

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN PATERNALISTIK TERHADAP MOTIVASI
KERJA PEGAWAI DINAS SOSIAL DAN TENAGA KERJA KOTA PADANG**

Farera Erlangga, Aldri Frinaldi & Lince Magriasti

Alumni Prodi Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial,
Universitas Negeri Padang,
Dan Dosen Prodi Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial,
Universitas Negeri Padang

E-mail: tanggar.fe@gmail.com

Abstract

This reasearch started from the writer's pre-observation in a local institution of Padang City administration, Social and Human Resource Office of Padang City. The pre-observation shows problems in leadership and motivation of public servants. The problem derives from the lack of support of the leaders about the needs of the workers that can motivate them to do their jobs, and the lack of guidance by the leaders in conducting tasks. It can be seen from the empty office after lunch because most workers gets home early, especially when the office heads are going out. Theworkers' lack of motivation affect the performance and lack of responsibility for their job assignment, and many workers do their job carelessly when the heads are not present. This quantitative reasearch is correlational. The population is the 72 public servants in the Social and Human Resource Office of Padang City. The sample is measured using slovin formula, and resulted in 68 samples. Descriptive analysis of the paternalistic leadership style shows that 73,03% respondents agree, while the public servants' motivation shows respondents agree 78,10%. The result of simple regression analysis shows that paternalistic leadership style influences the workers' motivation as high as 18,2%, with 44,1% strength where $t_{count} > t_{table}$; which is $3,990 > 1,682$.

Key words : *Paternalistic Leadership Style, Work Motivation, Public Service*

Abstrak

Penelitian ini dilatar belakangi dari hasil pengamatan awal penulis di salah satu SKPD di Kota Padang yakni pada Dinas Sosial dan Tenaga Kerja Kota Padang yang menunjukkan bahwa masih terdapatnya masalah mengenai kepemimpinan dan motivasi kerja pegawai yang ditunjukkan oleh masih kurangnya perhatian pimpinan terhadap kebutuhan pegawai yang bisa memotivasi pegawai dalam melaksanakan tugas, masih kurangnya bimbingan pimpinan kepada pegawai didalam pelaksanaan tugas, masih kurangnya motivasi kerja pegawai dalam melaksanakan tugas yang diberikan Kepala Dinas Sosial Kota Padang, setelah jam istirahat suasana kantor sepi karena para pegawai banyak yang sudah pulang, apalagi jika pimpinan tidak ada di tempat, Rendahnya motivasi pegawai yang berdampak pada kinerja dan kurangnya rasa tanggung jawab pegawai terhadap pekerjaannya, dan banyak pegawai yang asal-asalan mengerjakan tugas-tugasnya pada saat pimpinan tidak berada di tempat. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan jenis korelasional. Populasi penelitian ini adalah keseluruhan pegawai Dinas Sosial dan Tenaga Kerja Kota Padang berjumlah 72 orang. Dengan pengambilan sampel menggunakan rumus slovin, sehingga didapat sampel dalam penelitian ini sebanyak 68 orang. Berdasarkan hasil analisis deskriptif untuk gaya kepemimpinan paternalistik yang diterapkan untuk kelangsungan hidup

organisasi di Dinas Sosial dan Tenaga Kerja Kota Padang berada dalam kategori yang tinggi dengan perolehan tingkat capaian responden sebesar 73,03%, sedangkan motivasi kerja pegawai Dinas Sosial dan Tenaga Kerja Kota Padang juga berada dalam kategori yang tinggi dengan tingkat capaian responden sebesar 78,10%. Hasil analisis regresi sederhana menunjukkan bahwa bahwa gaya kepemimpinan paternalistik berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai pada Dinas Sosial dan Tenaga Kerja Kota Padang yaitu sebesar 18,2 %, dengan kekuatan sebesar 44,1% dimana nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$, yakni $3,990 > 1,682$.

Kata kunci : Gaya Kepemimpinan Paternalistik, Motivasi Kerja, Pegawai

Pendahuluan

Menghadapi zaman yang serba cepat pada saat ini menuntut manusia untuk melakukan tindakan yang cepat juga. Banyak persoalan dan masalah yang timbul pada institusi membutuhkan pemecahan atau solusi yang jitu dan baru agar bisa menyelesaikan masalah dan persoalan yang ada seperti cara mengembangkan kemampuan agar bisa menghadapi kompetisi di masa depan dan melakukan upaya agar visi dan misi yang telah dibuat bisa berjalan dengan baik. Untuk mencapai semua itu dibutuhkan kepemimpinan yang dipimpin oleh seorang pemimpin yang benar-benar memenuhi kriteria seorang pemimpin, karena seorang pemimpin sangat berperan penting dalam membangun dan mengembangkan suatu institusi atau organisasi yang dipimpinnya.

Kepemimpinan dikatakan sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan para anggota kelompok. Tiga implikasi penting yang terkandung dalam hal ini yaitu: (1) kepemimpinan itu melibatkan orang lain yaitu bawahan maupun pengikut, (2) kepemimpinan melibatkan pendistribusian kekuasaan antara pemimpin dan anggota kelompok secara seimbang, karena anggota kelompok bukanlah tanpa daya, (3) adanya kemampuan untuk menggunakan bentuk kekuasaan yang berbeda untuk mempengaruhi tingkah laku pengikutnya melalui berbagai cara. Pada hakikatnya, kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi atau memberi contoh dari pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi (Veithzal Rivai, 2003: 133).

