{0.275}{\sqrt{\frac{2(99)}{423(46)}}}$$

$$Z = \frac{0.275}{\sqrt{\frac{198}{19458}}} \quad Z = \frac{0.275}{\sqrt{0.010176}} \quad Z = \frac{0.275}{0.1009} = 2,73$$

Harga  $Z_{hitung}$  tersebut kemudian dikonsultasikan dengan harga  $Z_{tabel}$  pada taraf signifikansi 5% dimana nilai Z tabel adalah sebesar 1,96 sedangkan dengan harga  $Z_{tabel}$  pada taraf signifikansi 1% dimana nilai Z tabel adalah sebesar 2,576. Adapun ketentuan signifikansi adalah sebagai berikut :

- Apabila  $Z_{hitung} > Z_{tabel}$  pada taraf signifikansi 1% berarti sangat signifikan, hipotesis diterima.
- Apabila  $Z_{hitung} > Z_{tabel}$  pada taraf signifikansi 5% berarti signifikan, hipotesis diterima.
- Apabila  $Z_{hitung} < Z_{tabel}$  pada taraf signifikansi 5% berarti tidak signifikan, hipotesis ditolak.

Dari hasil perhitungan didapat nilai  $Z_{hitung}$  sebesar 5,57, kemudian dikonsultasikan dengan harga  $Z_{tabel}$  :

- pada taraf signifikansi 1% maka diperoleh  $2,73 > 2,576$  yang berarti signifikan.



- pada taraf signifikansi 5% maka diperoleh  $2,73 > 1,96$  yang berarti signifikan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kedua variabel yang diuji mempunyai hubungan yang signifikan, artinya hipotesis yang menyatakan hubungan positif antara Motivasi Kerja dan kinerja pegawai ada kecenderungan dapat diterima. Selanjutnya untuk mengetahui besarnya pengaruh kemampuan terhadap kinerja pegawai digunakan rumus koefisien determinasi (KD), yaitu :

$$\begin{aligned}
 \text{KD} &= (T \text{ X1. Y})^2 \cdot 100\% \\
 &= (0,275)^2 \times 100\% \\
 &= 0,0756 \times 100\% \\
 &= \mathbf{7,56\%}
 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan Koefisien Determinasi (KD) tersebut dapat disimpulkan bahwa besarnya pengaruh antara Motivasi Kerja (X<sub>2</sub>) terhadap kinerja pegawai (Y) adalah sebesar 7,56% dan sisanya sebesar 92,44% dipengaruhi oleh faktor-faktor yang lainnya, seperti gaya kepemimpinan, kedisiplinan, komunikasi, latar belakang pendidikan, kemampuan, insentif, adanya penghargaan kondisi lingkungan kerja, budaya organisasi dan lain-lain.

### **2.1.5. Hubungan antara variable Gaya Kepemimpinan (X1) dan variable Motivasi Kerja (X2) dengan variable Kinerja Pegawai (Y) Biro Tata Pemerintahan Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Tengah.**

**Test Statistics**

N	47
Kendall's W <sup>a</sup>	.718
Chi-Square	67.511
df	2
Asymp. Sig.	.000

a. Kendall's Coefficient of Concordance

Dalam melakukan analisis data dengan perhitungan program SPSS diketahui bahwa  $W = 0.718$  sebagai koefisien konkordasi kendall. Untuk uji signifikansi  $W$  pada sampel ( $N > 1$ ) dapat digunakan nilai  $x$  melalui rumus Chi Kuadrat sebagai berikut :

$$\begin{aligned} X^2 &= K(N-1).W \\ X^2 &= 3(47-1).0.718 \\ &= 99,08 \end{aligned}$$

Nilai  $\chi^2$  kemudian dikonsultasikan dengan harga kritis  $\chi^2$  dengan df: 2. Berdasarkan hasil konsultasi tersebut diketahui bahwa nilai  $\chi^2_{hitung} > \chi^2_{tabel}$ , yaitu  $99,08 > 67,51$

Berdasarkan hasil analisis data tersebut dapat disimpulkan bahwa antara Gaya Kepemimpinan (X1) dan Motivasi (X2) dengan Kinerja Pegawai (Y) ada korelasi positif dan sangat signifikan, dengan demikian hipotesis dapat diterima. Selanjutnya untuk mengetahui besarnya pengaruh antara Kemampuan dan Motivasi dengan Kinerja Pegawai digunakan rumus sebagai berikut :

$$\begin{aligned} KD &= W^2 \cdot 100\% \\ &= (0,718)^2 \cdot 100\% \\ &= \mathbf{51,55\%} \end{aligned}$$

