

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN
MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA
PEGAWAI**
(Studi pada Pusdai Jawa Barat Badan Pengelola Islamic Center)

Oleh :

Purwanto
NPM : 4122.5.16.21.0194

TESIS



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS WINAYA MUKTI
BANDUNG
2018**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN
MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA
PEGAWAI
(Studi Pada Pusdai Jawa Barat Badan Pengelola Islamic Center)**

Oleh :

Purwanto
NPM : 4122.5.16.21.0194

TESIS

Untuk memenuhi salah satu syarat ujian
guna memperoleh gelar Magister Manajemen
Pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Winaya Mukti

Bandung, ----- 2018
Disetujui dan disahkan Komisi Pembimbing

Dr.H.Nandan Limakrisna,Ir.,M.M. H.Deden Komar Priatna,S.T.SIP.,MM.,CHRA
Pembimbing I Pembimbing II

H.Deden Komar Priatna,S.T.SIP.,MM.,CHRA
DEKAN

ABSTRAK

Purwanto, 2018. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Pada Pusdai Jawa Barat Badan Pengelola Islamic Center), Tesis Program Pascasarjana Universitas Winaya Mukti Program Studi Magister Manajemen. dibawah bimbingan Dr.H.Nandan Limakrisna,Ir.,M.M. dan H.Deden Komar Priatna,ST.SIP.,M.M.,CHRA.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis: (1) Lingkungan Kerja (2) Kepuasan Kerja; (3) kinerja; serta (4) Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap kinerja Pegawai Pusdai Jawa Barat Badan Pengelola Islamic Center, baik secara simultan maupun parsial.

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah survey deskriptif dan survey eksplanatori, unit analisis dalam penelitian ini adalah para pegawai di lingkungan Pusdai Jawa Barat Badan Pengelola Islamic Center, dengan sampel sebanyak 50 orang. Tipe investigasinya adalah causalitas, serta time horizon dalam penelitian ini adalah cross-sectional.

Berdasarkan hasil penelitian, diperoleh bahwa Gaya Kepemimpinan menurut pegawai di Pusdai Jawa Barat Badan Pengelola Islamic Center, ternyata pegawai memberikan tanggapan baik, Motivasi Kerja yang dimiliki pegawai Pusdai Jawa Barat Badan Pengelola Islamic Center pada umumnya dapat dikatakan baik, kinerja pegawai Pusdai Jawa Barat Badan Pengelola Islamic Center saat ini dinilai baik. Gaya Kepemimpinan dan Motivasi kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja Pegawai Pusdai Jawa Barat Badan Pengelola Islamic Center. Namun secara parsial Gaya Kepemimpinan dominan mempengaruhi kinerja pegawai daripada Motivasi kerja.

Karena Gaya Kepemimpinan lebih dominan mempengaruhi kinerja, menjadi prioritas pertama dalam meningkatkan kinerja. maka pegawai Pusdai Jawa Barat Badan Pengelola Islamic Center, disarankan untuk menyesuaikan diri dengan pemimpin yang ada, sehingga mereka mampu bekerja lebih profesional

Kata Kunci : Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai

ABSTRACT

Purwanto, 2018. The influence of leadership style and work motivation on employee performance (Case study at Pusdai West Java, Islamic Centre Mangement Agency), thesis of the University's program Winaya Mukti 's Master of Management study program under guidance Dr.H.Nandan Limakrisna,Ir.,M.M. dan H.Deden Komar Priatna,ST.SIP.,M.M.,CHRA.

The purpose of this study was to determine the fan analyze : (1)Work environment (2) Job satisfaction; (3) Perfomance; and (4) Effects of work environment and job satisfaction on employee performance Pusdai West Java, The Management Agency of Islamic Centre, both partially willing an simultaneous.

The reseach method used in this reasearch is descriptive survey and explanatory survey,the unit of analysis in this study is employees in Pusdai West Java ,The Management Agency of Islamic Center ,with a sample of 50 people.The type of investigation is causality,and the time horizon in this study crossed sectional.

Based on research result of the study it was found that the leadership style according to the staff in Pudai West Java,The Management Agency of Islamic Centre,it turn out that the employees gave a good responnsse.Leadership style an work motivation simultaneously affect the performance of employee performance Pusdai West Java, The Management Agency of Islamic Centre.But partially dominant leadership style influences employee performance rather than work motivation.

Because leadership style is more dominant in influencing performance,it becomes the first priority in improving performance,then the employee in Pusdai west Java ,the Mnagement agency of Islamic centre ,it is advisable to adjust to the existing leadership,so that they are able to worrk more profesinally.

Key words : Leadership Style,Work Motivation And Employee Performance

PERNYATAAN

Yang bertandatangan dibawah ini :

Nama : Purwanto
NPM : 4122.5.16.21.0194
Program Studi : Magister manajemen

Dengan ini menyatakan bahwa Tesis saya yang berjudul **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI** (Studi Kasus Pada Pusdai Jawa Barat Badan Pengelola Islamic Centre) adalah :

1. Merupakan Tesis asli dan belum pernah diajukan sebelumnya oleh siapapun untuk mendapatkan gelar akademik magister, baik di Universitas Winaya Mukti maupun Perguruan Tinggi Lainnya.
2. Tesis ini murni gagasan, rumusan dan hasil penelitian penulis sendiri tanpa banytuan pihak lain kecuali artahan pembimbing.
3. Didalam Tesis ini tidak terdapat karya-karya atau pendapat-pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas tercantum dalam daftar pustaka seperti yang terlampir dalam naskah Tesis ini.

Demikian pernyataan ini dbuat dengan sesungguhnya dengan penuh kesadaran dan rasa tanggung jawab dan bersedia menerima konsekwensi hukum sebagai akibat ketidaksesuaian isi pernyataan dengan keadaan sebenarnya.

Bandung, Oktober 2018

Purwanto

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Pada berbagai bidang khususnya kehidupan berorganisasi, faktor manusia merupakan masalah utama disetiap kegiatan yang ada didalamnya. Organisasi merupakan kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar dengan sebuah batasan yang reaktif dapat diidentifikasi, bekerja secara terus menerus untuk mencapai tujuan (Robbins, 2006). Semua tindakan yang diambil dalam setiap kegiatan diprakarsai dan ditentukan oleh manusia yang menjadi anggota perusahaan. perusahaan membutuhkan adanya faktor sumber daya manusia yang potensial baik pemimpin maupun karyawan pada pola tugas dan pengawasan yang merupakan penentu tercapainya tujuan perusahaan.

Sumber daya manusia merupakan tokoh sentral dalam organisasi maupun perusahaan. agar aktivitas manajemen berjalan dengan baik, perusahaan harus memiliki karyawan yang berpengetahuan dan berkecakupan tinggi serta usaha untuk mengelola perusahaan seoptimal mungkin sehingga kinerja karyawan meningkat. Menurut Budi Setiyawan dan Waridin (2006) kinerja karyawan merupakan hasil atau prestasi kerja karyawan yang dinilai dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang ditentukan oleh pihak organisasi, kinerja yang baik adalah kinerja yang optimal, yaitu kinerja yang sesuai standar organisasi dan mendukung tercapainya tujuan organisasi. Organisasi yang baik adalah organisasi yang berusaha meningkatkan kemampuan sumber daya

manusianya, karena hal tersebut merupakan faktor kunci untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Pusdai (Pusat Dakwah Islam) merupakan pusat keagamaan islam di provinsi Jawa Barat. Pusdai adalah salah satu bagian dari asset pemerintah Provinsi Jawa Barat, Pengelolaan Pusdai dan Masjid At-Ta'awun tidak lagi oleh Yayasan Darma Asri, termasuk pengelolaan LPTQ Jawa Barat, tetapi menjadi semacam UPTD. Untuk itu Pemerintah Provinsi Jawa Barat Membentuk Satuan Tugas Penanganan Pusdai, Bale Asri dan At-Ta'awun. Kemudian setelah dikeluarkan Peraturan Gubernur No. 62 Tahun 2011 Tentang Badan Pengelola Islamic Centre Jawa Barat dengan aset yang dikelola : Pusdai, Masjid At-Ta'awun dan LPTQ . untuk menyempurnakan Kelembagaan BPIC dikeluarkan Peraturan Gubernur Jawa Barat Nomor 53 Tahun 2013 tentang Perubahan Atas Peraturan Gubernur Jawa Barat Nomor 62 Tahun 2011 tentang Badan Pengelola Islamic Centre Jawa Barat dengan aset yang dikelola : Pusdai, Masjid At-Ta'awun, LPTQ dan Masjid Raya Jawa Barat.

Keinginan untuk meningkatkan kinerja bukan merupakan pekerjaan yang mudah, karena budaya birokrasi yang selama ini cenderung sentralistik dan paternalistic yang berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai. Dalam hal ini Pegawai Pusdai Jawa Barat Badan Pengelola Islamic Center dituntut untuk melakuakn tugas dengan baik sebagai pengelola pusat keagamaan di Provinsi Jawa Barat.

Berdasarkan hasil observasi awal yang dilakukan oleh peneliti (2017), bahwa terdapat fenomena terkait dengan kinerja, gaya kepemimpinan dan motivasi kerja yang dijelaskan sebagai berikut:

1. Tingkat kehadiran pegawai yang belum sesuai harapan, dimana absensi menurut manual dan digital penuh namun nyatanya banyak pegawai yang keluar disaat jam kerja, sehingga kinerja pegawai di Pusdai Jawa Barat Badan Pengelola Islamic Center tidak maksimal
2. Kepala Badan Pengelola Islamic Center yang terkesan kurang memperhatikan aspirasi pegawai di Pusdai Jawa Barat Badan Pengelola Islamic Center, sehingga sering terjadi asimetri informasi yang berkaitan dengan administrasi Pusdai Jawa Barat Badan Pengelola Islamic Center
3. Rendahnya minat pegawai saat diikutsertakan dalam pelatihan dan pendidikan, sehingga tidak terjadi kemajuan dalam kompetensi masing-masing pegawai di Pusdai Jawa Barat Badan Pengelola Islamic Center.

Gaya kepemimpinan menjadi salah satu faktor yang dominan dalam menunjang kinerja pegawai. Ketua Pusdai Jawa Barat Badan Pengelola Islamic Center ini menjadi tumpuan komando utama dalam menjalankan roda organisasi Pusdai Jawa Barat Badan Pengelola Islamic Center. Jika gaya kepemimpinan Pusdai Jawa Barat Badan Pengelola Islamic Center yang tidak sesuai dengan harap setiap pegawai, maka akan terjadi penurunan kinerja yang secara signifikan dalam berbagai aspek.

Menurut Rivai (2004), gaya kepemimpinan merupakan pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak

oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falasafah, keterampilan, sifat dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. Gaya kepemimpinan menunjukkan secara langsung maupun tidak langsung, tentang keyakinan seseorang pemimpin terhadap kemampuan bawahannya.

Motivasi adalah dorongan, upaya dan keinginan yang ada di dalam diri manusia yang mengaktifkan, memberi daya serta mengarahkan perilaku untuk melaksanakan tugas-tugas dengan baik dalam lingkup pekerjaannya (Hakim, 2006). Robbins (2006) mendefinisikan motivasi sebagai proses yang ikut menentukan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam usaha mencapai sasaran. Motivasi sebagai proses yang bermula dari kekuatan fisiologis dan psikologis atau kebutuha yang mengakibatkan perilaku atau dorongan yang ditujukan pada sebuah tujuan atau insentif (Moekijat, dalam Hakim, 2006). Beberapa peneliti telah menguji hubungan antara motivasi dengan kinerja karyawan, antara lain Suharto dan Cahyono (2005), Hakim (2006). Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja menunjukkan hasil yang sama bahwa hubungan antara motivasi dengan kinerja karyawan menunjukkan hubungan positif dan signifikan.

Berdasarkan uraian diatas maka dilakukan penelitian dengan judul:
“Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Pusdai Jawa Barat Badan Pengelola Islamic Center)”.

1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah

1.2.1 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, peneliti mengidentifikasi masalah yang terjadi di Pusdai Jawa Barat Badan Pengelola Islamic Center sebagai berikut:

1. Tingkat kehadiran pegawai yang belum sesuai harapan, dimana absensi menurut manual dan digital penuh namun nyatanya banyak pegawai yang keluar disaat jam kerja, sehingga kinerja pegawai di Pusdai Jawa Barat Badan Pengelola Islamic Center tidak maksimal
2. Kepala Badan Pengelola Islamic Center yang terkesan kurang memperhatikan aspirasi pegawai di Pusdai Jawa Barat Badan Pengelola Islamic Center, sehingga sering terjadi asimetri informasi yang berkaitan dengan administrasi Pusdai Jawa Barat Badan Pengelola Islamic Center
3. Rendahnya minat pegawai saat diikutsertakan dalam pelatihan dan pendidikan, sehingga tidak terjadi kemajuan dalam kompetensi masing-masing pegawai di Pusdai Jawa Barat Badan Pengelola Islamic Center.

1.2.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan paparan di atas, maka dapat dirumuskan masalah yang akan diteliti adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana Kondisi Gaya Kepimpinan di Pusdai Jawa Barat Badan Pengelola Islamic Center;
2. Bagaimana Kondisi Motivasi Kerja di Pusdai Jawa Barat Badan Pengelola Islamic Center;
3. Bagaimana Kondisi Kinerja Pegawai di Pusdai Jawa Barat Badan

Pengelola Islamic Center;

4. Seberapa besar pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Pusdai Jawa Barat Badan Pengelola Islamic Center secara parsial dan simultan.

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan bertujuan untuk mengetahui:

1. Kondisi Gaya Kepimpinan di Pusdai Jawa Barat Badan Pengelola Islamic Center;
2. Kondisi Motivasi Kerja di Pusdai Jawa Barat Badan Pengelola Islamic Center;
3. Kondisi Kinerja Pegawai di Pusdai Jawa Barat Badan Pengelola Islamic Center;
4. Besarnya pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Pusdai Jawa Barat Badan Pengelola Islamic Center secara parsial dan simultan;

1.4 Kegunaan Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan memberikan informasi yang bermanfaat mengenai Gaya Kepimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Pusdai Jawa Barat Badan Pengelola Islamic Center, sehingga memiliki kegunaan antara lain:

- Bagi penulis

Dari penelitian ini, diharapkan penulis dapat menambah dan memperkaya ilmu pengetahuan serta pengalaman terutama dalam kaitan gaya kepemimpinan, motivasi kerja, kinerja pegawai dan hal-hal yang berada di dalamnya.

- Bagi institusi

Dari penelitian ini, diharapkan mampu memberikan informasi yang berguna bagi para institusi pemerintahan yang tersebar di berbagai daerah untuk dapat mengembangkan lebih lanjut institusinya agar mampu mencetak pegawai yang berkualitas

- Bagi peneliti lain

Dari Penelitian ini, diharapkan mampu memberikan inspirasi para peneliti lain untuk meneliti ruang lingkup kinerja pegawai dalam ruang lingkup pemerintahan, dengan berbagai variabel pendukung lainnya yang tidak diteliti pada penelitian ini dan lingkup area penelitian yang lebih luas karena penelitian ini hanya berfokus pada studi kasus di Provinsi Jawa Barat.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan salah satu bidang manajemen yang menitik beratkan perhatiannya terhadap masalah-masalah yang berhubungan dengan kepegawaian dalam suatu organisasi atau perusahaan. Oleh karena itu sering juga pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia ini disamakan dengan pengertian Manajemen Personalia, karena ruang lingkup yang dipelajari cenderung membicarakan sumber daya manusia dalam organisasi perusahaan.

Menurut Bambang Wahyudi (2002:10) menyatakan : ” Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni atau proses memperoleh, memajukan atau mengembangkan dan memelihara tenaga kerja yang kompeten sedemikian rupa sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan efisien dan kepuasan pada diri pribadi”

Sedangkan Manajemen sumber daya manusia menurut Torrington dan Hall dalam Barry Cushway (1994 : 5) adalah :

”Sejumlah aktivitas yang pertama-tama dapat memungkinkan pekerja dan perusahaan melakukan kesepakatan tentang tujuan dan cara-cara kerja, kedua dapat memastikan persetujuan tersebut terlaksana”

Definisi ini menekankan adanya hubungan kerja yang saling menguntungkan dan bahwa hanya dengan adanya hubungan timbal balik antara individu dan perusahaan, maka tujuan dapat tercapai

Pada dasarnya Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan suatu gerakan pengakuan terhadap pentingnya unsur manusia sebagai sumber daya yang cukup potensial, yang perlu dikembangkan sehingga mampu memberikan kontribusi yang maksimal bagi organisasi maupun bagi pengembangan dirinya. Hal ini sesuai dengan pendapat dari ahli manajemen Petter dan Waterman dalam bukunya "*In search for excellence*" yang melaporkan bahwa hasil-hasil penelitian atas perusahaan-perusahaan yang berhasil antara lain; perusahaan itu memperhatikan sumber daya manusianya sedemikian rupa untuk dapat menciptakan pelayanan yang sangat baik untuk pelanggan.