Untuk menciptakan kepemimpinan yang efektif, Setiap pemimpin dituntut memiliki aspek-aspek kepribadian yang dapat menunjang usahanya dalam mewujudkan hubungan

manusia yang efektif dengan anggota organisasinya, demi mempermudah atau memperlancar proses pelaksanaan tugas sehari-hari. Dalam melaksanakan tugas sehari-hari didalam organisasi tentunya perlu adanya suatu motivasi kerja, yang berguna untuk mempercepat proses pencapaian tujuan dari organisasi. Motivasi kerja itu sendiri dapat timbul dan tumbuh secara sendirinya dari dalam diri anggota organisasi dan dapat pula disebabkan karena adanya dorongan dari pimpinan organisasi dalam arti pimpinan memberi motif atau dorongan kepada anggota organisasi. Sebab tidak dapat dipungkiri Sumber Daya Manusia merupakan kebutuhan mendasar dalam organisasi, yang merupakan roda penggerak dalam melaksanakan aktifitas organisasi.

Pemberian motif merupakan proses dari motivasi. Motivasi itu sendiri merupakan proses pemberian motif (penggerak) kepada para anggotanya sedemikian rupa, sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas. Khusus untuk anggota organisasi kenegaraan/pemerintahan, seharusnya melaksanakan pekerjaannya dengan baik dalam rangka memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat, dan bukan sebaliknya. Kinerja seorang pegawai dalam organisasi dipengaruhi faktor pengetahuan, keterampilan dan motivasi kerja yang diberikan kepada pegawai (Sondang, 2004: 35).

Menurut Jhon Adair dalam Harbani Pasalong (2008:163), bahwa “kepemimpinan” dan “motivasi” ibarat saudara kandung laki-laki dan perempuan. Sulit dibayangkan jika seorang pemimpin tidak memotivasi bawahannya. Keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi ditentukan oleh peran seorang pemimpin di dalam bersikap dan bertindak dalam menjalankan tugas atau kewajibannya. Peran bersikap dan bertindak tersebut terlihat dari cara mem-

berikan perintah, memberikan tugas, cara berkomunikasi, membuat keputusan serta cara mendorong semangat bawahannya dan memberikan motivasi. Peran pimpinan sangat mempengaruhi perilaku bawahannya dalam melakukan aktivitas organisasi dimana pimpinan harus bisa mengetahui dan memahami kebutuhan pegawai dalam pekerjaannya sehari-hari, hal tersebut akan dapat mencegah atau paling tidak meminimalkan timbulnya permasalahan kepegawaian yang ada didalam organisasi tersebut.

Selama penulis mengadakan observasi di Kantor Dinas Sosial Dan Tenaga Kerja Kota Padang dari tanggal 5 sampai dengan 9 Maret 2012, Penulis melihat adanya beberapa masalah yang terjadi disana, seperti kurangnya perhatian pimpinan terhadap kebutuhan pegawai yang bisa memotivasi pegawai dalam melaksanakan tugas, lalu kurangnya bimbingan dari pimpinan terhadap pegawai dalam melaksanakan tugas sehari-hari, dan belum termotivasinya para pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya, serta kurangnya rasa tanggung jawab pegawai terhadap pekerjaannya. Penulis melihat, pada hari tertentu seperti hari Jumat, banyak pegawai yang datang terlambat bahkan tidak hadir, setelah jam istirahat suasana kantor sepi karena para pegawai sudah banyak yang pulang, lingkungan dan suasana kerja yang tidak harmonis antar pegawai, dan jika pimpinan sedang tidak berada di tempat, banyak pegawai yang asal-asalan mengerjakan tugas bahkan ada yang tidak hadir di kantor.

Wawancara yang penulis lakukan pada tanggal 6 maret 2012 di Kantor Dinas Sosial dan Tenaga Kerja Kota Padang kepada Dra. Wirda selaku Kasubag Umum di Kantor Dinas Sosial dan Tenaga Kerja Kota Padang, beliau memberikan tanggapannya tentang gaya kepemimpinan dan motivasi kerja pegawai di Kantor Dinas Sosial dan Tenaga Kerja Kota Padang *“tinggi rendahnya motivasi seorang pegawai tergantung pada pribadi pegawai tersebut, dan para pegawai belum sepenuhnya mampu mengerjakan tugasnya, mungkin hal ini dikarenakan oleh faktor kesadaran dari diri pegawai dan kurangnya perhatian dari pimpinan terhadap kebutuhan pegawai yang dapat memotivasi pegawai dalam melaksanakan tugas”*.

Berdasarkan fenomena di atas maka penulis tertarik melakukan penelitian dengan rumusan masalah adalah adakah Pengaruh Gaya

Kepemimpinan paternalistik Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Di Kantor Dinas Sosial Kota Padang?