Nilai KD % berarti bahwa dari variabel Kinerja Pegawai (Y) dipengaruhi oleh variabel Gaya Kepemimpinan (X1) dan variabel Motivasi (X2) secara bersama sebesar N%. Jika Kinerja Pegawai (Y) dipengaruhi oleh variabel Gaya Kepemimpinan (X1) dengan variabel Motivasi (X2) secara terpisah maka hasil KD tidak akan sebesar 51,55% hanya sebesar 24,37% (KD X1Y 16,81% dan KD X2Y 7,56%). Agar peningkatan Kinerja Pegawai (Y) optimal maka peningkatan variabel Kemampuan (X1) dan variabel Motivasi (X2) harus dilakukan secara bersama dan seimbang.

Sedangkan sisanya sebesar 48,45% dipengaruhi oleh variabel lain diluar variabel Gaya Kepemimpinan (X1) dan variabel motivasi (X2) seperti pola hubungan kerja dirasa masih kurang optimal terlihat dari pola hubungan kerja antar bidang masih cenderung egoisme sektoral. Dimana setiap unit bekerja lebih cenderung merefleksikan egoisme sektoral yaitu berorientasi pada kepentingan internal secara partial bukan pada kepentingan sistem. Kecenderungan ini sering menghambat timbulnya diskresi dan independensi unit untuk meningkatkan kinerja pegawai maupun organisasi secara optimal. Selain variabel pola hubungan kerja, variabel yang mempengaruhi kinerja pegawai yang 48,45% adalah dukungan pemimpin, komunikasi, adanya insentif serta kondisi lingkungan kerja dan lainlain yang ada di dalam Biro Tata Pemerintahan Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Tengah.

Dengan demikian hipotesis yang telah dikemukakan sebelumnya pada kerangka dasar pemikiran yang dinyatakan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan (X1) dan variable motivasi kerja (X2) merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai (Y) dapat **diterima**. Hal ini dapat dibuktikan melalui pengujian hipotesis dalam bentuk analisis tabel silang, koefisien korelasi rank kendall, koefisien konkordasi kendall, dan koefisien determinan dimana **hipotesis dapat diterima secara signifikan**.

## PENUTUP

### 3.1.KESIMPULAN

Berdasarkan data yang diperoleh dan melihat tujuan dilakukannya penelitian ini, maka dapat disimpulkan kesimpulan sebagai berikut :

1. Pengkajian pada variabel kinerja pegawai (Y) menghasilkan persentase dari frekuensi jawaban responden menjadi empat kategori berikut, yaitu kategori sangat baik (SB) sebanyak 8 responden (17%), katagori baik (B) sebanyak 13 responden sebesar (27,7%), kurang baik sebesar 17 responden (36,2%) dan kategori rendah/tidak baik (TB) sebanyak 9 responden (19,1%), dengan demikian dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja pegawai Biro Tata Pemerintahan Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Tengah termasuk kedalam kategori yang **kurang baik**. Masih ada beberapa kekurangan yang dapat menyebabkan kinerja pegawai menjadi kurang yaitu kurangnya kualitas para pegawai, padahal dengan pendidikan yang mayoritas sarjana seharusnya output kerjanya bisa lebih tinggi, pemanfaatan waktu kerja juga kurang efisien, waktu yang ditempuh selama bekerja , serta tingkat meminimalkan kesalahan juga kurang,tingkat absensi kerjasama hal ini cukup berpengaruh dalam peningkatan kinerja pegawai.
2. Pengkajian pada variabel gaya kepemimpinan (X1) menghasilkan persentase bahwa gaya kepemimpinan pimpinan Biro Tata Pemerintahan Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Tengah yang mengatakan Sangat Baik (SA) sebesar 8 responden (12,8%), yang mengatakan Baik (B) sebesar 14 responden (29,8%), yang mengatakan Kurang Baik (KB) sebesar 19 responden (40,4%) dan yang mengatakan Tidak Baik (TB) sebesar 8 responden (17%) , gaya kepemimpinan di Biro Tata Pemerintahan Sekretariat