Basri (2005:9) memberikan pengertian tentang istilah sumber daya manusia adalah "mencakup semua energi, keterampilan, bakat dan pengetahuan manusia yang dipergunakan untuk tujuan produksi dan jasa yang bermanfaat."

Sedangkan Flippo dalam Siagian (2002: 5), Menyatakan bahwa :

"Manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemberhentian sumber daya manusia, dengan maksud terwujudnya tujuan organisasi, karyawan, dan masyarakat."

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah rangkaian strategi, proses dan aktivitas yang di desain untuk menunjang tujuan perusahaan dengan cara mengintegrasikan kebutuhan perusahaan dan individu.

Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Dessler dalam Handoko (2003 : 21), adalah sebagai berikut :

1. Perencanaan

Perencanaan (*human resources planning*) adalah merencanakan tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan organisasi dan efektif serta efisien dalam membantu terwujudnya tujuan organisasi. Perencanaan ini untuk menetapkan program kepegawaian yang ada dalam organisasi.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasinya, dalam bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

3. Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerjasama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan oleh pimpinan dengan kepemimpinannya, memerintah bawahan agar mengerjakan semua tugas-tugasnya dengan baik.

4. Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana. Bila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan/atau penyempurnaan rencana.

5. Pengadaan

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan organisasi.

6. Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan, harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

7. Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan karyawan kepada organisasi.

8. Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan organisasi untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan karyawan agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.

9. Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerjasama sampai pensiun.

10. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumberdaya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan organisasi, karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujudnya tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan organisasi dan norma-norma sosial.

11. Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu organisasi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan organisasi, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lain.

Sedangkan menurut Robbins dalam Handoko (2003 : 2), Terdapat enam fungsi operatif manajemen sumber daya manusia, yaitu sebagai berikut :

1. Pengadaan tenaga kerja terdiri dari:

- a) Perencanaan sumber daya manusia
- b) Analisis jabatan
- c) Penarikan pegawai
- d) Penempatan kerja
- e) Orientasi kerja (*Job orientation*)

2. Pengembangan tenaga kerja, mencakup :

- a) Pendidikan dan pelatihan
- b) Pengembangan (karier)
- c) Penilaian prestasi kerja

3. Pemberian balas jasa, mencakup :

- a) Balas jasa langsung terdiri dari : gaji dan upah, insentif.
- b) Balas jasa tidak langsung terdiri dari : keuntungan dan pelayanan/ kesejahteraan.

4. Integrasi, mencakup :

- a) Kebutuhan karyawan
- b) Motivasi kerja
- c) Kepuasan kerja
- d) Disiplin kerja
- e) Partisipasi kerja

5. Pemeliharaan tenaga kerja, mencakup :

- a) Komunikasi kerja
- b) Kesehatan dan keselamatan kerja
- c) Pengendalian konflik kerja
- d) Konseling kerja

6. Pemisahan tenaga kerja, mencakup pemberhentian karyawan (PHK).

2.1.2 Gaya Kepemimpinan

Suatu organisasi yang berhasil dalam mencapai tujuannya serta mampu memenuhi tanggung jawab sosialnya akan sangat bergantung pada para

manajernya (pimpinannya). Apabila manajer mampu melaksanakan fungsi-fungsinya dengan baik, sangat mungkin organisasi tersebut akan dapat mencapai sasarannya. Seabab itu, organisasi membutuhkan pemimpin yang efektif, yang mempunyai kemampuan mempengaruhi perilaku anggotanya atau anak buahnya. Jadi seorang pemimpin atau kepala suatu organisasi akan diakui sebagai seorang pemimpin apabila ia dapat mempunyai pengaruh dan mampu mengarahkan bawahannya ke arah pencapaian tujuan organisasi.

Robbins (2009) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran. Kepemimpinan menurut Siagian (2002) adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain dalam hal ini para bawahannya sedemikian rupa sehingga orang lain itu mungkin tidak disenangi. Sedangkan Yukl (2001) mengatakan kepemimpinan ialah proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukn secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kelompok untuk mencapai tujuan bersama.

Dengan memelihara komitmen organisasi, peran seorang pemimpin sangat dibutuhkan dan kepemimpinan yang efektif menjadi syarat utama. Kepemimpinan yang efektif dapat membantu organisasi untuk bertahan dalam situasi ketidakpastian di masa datang (Katz dan Khan, 1978; Koh et al, 1995; Mowday et al, 1982, dalam Sovyia Desianty, 2005)

Selain itu Gibson, et al)2006) mengatakan kepemimpinan (*leadership*) merupakan suatu usaha untuk menggunakan penguat untuk memotivasi individu

dalam mencapai beberapa tujuan. Dalam menjalankan tugas pemimpin memiliki tiga pola dasar gaya kepemimpinan yaitu yang mementingkan pelaksanaan tugas, yang mementingkan hubungan kerjasama, dan yang mementingkan hasil yang dapat di capai (Rivai, 2004)

Menurut Rivai (2004), gaya kepemimpinan merupakan pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah, keterampilan, sifat dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. Gaya kepemimpinan menunjukkan secara langsung maupun tidak langsung, tentang keyakinan seseorang pemimpin terhadap kemampuan bawahannya. Artinya, gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya. Flippo (2000) berpendapat gaya kepemimpinan dapat dirumuskan sebagai suatu pola perilaku yang dirancang untuk memadukan kepentingan-kepentingan organisasi dan personalia guna mengejar beberapa sasaran. Sedangkan Thoha (2000), menyatakan gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Sehingga menyelaraskan persepsi diantara orang yang akan mempengaruhi perilaku dengan orang yang perilakunya akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya.

Dalam teori jalur tujuan (*Path Goal Theory*) yang dikembangkan oleh Robert House (1971, dalam Kreitner dan Kinicki, 2005) menyatakan bahwa

pemimpin mendorong kinerja yang lebih tinggi dengan cara memberikan kegiatan-kegiatan yang mempengaruhi bawahannya agar percaya bahwa hasil yang berharga bisa dicapai dengan usaha yang serius. Kepemimpinan yang berlaku secara universal menghasilkan tingkat kinerja dan kepuasan bawahan yang tinggi. Dalam situasi yang berbeda mensyaratkan gaya kepemimpinan yaitu karakteristik personal dan kekuatan lingkungan. Teori ini juga menggambarkan bagaimana persepsi harapan dipengaruhi oleh hubungan kontijensi diantara empat gaya kepemimpinan dan berbagai sikap dan perilaku karyawan. Perilaku pemimpin memberikan motivasi sampai tingkat (1) mengurangi halangan jalan yang mengganggu pencapaian tujuan, (2) memberikan panduan dan dukungan yang dibutuhkan oleh para karyawan, dan (3) mengaitkan penghargaan yang berarti terhadap pencapaian tujuan. Selain itu House percaya bahwa pemimpin dapat menunjukkan lebih dari satu gaya kepemimpinan, dan mengidentifikasi empat gaya kepemimpinan, yaitu:

1. Kepemimpinan yang mengarahkan/pengasuh (direktif). Memberikan panduan kepada para karyawan mengenai apa yang seharusnya dilakukan dan bagaimana cara melakukannya, menjadwalkan pekerjaan, dan mempertahankan standar kerja.
2. Kepemimpinan yang mendukung (supportive). Menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan dan kebutuhan para karyawan, sikap ramah dan dapat didekati, serta memperlakukan para karyawan sebagai orang yang setara dengan dirinya.

3. Kepemimpinan partisipatif. Berkonsultasi dengan karyawan dan secara serius mempertimbangkan gagasan mereka pada saat mengambil keputusan.
4. Kepemimpinan yang berorientasi pada pencapaian (prestasi). Mendorong para karyawan untuk berprestasi pada tingkat tertinggi mereka dengan menetapkan tujuan yang menantang, menekankan pada kesempurnaan dan memperlihatkan kepercayaan diri atas kemampuan karyawan.

Dengan mempergunakan salah satu dari empat gaya diatas, pemimpin berusaha mempengaruhi persepsi bawahannya dan memotivasinya, dengan cara mengarahkan mereka pada kejelasan tugas-tugasnya, pencapaian tujuan, kepuasan kerja, dan pelaksanaan kerja yang efektif.

2.1.3 Motivasi Kerja

Menurut Mathis (2003) motivasi merupakan hasrat di dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan. Sedangkan Rivai (2004) berpendapat bahwa motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Motivasi adalah kesediaan melakukan usaha tingkat tinggi guna mencapai sasaran organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan usaha tersebut memuaskan kebutuhan sejumlah individu (Robbins dan Mary, 2005).

Motivasi merupakan faktor psikologis yang menunjukkan minat individu terhadap pekerjaan, rasa puas dan ikut bertanggung jawab terhadap aktivitas atau pekerjaan yang dilakukan (Masrukhin dan Waridin, 2004). Sedangkan Hasibuan

(2006) berpendapat bahwa motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Motivasi merupakan sesuatu yang membuat bertindak atau berperilaku dalam cara-cara tertentu (Armstrong. 2000)

Siagian (2002) mengemukakan bahwa dalam kehidupan berorganisasi termasuk kehidupan berkarya dalam organisasi bisnis, aspek motivasi kerja mutlak mendapat perhatian serius dari para manajer. Karena 4 (empat) pertimbangan utama yaitu:

1. Filsafat hidup manusia berkisar pada prinsip "*quit pro quo*", yang dalam bahasa awam dicerminkan oleh pepatah yang megatakan "ada ubi ada talas ada budi ada balas"
2. Dinamika kebutuhan manusia sangat kompleks dan tidak hanya bersifat materi, akan tetapi juga bersifat psikologis
3. Tidak ada titik jenuh dalam pemenuhan kebutuhan manusia
4. Perbedaan karakteristik individu dalam organisasi atau perusahaan, mengakibatkan tidak adanya satupun teknik motivasi yang sama efektifnya untuk semua orang dalam organisasi juga untuk seseorang pada waktu dan kondisi yang berbeda-beda

Menurut Siagian (2002) ada enam teknik aplikasi teori motivasi, yaitu:

1. Manajemen berdasarkan sasaran atau *management by objective* (MBO)
2. Program penghargaan karyawan
3. Program ketertiban karyawan
4. Program imbalan bervariasi

5. Rencana pemberian imbalan berdasarkan keterampilan
6. Manfaat yang fleksibel

Menurut Rivai (2004) terdapat beberapa perilaku yang dapat memotivasi karyawan:

1. Cara berinteraksi
2. Menjadi pendengar aktif
3. Penyusunan tujuan yang menantang
4. Pendekatan penyelesaian masalah dan tujuan yang berfokus pada perilaku bukan pada pribadi
5. Informasi yang menggunakan teknik penguatan

2.1.4 Kinerja

2.1.4.1 Definisi Kinerja

Kata kinerja merupakan serapan bahasa Inggris yang biasa disebut *performance*. Menurut Robbins (2006), kinerja pegawai ialah fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi. Dalam studi mengenai manajemen kinerja pegawai, ada hal yang memerlukan pertimbangan penting, karena pada dasarnya kinerja individual seorang pegawai dalam organisasi merupakan bagian dari kinerja organisasi, dan menentukan kinerja dari organisasi yang bersangkutan. Keberhasilan pada pencapaian kinerja pegawai akan dipengaruhi oleh tingkat kinerja dari pegawai secara individu maupun kelompok.

Menurut Mathis dan Jackson (2003), bahwa kinerja pada dasarnya merupakan apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Kinerja

karyawan ini mampu mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi. Dimana penjabarannya ini termasuk: (1) kualitas output, (2) kuantitas output, (3) jangka waktu output, (4) kehadiran di tempat kerja dan (5) sikap kooperatif. Sehingga, secara umum dapat dikatakan bahwa kinerja (*performance*) adalah wujud atau keberhasilan pekerjaan seseorang atau organisasi dalam mencapai tujuannya. Kinerja merupakan perilaku organisasional yang secara langsung berhubungan dengan produksi barang atau penyampaian jasa.

Tika (2006) menjelaskan bahwa informasi tentang kinerja organisasi merupakan suatu hal yang sangat penting digunakan untuk mengevaluasi apakah proses kinerja yang dilakukan organisasi selama ini sudah sejalan dengan tujuan yang diharapkan atau belum. Akan tetapi dalam kenyataannya banyak organisasi yang justru kurang atau bahkan tidak jarang ada yang mempunyai informasi tentang kinerja dalam organisasinya. Kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Sedangkan menurut Rivai dan Basri (2005) kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawab dengan hasil seperti yang diharapkan.

Menurut Bambang Guritno dan Waridin (2005) , kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dengan standar yang telah ditentukan. Sedangkan menurut Hakim (2006) mendefinisikan kinerja sebagai

hasil kerja yang dicapai oleh individu yang disesuaikan dengan peran atau tugas individu tersebut dalam suatu perusahaan pada suatu periode waktu tertentu, yang dihubungkan dengan suatu ukuran nilai atau standar tertentu dari perusahaan dimana individu tersebut bekerja. Kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh pegawai dengan standar yang telah ditentukan (Masrukhin dan Waridin, 2004)

Tika (2006) mengemukakan bahwa ada 4 (empat unsur) unsur-unsur yang terdapat dalam kinerja, yaitu:

1. Hasil-hasil fungsi pekerjaan
2. Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap prestasi karyawan
3. Pencapaian tujuan organisasi
4. Periode waktu tertentu

Menurut Rivai dan Basri (2005) kinerja pada dasarnya ditentukan oleh tiga hal, yaitu:

1. Kemampuan
2. Keinginan
3. Lingkungan

Rivai dan Basri (2005) juga menyebutkan empat aspek kinerja:

1. kemampuan
2. penerimaan tujuan perusahaan
3. tingkat tujuan yang dicapai
4. interaksi antara tujuan dan kemampuan para karyawan dalam perusahaan

Kemudian tujuan kinerja menurut Rivai dan Basri (2005):

1. Kemahiran dan kemampuan tugas baru diperuntukan untuk perbaikn hasil kinerja dan kegiatannya
2. Kemahitan dari pengetahuan baru dimana akan membantu karyawan dengan pemecahan masalah yang kompleks atas aktivitas membuat keputusan pada tugas
3. Kemahiran atau perbaikan pada sikap terhadap teman kerjanya dengan satu aktivitas kinerja
4. Target aktivitas perbaikan kinerja
5. Perbaikan dalam kualitas atau produksi
6. Perbaikan dalam waktu atau pengiriman

Yuwaliatin (2006) mengatakan bahwa kinerja diukur dengan instrument yang dikembangkan dalam studi yang tergabung dalam ukuran kinerja secara umum kemudian diterjemahkan ke dalam penilaian perilaku secara mendasar, meliputi:

1. Kuantitas kerja
2. Kualitas kerja
3. Pengetahuan tentang pekerjaan
4. Pendapat atau pernyataan yang disampaikan
5. Perencanaan kegiatan

2.1.4.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Robbins (2009), ada tiga kriteria kinerja yang paling umum, yaitu: hasil kerja perorangan, perilaku dan sifat. Jika mengutamakan hasil akhir, lebih dari sekedar alat, maka pihak manajemen harus mengevaluasi hasil kerja

seseorang. Dengan menggunakan hasil kerja, seorang manajer perencana mampu menentukan kriteria untuk kuantitas yang diproduksi, sisa yang dihasilkan, dan biaya per unit produksi.

Menurut Mathis dan Jackson (2003), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah:

1. Faktor kemampuan individu yang meliputi bakat, minat dan faktor kepribadian.
2. Usaha yang dicurahkan meliputi motivasi, etika kerja, kehadiran dan rancangan tugas
3. Dukungan organisasi yang meliputi pelatihan dan pengembangan, peralatan dan teknologi, standar kerja, manajemen dan rekan kerja.

Berkembangnya suatu organisasi menjadi keinginan setiap individu yang berada dalam organisasi tersebut, sehingga di harapkan dengan perkembangan tersebut organisasi mampu bersaing dan mengikuti kemajuan zaman. Kemajuan organisasi ini dipengaruhi berbagai macam faktor internal dan eksternal.

Menurut Panji (2000:14) dijelaskan bahwa kinerja seseorang di pengaruhi oleh beberpa hal, diantaranya: (1) motivasi seseorang dalam memasuki pekerjaan; (2) cara pandang seseorang terhadap pekerjaan; (3) lingkungan pekerjaan; (4) fasilitas dalam pekerjaan; (5) ketenangan dan semangat kerja; (6) tugas dan jabatan sesuai dengan kemampuan dan minatnya; (7) kesempatan untuk berkarir; (8) keamanan dan kenyamanan bekerja; (9) rekan sekerja, (10) kompensasi atau imbalan; dan (11) kepribadian dan kehidupan emosional seseorang.