Kajian Teoritis

Konsep Kepemimpinan

Istilah Kepemimpinan berasal dari kata dasar “pimpin” yang artinya bimbing atau tuntun. Dari kata “pimpin” lahir kata kerja “memimpin” yang artinya membimbing atau menuntun. Secara etimologi kepemimpinan dapat diartikan dari kata dasar “pimpin” (dalam bahasa Inggris *Lead*) berarti bimbing atau tuntun, dengan begitu didalamnya ada dua pihak, yaitu yang dipimpin (umat) dan yang memimpin (imam). Setelah ditambah awalan “pe” menjadi “pemimpin” (dalam bahasa Inggris *Leader*) berarti orang yang mempengaruhi pihak lain melalui proses kewibawaan komunikasi sehingga orang lain tersebut bertindak sesuatu dalam mencapai tujuan tertentu. Apabila ditambah akhiran “an” menjadi “pimpinan” artinya orang yang mengepalai. Antara pemimpin dengan pimpinan dapat dibedakan, yaitu pimpinan (kepala) cenderung lebih otoriter, sedangkan pemimpin (ketua) cenderung lebih demokratis. Setelah dilengkapi dengan awalan “ke” menjadi “kepemimpinan” (dalam bahasa Inggris *Leadership*) berarti kemampuan dan kepribadian seseorang dalam mempengaruhi serta membujuk pihak lain agar melakukan tindakan pencapaian tujuan bersama, sehingga dengan demikian yang bersangkutan menjadi awal struktur dan pusat proses kelompok (S. Pamudji, 1992:25).

Banyak definisi yang diberikan para ahli mengenai kepemimpinan, diantaranya Stephen P. Robbins (2001:34) : *“Leadership is the ability to influence a group toward the achievement of goals”*. (Kepemimpinan adalah suatu kemampuan mempengaruhi suatu kelompok ke arah pencapaian tujuan). Menurut George R. Terry (Hersey, Blanchard, & Johnson, 1996:90) : *“Leadership is the activity of influencing people to strive willingly for group objectives”*. (Kepemimpinan adalah suatu aktivitas mempengaruhi orang-orang untuk berusaha mencapai tujuan-tujuan kelompok dengan sukarela). Menurut Robert Tannenbaum, Irving R. Weschler, Fred Massarik (Hersey, Blanchard, & Johnson, 1996:90) : *“Leadership is interpersonal influence exercised in a situation and directed through the communication process, toward the attainment of a specified goal or*

goals". (Kepemimpinan adalah pengaruh interpersonal yang dijalankan dalam suatu situasi dan ditunjukkan melalui proses komunikasi, untuk menuju pencapaian dari suatu tujuan atau tujuan-tujuan yang spesifik).

Berdasarkan definisi-definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses untuk mempengaruhi individu-individu lain di dalam kelompok untuk mencapai tujuan bersama pada suatu situasi tertentu. Dengan demikian, proses kepemimpinan meliputi faktor pemimpin, bawahan, dan situasi. Oleh karena itu, seorang pemimpin harus memperhatikan bawahan dan situasi yang dihadapi dalam menjalankan kepemimpinannya.

Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan kombinasi pengembangan pemikiran sosiologis dan pendekatan psikologis. Pangkal tolak pemikiran ini adalah 'pegawai bawahan akan bersedia kerja keras serta termotivasi melaksanakan tugas (efektif dan efisien), jika pimpinan merupakan gaya yang akomodatif'. Teori ini bertumpu pada pandangan bahan terhadap perilaku atasannya (Prof. Soebagyo Sastrodiningrat : 2002, 42)

Gaya kepemimpinan adalah bagaimana seorang pemimpin melaksanakan fungsi kepemimpinannya dan bagaimana ia dilihat oleh mereka yang berusaha dipimpinnya atau mereka yang mungkin sedang mengamati dari luar (Robert, 1992). James et. al. (1996) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja. Gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, ketrampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja dan motivasi bawahannya (Tampubolon, 2007).

Pola umum Gaya Kepemimpinan menurut Gibson ada 4, yaitu otoriter, paternalistik, laissez faire dan demokrasi (Kartini Kartono, 2006: 35). Adapun ciri-ciri dari masing-masing gaya kepemimpinan menurut Gibson tersebut adalah sebagai berikut:

1. Otoriter

Ciri-ciri perilaku kepemimpinan otoriter adalah:

- a) Semua perilaku kebijaksanaan ditentukan oleh pimpinan.
- b) Langkah kegiatan teknis ditentukan oleh

pimpinan pada saat-saat tertentu, sehingga biasanya langkah berikutnya tidak ada kepastian.

- c) Pimpinan menditeksikan tugas-tugas tertentu dan para anggota adalah pelaksanaannya.
- d) Pimpinan cenderung untuk mencela atau memuji secara personal dan tetap menjauhkan diri dari kegiatan kelompok, kecuali dalam hal berdemonstrasi.

2. Paternalistik

Tipe pemimpin yang paternalistik banyak terdapat di lingkungan masyarakat yang masih bersifat tradisional, umumnya di masyarakat yang agraris. Popularitas pemimpin yang paternalistik di lingkungan masyarakat demikian disebabkan oleh faktor seperti kuatnya ikatan *primordial, extended family system*, kehidupan masyarakat yang komunalistik, peranan adat istiadat yang sangat kuat dalam kehidupan bermasyarakat, masih dimungkinkannya hubungan pribadi yang intim antara seseorang anggota masyarakat dengan anggota masyarakat yang lainnya. Ciri-ciri kepemimpinan paternalistik adalah:

- 1) Pimpinan mampu berperan layaknya seorang bapak.
- 2) Terlalu bersifat melindungi.
- 3) Pengambilan keputusan pada diri pemimpin.
- 4) Selalu bersikap maha tahu dan maha benar.
- 5) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasi.
- 6) Menuntut alur atau proses pekerjaan sesuai dengan apa yang telah ada dan dijalankan.