Daerah Provinsi Jawa Tengah tergolong **kurang baik** sehingga masih perlu dilakukan pembenahan antara lain penilaian perilaku tugas yang masih dirasa kurang disiplin dan perilaku hubungan dengan pemimpin juga masih kurang. Adanya pegawai yang keluar saat jam kerja, bekerja tidak serius, sering menunda pekerjaan, kurang intensnya pemimpin dalam berkoordinasi, komunikasi 2 arah, memberikan arahan/bimbingan serta sanksi dalam bekerja dan lain-lain. Adanya hubungan yang signifikan antara variabel gaya kepemimpinan dengan kinerja pegawai yang dibuktikan dari hasil  $(\tau) = 0,410$  dan  $Z = 4,06$  ternyata uji signifikansi 1% dan 5% harga Z hitung 4,06 lebih besar daripada harga Z tabel pada taraf signifikan 1% dan 5%. Dengan demikian **hipotesis dapat diterima secara signifikan**. Selanjutnya untuk mengetahui seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai digunakan rumus koefisien determinasi menghasilkan KD sebesar 16,81%. Ini menunjukkan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai sebesar 16,81% dan sisanya 83,19% dipengaruhi faktor-faktor lain yang berhubungan dengan variabel kinerja pegawai.

3. Pengkajian pada variabel motivasi kerja ( $X_2$ ) menghasilkan persentase frekuensi dari jawaban responden menjadi 4 kategori, yaitu Sangat Baik (SB) sebesar 3 responden (6,4%), Baik (B) sebesar 14 responden (29,8%) Kurang Baik (KB) 18 responden (38,3%) dan Tidak Baik (TB) 12 responden (25,5%) Berdasarkan kategori jawaban diatas maka dapat diambil kesimpulan bahwa motivasi kerja pegawai Biro Tata Pemerintahan Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Tengah masuk ke dalam kategori **Kurang Baik**, seperti pada dua variabel sebelumnya, juga masih banyak kekurangan antara

lain tentang faktor motif/pengharapan para pegawai yang menginginkan gaji/insentif yang tinggi, serta faktor eksternal, pengaruh lingkungan yang belum dirasa cukup untuk menerima hal-hal baru, manfaat evaluasi hanya dianggap sebagai formalitas serta kurangnya kebebasan untuk mengembangkan diri melalui kursus-kursus dan diklat. Pelaksanaan tugas yang hanya seperlunya saja tanpa adanya tanggung jawab, masih minimnya pegawai dalam mengambil langkah yang tepat dalam menyelesaikan pekerjaan serta lingkungan yang kurang mendukung. Hal ini bisa dilihat dari kesiapan pegawai saat menerima tugas baru yang diberikan oleh pimpinan yang berbeda dari tugas-tugas sebelumnya. Keadaan tersebut juga karena budaya birokrasi yang mekanistik dan belum adanya implementasi manajemen yang partisipatif pada instansi. Adanya hubungan yang signifikan antara variabel motivasi kerja dengan kinerja pegawai yang dibuktikan dari hasil  $(\tau) = 0,275$  dan  $Z=2,73$  ternyata dengan uji signifikansi 1% dan 5% harga Zhitung 2,73 lebih besar daripada harga Ztabel pada taraf signifikan 1% dan 5%. Dengan demikian **hipotesis dapat diterima secara signifikan**. Selanjutnya untuk mengetahui seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai digunakan rumus koefisien determinasi menghasilkan KD sebesar 7,56%. Ini menunjukkan motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai sebesar 7,56 % dan sisanya 92,44% dipengaruhi faktor-faktor lain yang berhubungan dengan variabel kinerja pegawai.

4. Adanya Hubungan antara variabel gaya kepemimpinan X1 dengan variabel kinerja Y pegawai yang dibuktikan dengan hasil dari analisis korelasi rank kendall yang menunjukkan nilai  $TX1Y= 0,410$  sehingga diperoleh nilai Z sebesar 4,06

kemudian Kemudian dikonsultasikan dengan taraf signifikansi 5% pada tabel yang diketahui sebesar 1,96. Sehingga, karena  $Z_{hitung} > Z_{tabel}$  ( $4,06 > 1,96$ ) maka dapat disimpulkan bahwa **hipotesis dapat diterima secara signifikan**. Adapun besarnya pengaruh variabel X1 terhadap variabel Y dapat diketahui melalui rumus koefisien determinasi, yakni sebesar 16,81%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pada variabel kinerja pegawai di Biro Tata Pemerintahan Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Tengah mengalami perubahan sebesar 16,81%, sedangkan pengaruh dari variabel-variabel lain sebesar 83,19%.