Walson Kossen (2000:14) menyebutkan bahwa ada delapan faktor yang mempengaruhi kinerja bawahan yaitu: (1) Kompensasi yang memadai dan wajar; (2) Kondisi kerja yang aman dan sehat; (3) kesempatan untuk mengembangkan diri; (4) kesempatan untuk pertumbuhan berlanjut dan ketentraman; (5) rasa ikut memiliki; (6) hak-haknya yang diperhatikan; (7) ruang kehidupan kerja dan (8) relevansi sosial dari kehidupan kerja.

Sedangkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru menurut Streers (1985:147), ada tiga faktor yang memiliki keterkaitan satu sama lain, yaitu:

1. Kemampuan, pengarai dan minat seseorang bekerja. Ketiga hal ini adalah ciri-ciri individu yang sangat menentukan kemampuan bekerjanya sehingga berdampak pada kinerja suatu organisasi. Sifat yang dianggap relatif mantap pada sepanjang waktu memiliki kemungkinan akan timbul beberapa perubahan akibat interaksi dari luar.
2. Kejelasan dan penerimaan atas peran. Pengertian dan penerimaan seseorang individu atas tugas yang dibebankan kepadanya, semakin jelas pengertian pekerjaan mengenai persyaratan dan sasaran pekerjaannya maka akan semakin besar energy yang dapat kerahkan bagi kegiatan-kegiatan yang mengarah pada tujuan organisasi.
3. Motivasi dan kinerja. Kinerja ini dimulai dari pengakuan yang jelas, faktor-faktor yang mendukung motivasi dan kerja dari individu yang meliputi: kemauan, perangai, kepribadian, minat dan persepsi peranan. Sedangkan faktor organisasi dapat meliputi: pembentukan struktur, gaya kepemimpinan, sistem imbalan dan sebagainya.

2.2 Kerangka Pemikiran

Dalam penelitian ini, kerangka pemikiran dibuat menunjukkan hubungan antarvariabel yang akan diteliti. Penelitian ini mengerucut pada variabel Kinerja pegawai di Pusdai Jawa Barat Badan Pengelola Islamic Center. Banyaknya variabel yang berpengaruh pada kinerja pegawai ini dibatasi oleh variabel gaya kepemimpinan dan motivasi kerja.

2.2.1 Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai

Kepemimpinan pada dasarnya adalah proses mempengaruhi orang lain. Selain itu, kepemimpinan juga berarti kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau sekelompok orang untuk tujuan tertentu. Dalam upaya mempengaruhi tersebut, seorang pemimpin menerapkan gaya yang berbeda-beda dalam setiap situasi. Dimana menurut Stoner et al (2000) gaya kepemimpinan (*leadership styles*) merupakan berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja. Dari pengertian tersebut terungkap bahwa apa yang dilakukan oleh atasan mempunyai pengaruh terhadap bawahan, yang dapat membangkitkan semangat dan kegairahan kerja maupun sebaliknya.

Ogbonna dan Haris (2000) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa kepemimpinan yang diperankan baik oleh seorang pemimpin mampu memotivasi karyawan untuk berkerja lebih baik. Hal ini akan membuat karyawan lebih hati-hati berusaha mencapai target yang diharapkan perusahaan, hal tersebut

berdampak pada kinerjanya. Hasil penelitian Ogbonna dan Harris (2000) menunjukkan bahwa budaya organisasi mampu memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja yang berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

Chen (2004) dalam penelitiannya menuji pengaruh antara budaya organisasi dan peran kepemimpinan terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan pada perusahaan industri kecil dan menengah di Taiwan. Sedangkan Armanu Toyib (2005) menyatakan kepemimpinan, budaya organisasi dan strategi organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sementara Fiedler (1996, dalam Ogbonna dan Harris, 2000) membuktikan pentingnya efektifitas kepemimpinan dengan argumentasinya bahwa efektifitas seorang pemimpin merupakan determinan utama keberhasilan atau kegagalan kelompok, organisasi atau bahkan Negara.

2.2.2 Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

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

ini diperlukan adanya motivasi dalam melakukan pekerjaan, karena dapat mendorong seseorang bekerja dan selalu berkeinginan untuk melanjutkan usahanya. Oleh karena itu jika pegawai yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi biasanya mempunyai kinerja yang tinggi pula.

Suharto dan Cahyono (2005) dan Hakim (2006) menyebutkan ada salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu faktor motivasi, dimana motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan seseorang untuk berusaha mencapai tujuan atau mencapai hasil yang diinginkan. Rivai (2004) menunjukkan bahwa semakin kuat motivasi kerja, kinerja pegawai akan semakin tinggi. Hal ini berarti bahwa setiap peningkatan motivasi kerja pegawai akan memberikan peningkatan yang sangat berarti bagi peningkatan kinerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya.

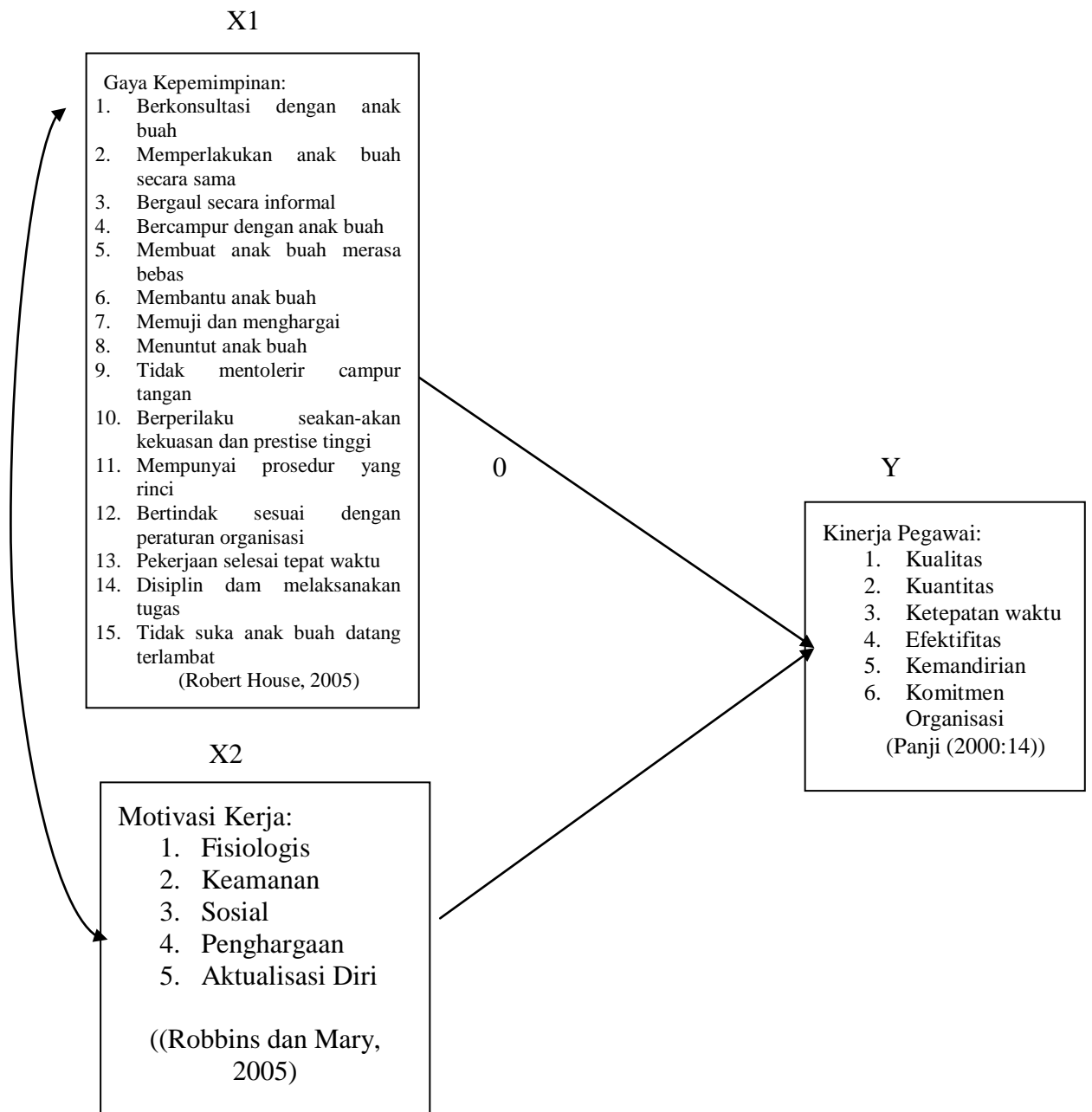
2.2.3 Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Kepemimpinan pada dasarnya adalah proses mempengaruhi orang lain. Selain itu kepemimpinan juga berarti kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau sekelompok orang untuk tujuan tertentu. Dalam upaya mempengaruhi tersebut seorang pemimpin menerapkan gaya yang berbeda-beda dalam setiap situasi. Dimana menurut Stoner et al (2000) gaya kepemimpinan (*leadership styles*) merupakan berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja. Dari pengertian tersebut terungkap

bahwa apa yang dilakukan oleh atasan mempunyai pengaruh terhadap bawahan, yang dapat membangkitkan semangat dan kegairahan kerja maupun sebaliknya.

Ogbonna dan Haris (2000) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa kepemimpinan yang diperankan baik oleh seorang pemimpin mampu memotivasi karyawan untuk berkerja lebih baik. Hal ini akan membuat karyawan lebih hati-hati berusaha mencapai target yang diharapkan perusahaan, hal tersebut berdampak pada kinerjanya. Hasil penelitian Ogbonna dan Harris (2000) menunjukkan bahwa budaya organisasi mampu memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja yang berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

Motivasi merupakan sebuah keahlian dalam mengarahkan karyawan pada tujuan organisasi agar mau bekerja dan berusaha sehingga keinginan para karyawan dan tujuan organisasi tercapai. Motivasi seseorang melakukan suatu pekerjaan karena adanya suatu kebutuhan hidup yang harus dipenuhi. Kebutuhan ini dapat berupa kebutuhan ekonomis, yaitu memperoleh uang, sedangkan kebutuhan non ekonomis dapat diartikan sebagai kebutuhan untuk memperoleh penghargaan dan keinginan lebih maju. Dengan segala kebutuhan tersebut, seseorang dituntut untuk lebih giat dan aktif dalam bekerja, untuk mencapai hal ini diperlukan adanya motivasi dalam melakukan pekerjaan, karena dapat mendorong seseorang bekerja dan selalu berkeinginan untuk melanjutkan usahanya. Oleh karena itu jika pegawai yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi biasanya mempunyai kinerja yang tinggi pula.



Gambar 2.1
KERANGKA PEMIKIRAN

2.3 Hipotesis

Berdasarkan penjabaran kerangka pemikiran diatas, maka dapat ditarik hipotesis berupa: **“Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai di Pusdai Jawa Barat Badan Pengelola Islamic Center secara simultan dan parsial”**

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Metode Yang Digunakan

Metode penelitian menurut Sugiyono (2011: 2) adalah “cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu”.

Berdasarkan variabel-variabel yang diteliti, maka penelitian ini dirancang dengan metode asosiatif kausal yaitu suatu penelitian yang mencari hubungan antara satu variabel dengan variabel yang lain yang mempunyai hubungan sebab akibat (Sugiyono, 2011: 37).

Sementara metode penelitian kuantitatif didefinisikan oleh Sugiyono (2011: 8) sebagai berikut:

“Metode penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.”

3.2.2 Operasionalisasi Variabel

Dalam penelitian ini terdapat dua variabel eksogen (x), satu variabel endogen (y). Penjelasan mengenai masing-masing variabel penelitian adalah sebagai berikut:

1. Variabel Eksogen

Dalam analisis jalur, variabel bebas atau variabel independen disebut sebagai variabel eksogen. Dalam penelitian ini, terdapat satu variabel eksogen, yaitu sebagai berikut:

a. Gaya Kepemimpinan

Gaya Kepemimpinan merupakan berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja. (Stoner, *et al*, 2000)

b. Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan faktor yang mempengaruhi semangat dan kegairahan kerja karyawan untuk berperan secara aktif dalam proses kerja. (Robbins, 2006)

2. Variabel Endogen

Variabel endogen pada penelitian ini, yakni dependen (terikat). Adapun penjelasannya adalah sebagai berikut.

a. Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai adalah sebagai hasil kerja yang dicapai oleh individu yang disesuaikan dengan peran atau tugas individu tersebut dalam suatu perusahaan pada suatu periode waktu tertentu, yang dihubungkan dengan suatu ukuran nilai atau standar tertentu dari perusahaan dimana individu tersebut bekerja (Hakim, 2006)

		<ul style="list-style-type: none"> 11. Mempunyai prosedur yang rinci 12. Bertindak sesuai dengan peraturan organisasi 13. Pekerjaan selesai tepat waktu 14. Disiplin dalam melaksanakan tugas 15. Tidak suka anak buah datang terlambat 	<p>seakan-akan kekuasaan dan prestise tinggi</p> <ul style="list-style-type: none"> 11. Tingkat penerapan prosedur yang rinci 12. Tingkat intensitas bertindak sesuai dengan peraturan organisasi 13. Tingkat intensitas pekerjaan selesai tepat waktu 14. Tingkat disiplin dalam melaksanakan tugas 15. Ketidaksukaan terhadap anak buah datang terlambat 	
Motivasi (X2)	Motivasi kerja merupakan faktor yang mempengaruhi semangat dan kegairahan kerja karyawan untuk berperan secara aktif dalam proses kerja. (Robbins, 2006)	<ul style="list-style-type: none"> 1. Fisiologis 2. Keamanan 3. Sosial 4. Penghargaan 5. Aktualisasi Diri 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Tingkat pemenuhan kebutuhan fisiologis 2. Tingkat pemenuhan kebutuhan keamanan 3. Tingkat pemenuhan kebutuhan sosial 4. Tingkat pemenuhan kebutuhan atas penghargaan 5. Tingkat pemenuhan aktualisasi diri 	O R D I N A L
Kinerja Pegawai (Y)	Kinerja pegawai adalah sebagai hasil kerja yang dicapai oleh individu yang disesuaikan dengan peran	<ul style="list-style-type: none"> 1. Kualitas 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Tingkat kesesuaian hasil aktifitas secara ideal dalam memenuhi tujuan yang diharapkan 	O R D I

	<p>atau tugas individu tersebut dalam suatu perusahaan pada suatu periode waktu tertentu, yang dihubungkan dengan suatu ukuran nilai atau standar tertentu dari perusahaan dimana individu tersebut bekerja (Hakim, 2006)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 2. Kuantitas 3. Ketepatan waktu 4. Efektifitas 5. Kemandirian 6. Komitmen Organisasi 	<ol style="list-style-type: none"> 2. Tingkat pemenuhan jumlah yang dihasilkan dalam jumlah unit, siklus aktivitas yang diselesaikan 3. Tingkat suatu aktivitas yang diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan 4. Tingkat penggunaan sumber daya manusia untuk kepentingan organisasi 5. Tingkat pemenuhan fungsi sebagai pegawai 6. Tingkat tanggungjawab seorang pegawai terhadap organisasi 	<p>N A L</p>
--	---	--	--	----------------------

3.3 Sumber dan Cara Penentuan Data/Informasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh penulis untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan (Sugiyono, 2011: 117). Sesuai dengan pengertian tersebut, maka populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai di Pusdai Jawa Barat Badan Pengelola Islamic Center.

Menurut Sugiyono (2011: 118), sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Dalam penelitian ini tidak digunakan teknik sampling karena sampel yang diteliti adalah keseluruhan dari populasi yang ada atau disebut dengan sensus. Mengingat jumlah populasi pegawai hanya 50 karyawan, maka layak untuk diambil keseluruhan untuk dijadikan sampel tanpa harus mengambil sampel dalam jumlah tertentu. Sehingga sampel dari penelitian ini adalah seluruh pegawai di Pusdai Jawa Barat Badan Pengelola Islamic Center.

3.2.4 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan sekumpulan cara yang dilakukan dalam rangka pengumpulan data dan keterangan lainnya yang berkenaan dengan penelitian. Pada penelitian ini, data di kumpulkan dengan cara sebagai berikut:

1. Penggunaan Kuesioner (Angket)

Penggunaan Kuesioner ialah pengumpulan data yang menggunakan daftar pertanyaan (angket) atau daftar isian terhadap objek yang diteliti (populasi).

2. Wawancara

Wawancara merupakan cara pengumpulan data dengan secara langsung mengajukan pertanyaan pada objek yang diteliti atau kepada pihak yang berkenaan dengan persoalan terkait dengan objek yang diteliti.