Nilai-nilai organisasional yang dianut pemimpin paternalistik:

- a) Mengutamakan kebersamaan.
- b) Kepentingan bersama dan perlakuan yang seragam terlihat menonjol.
- c) Hubungan atasan dengan bawahan lebih bersifat informal.
- d) Pemimpin paternalistik terlalu melindungi para bawahan yang pada gilirannya dapat berakibat bahwa para bawahan itu takut bertindak karena takut berbuat kesalahan.
- e) Hanya pemimpin yang mengetahui seluk beluknya organisasional, sehingga keputusan diambil oleh pemimpin dan bawahan tinggal melaksanakannya saja. Konsekuensinya, para bawahan tidak dimanfaatkan sebagai sumber informasi, ide, dan saran. Para bawahan tidak didorong untuk berfikir inovatif dan kreatif.

3. Laissez Faire

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Paternalistik ...

Ciri-ciri kepemimpinannya adalah:

- a) Kebebasan sepenuhnya untuk mengambil keputusan, yang diberikan kepada kelompok maupun individual tanpa banyak campur tangan pimpinan
- b) Berbagai macam bahan atau data diberikan. Pimpinan dengan jelas menyatakan hanya akan memberikan bahan informasi bila diminta saja. Pemimpin tidak mengambil keaktifan dalam pembahasan bersama kelompok
- c) Sama sekali tidak berpartisipasi serta kurang becus menjadi pemimpin
- d) Jarang memberikan komentar secara spontan terhadap kegiatan bawahannya, kecuali bila ditanya. Tidak ada usaha-usaha untuk mengatur jalannya pekerjaan.

4. Demokrasi

Ciri-ciri perilaku kepemimpinannya demokratis adalah:

- a) Semua kebijaksanaan dibahas dan ditentukan bersama oleh kelompok, dengan dorongan dan bantuan pimpinan
- b) Perspektif kegiatan diperoleh selama masa pembahasan, langkah-langkah umum kebijaksanaan kelompok digariskan terlebih dahulu dan jika diperlukan dapat meminta nasihat teknis. Pimpinan memberikan saran beberapa alternatif prosedur yang dapat dipilih
- c) Para pegawai bawahan bebas untuk bekerjasama dengan siapa saja yang mereka senangi. Pembagian tugas pekerjaan diserahkan kepada kelompok untuk ditentukan bersama
- d) Pemimpin selalu objektif dan berfikir serba fakta dalam memberikan semangat pada kelompok.

Gaya kepemimpinan menurut Robbins dibagi atas 4 yaitu, gaya kepemimpinan kharismatik, gaya kepemimpinan transaksional, gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan visioner (Kartini Kartono, 2006: 80) yaitu sebagai berikut:

1) Gaya kepemimpinan Kharismatik.

Adalah gaya kepemimpinan yang memacu para pengikutnya dengan memperlihatkan kemampuan heroik atau luar biasa ketika mereka mengamati perilaku tertentu pemimpin mereka

2) Gaya kepemimpinan transaksional

Adalah gaya kepemimpinan yang memandu atau memotivasi para pengikutnya menuju ke sasaran yang ditetapkan dengan mem-

perjelas persyaratan peran dan tugas.

3) Gaya kepemimpinan transformasional.

Adalah gaya kepemimpinan yang menginspirasi para pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi mereka dan mampu membawa dampak yang mendalam dan luar biasa pada pribadi para pengikut.

4) Gaya kepemimpinan visioner.

Merupakan gaya kepemimpinan yang mampu menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistis, kredibel, dan menarik mengenai masa depan organisasi atau unit organisasi yang tengah tumbuh.

Sedangkan Gaya Kepemimpinan menurut Paul Hersey & Kenneth H Blanchard adalah Gaya Kepemimpinan Situasional (Soebagyo sastrodiningrat; 2002, 63) yaitu pola-pola perilaku pemimpin yang digunakan untuk mempengaruhi aktivitas orang-orang yang dipimpin untuk mencapai tujuan dalam suatu organisasi yang disesuaikan dengan situasi dan kondisi bawahan. Kepemimpinan bersifat situasional ini dibagi atas empat sebagai berikut:

- 1) Instruktif
- 2) Konsultatif
- 3) Parsitipatif
- 4) Delekatif

Keempat gaya kepemimpinan tersebut didalam pelaksanaannya disesuaikan dengan situasi dan kondisi bawahan, sehingga diharapkan bahwa pelaksanaan tugas dan pekerjaan dapat terlaksana dengan baik.

Untuk selanjutnya gaya kepemimpinan oleh Hersey dan Kenneth (Soebagyo sastrodiningrat ; 2002, 63) disingkat atau diberi simbol sebagai berikut :

- a) G1 untuk gaya instruktif
- b) G2 untuk gaya konsultatif
- c) G3 untuk gaya parsitipatif
- d) G4 untuk gaya delekatif

Hersey dan Kenneth mendeskripsikan bahwa tabiat manusia (bawahan) itu ditentukan pula oleh kondisi atau kesiapannya masing-masing.