5. Adanya Hubungan antara variabel motivasi X2 dengan variabel kinerja pegawai Y yang dibuktikan dengan hasil dari analisis korelasi rank kendall yang menunjukkan nilai  $T_{X2Y} = 0,275$  sehingga diperoleh nilai Z sebesar 2,73 kemudian Kemudian dikonsultasikan dengan taraf signifikansi 5% pada tabel yang diketahui sebesar 1,96. Sehingga, karena  $Z_{hitung} > Z_{tabel}$  ( $2,73 > 1,96$ ) maka dapat disimpulkan bahwa **hipotesis dapat diterima secara signifikan**. Adapun besarnya pengaruh variabel X2 terhadap variabel Y dapat diketahui melalui rumus koefisien determinasi, yakni sebesar 7,56%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pada variabel kinerja pegawai di Biro Tata Pemerintahan Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Tengah mengalami perubahan sebesar 7,56%, sedangkan pengaruh dari variabel-variabel lain sebesar 92,44%.
6. Adanya hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja pegawai yang dibuktikan dari hasil koefisien konkordansi kendall (W) menunjukkan angka W sebesar 0,718 dan uji signifikansi  $X^2$  yang menghasilkan nilai sebesar 99,08 Kemudian

dikonsultasikan dengan taraf signifikansi 5% pada tabel yang diketahui sebesar 5,99. Sehingga, karena  $\chi^2_{hitung} > \chi^2_{tabel}$  (99,08 > 5,99) maka dapat disimpulkan bahwa **hipotesis dapat diterima secara signifikan**. Adapun besarnya pengaruh variabel X1 dan X2 terhadap variabel Y dapat diketahui melalui rumus Konkordasi Kendall (KD), yakni sebesar 51,55%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pada variabel kinerja pegawai di Biro Tata Pemerintahan Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Tengah mengalami perubahan sebesar 51,55%, sedangkan pengaruh dari variabel-variabel lain sebesar 48,45%.



## DAFTAR PUSTAKA

- Anoraga, P. 1992. *Psikologi Kerja*. Jakarta : Rineka Cipta di Surabaya. Jurnal Psikologi. Yogyakarta. Universitas Gajah Mada
- Anwar, Idochi. 2004. *Evaluasi dan Pengukuran Pegawai*
- Arikunto, Suharsimi. 1997. *Manajemen Penelitian*. PT. Rineka Cipta: Jakarta.
- Baskorowati, E. 1987. *Perbedaan Stress Kerja, Prestasi Kerja, Kepuasan kerja pada Kepribadian Tipe A dan B pada Karyawan menengah PT Perkabunan XII-XII dan XXIV-XXV( persero)*
- Hadi, Sutrisno. 1986. *Metodologi Research jilid 1,2*. Universitas Gajah Mada
- Hadjar Ibnu . 1999. *Dasar-Dasar Metodologi Penelitian Kuantitatif dalam Pendidikan*. Raja Grafindo Persada: Jakarta
- Handoko, H.T. 1987. *Management Personalia dan Sumber Daya Manusia*, cetakan ke-2. Yogyakarta : BPPE
- Hersey, Paul B. Ken. 1986. *Manajemen Perilaku Organisasi*. Erlanga: Jakarta
- Kartini Kartono. 2009. *Pemimpin dan Kepemimpinan Apakah Kepemimpinan Abnormal itu ?*. Rajawali Pers, : Jakarta
- Keban, Yermias T. 2004. *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik Konsep Teori dan Isu*. Yogyakarta: Gava Media.
- Komang Ardana, dkk . 2008. *Perilaku Keorganisasian*. Graha Ilmu : Yogyakarta

- Mangkunegara,A.2000.*Evaluasi Kinerja SDM* . Refika Aditama: Bandung
- Manullang. 1984. *Manajemen Sumber Daya Manusia 1*. Audi Offset : Yogyakarta
- Mu Rachman, Maman. 1993. *Strategi dan Langkah-langkah Penelitian Pendidikan*. Semarang: IKIP Semarang Press
- nandar,A.S.1988.*Psikologi Industri*. Jakarta : CV Kurnia
- Nawawi. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Gajah Mada Press : Yogyakarta
- Pemerintah Provinsi Jawa Tengah. 2010 Sekretariat Daerah Jawa Tengah : Semarang
- Robbins Stephen. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Prehalindo:Jakarta.
- Siagian P. Sondang. 2009. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Rineka Cipta : Jakarta
- Sutrisno Edy. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Prenada Media Group : Jakarta
- Simamora, Henry. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIE YKPN : Yogyakarta
- Singarimbun, Masri dan Sofyan Effendi. 1995. *Metode Penelitian Survey*. LP3S:Jakarta
- Soeprihanto John. 2009 *Penilaian Kinerja Pengembangan Karyawan*. BPFE : Yogyakarta
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasional*. Penerbit Andi : Yogyakarta
- Sutarto.2006. *Dasar-dasar Kepemimpinan Administrasi*. Gajah Mada:Yogyakarta
- Sutrisno Hadi.2002.*Metodologi Research*.Yogyakarta:Andi.