Instrumen Penelitian

“Instrumen penelitian adalah suatu alat yang digunakan mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati, secara spesifik semua fenomena disebut sebagai variabel penelitian” (Sugiyono, 2011:102)

Pada kuesioner ini terbagi menjadi dua bagian yaitu bagian pertama yang merupakan data diri responden dan bagian kedua merupakan pernyataan yang berkaitan dengan variabel penelitian (Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai) . Skala pengukuran untuk variabel X1, variabel X2, dan variabel Y adalah ordinal dengan tipe skala likert. Tipe skala likert digunakan untuk mengukur sikap, dan persepsi seseorang atau kelompok tentang fenomena sosial.

Menurut Sugiyono (2011:93) bahwa:

Skala *Likert* digunakan untuk mengukur sikap atau pendapat dan persepsi seseorang atau kelompok orang tentang fenomena sosial.... Dengan skala *Likert*, maka variabel akan diukur serta dijabarkan menjadi indikator variabel, kemudian indikator tersebut dijadikan titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pertanyaan dan pernyataan.

Dengan skala likert, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk

menyusun item-item instrument yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan (Sugiyono, 2011: 93).

Tabel 3.2
Ukuran Penilaian untuk Variabel X,Y,Z

No	Kriteria
5	Sangat Tinggi/Sangat Setuju/Selalu
4	Tinggi/Setuju/Lengkap/Sering
3	Sedang/Netral/Sebagian/Kadang-Kadang
2	Rendah/Tidak Setuju/Sedikit/Jarang
1	Sangat Rendah/Sangat Tidak Setuju/Tidak Ada/Tidak Pernah

Untuk menilai kriteria mengenai skala likert dalam pengklasifikasian skor menurut Sugiyono (2011), skor maksimum setiap kuesioner diberi skor 5 dan skor minimum diberi nilai 1. Maka hasil tabulasi akan dimasukkan ke dalam perhitungan skor dengan cara sebagai berikut:

	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Ragu	Setuju	Sangat Setuju
0,5	1	2	3	4	5
					y

(Sugiyono, 2011: 95)

Gambar 3.1
Garis Kontinum

Keterangan:

- Nilai Indeks Maksimum = Skor tertinggi x jumlah pernyataan x jumlah responden.
- Nilai Indeks maksimum = Skor terendah x jumlah pernyataan x jumlah responden
- Jarak Interval = [nilai maksimum-nilai minimum] : 5
- Y = Total skor yang diperoleh

Skala kontinum diatas digunakan sebagai pedoman untuk menginterpretasikan hasil penelitian untuk mengetahui apakah setiap indikator mampu di golongan pada kategori tertentu dengan jawaban dari kuesioner yang telah diisikan oleh responden. Kemudian, hasil tersebut dianalisis pada deskripsi data variabel penelitian hasil jawaban dari kuesioner yang berkaitan dengan variabel Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai.

3.5 Rancangan Analisis dan Uji Hipotesis

3.5.1 Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif dalam penelitian ini yakni statistik yang digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Analisa statistik deskriptif ditujukan untuk memberikan gambaran mengenai demografi responden. Gambaran tersebut meliputi umur, jenis kelamin, pendidikan terakhir, dan kedudukan atau jabatan di dinas/badan/kantor tempat responden bekerja. (Sugiyono, 2011:148)

3.5.2 Uji Validitas Data

Uji Validitas digunakan untuk mengukur valid tidaknya suatu kuisioner. Makna valid disini berarti bahwa pertanyaan dalam kuisioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuisioner tersebut. Untuk kuisioner yang berisi beberapa pertanyaan seperti yang digunakan dalam penelitian ini, maka valid berarti setiap butir pertanyaan yang menyusun kuisioner tersebut memiliki keterkaitan yang tinggi. Ukuran keterkaitan itu sendiri dicerminkan oleh korelasi jawaban antar pertanyaan. Pertanyaan yang memiliki korelasi yang rendah dengan butir pertanyaan lain dinyatakan tidak valid (Imam Ghazali, 2007).

Dalam penelitian ini, alat uji validitas yang digunakan adalah alat uji yang berdasarkan pendekatan *Construct Validity*, yakni dengan melihat korelasi skor per item dengan skor total seluruh item (*inter-item total correlation*). Metode yang digunakan adalah teknik korelasi produk momen (*moment product correlation*) atau yang lebih dikenal dengan nama *pearson correlation*. Nilai korelasi yang diperoleh (nilai korelasi per item dengan total item yang diperoleh setelah dikorelasikan secara statistic per individu) lalu dibandingkan dengan nilai korelasi (r) *product moment*. Jika r -hitung lebih besar dari r -tabel berarti pertanyaan dianggap memenuhi kriteria validitas. Pengujian validitas setiap item pertanyaan dilakukan dengan menghitung korelasi *Product Moment Pearson* dengan syarat minimum suatu item dianggap valid adalah nilai $r \geq 0,30$ (Sugiyono, 2011:125). Uji validitas ini dilakukan dengan rumus:

$$r_{xy} = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{[n \sum x^2 - (\sum x)^2][n \sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

Dimana:

r_{xy} = koefisien korelasi antara variabel X dan variabel Y

Y = Skor total tiap responden

X = skor tiap butir soal untuk setiap responden

N = jumlah responden

3.5.3 Uji Realibilitas

Realibilitas merupakan penerjemahan dari kata *Reliability* yang berarti keterpercayaan, keterandalan, konsistensi dan sebagainya (Imam Ghozali, 2007). Uji reliabilitas terhadap instrument penelitian (kuisisioner) dilakukan untuk menguji apakah hasil pengukuran dapat dipercaya, dalam hal ini jawaban responden terhadap pertanyaan konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Nurchayani, 2010). Dalam penelitian ini, uji reliabilitas ditempuh dengan menggunakan metode *Cronbach's Alpha*. Instrumen dapat dikatakan handal (reliable) bila memiliki koefisien *Cronbach Alpha* yang semakin mendekati 1 (>0,06), semakin tinggi koefisien internal reliabilitasnya (Nunnally, 1967, dalam Imam Ghozali, 2007:42).

Untuk menguji reliabilitas kuesioner dalam penelitian ini, maka peneliti menggunakan teknik *Cronbach's Alpha* dengan rumusan sebagai berikut:

$$r_{11} = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum \sigma b^2}{\sigma t^2} \right)$$

(Husein Umar, 2008:58)

Keterangan:

r₁₁ : reliabilitas instrumen

k : banyak butir pertanyaan

 σt^2 : varian total $\sum \sigma b^2$: jumlah varian butir

Jumlah varian butir ditetapkan dengan cara mencari nilai varian tiap butir, kemudian jumlahkan seperti yang dirumuskan berikut ini:

Rumus varian yang digunakan:

$$\sigma^2 = \frac{\sum X^2 - \frac{(\sum X)^2}{n}}{n}$$

(Husein Umar, 2008:60)

di mana:

n : jumlah responden

X : nilai skor yang dipilih (total nilai nomor-nomor butir pertanyaan)

Nilai korelasi r₁₁ dibandingkan dengan tabel r *Product Moment Pearson*. Jika nilainya lebih kecil, instrumen tidak reliabel (Umar Husein, 2008:61) atau menurut Ghazali (2007) aturan umum yang dipakai Cronbach's Alpha $\geq 0,60$ sudah mencerminkan yang reliabel

3.5.4 Pengujian Hipotesis

Analisis data dalam pengujian hipotesis penelitian ini akan dilakukan melalui analisis jalur (*path analysis*). Teknik analisis jalur digunakan untuk menguji besarnya sumbangan (kontribusi) yang ditunjukkan oleh koefisien jalur pada setiap diagram jalur dari hubungan kausal antar variabel X_1 , X_2 , dan X_3 terhadap Y serta dampaknya terhadap Z (Supardi, 2012: 263).

Menurut Riduwan dan Engkos Achmad Kuncoro (2012: 116), pada dasarnya koefisien jalur (*path*) adalah koefisien regresi yang distandarkan yaitu koefisien regresi yang dihitung dari basis data yang telah diset dalam angka baku atau *Z-score* (data yang diset dengan nilai rata-rata = 0 dan standar deviasi = 1). Koefisien jalur yang distandarkan (*standardized path coefficient*) ini digunakan untuk menjelaskan besarnya pengaruh (bukan memprediksi) variabel bebas (*eksogen*) terhadap variabel lain yang diberlakukan sebagai variabel terikat (*endogen*). Ada beberapa sifat atau syarat yang harus dipenuhi dalam analisis jalur, diantaranya yaitu: (Supardi, 2012: 270)

1. Data masing-masing variabel merupakan data interval/rasio.
2. Hubungan antara dua variabel adalah linier dan aditif.
3. Hubungan antara setiap dua variabel bersifat rekursif (satu arah).
4. Variabel sisa (residu) tidak berkorelasi dengan sesamanya dan tidak juga dengan variabel dalam sistem: $r_{x_e} = r_{e_x} = 0$ dan juga $r_{e_1 \cdot e_2} = r_{e_2 \cdot e_1} = 0$.

Sebelum melakukan analisis jalur, terlebih dahulu dilakukan uji kesesuaian model (*Goodness of Fit Test*), yaitu untuk menguji apakah model yang diusulkan memiliki kesesuaian (*fit*) dengan data atau tidak (Riduwan dan Engkos Achmad

Kuncoro, 2011: 146). Ukuran dan kriteria uji yang digunakan dalam *Goodness of Fit Test* adalah $P\text{-value} \geq 0,05$, *Root Means Square Error of Approximation* (RMSEA) $\leq 0,08$ dan nilai *Comparative Fit Index* (CFI) $\geq 0,90$.

Setelah model dinyatakan *fit* dengan data, selanjutnya statistik analisis jalur dihitung dengan prosedur sebagai berikut (Kusnendi, 2008: 154-156):

1. Rumuskan model yang akan diuji dalam sebuah diagram jalur lengkap sehingga jelas variabel eksogen dan endogennya, baik sebagai variabel antara dan atau sebagai variabel dependen.
2. Hitung koefisien korelasi antarvariabel penelitian dengan rumus:

$$r = \frac{n \sum X_i Y_i - (\sum X_i)(\sum Y_i)}{\sqrt{[n \sum X_i^2 - (\sum X_i)^2][n \sum Y_i^2 - (\sum Y_i)^2]}}$$

Nyatakan koefisien korelasi antarvariabel penelitian tersebut dalam sebuah matriks korelasi (R) sebagai berikut:

$$R = \begin{matrix} & Y_1 & Y_2 & X_1 & X_2 & \dots & X_k \\ \begin{matrix} Y_1 \\ Y_2 \\ X_1 \\ X_2 \\ \dots \\ X_k \end{matrix} & \begin{bmatrix} 1 & r_{Y_1 Y_2} & r_{Y_1 X_1} & r_{Y_1 X_2} & \dots & r_{Y_1 X_k} \\ & 1 & r_{Y_2 X_1} & r_{Y_2 X_2} & \dots & r_{Y_2 X_k} \\ & & 1 & r_{X_1 X_2} & \dots & r_{X_1 X_k} \\ & & & 1 & \dots & r_{X_2 X_k} \\ & & & & \dots & \dots \\ & & & & & \dots & 1 \end{bmatrix} \end{matrix}$$

Setelah menghitung koefisien korelasi maka selanjutnya dilakukan interpretasi terhadap koefisien korelasi sebagai berikut:

Tabel 3.3

Pedoman Interpretasi Koefisien Korelasi

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00- 0,199	Sangat Rendah
0,20- 0,399	Rendah

0,40- 0,599	Sedang
0,60- 0,799	Kuat
0,80- 1,000	Sangat Kuat

Sumber: Sugiyono (2011: 231)

- Identifikasi model atau sub struktur yang akan dihitung koefisien jalurnya dan rumuskan persamaan strukturalnya sehingga jelas variabel apa yang diberlakukan sebagai variabel penyebab dan variabel apa yang diberlakukan sebagai variabel akibat.
- Identifikasi matriks korelasi antarvariabel penyebab yang sesuai dengan sub-sub struktur atau model yang akan diuji.
- Hitung matriks invers korelasi antarvariabel penyebab untuk setiap model yang akan diuji dengan rumus:

$$R_i^{-1} = \frac{1}{|R_i|} (\text{adj. } R_i)$$

- Hitung semua koefisien jalur yang ada dalam model yang akan diuji dengan rumus:

$$\rho_{y_t x_k} = (R_i^{-1})(r_{1,x_k})$$

dimana $\rho_{y_t x_k}$ menunjukkan koefisien jalur, R_i^{-1} adalah matriks invers korelasi antarvariabel eksogen dalam model yang dianalisis, dan r_{1,x_k} koefisien korelasi antara variabel eksogen dan endogen dalam model yang dianalisis.

- Hitung koefisien jalur *error variables* (ρ_{ϵ_i}) melalui rumus:

$$\rho_{xi} = \sqrt{1 - R_{i,k}^2}$$

8. Uji kebermaknaan (*test of significance*) koefisien jalur secara individu (parsial)
Guna melakukan pengujian kebermaknaan koefisien jalur atas hipotesis yang ditetapkan, Tabel 3.4 menguraikan rancangan pengujian hipotesis dengan menggunakan kriteria uji IBM SPSS.

Tabel 3.4

Rancangan Pengujian Hipotesis Penelitian Secara Individual

Pengujian	Hipotesis Statistik	Kriteria Uji
Hipotesis 1:	$H_0, \rho = 0$: Variabel X_1 berpengaruh terhadap variabel Y $H_a, \rho \neq 0$: Variabel X_1 tidak berpengaruh terhadap variabel Y	Diharapkan H_0 ditolak jika nilai: $P\text{-Value} \leq 0,05$
Hipotesis 2:	$H_0, \rho = 0$: Variabel X_2 berpengaruh terhadap variabel Y $H_a, \rho \neq 0$: Variabel X_2 tidak berpengaruh terhadap variabel Y	Diharapkan H_0 ditolak jika nilai: $P\text{-Value} \leq 0,05$
Hipotesis 3:	$H_a, \rho \neq 0$: Variabel X_1, X_2 berpengaruh terhadap variabel Y $H_a, \rho \neq 0$: Variabel X_1, X_2 berpengaruh terhadap variabel Y	Diharapkan H_0 ditolak jika nilai: $P\text{-Value} \leq 0,05$

9. Membuat dekomposisi pengaruh antarvariabel yaitu memisahkan pengaruh total menjadi komponen pengaruh langsung dan tidak langsung. Bentuk umum dekomposisi pengaruh antarvariabel dapat dinyatakan:

- a. Pengaruh langsung (DE) = (ρ_{ik_f})
- b. Pengaruh tidak langsung (IE) = $(\rho_{ik_f})(\rho_{ii_f})$
- c. Pengaruh total (TE) = DE + IE $(\rho_{ik_f}) + (\rho_{ik_f})(\rho_{ii_f})$

dimana:

ρ_{ik_f} = koefisien jalur variabel eksogen X_k terhadap variabel endogen Y_i

ρ_{ii_f} = koefisien jalur antarvariabel endogen Y_i

Jika dari hasil uji parsial terdapat koefisien jalur yang tidak signifikan atau pengujian hipotesisnya ditolak (H_0 diterima), maka model perlu diperbaiki melalui metode *trimming*, yaitu dengan jalan melepaskan atau mengeluarkan koefisien jalur yang tidak bermakna atau tidak signifikan dari model (Kusnendi, 2008: 18). Tujuan *trimming* adalah memperoleh model yang paling sederhana, maka ketika *trimming* dilakukan akan diperoleh dua model yang berbeda, yaitu model sebelum dan setelah *trimming*.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Pusdai Jawa Barat Badan Pengelola Islamic Center

Tahun 1977-1978, untuk menyambut **Abad XV Hijriyah** (Tahun 1400 H), para ulama dan umat Islam Jawa Barat menginginkan adanya monumen keagamaan yang akan menjadi tonggak “**Kebangkitan Kembali Umat Islam**”, salah satu idenya mendirikan “**Islamic Center**”. **Gubernur Jawa Barat**, Mayjen H. Aang Kunaefi (1975-1985) atas nama Pemerintah Provinsi Jawa Barat menerima dengan baik gagasan pendirian Islamic Center tersebut. **19 Oktober 1979**, di Kantor Bappeda Jawa Barat sejumlah ulama, dai, pakar, cendekiawan serta pejabat dan Angkatan 45 dari berbagai organisasi, lembaga dan instansi mengadakan diskusi dipimpin Ketua MUI Jabar serta dihadiri Gubernur Jawa Barat dan Kakandepag Jabar, pada intinya mereka semua mendukung rencana pendirian Islamic Center di Jawa Barat dan Pembangunannya segera dimulai.

Pada tanggal **29 Oktober 1979**, lahir Instruksi Bersama Menteri Agama dan Menteri Dalam Negeri No. 9 dan 30/1979 yang menetapkan perlunya umat Islam menyambut abad XV Hijriyah dengan meningkatkan kegiatan dakwah dalam rangka menyongsong kebangkitan kembali (umat) Islam, semakin memperkuat gagasan pendirian Islamic Center. **11 September 1980**, puncak dari serangkaian diskusi, di Kampus Uswatun Khasanah, Nagrek, Kabupaten Bandung, diadakan Musyawarah Ulama dan Pemuka Agama Islam se-Jawa Barat, dan bersepakat untuk merealisasikan pembangunan Islamic Center. **Tahun 1982**, dengan stock No.