Misalnya ada ciri-ciri orang sebagai berikut:

- 1) Mereka yang disamping memang tidak siap, karena tidak memiliki kemampuan (kurang terdidik/kurang terlatih) dan juga memang malas atau tidak mau bekerja, kelompok ini diberi kode P1
- 2) Mereka yang sebenarnya tidak memiliki kemampuan, namun memiliki kemauan kerja (rajin), kelompok ini di beri kode dengan P2

- 3) Kebalikan dari kelompok P2, adalah mereka yang sebenarnya mempunyai kemampuan, akan tetapi tidak mau bekerja (jadi malas), tidak punya keyakinan akan dirinya sendiri, ini disebut kelompok P3
- 4) Kebalikan dari kelompok P1, mereka yang memang mempunyai kemampuan, dan juga sekaligus mempunyai kemauan bekerja (jadi rajin) untuk bekerja, mereka disebut sebagai kelompok P4

Jadi angka urut dari P1, P2, P3 dan P4 adalah untuk menunjukkan urutan tingkat perkembangan tabiat bawahan dari yang rendah sampai yang tinggi. Sesuai urutan tingkat perkembangan bawahan tersebut, maka harus diterapkan pula gaya kepemimpinan yang sesuai (kode G).

Gaya Kepemimpinan menurut R. K. Burns dari Universitas Chicago (kepemimpinan dalam organisasi; Yukl Gary, 2010: 56) yang membagi menjadi empat gaya kepemimpinan :

1) *Gaya Bureaucratic – Regulative*

Tipe ini yang mengatur, yang diutamakan keselamatan dirinya. Tipe ini tidak berani beranjak dari tempatnya. Dia benar-benar mengikuti peraturan secara harfiah. Pergaulan dengan bawahan kurang sekali, dia tidak mau berkomunikasi. Akhirnya semangat bawahan pun umumnya kurang acuh. Tipe ini kurang tepat menjadi pemimpin supervisi.

2) *Gaya Autocratic - Regulative*

Tipe pemimpin ini selalu mencari kekuasaan dan tanggung jawab yang paling enak baginya. Dia sangat kritis dan mendetail dalam mengawasi bawahannya. Tipe ini mempraktekan komunikasi satu arah, melaksanakan tugasnya tanpa menghiraukan perasaan bawahannya. Dia melakukan pekerjaannya, bertolak pada kekuasaan dan sedikit sekali perhatian pada bawahannya. Dalam kepemimpinan ini tercipta suasana antagonis.

3) *Gaya Idiocratic – Manipulative*

Tipe diplomat ini dapat bergaul dengan baik dengan pimpinan atasan, maupun dengan pegawai bawahan. Motivasinya yang utama adalah kemajuan dan keamanan bagi setiap individu. Dia sering berhubungan dengan bawahannya, akan tetapi tetap dalam batas-batas sebagai atasan. Suasana yang diciptakan karenanya adalah iklim persaingan dan antara para bawahannya mementingkan tujuan masing-masing.

4) *Gaya Democratic – Integrative*

Tipe pemimpin ini tujuannya mencipta-

kan keserasian kerjasama yang sesungguhnya. Dia sendiri terdorong oleh motivasi kepentingan kelompoknya. Berusaha mencari kemajuan, pengakuan atas prestasinya dan keamanan, baik bagi bawahan maupun dirinya sendiri. Hubungan kerja atasan-bawahan adalah saling mengayomi (informa) *give and take*. Terjalin komunikasi dua arah yang harmonis, suasana kerja tenang dan akrab

Selanjutnya gaya kepemimpinan menurut BPKP (Keputusan Kepala BPKP KEP-134/K/SU/2005) yang disebut dengan role model dalam keputusan tersebut disebutkan salah satu faktor penting penentu keberhasilan pengembangan budaya kerja dalam lingkungan suatu organisasi adalah adanya keteladanan dari pimpinan. Pimpinan organisasi mempunyai lingkaran pengaruh yang luas, sehingga perilaku pimpinan akan menjadi contoh bagi para bawahan untuk bertindak dan berperilaku. Perilaku pimpinan yang baik sesuai dengan nilai-nilai yang dianut organisasi akan memudahkan usaha untuk mengubah perilaku bawahannya. Dengan demikian, keteladanan merupakan faktor kunci keberhasilan dalam menanamkan nilai-nilai. Untuk menanamkan nilai-nilai yang dianut sehingga terintegrasi dan tercermin dalam setiap operasionalisasi kegiatan organisasi serta perilaku setiap anggota organisasi bukanlah hal yang mudah. Perlu suatu aksi nyata yang diimplementasikan dengan komitmen penuh agar penanaman nilai-nilai tersebut berhasil diwujudkan. Suatu aksi nyata yang digagas adalah "*Role Model*". Menurut Britannica Encyclopedia, pengertian role model adalah sebagai berikut: "*a person whose behavior in a particular role is imitated by others*". Dengan demikian role model adalah pejabat atau pimpinan yang selalu mempromosikan dan menjalankan keteladanan berperilaku atas peran tertentu dalam setiap kesempatan yang memungkinkan di lingkungan organisasi bersangkutan dan dijadikan contoh oleh pegawai bawahannya.

Dari berbagai macam gaya kepemimpinan yang dipaparkan di atas, maka dalam penelitian ini penulis akan berfokus gaya kepemimpinan paternalistik saja sebagai bentuk pembatasan dalam penelitian yang dilakukan.

Konsep Motivasi Kerja Pegawai

Motivasi berasal dari bahasa latin yaitu "*movere*" yang artinya bergerak. Defenisi dasar motivasi menurut Daft (dalam Wijaya, 1999:

156), adalah dorongan yang bersifat internal atau eksternal pada diri individu yang menimbulkan antusiasme dan ketekunan untuk mengejar tujuan-tujuan spesifik. Hasibuan (2001: 142) motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

Menurut Jones (Sondang, 2004: 14), motivasi berhubungan erat dengan bagaimana perilaku itu dimulai, dikuatkan, didukung, diarahkan, dihentikan dan reaksi subjektif macam apakah yang timbul organisme ketika semua ini berlangsung.

Sedangkan motivasi menurut Gibson dkk (dalam Hersey, 1996: 185), adalah kekuatan yang mendorong seseorang pegawai yang menimbulkan dan mengarahkan Selanjutnya motivasi menurut Luthans (dalam Sayuti, 2004: 270), adalah sebagai sebuah proses yang dimulai dari adanya kekurangan baik secara fisiologis maupun psikologis yang memunculkan perilaku atau dorongan yang diarahkan untuk mencapai sebuah tujuan spesifik atau insentif. Dengan demikian, kunci utama untuk memahami proses motivasi bergantung pada pengertian dan hubungan antara kebutuhan, dorongan dan insentif.

Dari berbagai defenisi di atas, maka dapat dijelaskan unsur-unsur motivasi sebagai berikut:

- 1) Kebutuhan (*needs*) adalah keadaan yang memunculkan ketidak seimbangan dan kekurangan baik secara fisiologis maupun secara psikologis. Kebutuhan dapat diartikan sebagai sesuatu keadaan internal yang menyebabkan hasil-hasil tertentu tampak menarik. Misalnya jika tubuh kita membutuhkan energi lebih, maka tubuh membutuhkan makanan untuk memenuhi kekurangan energi tersebut. Makanan merupakan sesuatu hal yang menarik untuk diperoleh agar memuaskan kebutuhan akan rasa lapar.
- 2) Dorongan (*drives*) adalah motif yang memicu munculnya perilaku tertentu untuk mengurangi atau memenuhi kebutuhan. Misalnya jika tubuh kita kekurangan makanan, keadaan ini menyebabkan timbulnya rasa lapar, kemudian rasa lapar menimbulkan ketegangan secara fisiologis sehingga mendorong individu untuk mencari makanan.
- 3) Insentif adalah segala sesuatu yang memuaskan, mengurangi dan memenuhi kebutuhan

sehingga menurunkan ketegangan. Ketika individu berhasil mendapatkan makanan, kemudian rasa lapar pun hilang dan individu kembali beraktifitas seperti biasanya.

Wexly & Yulk yang dikutip dalam Harbani Pasolong (2008) mengatakan bahwa motivasi kerja adalah pemberian dorongan atau sesuatu yang melatar belakangi seseorang untuk melakukan suatu atau tingkah laku. Sejalan dengan itu Maier juga mengatakan motivasi kerja adalah faktor yang menyebabkan organisme berbuat seperti apa yang dia perbuat dan Asa'ad juga mengemukakan motivasi kerja adalah merupakan sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. (Harbani Pasolong, 2008: 140).

Motivasi kerja merujuk pada kekuatan internal/eksternal seseorang yang membangkitkan antusiasme dan perlawanan untuk melakukan serangkaian tindakan tertentu, motivasi kerja mempengaruhi produktivitas dan sebagian tugas seseorang manajer adalah menyalurkan motivasi menuju pencapaian tujuan organisasi (Daft, 2007: 363).

Motivasi kerja mengandung tiga hal yang amat penting. Pertama, pemberian motivasi kerja berkaitan langsung dengan usaha pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasional. Tersirat pada pandangan ini bahwa dalam tujuan dan sasaran organisasi telah tercakup tujuan dan sasaran pribadi anggota organisasi. Pemberian motivasi hanya akan efektif apabila dalam diri bawahan yang digerakkan terdapat keyakinan bahwa dengan tercapainya tujuan maka tujuan pribadipun akan ikut pula tercapai. Kedua, motivasi merupakan proses keterkaitan antara usaha dan pemuasan kebutuhan tertentu. Usaha merupakan ukuran intensitas kemauan seseorang. Apabila seseorang termotivasi, maka akan berusaha keras untuk melakukan sesuatu. Ketiga, kebutuhan. Kebutuhan adalah keadaan internal seseorang yang menyebabkan hasil usaha tertentu menjadi menarik. Artinya suatu kebutuhan yang belum terpuaskan menciptakan "ketegangan" yang pada gilirannya menimbulkan dorongan tertentu pada diri seseorang.

Di samping itu, Maslow dalam E. Koeswara (1995: 223) menjelaskan bahwa motivasi kerja mempengaruhi individu secara keseluruhan bukan secara bagian. Selanjutnya, Chung dan Megginson dalam Faustino Cardoso Gomes (1995: 177-178) berpendapat bahwa motivasi kerja dirumuskan sebagai perilaku

yang ditujukan pada sasaran. Motivasi kerja berkaitan dengan tingkat usaha yang dilakukan oleh seseorang dalam mengejar suatu tujuan. Motivasi kerja berkaitan erat dengan kepuasan pekerja dan performansi pekerjaan.