593.82/SK.133-Pem/82, Gubernur Jawa Barat menetapkan bahwa Pusat Pengembangan dan Pengkajian Islam (Islamic Center) Jawa Barat dibangun sebagai satu kesatuan dengan Monumen Perjuangan Rakyat Jawa Barat, Museum Perjuangan Rakyat Jawa Barat dan Lapangan Upacara Pemda Jawa Barat.

Tahun 1982-1991 (hampir 10 tahun), Pemda Jabar melaksanakan pembebasan lahan dan pemindahan penduduk (relokasi), serta membuat Perencanaan Pembangunan Islamic Center. **Tahun 1992**, berdasarkan izin Pemda Kotamadya Bandung No. 583/637/II/DTK/92 pembangunan Islamic Center di atas lahan 4,5 Ha di mulai. **Tahun 1997**, pembangunan Islamic Center dengan nama “**Pusat Dakwah Islam**” (untuk mengindonesiakan penamaan lembaga Islam) selesai, dengan menelan biaya mulai dari perencanaan, pembebasan dan pembangunannya sebesar Rp. 49 milyar yang bersumber dari APBD Jawa Barat. **2 Desember 1997**, menjelang Bulan Suci Ramadhan, “**Pusat Dakwah Islam Jawa Barat**” disingkat **PUSDAI** diresmikan oleh Gubernur Jawa Barat HR. Nuriana. **Tahun 1998-2002**, pengelolaan PUSDAI dibawah langsung oleh Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Barat dengan Pembina Sekda Jabar Drs. H. Dani Setiawan. Untuk pelaksanaanya diangkat Dr. KH. Miftah Faridl sebagai Direktur. **Tahun 2002-2004**, kepengurusan baru belum diangkat, maka Dr. KH. Miftah Faridl dan Tim masih meneruskan kepengurusan PUSDAI. Tahun 2004, berdasarkan Undang-Undang No. 16 Tahun 2001 tentang Yayasan, Pemerintah Provinsi Jawa Barat mendirikan Yayasan Darma Bakti (tahun 2005 berubah menjadi Yayasan Darma Asri) untuk mengelola Pusdai Jawa Barat dan Masjid At-Ta’awun. Tahun 2004-2009, Yayasan Darma Asri diketuai oleh Drs. Dedem

Ruchlia dengan Ketua Pelaksana Unit Pusdai Dr. KH. Miftah Faridl, Ketua Pelaksana Unit Bale Asri (masih bagian dari Pusdai) Ir. Laksmi Dewi dan Ketua Pelaksana Unit At-Ta'awun Mahdi Supriadi. Tahun 2010-2011, dengan adanya penertiban seluruh aset Pemerintah Provinsi Jawa Barat, Pengelolaan Pusdai dan Masjid At-Ta'awun tidak lagi oleh Yayasan Darma Asri, termasuk pengelolaan LPTQ Jawa Barat, tetapi menjadi semacam UPTD. Untuk itu Pemerintah Provinsi Jawa Barat Membentuk Satuan Tugas Penanganan Pusdai, Bale Asri dan At-Ta'awun, dengan Ketua H. Aip Rivai, SH. MSi. Dan Wakil Ketua H. Riadi, SKM. MPH. Sementara Pelaksana masih tetap yaitu Ketua Pelaksana Pusdai Drs. H. Zainal Abidin, M.Ag., Ketua Pelaksana Bale Asri Ir. Laksmi Dewi dan Ketua Pelaksana At-Ta'awun Mahdi Supriadi. 28 November 2011, dikeluarkan Peraturan Gubernur No. 62 Tahun 2011 Tentang Badan Pengelola Islamic Centre Jawa Barat dengan aset yang dikelola : Pusdai, Masjid At-Ta'awun dan LPTQ. Tahun 2011, Badan Pengelola Islamic Centre Jawa Barat diketuai oleh Riadi, SKM, MPH. dengan Kepala Bidang Pusdai H. Husain Hamzah, dan Kepala Bidang Pengembangan, Pengamalan Qur'an dan At-Ta'awun H. Supriadi. 3 September 2013, untuk menyempurnakan Kelembagaan BPIC dikeluarkan Peraturan Gubernur Jawa Barat Nomor 53 Tahun 2013 tentang Perubahan Atas Peraturan Gubernur Jawa Barat Nomor 62 Tahun 2011 tentang Badan Pengelola Islamic Centre Jawa Barat dengan aset yang dikelola : Pusdai, Masjid At-Ta'awun, LPTQ dan Masjid Raya Jawa Barat. Tahun 2013, Badan Pengelola Islamic Centre Jawa Barat diketuai oleh Drs. H. Dady Iskandar, MM. dengan

Koordinator Pengelola Masjid Pusdai H. Agus Sutrisna, S.Hut, MM, dan Ketua DKM Pusdai Drs. KH. Iding Bahrudin, MMPd.

4.2. Karakteristik Pegawai

Berdasarkan hasil pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner kepada pegawai sebagai pegawai, maka dapat diketahui karakteristik setiap pegawai dengan harapan agar informasi ini dapat dijadikan masukan bagi Pusdai Jawa Barat Badan Pengelola Islamic Center dalam segi gaya kepemimpinan, tingkat motivasi serta kinerja yang sesuai dengan karakteristik masing-masing pegawai dimasa yang akan datang. Karakteristik yang dapat disajikan dalam penelitian ini meliputi : jenis kelamin pegawai, usia pegawai, pendidikan terakhir, golongan serta masa kerja pegawai.

Untuk lebih jelasnya mengenai aspek-aspek tersebut dapat dilihat pada tabel berikut ini

Tabel 4.1. Karakteristik Pegawai Berdasarkan Jenis Kelamin

No.	Jenis Kelamin	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Pria	36	72
2.	Wanita	14	28
Jumlah		50	100

Sumber : Hasil pengolahan data primer

Berdasarkan data tersebut di atas bahwa karakteristik pegawai menurut jenis kelamin sebagian besar pegawai Pusdai Jawa Barat Badan Pengelola Islamic Center adalah berjenis kelamin pria yaitu sebanyak 72%. Hal ini sesuai dengan proporsi pekerjaan yang sebagian besar dilakukan oleh pria, karena jenis kelamin sangat menentukan dalam menentukan kinerja. Selanjutnya Ruky (2001 ; 39)

menyatakan bahwa jenis kelamin yaitu pria atau wanita tidak dibedakan dalam pengukuran kinerja pegawai, sehingga pegawai pria maupun wanita memiliki penilaian kinerja yang tidak dibedakan.

Tabel 4.2. Karakteristik Pegawai Berdasarkan Usia

No.	Usia	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	20 – 30	0	0.0
2.	31 – 40	10	20
3.	41- 49	37	74
4.	> 50	3	6
Jumlah		50	100

Sumber : Hasil pengolahan data primer

Pada tabel 4.2 di atas, dapat dilihat bahwa karakteristik pegawai berdasarkan usia sebgaaian besar termasuk usia kritis yakni berkisar antara 41-49 tahun yaitu sebanyak 74%. Pada umumnya pegawai tersebut dari mulai penempatan sampai sekarang tidak pernah mutasi, walaupun terjadi rotasi hanya berbeda dalam komoditas yang ditangani, Pada usia tersebut apabila pegawai bekerja pada pekerjaan yang sama atau rutinitas dari mulai mereka ditempatkan, biasanya semangat bekerja para pegawai mulai menurun atau menunjukkan kebosanan/ kejenuhan, sehingga mengakibatkan kinerja yang dihasilkan menjadi rendah. Kusriyanto (1998:98) yang menyatakan bahwa produktivitas pegawai dapat dicapai pada usia kerja pegawai, jika pengelolaan SDM pada suatu lembaga/organisasi relative sudah baik

Tabel 4.3. Karakteristik Pegawai Berdasarkan Pendidikan

No.	Pendidikan	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	SD/SLTP	0	0.0
2.	SLTA	31	62
3.	D2/D3	4	8
4.	S1	15	30
5.	S2	0	0.0
Jumlah		50	100

Sumber : Hasil pengolahan data primer

Karakteristik pegawai berdasarkan pendidikan formal terakhir pada Tabel 4.3. terlihat bahwa sebagian besar pegawai adalah lulusan SLTA yaitu sebanyak 62% dan diikuti lulusan S1 sebanyak 30%. Pendidikan akan berpengaruh terhadap pola pikir dan kemampuan mereka dalam menganalisis permasalahan-permasalahan di lapangan sehingga akan berpengaruh terhadap komitmen yang pada akhirnya akan berpengaruh pula terhadap kinerja pegawai. Siagian (2008:83) yang menyatakan bahwa pendidikan akan menunjang prestasi kerja pegawai, namun tidak menutup kemungkinan pegawai dengan pendidikan kurang tinggi dapat mencapai prestasi puncak apabila memiliki etos kerja yang tinggi dan tujuan yang jelas. Bagi dengan pegawai pendidikan tersebut serta telah mengikuti latihan pegawai selain menunjang kinerja yang merupakan prestasi kerja pegawai juga akan menunjang promosi jabatan

Tabel 4.4. Karakteristik Pegawai Berdasarkan Pangkat/Golongan

No.	Pangkat/Golongan	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	IV	0	9.78
2.	III	39	78
3.	II	11	22
Jumlah		92	100

Sumber : Hasil pengolahan data primer

Pada tabel 4.4. terlihat bahwa karakteristik pegawai berdasarkan pangkat/golongan sebagian besar pegawai memiliki pangkat antara golongan III sebesar 63.04%. Hal ini menunjukkan bahwa secara kepangkatan karena sebagian besar pegawai berpendidikan SLTA, berarti banyak yang sudah mencapai pangkat puncak. Dengan demikian secara tidak langsung akan berpengaruh terhadap motivasi dan kinerja yang dihasilkan.

Tabel 4.5. Karakteristik Pegawai Berdasarkan Masa kerja

No.	Masa Kerja	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	< 5 tahun	0	0
2.	5 – 10 tahun	2	4
3.	11 – 15 tahun	23	46
4.	16 – 20 tahun	15	30
5.	> 20 tahun	3	6
Jumlah		50	100

Sumber : Hasil pengolahan data primer

Tabel 4.5. menunjukkan bahwa karakteristik pegawai berdasarkan masa kerja para pegawai sebagian besar antara 11-15 tahun yaitu sebanyak 46%. Apabila dilihat dari masa kerja, mereka rata-rata memiliki pengalaman yang cukup lama di bidang tugasnya masing-masing. Siagian (2008 ; 34) yang menyatakan bahwa masa kerja menunjang dalam meningkatkan prestasi kerja. Peningkatan prestasi kerja pegawai merupakan salah satu kriteria bahan penilaian pimpinan baik dalam promosi pegawai maupun penghargaan yang akan diberikan kepada pegawai.

4.3. Gaya Kepemimpinan di Pusdai Jawa Barat Badan Pengelola Islamic Center

Robbins (2009) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran. Kepemimpinan menurut Siagian (2002) adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain dalam hal ini para bawahannya sedemikian rupa sehingga orang lain itu mungkin tidak disenangi. Sedangkan Yukl (2001) mengatakan kepemimpinan ialah proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kelompok untuk mencapai tujuan bersama.

Selain itu Gibson, et al (2006) mengatakan kepemimpinan (*leadership*) merupakan suatu usaha untuk menggunakan pengaruh untuk memotivasi individu dalam mencapai beberapa tujuan. Dalam menjalankan tugas pemimpin memiliki tiga pola dasar gaya kepemimpinan yaitu yang mementingkan pelaksanaan tugas, yang mementingkan hubungan kerjasama, dan yang mementingkan hasil yang dapat di capai (Rivai, 2004)

Menurut Rivai (2004), gaya kepemimpinan merupakan pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah, keterampilan, sifat dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. Gaya kepemimpinan menunjukkan secara langsung maupun tidak langsung, tentang keyakinan seseorang pemimpin terhadap kemampuan bawahannya. Artinya, gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai

hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya. Flippo (2000) berpendapat gaya kepemimpinan dapat dirumuskan sebagai suatu pola perilaku yang dirancang untuk memadukan kepentingan-kepentingan organisasi dan personalia guna mengejar beberapa sasaran. Sedangkan Thoha (2000), menyatakan gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Sehingga menyelaraskan persepsi diantara orang yang akan mempengaruhi perilaku dengan orang yang perilakunya akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya.

Perlu dikemukakan pula bahwa bahwa skor tertinggi dan terendah dari indikator-indikator variabel Gaya Kepemimpinan yaitu skor tertinggi $5 \times 50 = 250$, sedangkan skor terendah $1 \times 50 = 50$ untuk setiap indikator, skor tersebut dipergunakan untuk mencari bobot setiap indikator dari variabel Gaya Kepemimpinan dengan rentang skor 40. Untuk lebih jelasnya mengenai indicator-indikator tersebut, dapat dilihat dalam tabel berikut ini;

56 – 100 dengan kriteria Sangat tidak Setuju

101 – 145 dengan kriteria Tidak Setuju

146 – 190 dengan kriteria Ragu-Ragu

191 – 235 dengan kriteria Setuju

236 – 280 dengan kriteria Sangat Setuju

Tabel 4.6. Tanggapan pegawai mengenai atasan sering berkonsultasi dengan setiap bawahan, Pusdai Jawa Barat Badan Pengelola Islamic Center, 2018 (n=50)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Skor (FxSkala)
Sangat Setuju	8	16.0	40
Setuju	26	52.0	104
Ragu-Ragu	16	32.0	48
Tidak Setuju	0	0.0	0
Sangat Tidak Setuju	0	0.0	0
Total Skor	50	100	192

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa bobot mengenai atasan sering berkonsultasi dengan setiap bawahan dengan skor 192, hal ini menunjukkan bahwa atasan atau pimpinan sering mengadakan konsultasi dengan setiap bawahan untuk pengambilan keputusan. Hal ini terlihat dari 26 responden yang memilih jawaban setuju.

Tabel 4.7. Tanggapan pegawai mengenai atasan memperlakukan setiap bawahan secara sama antara satu dengan lainnya, Pusdai Jawa Barat Badan Pengelola Islamic Center, 2018 (n=50)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Skor (FxSkala)
Sangat Setuju	0	0.0	0
Setuju	5	10.0	20
Ragu-Ragu	14	28.0	42
Tidak Setuju	31	62.0	62
Sangat Tidak Setuju	0	0.0	0
Total Skor	50	100	124

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa bobot mengenai atasan sering memperlakukan setiap bawahan secara sama antara satu dengan lainnya dengan skor 124, hal ini menunjukkan bahwa atasan atau pimpinan tidak pernah

memperlakukan setiap bawahan dengan sama antara satu dengan yang lainnya. Artinya, pimpinan melakukan diskriminasi antar pegawai bawahannya. Hal ini terlihat dari 31 responden yang memilih jawaban tidak setuju.

Tabel 4.8. Tanggapan pegawai mengenai atasan bergaul secara informal dengan setiap bawahan, Pusdai Jawa Barat Badan Pengelola Islamic Center, 2018 (n=50)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Skor (FxSkala)
Sangat Setuju	4	8.0	20
Setuju	3	6.0	12
Ragu-Ragu	30	60.0	90
Tidak Setuju	13	26.0	26
Sangat Tidak Setuju	0	0.0	0
Total Skor	50	100	148

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa bobot mengenai atasan bergaul secara informal dengan setiap bawahan dengan skor 148, hal ini menunjukkan bahwa atasan atau pimpinan jarang bergaul secara informal dengan para bawahannya. Pemimpin cenderung serius dan kaku ketika berada dikantor. Hal ini terlihat dari 30 responden yang memilih jawaban ragu-ragu.

Tabel 4.9. Tanggapan pegawai mengenai atasan bercampur secara bebas dengan setiap bawahan, Pusdai Jawa Barat Badan Pengelola Islamic Center, 2018 (n=50)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Skor (FxSkala)
Sangat Setuju	2	4.0	10
Setuju	7	14.0	28
Ragu-Ragu	41	82.0	123
Tidak Setuju	0	0.0	0
Sangat Tidak Setuju	0	0.0	0
Total Skor	50	100	161

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa bobot mengenai atasan bercampur secara bebas dengan setiap bawahan dengan skor 161, hal ini menunjukkan bahwa atasan atau pimpinan jarang bergaul secara bebas dengan para bawhannya. Pemimpin cenderung statis ketika berada dikantor. Hal ini terlihat dari 41 responden yang memilih jawaban ragu-ragu.