Motivasi merupakan daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengerahkan kemampuan dalam bentuk tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang ditentukan sebelumnya (Sondang P. Siagian: 2004: 138). Pendapat lain mengatakan bahwa motivasi kerja merupakan kekuasaan yang dilembagakan (*institutionalized*) didasarkan atas hukum yang menentukan misi organisasi yang menguasai para anggotanya untuk melaksanakan kegiatan-kegiatannya (Kast Fremon E. And James E. Rosenzweig, 1991:520). Sedangkan menurut Winardi (2000: 137) motivasi pada hakekatnya merupakan dorongan dan dapat pula dikatakan suatu kegiatan motif, artinya bahwa motivasi kerja merupakan keinginan yang terdapat pada seseorang individu yang merangsang untuk melakukan tindakan.

Motivasi kerja sangat diperlukan untuk meningkatkan kinerja bawahan pada sebuah organisasi baik organisasi Pemerintah maupun organisasi *privat* seperti yang diungkapkan oleh Zainun (1989 : 10) bahwa motivasi kerja dapat dilihat sebagai bagian yang fundamental dari kegiatan manajemen, sehingga segala sesuatunya dapat ditunjukkan kepada pengarahan potensi dan daya manusia dengan jalan menimbulkan, menghidupkan, dan menumbuhkan tingkat keinginan yang tinggi, kebersamaan dalam menjalankan tugas-tugas perorangan maupun kelompok dalam organisasi.

Berdasarkan konsep-konsep motivasi kerja di atas, motivasi kerja merupakan suatu dorongan dari dalam maupun dari luar diri seseorang untuk mengerjakan suatu tugas dengan sebaik-baiknya karena kebutuhan, yang didasarkan pada kerangka acuan keberhasilan. Atau dengan kata lain, kesediaan, dorongan dan upaya seseorang yang mengarahkan perilakunya untuk melaksanakan tugas dan tanggung-jawabnya dengan baik yang diukur melalui indikator: memperoleh imbalan, terjalannya kerjasama, penghargaan, aktualisasi diri dan kepuasan dalam lingkungan kerja.

Sesuatu yang dikerjakan karena ada motivasi yang mendorongnya akan membuat

orang-orang senang mengerjakannya. Orang pun akan merasa dihargai/diakui, hal ini terjadi karena pekerjaannya itu betul-betul berharga bagi orang-orang yang termotivasi, sehingga orang tersebut akan akan bekerja keras. Kinerja akan dipantau oleh individu yang bersangkutan dan tidak akan membutuhkan terlalu banyak pengawasan serta semangat juangnya akan tinggi (Malayu S.P. Hasibuan, 2001: 16-17).

Teori-teori Motivasi Kerja

Teori Motivasi Higiene

Dikemukakan oleh Frederick Hezberg dalam Sondang P. Siagian (2004: 164) yang mengatakan hubungan individu dengan pekerjaannya merupakan hubungan dasar dan bahwa sikap seseorang terhadap kerja dapat sangat menentukan kesuksesan atau kegagalan individu itu. Hezberg menelaah pertanyaan "Apa yang diinginkan orang-orang dari pekerjaan mereka?" dari respon yang diberikan, Hezberg menyimpulkan bahwa ketika orang senang mengenai pekerjaan mereka sangat berbeda dari jawaban yang diberikan ketika mereka merasa tidak senang. Individu yang merasa senang atau puas dengan pekerjaannya cenderung mengaitkan faktor intrinsik seperti kemajuan, prestasi, pengakuan, dan tanggung jawab diri mereka sendiri. Di lain pihak, bila mereka tidak puas, cenderung mengaitkan dengan faktor-faktor ekstrinsik seperti gaji, kebijakan perusahaan dan kondisi kerja.

Hezberg berpendapat bahwa apabila para manajer ingin memberi motivasi pada para bawahannya, yang perlu ditekankan adalah faktor-faktor yang menimbulkan rasa puas, yaitu dengan mengutamakan faktor-faktor motivasi yang sifatnya intrinsik. Karena merupakan hal yang lumrah dalam kehidupan ilmiah bahwa kritik dilemparkan pada teori atau pandangan tertentu, yaitu

- a) Prosedur yang digunakan Hezberg terbatas oleh metodologinya. Bila semuanya berlangsung baik, orang cenderung menganggap itu berkat diri mereka. Sebaliknya, mereka menyalahkan lingkungan luar jika terjadi kegagalan.
- b) Keandalan metodologi Hezberg dipertanyakan. Karena penilai harus melakukan penafsiran, mungkin mereka dapat mencemari penemuan dengan menafsirkan respon tertentu dengan cara tertentu namun di sisi lain melakukan respon lain yang serupa dengan cara

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Paternalistik ...

berbeda.