Tabel 4.10. Tanggapan pegawai mengenai atasan membuat setiap bawahan merasa bebas, Pusdai Jawa Barat Badan Pengelola Islamic Center, 2018 (n=50)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Skor (FxSkala)
Sangat Setuju	1	2.0	5
Setuju	13	26.0	52
Ragu-Ragu	36	72.0	108
Tidak Setuju	0	0.0	0
Sangat Tidak Setuju	0	0.0	0
Total Skor	50	100	165

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa bobot mengenai atasan membuat setiap bawahan merasa bebas dengan skor 165, hal ini menunjukkan bahwa atasan atau pimpinan membatasi segala sesuatunya dengan setiap bawahan, sehingga bawahan tidak cukup merasa bebas saat berhadapan dengan atasan Hal ini terlihat dari 36 responden yang memilih jawaban ragu-ragu.

Tabel 4.11. Tanggapan pegawai mengenai atasan membantu setiap bawahan sekalipun bukan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan, Pusdai Jawa Barat Badan Pengelola Islamic Center, 2018 (n=50)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Skor (FxSkala)
Sangat Setuju	0	0.0	0
Setuju	8	16.0	32
Ragu-Ragu	19	38.0	57
Tidak Setuju	23	46.0	46
Sangat Tidak Setuju	0	0.0	0
Total Skor	50	100	135

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa bobot mengenai atasan membantu setiap bawahan sekalipun bukan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan dengan skor 135, hal ini menunjukkan bahwa atasan atau pimpinan memberikan jarak yang cukup jauh dengan setiap bawahan sehingga atasan hanya berlaku profesionalisme di kantor sebagai seorang pimpinan. Hal ini terlihat dari 23 responden yang memilih jawaban tidak setuju.

Tabel 4.12. Tanggapan pegawai mengenai atasan memuji dan menghargai kepada setiap bawahan yang bekerja keras, Pusdai Jawa Barat Badan Pengelola Islamic Center, 2018 (n=50)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Skor (FxSkala)
Sangat Setuju	0	0.0	0
Setuju	7	14.0	28
Ragu-Ragu	41	82.0	123
Tidak Setuju	2	4.0	4
Sangat Tidak Setuju	0	0.0	0
Total Skor	50	100	155

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa bobot mengenai atasan memuji dan menghargai kepada setiap bawahan yang bekerja keras dengan skor 155, hal ini menunjukkan bahwa atasan cenderung jarang memberikan apresiasi atau penghargaan atas bawahan yang bekerja keras. Hal ini terlihat dari 41 responden yang memilih jawaban ragu-ragu.

Tabel 4.13. Tanggapan pegawai mengenai atasan menuntut setiap bawahan melakukan apa yang ingin mereka lakukan, Pusdai Jawa Barat Badan Pengelola Islamic Center, 2018 (n=50)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Skor (FxSkala)
Sangat Setuju	0	0.0	0
Setuju	2	4.0	8
Ragu-Ragu	17	34.0	51
Tidak Setuju	31	62.0	62
Sangat Tidak Setuju	0	0.0	0
Total Skor	50	100	121

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa bobot mengenai atasan menuntut setiap bawahan melakukan apa yang mereka ingin lakukan dengan skor 121, hal ini menunjukkan bahwa atasan atau pimpinan tidak pernah memaksakan kehendak dan memanfaatkan jabatannya untuk sewenang-wenang memberikan perintah pada bawahan. Hal ini terlihat dari 31 responden yang memilih jawaban tidak setuju.

Tabel 4.14. Tanggapan pegawai mengenai tidak mentolerir campur tangan apapun dari setiap bawahan, Pusdai Jawa Barat Badan Pengelola Islamic Center, 2018 (n=50)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Skor (FxSkala)
Sangat Setuju	1	2.0	5
Setuju	6	12.0	24
Ragu-Ragu	43	86.0	129
Tidak Setuju	0	0.0	0
Sangat Tidak Setuju	0	0.0	0
Total Skor	50	100	158

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa bobot mengenai atasan tidak mentolerir campur tangan apapun dari setiap bawahan dengan skor 158, hal ini menunjukkan bahwa atasan atau pimpinan berusaha untuk membatasi campur

tangan setiap bawahan atas pekerjaan dan tugasnya. Hal ini terlihat dari 43 responden yang memilih jawaban ragu-ragu.

Tabel 4.15. Tanggapan pegawai mengenai atasan berperilaku seakan-akan kekuasaan dan prestisenya penting bagi kepatuhan setiap bawahan, Pusdai Jawa Barat Badan Pengelola Islamic Center, 2018 (n=50)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Skor (FxSkala)
Sangat Setuju	2	4.0	10
Setuju	7	14.0	28
Ragu-Ragu	41	82.0	123
Tidak Setuju	0	0.0	0
Sangat Tidak Setuju	0	0.0	0
Total Skor	50	100	161

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa bobot mengenai atasan berperilaku seakan-akan kekuasaan dan prestisenya penting bagi kepatuhan setiap bawahan dengan skor 161, hal ini menunjukkan bahwa atasan atau pimpinan cenderung merasa bahwa kekuasaan yang dia miliki merupakan prestise dan kepatuhan bagi setiap bawahan. Hal ini terlihat dari 41 responden yang memilih jawaban ragu-ragu.

Tabel 4.16. Tanggapan pegawai mengenai atasan lebih menyukai prosedur rinci untuk melakukan pekerjaan, Pusdai Jawa Barat Badan Pengelola Islamic Center, 2018 (n=50)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Skor (FxSkala)
Sangat Setuju	1	2.0	5
Setuju	13	26.0	52
Ragu-Ragu	36	72.0	108
Tidak Setuju	0	0.0	0
Sangat Tidak Setuju	0	0.0	0
Total Skor	50	100	165

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa bobot mengenai atasan lebih menyukai prosedur rinci untuk melakukan pekerjaan dengan skor 165, hal ini menunjukkan bahwa atasan atau pimpinan cenderung kurang menghargai prosedur secara rinci atas pelaksanaan pekerjaan. Hal ini terlihat dari 36 responden yang memilih jawaban ragu-ragu.

Tabel 4.17. Tanggapan pegawai mengenai atasan bertindak sesuai dengan peraturan yang ditetapkan pemerintah, Pusdai Jawa Barat Badan Pengelola Islamic Center, 2018 (n=50)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Skor (FxSkala)
Sangat Setuju	0	0.0	0
Setuju	8	16.0	32
Ragu-Ragu	19	38.0	57
Tidak Setuju	23	46.0	46
Sangat Tidak Setuju	0	0.0	0
Total Skor	50	100	135

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa bobot mengenai atasan bertindak sesuai dengan peraturan yang ditetapkan pemerintah dengan skor 135, hal ini menunjukkan bahwa atasan atau pimpinan tidak berlaku sesuai aturan yang ditetapkan oleh pemerintah. Hal ini terlihat dari 23 responden yang memilih jawaban tidak setuju.

Tabel 4.18. Tanggapan pegawai mengenai atasan mengharapkan setiap bawahan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, Pusdai Jawa Barat Badan Pengelola Islamic Center, 2018 (n=50)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Skor (FxSkala)
Sangat Setuju	0	0.0	0
Setuju	7	14.0	28
Ragu-Ragu	41	82.0	123
Tidak Setuju	2	4.0	4
Sangat Tidak Setuju	0	0.0	0
Total Skor	50	100	155

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa bobot mengenai atasan mengharapkan setiap bawahan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dengan skor 155, hal ini menunjukkan bahwa atasan cenderung membebaskan bawahan dalam penyelesaian tugas pada tiap bawahan. Hal ini terlihat dari 41 responden yang memilih jawaban ragu-ragu.

Tabel 4.19. Tanggapan pegawai mengenai atasan sangat disiplin dalam melaksanakan pekerjaan, Pusdai Jawa Barat Badan Pengelola Islamic Center, 2018 (n=50)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Skor (FxSkala)
Sangat Setuju	0	0.0	0
Setuju	2	4.0	8
Ragu-Ragu	17	34.0	51
Tidak Setuju	31	62.0	62
Sangat Tidak Setuju	0	0.0	0
Total Skor	50	100	121

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa bobot mengenai atasan sangat disiplin dalam melaksanakan pekerjaan dengan skor 121, hal ini menunjukkan bahwa atasan atau pimpinan tidak pernah menerapkan kedisiplinan dalam melaksanakan pekerjaan. Hal ini terlihat dari 31 responden yang memilih jawaban tidak setuju.

Tabel 4.20. Tanggapan pegawai mengenai atasan tidak suka kepada setiap bawahan yang datang terlambat, Pusdai Jawa Barat Badan Pengelola Islamic Center, 2018 (n=50)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Skor (FxSkala)
Sangat Setuju	1	2.0	5
Setuju	6	12.0	24
Ragu-Ragu	43	86.0	129
Tidak Setuju	0	0.0	0
Sangat Tidak Setuju	0	0.0	0
Total Skor	50	100	158

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa bobot atasan tidak suka kepada setiap bawahan yang datang terlambat dengan skor 158, hal ini menunjukkan bahwa atasan atau pimpinan cenderung tidak menyukai bawahan yang selalu datang terlambat. Hal ini terlihat dari 43 responden yang memilih jawaban ragu-ragu.

Secara umum Gaya Kepemimpinan di Pusdai Jawa Barat Badan Pengelola Islamic Center dapat dilihat pada tabel 4.21 di bawah.

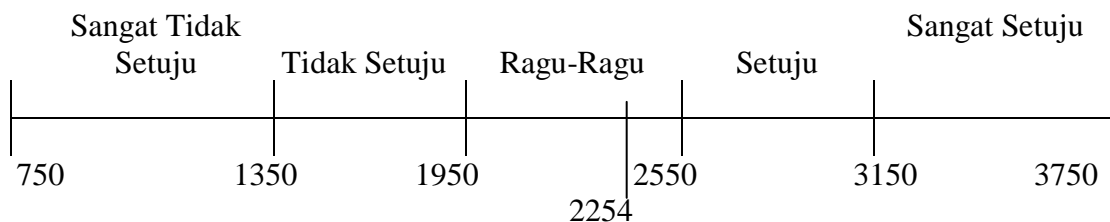
Tabel 4.21 Rangkuman Gaya Kepemimpinan di Pusdai Jawa Barat Badan Pengelola Islamic Center, 2018 (n=50)

No.	Indikator	Skor	Kriteria
1.	Atasan sering berkonsultasi dengan setiap bawahan	192	Setuju
2.	Atasan memperlakukan setiap bawahan secara sama antara satu dengan lainnya	124	Tidak Setuju
3.	Atasan bergaul secara informal dengan setiap bawahan	148	Ragu-ragu
4.	Atasan bercampur secara bebas dengan setiap bawahan	161	Ragu-ragu
5.	Atasan membuat setiap bawahan merasa bebas	165	Ragu-ragu
6.	Atasan membantu setiap bawahan sekalipun bukan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan	135	Ragu-ragu
7.	Atasan memuji dan menghargai kepada setiap bawahan yang bekerja keras	155	Ragu-ragu
8.	Atasan menuntut setiap bawahan melakukan apa yang ingin mereka lakukan	121	Tidak setuju
9.	Atasan tidak mentolerir campur tangan apapun dari setiap bawahan	158	Ragu-ragu

10.	Atasan berperilaku seakan-akan kekuasaan dan prestisenya penting bagi kepatuhan setiap bawahan	161	Ragu-ragu
11.	Atasan lebih menyukai prosedur rinci untuk melakukan pekerjaan	165	Ragu-ragu
12.	Atasan bertindak sesuai dengan peraturan yang ditetapkan pemerintah	135	Ragu-ragu
13.	Atasan mengharapkan setiap bawahan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu	155	Ragu-ragu
14.	Atasan sangat disiplin dalam melaksanakan pekerjaan	121	Tidak setuju
15.	Atasan tidak suka kepada setiap bawahan yang datang terlambat	158	Ragu-ragu
	Jumlah	2254	

Sumber : Rekap dari Hasil Pengolahan SPSS 12.0

Berdasarkan tabel 4.21 di atas, skor total nilai kumulatif variabel gaya kepemimpinan mencapai 2254. Dengan jumlah skor tertinggi adalah $5 \times 15 \times 50 = 3750$, dan jumlah skor terendah adalah $1 \times 15 \times 50 = 750$. Klasifikasi skor jawaban pegawai variabel gaya kepemimpinan dapat digambarkan dalam tahapan bobot skor dengan rentang skor 600 sebagai berikut :



Berdasarkan bobot skor variabel gaya kepemimpinan di atas, ternyata gaya kepemimpinan di Pusdai Jawa Barat Badan Pengelola Islamic Center belum baik, dalam arti gaya kepemimpinan yang diterapkan di Pusdai Jawa Barat Badan Pengelola Islamic Center masih perlu dibenahi dan diperbaiki kedepannya, karena gaya kepemimpinan salah satu faktor yang berpengaruh pada kinerja pegawai

4.4. Motivasi Kerja Pegawai Pusdai Jawa Barat Badan Pengelola Islamic Center

Menurut Mathis (2003) motivasi merupakan hasrat di dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan. Sedangkan Rivai (2004) berpendapat bahwa motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Motivasi adalah kesediaan melakukan usaha tingkat tinggi guna mencapai sasaran organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan usaha tersebut memuaskan kebutuhan sejumlah individu (Robbins dan Mary, 2005).

Motivasi merupakan faktor psikologis yang menunjukkan minat individu terhadap pekerjaan, rasa puas dan ikut bertanggung jawab terhadap aktivitas atau pekerjaan yang dilakukan (Masrukhin dan Waridin, 2004). Sedangkan Hasibuan (2006) berpendapat bahwa motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Motivasi merupakan sesuatu yang membuat bertindak atau berperilaku dalam cara-cara tertentu (Armstrong, 2000)

Perlu dikemukakan pula bahwa bahwa skor tertinggi dan terendah dari indikator-indikator variabel motivasi yaitu skor tertinggi $5 \times 50 = 250$, sedangkan skor terendah $1 \times 50 = 50$ untuk setiap indikator, skor tersebut dipergunakan untuk mencari bobot setiap indikator dari variabel motivasi kerja pegawai dengan rentang skor 40. Untuk lebih jelasnya mengenai indikator-indikator tersebut, dapat dilihat dalam tabel berikut ini;

56 – 100 dengan kriteria Sangat tidak Setuju

101 – 145 dengan kriteria Tidak Setuju

146 – 190 dengan kriteria Ragu-Ragu

191 – 235 dengan kriteria Setuju

236 – 280 dengan kriteria Sangat Setuju

Tabel 4.22 Tanggapan responden mengenai mendapatkan kebutuhan yang layak, Pusdai Jawa Barat Badan Pengelola Islamic Center, 2018 (n=50)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Skor
Sangat Setuju	9	18.0	45
Setuju	36	72.0	144
Ragu-Ragu	5	10.0	15
Tidak Setuju	0	0.0	0
Sangat Tidak Setuju	0	0.0	0
Total Skor	50	100	204

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa bobot mengenai mendapatkan kebutuhan yang layak dengan skor 204, hal ini menunjukkan bahwa para pegawai di Pusdai Jawa Barat Badan Pengelola Islamic Center sudah mendapatkan kebutuhan yang layak sebagai pegawai. Kondisi ini terlihat dari 36 responden yang memilih jawaban setuju.

Tabel 4.23 Tanggapan responden mengenai merasa aman dalam melakukan pekerjaan, Pusdai Jawa Barat Badan Pengelola Islamic Center, 2018 (n=50)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Skor
Sangat Setuju	11	22.0	55
Setuju	22	44.0	88
Ragu-Ragu	14	28.0	42
Tidak Setuju	3	6.0	6
Sangat Tidak Setuju	0	0.0	0
Total Skor	50	100	191

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa bobot mengenai merasa aman dalam melakukan pekerjaan dengan skor 191, hal ini menunjukkan bahwa para pegawai di Pusdai Jawa Barat Badan Pengelola Islamic Center merasa aman dalam melakukan pekerjaan. Kondisi ini terlihat dari 22 responden yang memilih jawaban setuju.

Tabel 4.24 Tanggapan responden mengenai memiliki hubungan yang baik dengan pegawai lain, Pusdai Jawa Barat Badan Pengelola Islamic Center, 2018 (n=50)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Skor
Sangat Setuju	12	24.0	60
Setuju	23	46.0	92
Ragu-Ragu	15	30.0	45
Tidak Setuju	0	0.0	0
Sangat Tidak Setuju	0	0.0	0
Total Skor	50	100	197

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa bobot mengenai memiliki hubungan yang baik dengan pegawai lain dengan skor 197, hal ini menunjukkan bahwa para pegawai memiliki hubungan yang baik dengan pegawai lain. Kondisi ini terlihat dari 23 responden yang memilih jawaban setuju.

Tabel 4.25 Tanggapan responden mengenai sering dan ingin selalu mendapatkan penghargaan atas pekerjaan yang dilakukan, Pusdai Jawa Barat Badan Pengelola Islamic Center, 2018 (n=50)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Skor
Sangat Setuju	5	10.0	25
Setuju	26	52.0	104
Ragu-Ragu	18	36.0	54
Tidak Setuju	1	2.0	2
Sangat Tidak Setuju	0	0.0	0
Total Skor	50	100	185

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa bobot mengenai sering mendapatkan penghargaan atas pekerjaan yang dilakukan dengan skor 185, hal ini menunjukkan bahwa para pegawai memiliki keinginan dan pengharapan yang tinggi untuk mendapatkan penghargaan atas pekerjaan yang mereka lakukan. Kondisi ini terlihat dari 26 responden yang memilih jawaban setuju.

Tabel 4.26 Tanggapan responden mengenai selalu melaksanakan tugas yang menantang, Pusdai Jawa Barat Badan Pengelola Islamic Center, 2018 (n=50)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Skor
Sangat Setuju	6	12.0	30
Setuju	15	30.0	60
Ragu-Ragu	25	50.0	75
Tidak Setuju	4	8.0	8
Sangat Tidak Setuju	0	0.0	0
Total Skor	50	100	173

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa bobot mengenai selalu melaksanakan tugas yang menantang dengan skor 173, hal ini menunjukkan bahwa para pegawai cenderung tidak suka melaksanakan tugas yang menantang. Kondisi ini terlihat dari 25 responden yang memilih jawaban ragu-ragu.

Secara umum variabel Motivasi Kerja pada Pusdai Jawa Barat Badan Pengelola Islamic Center, dapat dilihat pada tabel 4.27 di bawah ini :

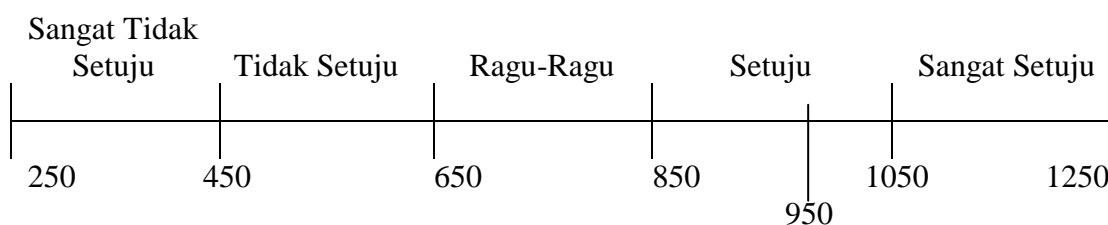
Tabel 4.27 Rangkuman Variabel Motivasi Kerja Pegawai Pusdai Jawa Barat Badan Pengelola Islamic Center, 2018 (n=50)

No.	Indikator	Skor	Ket.
1.	Saya mendapatkan kebutuhan yang layak disini	204	Setuju
2.	Saya merasa aman dalam melakukan pekerjaan	191	Setuju
3.	Saya memiliki hubungan yang baik dengan pegawai lainnya	197	Setuju
4.	Saya sering dan ingin selalu mendapat penghargaan atas pekerjaan yang saya lakukan	185	Setuju

5.	Saya selalu melaksanakan tugas yang menantang	173	Ragu-Ragu
	Jumlah	950	
	Rata-rata Skor	190	

Sumber : Rekap dari Hasil Pengolahan SPSS 12.0

Berdasarkan tabel 4.27 di atas, skor total nilai kumulatif variabel motivasi kerja pegawai mencapai 950. Dengan jumlah skor tertinggi adalah $5 \times 5 \times 50 = 1250$, dan jumlah skor terendah adalah $1 \times 5 \times 50 = 250$. Klasifikasi skor jawaban responden variabel motivasi pegawai dapat digambarkan dalam tahapan bobot skor dengan rentang skor 200 sebagai berikut :



Berdasarkan Tabel 4.27 dan bobot skor variabel motivasi kerja pegawai di atas, ternyata motivasi kerja di Pusdai Jawa Barat Badan Pengelola Islamic Center, sudah tergolong baik, dalam arti motivasi kerja para pegawai di Pusdai Jawa Barat Badan Pengelola Islamic Center, masih perlu ditingkatkan dan diperbaiki kedepannya, karena motivasi kerja salah satu faktor yang berpengaruh pada kinerja pegawai

4.5. Kinerja Pegawai Pusdai Jawa Barat Badan Pengelola Islamic Center

Kinerja adalah penampilan kerja secara kualitas dan kuantitas yang disuguhkan oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja pegawai dapat dilihat dari segi kecakapan, keterampilan, pengetahuan dan kesungguhan responden yang

bersangkutan. Karena kelangsungan hidup suatu organisasi tergantung salah satu di antaranya kinerja pegawainya dalam melaksanakan pekerjaan, karena pegawai merupakan unsur penting yang harus mendapat perhatian. Pencapaian tujuan organisasi menjadi kurang efektif apabila kinerja pegawai tidak maksimal dan hal ini akan menimbulkan pemborosan bagi organisasi itu sendiri. Oleh sebab itu prestasi kerja atau kinerja pegawai harus benar-benar diperhatikan.

Maka dibawah ini dapat terungkap tentang kinerja pegawai yang diukur melalui ketercapaian target, efisiensi waktu kerja untuk mengerjakan suatu pekerjaan, ketersediaan waktu untuk membantu teman sekerja, ketersediaan waktu untuk berinovasi dalam pekerjaan, ketelitian pekerjaan, kerapihan hasil pekerjaan, ketepatan prosedur penyelesaian pekerjaan, frekuensi pemeliharaan peralatan kerja, kedisiplinan dalam melakukan pekerjaan, bersedia bekerja berdasarkan peraturan, bersedia di hukum jika melakukan kesalahan dalam pekerjaan, mengetahui standar pekerjaan, mengetahui cara mengukur kinerja dan berani menghadapi kebenaran

Perlu dikemukakan pula bahwa bahwa skor tertinggi dan terendah dari indikator-indikator variabel kinerja yaitu skor tertinggi $5 \times 50 = 250$, sedangkan skor terendah $1 \times 50 = 50$ untuk setiap indikator, skor tersebut dipergunakan untuk mencari bobot setiap indikator dari variabel kinerja dengan rentang skor 40. Untuk lebih jelasnya mengenai indikator-indikator tersebut, dapat dilihat dalam tabel berikut ini;

56 – 100 dengan kriteria Sangat tidak Setuju

101 – 145 dengan kriteria Tidak Setuju

146 – 190 dengan kriteria Ragu-Ragu

191 – 235 dengan kriteria Setuju

236 – 280 dengan kriteria Sangat Setuju

Tabel 4.28 Tanggapan responden mengenai kualitas kerja jauh lebih baik dari karyawan lainnya, Pusdai Jawa Barat Badan Pengelola Islamic Center, 2018 (n=50)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Skor
Sangat Setuju	5	10.0	25
Setuju	26	52.0	104
Ragu-Ragu	17	34.0	51
Tidak Setuju	2	4.0	4
Sangat Tidak Setuju	0	0.0	0
Total Skor	50	100	184

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa bobot mengenai jumlah pekerjaan yang berhasil dilakukan/diselesaikan dalam setahun ini oleh pegawai, dengan skor 184, hal ini berarti pegawai Pusdai Jawa Barat Badan Pengelola Islamic Center sudah mendapatkan penilaian yang baik untuk kriteria kualitas hasil kerja pegawai. Hal ini sesuai dengan pernyataan yang dikemukakan oleh Mainer dalam As'ad (2001:65), mengemukakan bahwa: "Aspek yang biasanya digunakan dalam penilaian kinerja adalah kualitas, kuantitas, waktu yang dipakai, jabatan yang dipegangnya, absensi dan keselamatannya dalam menjalankan tugas pekerjaannya", karena salah satu faktor pengukuran kinerja adalah tercapainya kuantitas pekerjaan sesuai target yang telah ditentukan.

Tabel 4.29 Tanggapan responden mengenai kuantitas kerja yang melebihi rata-rata karyawan lain, Pusdai Jawa Barat Badan Pengelola Islamic Center, 2018 (n=50)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Skor
Sangat Setuju	7	14.0	35
Setuju	30	60.0	120
Ragu-Ragu	10	20.0	30
Tidak Setuju	3	6.0	6
Sangat Tidak Setuju	0	0.0	0
Total Skor	50	100	191

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa bobot mengenai kuantitas kerja yang melebihi karyawan lain, dengan skor 181, hal ini berarti pegawai Pusdai Jawa Barat Badan Pengelola Islamic Center sudah mendapatkan penilaian yang baik untuk kriteria kuantitas hasil kerja pegawai yang melebihi rata-rata pegawai lain. Hal ini sesuai dengan pernyataan yang dikemukakan oleh Mainer dalam As'ad (2001:65), mengemukakan bahwa: "Aspek yang biasanya digunakan dalam penilaian kinerja adalah kualitas, kuantitas, waktu yang dipakai, jabatan yang dipegangnya, absensi dan keselamatannya dalam menjalankan tugas pekerjaannya", karena salah satu faktor pengukuran kinerja adalah tercapainya kuantitas pekerjaan sesuai target yang telah ditentukan.

Tabel 4.30 Tanggapan responden mengenai efisiensi waktu melebihi rata-rata karyawan lain, Pusdai Jawa Barat Badan Pengelola Islamic Center, 2018 (n=50)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Skor
Sangat Setuju	3	6.0	15
Setuju	25	50.0	100
Ragu-Ragu	21	42.0	63
Tidak Setuju	1	2.0	2
Sangat Tidak Setuju	0	0.0	0
Total Skor	50	100	180

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa bobot mengenai efisiensi waktu melebihi rata-rata karyawan lain, dengan skor 180, hal ini berarti pegawai Pusdai Jawa Barat Badan Pengelola Islamic Center mendapatkan penilaian cukup tinggi untuk kriteria efisiensi waktu, hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Mitchel (Sedarmayanti, 2002:550), menyatakan bahwa aspek-aspek kinerja salah satunya adalah inisiatif, yaitu efisiensi waktu kerja yang dipergunakan oleh para pegawai.

Tabel 4.31 Tanggapan responden mengenai kemampuan melebihi standar yang ditetapkan, Pusdai Jawa Barat Badan Pengelola Islamic Center, 2018 (n=50)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Skor
Sangat Setuju	2	4.0	10
Setuju	28	56.0	112
Ragu-Ragu	17	34.0	51
Tidak Setuju	3	6.0	6
Sangat Tidak Setuju	0	0.0	0
Total Skor	50	100	179

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa bobot mengenai kemampuan melebihi standar yang ditetapkan, dengan skor 180, hal ini berarti pegawai Pusdai Jawa Barat Badan Pengelola Islamic Center mendapatkan penilaian cukup tinggi untuk kriteria kemampuan atau kompetensi yang dia miliki dalam mengemban tugasnya sebagai pegawai di Pusdai Jawa Barat Badan Pengelola Islamic Center.

Tabel 4.32 Tanggapan responden mengenai berusaha dengan lebih keras daripada yang lain, Pusdai Jawa Barat Badan Pengelola Islamic Center, 2018 (n=50)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Skor
Sangat Setuju	5	10.0	25
Setuju	28	56.0	112
Ragu-Ragu	16	32.0	48
Tidak Setuju	1	2.0	2
Sangat Tidak Setuju	0	0.0	0
Total Skor	50	100	187

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa bobot mengenai berusaha lebih keras daripada yang lain, dengan skor 187, hal ini berarti pegawai Pusdai Jawa Barat Badan Pengelola Islamic Center mendapatkan penilaian cukup tinggi untuk kriteria dalam berusaha dengan lebih keras sebagai pegawai di Pusdai Jawa Barat Badan Pengelola Islamic Center.

Tabel 4.33 Tanggapan responden mengenai mempunyai komitmen dan tanggung jawab dalam bekerja, Pusdai Jawa Barat Badan Pengelola Islamic Center, 2018 (n=50)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Skor
Sangat Setuju	7	14.0	35
Setuju	24	48.0	96
Ragu-Ragu	19	38.0	57
Tidak Setuju	0	0.0	0
Sangat Tidak Setuju	0	0.0	0
Total Skor	50	100	188

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa bobot mengenai kemampuan melebihi standar yang ditetapkan, dengan skor 188, hal ini berarti pegawai Pusdai Jawa Barat Badan Pengelola Islamic Center mendapatkan penilaian cukup tinggi untuk kriteria memiliki komitmen dan tanggung jawab

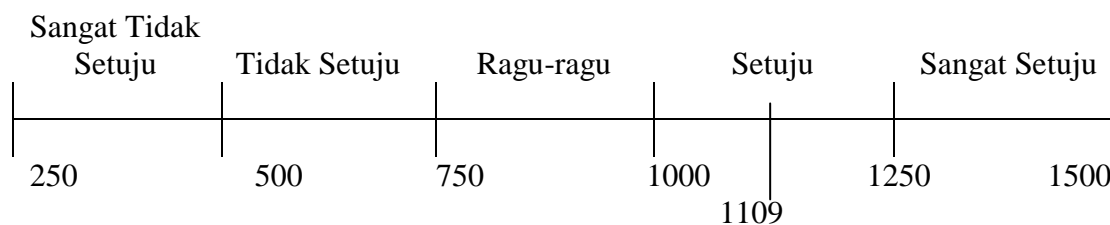
dalam bekerja sebagai pegawai di Pusdai Jawa Barat Badan Pengelola Islamic Center.

Tabel 4.34 Rangkuman variabel kinerja pegawai pada Pusdai Jawa Barat Badan Pengelola Islamic Center, 2018 (n=50)

No.	Indikator	Skor	Ket.
1.	Kualitas kerja jauh lebih baik dari karyawan lain	184	Setuju
2.	Kuantitas kerja melebihi rata-rata karyawan lain	191	Setuju
3.	Efisiensi waktu melebihi rata-rata karyawan lain	180	Setuju
4.	Kemampuan melebihi standar yang ditetapkan	179	Setuju
5.	Berusaha dengan lebih keras daripada yang lain	187	Setuju
6.	Mempunyai komitmen dan tanggung jawab dalam bekerja	188	Setuju
	Jumlah	1109	
	Rata-rata Skor	184.8	

Sumber : Rekap dari Hasil Pengolahan SPSS 12.0

Berdasarkan tabel 4.34 di atas, skor total nilai kumulatif variabel kinerja kerja mencapai 1109. Dengan jumlah skor tertinggi adalah $5 \times 6 \times 50 = 1500$, dan jumlah skor terendah adalah $1 \times 5 \times 50 = 250$. Klasifikasi skor jawaban responden variabel kinerja pegawai dapat digambarkan dalam tahapan bobot skor dengan rentang skor 250 sebagai berikut :



Berdasarkan Tabel 4.34 di atas, ternyata Pusdai Jawa Barat Badan Pengelola Islamic Center memiliki kinerja yang tinggi bahkan beberapa pegawai memiliki kinerja yang sangat tinggi, namun ada beberapa hal yang perlu diperhatikan oleh pimpinan mengenai kurang berinovasi dalam pekerjaan, monoton kreativitas, inovasi tidak nampak, dan kurang memiliki inovasi dalam

menciptakan keunggulan kompetitif dan komparatif dalam menyelesaikan tugas dan kurangnya kerjasama dengan sesama rekan kerja untuk menyelesaikan pekerjaan serta frekuensi pemeliharaan peralatan kerja yang dilaksanakan saat ini sangat kurang, sesuai pendapat Mangkunegara (2005: 67) mengemukakan bahwa yang disebut dengan kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.

4.6. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap kinerja pegawai Pusdai Jawa Barat Badan Pengelola Islamic Center

Untuk mengungkap pengaruh sebuah variabel atau seperangkat variabel terhadap variabel lain, dapat digunakan Analisis Jalur (*Path Analysis*). Pada analisis jalur ini besarnya pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya, baik langsung maupun tidak langsung dapat diketahui. Sebelum mengambil keputusan mengenai besarnya pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya tersebut, terlebih dahulu dilakukan pengujian hipotesis, baik pengujian secara keseluruhan ataupun secara individual.

Untuk mengetahui apakah variabel bebas yaitu Pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di lingkungan Pusdai Jawa Barat Badan Pengelola Islamic Center dilakukan dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*) dan software yang digunakan adalah SPSS release 12. Adapun langkah yang dilakukan adalah menghitung korelasi antar variabel, sehingga diperoleh seperti tabel 4.35 di bawah ini.

Tabel 4.35 Matriks Korelasi Antar Variabel

Correlations

		KINERJA	GAYA KEPEMIMPINAN	MOTIVASI KERJA
Pearson Correlation	KINERJA	1.000	.591	.489
	GAYA KEPEMIMPINAN	.591	1.000	.359
	MOTIVASI KERJA	.489	.359	1.000
Sig. (1-tailed)	KINERJA	.	.000	.000
	GAYA KEPEMIMPINAN	.000	.	.005
	MOTIVASI KERJA	.000	.005	.
N	KINERJA	50	50	50
	GAYA KEPEMIMPINAN	50	50	50
	MOTIVASI KERJA	50	50	50

Sumber : hasil output SPSS

Selanjutnya berdasarkan kepada hasil perhitungan matriks korelasi dapat dihitung koefisien jalur, pengaruh secara keseluruhan dari X_1 sampai X_2 serta koefisien jalur variabel lainnya di luar variabel X_1 sampai X_2 seperti tabel 4.43 di bawah ini.

Tabel 4.36 Besarnya Koefisien Jalur

Koefisien jalur X_1 terhadap X_2	px_1x_2	0.359
Koefisien jalur X_1 terhadap Y	pyx_1	0.477
Koefisien jalur X_2 terhadap Y	pyx_2	0.318

Sumber : hasil output SPSS

Hasil perhitungan untuk koefisien detreminasi multiple ($R^2_{Y.X_1, X_2}$). Koefisien korelasi ($R_{Y.X_1, X_2}$), koefisien determinasi variabel lain terhadap Y ($P^2_{Y \epsilon}$), dan koefisien jalur variabel lain terhadap Y ($P_{Y \epsilon}$), secara rincin ditunjukkan oleh tabel 4.44 berikut ini :

Tabel 4.37 Koefisien Determinasi Multiple, dan Koefisien Jalur Variabel Lain

Determinasi Multiple (R^2)	$R^2_{Y.X1, X2}$	0.437
Koefisien Korelasi Multiple	$R_{Y.X1, X2}$	0.661
Determinasi Var. Lain terhadap Y	$P^2_{Y\epsilon}$	0.563

Sumber : hasil output SPSS

artinya bahwa pengaruh variabel X_1 , dan X_2 secara bersama-sama terhadap variabel Y sebesar 0.437 atau 43.7% variabel X_1 , dan X_2 secara bersama-sama mempengaruhi Y, dan sisanya 0.563 atau 56.3% dipengaruhi variabel lain yang tidak masuk dalam penelitian

Didasarkan pada kerangka teori bahwa ada pengaruh positif antara Pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di Pusdai Jawa Barat Badan Pengelola Islamic Center selanjutnya akan menguji hipotesis secara keseluruhan tersebut dengan bentuk seperti tabel 4.45 sebagai berikut :

Tabel 4.38 Hasil Pengujian Simultan X_1 dan X_2 terhadap Y

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	340.678	2	170.339	18.268	.000 ^b
	Residual	438.249	47	9.324		
	Total	778.927	49			

a. Dependent Variable: KINERJA

b. Predictors: (Constant), MOTIVASI KERJA, GAYA KEPEMIMPINAN

Sumber : Output SPSS 12.0

Dari tabel 4.51 di atas, terlihat bahwa nilai F_{hitung} sebesar 18.268 dengan sig. Level sebesar 0.00 lebih kecil dari 0.05, sehingga dapat disimpulkan hasil

pengujian simultan terbukti atau signifikan, sehingga dapat diteruskan pada analisis lebih lanjut dengan pengujian secara parsial.

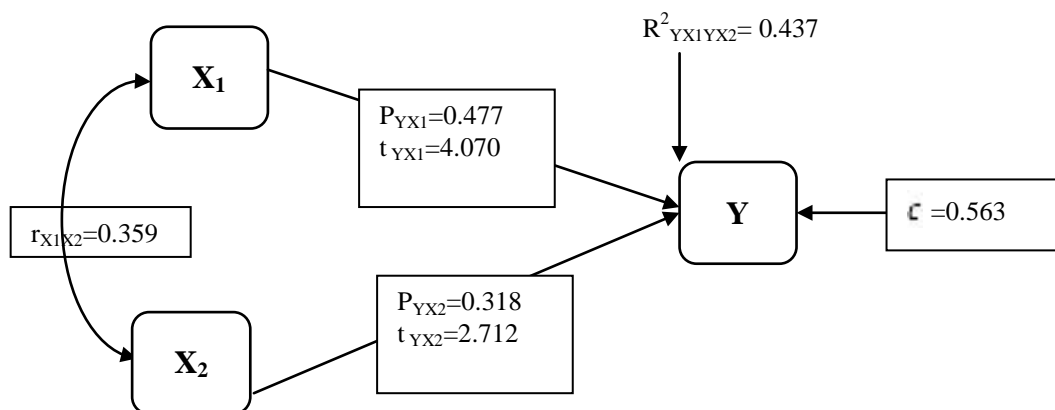
Sedangkan hasil hubungan kausal atau pengaruh secara langsung X1 dan X2 terhadap Y, dapat dilihat pada tabel 4.39 di bawah ini.

Tabel 4.39 Pengaruh Variabel X1 dan X2 ke Y dan Pengaruh Diluar Variabel X1 dan X2

Interpretasi Analisis Jalur		
Keterangan	Pengaruh	%
Pengaruh X1, X2 ke Y	0.437	43.7
Pengaruh Diluar X1, X2	0.563	56.3
Jumlah		100

Sumber : Hasil Pengolahan Statistik Program SPSS

Dari hasil pengujian dapat diketahui bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Pusdai Jawa Barat Badan Pengelola Islamic Center yakni sebesar 43.7%, sedangkan sisanya sebesar 56.3% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti oleh penulis yaitu iklim kerja, komitmen, budaya kerja, lingkungan kerja. Namun apabila dilihat secara parsial gaya kepemimpinan dominan mempengaruhi kinerja pegawai daripada motivasi kerja, dari hasil pengujian hipotesis tersebut dapat digambarkan diagram hubungan kausal variabel X₁, X₂ terhadap Y sebagai berikut :



Gambar 4.1 Diagram Kausal antara Gaya Kepemimpinan (X₁) dan Motivasi Kerja (X₂) terhadap Kinerja (Y)

Sebagaimana pada gambar 4.1 di atas, terlihat bahwa gaya kepemimpinan dominan mempengaruhi kinerja pegawai dengan koefisien jalur sebesar 0.477 dengan t_{hitung} sebesar 4.070 dengan nilai t_{tabel} pada taraf signifikansi $\alpha(0,05) = 1.67$, daripada motivasi sebesar 0.318 dengan t_{hitung} sebesar 2.712 dengan nilai t_{tabel} pada taraf signifikansi $\alpha(0,05) = 1.67$, serta kedua variabel tersebut terbukti mempengaruhi kinerja pegawai, sebagaimana terlihat pada Tabel 4.47 di bawah ini.

Tabel 4.40 Pengujian Koefisien Jalur secara Parsial

Simbol Koefisien Jalur		t_{hitung}	t_{tabel}	Kesimpulan
PYX ₁	0.477	4.070	1.67	Ho tolak Terdapat pengaruh positif gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai
PYX ₂	0.318	2.712	1.67	Ho tolak Terdapat pengaruh positif motivasi kerja terhadap kinerja pegawai

Sumber : hasil perhitungan

Berdasarkan hasil perhitungan di atas, maka dapat terungkap bahwa gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Pusdai Jawa Barat Badan Pengelola Islamic Center baik secara langsung maupun tidak langsung dapat dilihat pada tabel 4.41 dibawah ini :

Tabel 4.41 Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Dari Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja pegawai

Interpretasi Analisis Jalur			
Ket		Pengaruh	%
X ₁	Pengaruh langsung ke Y	0.227529	22.7529
	Pengaruh tidak langsung melalui X ₂ ke Y	0.054455	5.445527
Jumlah		0.281984	28.19843

Sumber : Hasil Pengolahan Statistik Program SPSS

Dari tabel di atas dapat terlihat bahwa kontribusi gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai secara langsung sebesar 22.7529% dengan koefisien t_{hitung} sebesar 4.070, sedangkan untuk nilai t_{tabel} pada taraf signifikansi $\alpha(0,05) = 1.67$, karena nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$, serta tidak langsung melalui variabel motivasi kerjasebesar 5.445527%. Sedangkan kontribusi gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai secara keseluruhan mencapai 28.19843%, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan signifikan berpengaruh langsung terhadap kinerja, bukti empiris ini memberikan indikasi bahwa dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai, perlu adanya perbaikan faktor paradigma gaya kepemimpinan, karena faktor gaya kepemimpinan terkait erat dengan peningkatan kinerja. Koefisien jalur menunjukkan nilai positif dan signifikan, artinya dimana semakin baik gaya kepemimpinan yang dilakukan, maka kinerja pegawai akan meningkat.

Demikian juga, hasil perhitungan di atas, maka dapat terungkap bahwa pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai di Pusdai Jawa Barat Badan Pengelola Islamic Center baik secara langsung maupun tidak langsung dapat terlihat pada tabel 4.42 di bawah ini :

Tabel 4.42 Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung dari Motivasi Kerja Terhadap Kinerja pegawai

Interpretasi Analisis Jalur			
Ket		Pengaruh	%
X ₂	Pengaruh langsung ke Y	0.101124	10.1124
	Pengaruh tidak langsung melalui X ₁ ke Y	0.054455	5.445527
Jumlah		0.155579	15.55793

Sumber : Hasil Pengolahan Statistik Program SPSS

Dari tabel di atas dapat terlihat bahwa kontribusi motivasi kerja terhadap kinerja pegawai secara langsung sebesar 10.1124% dengan koefisien t_{hitung} sebesar 2.712, sedangkan untuk nilai t_{tabel} pada taraf signifikansi $\alpha(0,05) = 1.67$, karena nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$, serta tidak langsung melalui variabel gaya kepemimpinan sebesar 5.445527%. Sedangkan kontribusi motivasi kerja terhadap kinerja pegawai secara keseluruhan mencapai 15.55793%, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja signifikan berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai, bukti empiris ini memberikan indikasi bahwa dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai, perlu adanya perbaikan faktor motivasi kerja, karena faktor motivasi kerja terkait erat dengan peningkatan kinerja pegawai. Koefisien jalur menunjukkan nilai positif dan signifikan, artinya dimana semakin baik motivasi kerja yang dilakukan akan mengakibatkan meningkatkannya kinerja pegawai.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan untuk mengetahui Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Pusdai Jawa Barat Badan Pengelola Islamic Center, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Gaya kepemimpinan yang terjadi pada Pusdai Jawa Barat Badan Pengelola Islamic Center belum sesuai dengan kebutuhan organisasi, dalam arti gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang memiliki pengaruh besar pada kelangsungan organisasi, namun terdapat beberapa unsur/indikator yang dinilai kurang nyaman, sehingga karyawan lebih banyak memilih jawaban ragu-ragu.
2. Motivasi kerja pegawai di Pusdai Jawa Barat Badan Pengelola Islamic Center pada umumnya dinilai sesuai dengan keadaan organisasi. Beberapa indikator motivasi kerja seperti mendapatkan kebutuhan layak, merasa aman dalam melakukan pekerjaan, memiliki hubungan baik dengan pegawai lainnya, sering dan ingin selalu mendapat penghargaan atas pekerjaan yang dilakukan memiliki nilai yang cukup tinggi. Namun untuk indikator selalu melaksanakan tugas yang menantang memperoleh nilai yang cenderung rendah.
3. Kinerja pegawai Pusdai Jawa Barat Badan Pengelola Islamic Center memiliki kinerja yang tinggi bahkan beberapa pegawai memiliki kinerja yang tinggi,

dari beberapa indikator yang ada, keseluruhan menunjukkan nilai yang baik dan tinggi.

4. Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Pusdai Jawa Barat Badan Pengelola Islamic Center serta pengaruhnya positif. Namun secara parsial gaya kepemimpinan dominan mempengaruhi kinerja pegawai daripada motivasi kerja. Dan secara parsial, pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap kinerja adalah sebagai berikut:
 - a. Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai, sehingga apabila gaya kepemimpinan yang terjadi sesuai, maka kinerja pegawai akan meningkat pula.
 - b. Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai, sehingga apabila motivasi kerja yang dimiliki pegawai sesuai dengan motivasi kerjanya, maka kinerja pegawai akan meningkat pula.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan pengamatan yang telah dilakukan, maka penulis ingin mengajukan beberapa saran yang dapat dijadikan pertimbangan bagi Pusdai Jawa Barat Badan Pengelola Islamic Center. untuk meningkatkan Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja. Saran-saran tersebut antara lain

1. Dalam menghadapi suatu perubahan organisasi, gaya kepemimpinan dirasa penting untuk menjadi penggerak kedisiplinan, motivasi dan keinginan pegawai

untuk memberikan hasil terbaik pada organisasi. Sehingga gaya kepemimpinan di masa depan harus mendapat perhatian lebih.

2. Perbaikan motivasi kerja pegawai dapat dilakukan melalui peningkatan pemahaman sistem nilai yang berlaku serta tanggap dalam menanggapi semua informasi yang diterima, maka sebaiknya pihak Pusdai Jawa Barat Badan Pengelola Islamic Center meningkatkan motivasi pegawainya baik melalui pemberian beberapa penghargaan dan fasilitas memadai, sehingga untuk selanjutnya akan mendorong tercapainya kinerja pegawai yang tinggi.
3. Kinerja Pegawai Pusdai Jawa Barat Badan Pengelola Islamic Center harus ditingkatkan terutama mengenai peningkatan kreativitas dan inovasi dalam menciptakan keunggulan kompetitif dan komparatif dalam menyelesaikan tugas, kerjasama dengan sesama rekan kerja untuk menyelesaikan pekerjaan lebih ditingkatkan serta frekuensi pemeliharaan peralatan kerja secara berkala lebih ditingkatkan.
4. Prioritas yang harus diperhatikan oleh Pusdai Jawa Barat Badan Pengelola Islamic Center dengan mengoptimalkan gaya kepemimpinan yang merakyat dan berbaur dengan setiap pegawai yang ada.

DAFTAR PUSTAKA

Sugiyono. 2011. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta

Umar, Husein. 2008. Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis. Edisi Kedua. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada

Supardi. 2012. Penelitian Tindakan Kelas. Jakarta: PT Bumi Aksara

Kusnendi. 2008. Model-model Persamaan Struktural. Bandung: Alfabeta

Ghazali, Imam. 2007. Analisis Multivariat Dengan Program SPSS. Semarang: BPP Undip

Mathis, Robert, L., dan Jackson, John H. 2003. *Human Resources Management*. Tenth Edition. Ohio: South-Western

Riduwan dan Engkos Achmad Kuncoro. 2012. Cara Menggunakan dan Memaknai Analisis Jalur (Path Analysis). Bandung: Alfabeta

Aritonang, Keke. T. 2005. Kompensasi kerja, Disiplin Kerja Guru dan Kinerja guru SMP Kristen BPK Penabur. Jurnal Pendidikan Penabur. No.4 Thn. IV. Jakarta

Hakim, Abdul. 2006. Analisis Pengaruh Motivasi, Komitmen organisasi dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Perhubungan dan Telekomunikasi Provinsi Jawa Tengah. JRBI. Vol. 2 No. 2 Hal: 165-180

Suharto dan Cahyo. 2005. Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia di Sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah. JRBI. Vol 1. No. 1. Hal: 13-30

Siagian, Sondang P. 2002. Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja: PT Rineka Cipta

Veithzal. Rivai. 2004. Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi. Edisi Kedua. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada

Masrukhin dan Waridin. 2004. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai. EKOBIS. Vol. 7 No. 2. Hal: 197-209

Tika, P. 2006. Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan. Jakarta:
PT Bumi Aksara

Robbins, Stephen, P. dan Mary Coulter. 2005. Manajemen. Jakarta: PT Indeks

Handoko, T. Hani. 2003. Manajemen Edisi 2. Jakarta: BPFE

Yuwaliatin, Sitty. 2006. Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Komitmen
Terhadap kinerja Serta Pengaruhnya Terhadap Keunggulan Kompetitif
Dosen UNISULA Semarang. EKOBIS. Vol. 7 No. 2. Hal: 241-256

Anoraga, Panji. 2000. Psikologi Kerja. Jakarta: Rineka Cipta

Sutrisno, Edy. 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi 1. Jakarta: kencana
Media Group

Robbins, S.P. 2009. Perilaku Organisasi (*Organizational Behaviour*), *Person
Education International, Pearson Hall, New Jersey*, Jilid I dan II, Alih
Bahasa Angelica, D, Cahyani, Dan Abdul. Jakarta: Salemba Empat

Thoha. 2000. Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya. Jakarta: Raja
Grafindo Persada.

Siagian, Sondang P. 2002. Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja: PT Rineka
Cipta

Yukl, Gary. 2001. Kepemimpinan dalam Organisasi. Edisi Kedua. Jakarta: Indeks

Sovya Desianty. 2005. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen
Organisasi Pada PT POS Indonesia (PERSERO) Semarang. Jurnal Studi
Manajemen dan Organisasi. Vol 2 No 1. H 69-84

Veithzal. Rivai. 2004. Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi. Edisi Kedua.
Jakarta: PT Raja Grafindo Persada

Flippo, Edwin B. 2000. Manajemen Personalia. Edisi Keenam. Jilid 2. Jakarta:
Erlangga

Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. 2005. Perilaku Organisasi. Jakarta: Salemba
Empat