- c) Tidak digunakannya ukuran total kepuasan apapun. Dengan kata lain, seseorang dapat tidak menyukai bagian dari pekerjaannya, akan tetapi masih berpikir bahwa pekerjaan itu dapat diterimanya.
- d) Teori itu tidak konsisten dengan riset sebelumnya. Teori dua faktor mengabaikan variabel-variabel situasi.
- e) Herzberg mengasumsikan hubungan antara kepuasan dan produktifitas. Tetapi metodologi riset yang dia gunakan hanya memandang kepuasan, bukan produktifitas. Untuk membuat agar riset semacam itu relevan, kita harus mengasumsikan hubungan yang kuat antara kepuasan dan produktifitas.

Implikasi teori ini adalah bahwa seorang pekerja mempunyai persepsi berkarya tidak sekedar mencari nafkah, akan tetapi sebagai wahana untuk memuaskan berbagai kepentingan dan kebutuhannya, bagaimanapun kebutuhan itu dikategorikan.

Teori "ERG"

Dikemukakan oleh Clayton Aldever (Sondang, 2004: 177), menurut Clayton ada tiga kelompok kebutuhan inti yaitu *Existense* (eksistensi), *Relatedness*, (keterhubungan) dan *Growth* (pertumbuhan).

Teori ERG juga mengandung dimensi frustrasi-regresi. Teori ERG menyangkal argumen Maslow yang mengatakan bahwa individu akan tetap pada tingkat kebutuhan tertentu sampai kebutuhan tersebut terpenuhi, teori ERG mengatakan bahwa tingkat kebutuhan tertentu pada urutan lebih tinggi terhalang, maka hasrat individu untuk meningkatkan kebutuhan tingkat lebih rendahnya akan berlangsung ketidakmampuan memuaskan kebutuhan akan interaksi sosial, misalnya, mungkin meningkatkan hasrat untuk memiliki lebih banyak uang atau kondisi kerja yang lebih baik. Jadi frustrasi (halangan) dapat mendorong mundur kebutuhan yang lebih mudah.

Ringkasannya, teori ERG berargumen seperti Maslow, bahwa kebutuhan tingkat lebih rendah yang terpuaskan menghantar ke hasrat untuk memenuhi kebutuhan tingkat lebih tinggi, tetapi kebutuhan ganda dapat beroperasi sebagai motivator pada saat yang sama, dan frustrasi ketika berusaha memuaskan kebutuhan tingkat lebih tinggi dapat menghasilkan regresi ke kebutuhan tingkat lebih rendah.

Teori X dan Y

Douglas McGregor (dalam Aldri dan Muhamad Ali, 2011) dalam pendapat terdapat dua konsep teori yaitu bahwa Teori X dan Teori Y. Dalam konsepsi teori X ini diasumsikan manusia cenderung berperilaku negatif. Kemudian dalam teori Y diasumsikan berperilaku positif.

Asumsi dalam Teori "X" manusia mempunyai ciri-ciri sebagai berikut :

- a) Para pekerja pada dasarnya tidak senang bekerja, mereka harus dipaksa dan apabila mungkin akan berusaha mengelakkannya.
- b) Karena para pekerja tidak senang bekerja, mereka harus dipaksa, diawasi atau diancam dengan berbagai tindakan positif agar tujuan organisasi tercapai.
- c) Para pekerja akan berusaha mengelakkan tanggungjawab dan hanya akan bekerja apabila menerima perintah untuk melakukan sesuatu.
- d) Kebanyakan pekerja akan menempatkan pemuasan kebutuhan fisiologis dan keamanan di atas faktor-faktor lain yang berkaitan dengan pekerjaannya dan tidak akan menunjukkan keinginan atau ambisi untuk maju.

Asumsi dalam teori "Y" manusia memiliki ciri-ciri :

- a) Para pekerja memandang kegiatan bekerja sebagai hal yang alamiah seperti halnya bermain dan beristirahat.
- b) Para pekerja akan berusaha melakukan tugas tanpa terlalu diarahkan dan akan berusaha mengendalikan diri sendiri.
- c) Pada umumnya para pekerja akan menerima tanggungjawab yang lebih besar.
- d) Para pekerja akan berusaha menunjukkan kreativitasnya dan oleh karenanya akan berpendapat bahwa pengambilan keputusan merupakan tanggungjawab mereka juga dan bukan semata-mata tanggungjawab orang-orang yang menduduki jabatan manajerial.

Teori Motivasi Mcllelland

Menurut Mcllelland (Robbins, 2001; Aldri dan Muhamad Ali, 2011), ada tiga hal yang melatar belakangi motivasi seseorang:

- a. The Need for Achievement (n-ach)

Kebutuhan akan Prestasi/Pencapaian Kebutuhan akan prestasi adalah kebutuhan seseorang untuk memiliki pencapaian signifikan, menguasai berbagai keahlian, atau memiliki standar yang tinggi. Orang yang memiliki n-ach

tinggi biasanya selalu ingin menghadapi tantangan baru dan mencari tingkat kebebasan yang tinggi. Sebab-sebab seseorang memiliki *n-ach* yang tinggi di antaranya adalah pujian dan imbalan akan kesuksesan yang dicapai, perasaan positif yang timbul dari prestasi, dan keinginan untuk menghadapi tantangan. Tentunya imbalan yang paling memuaskan bagi mereka adalah pengakuan dari masyarakat.

b. The Need for Authority and Power (n-pow)

Kebutuhan akan Kekuasaan, Kebutuhan ini didasari oleh keinginan seseorang untuk mengatur atau memimpin orang lain. Menurut McClelland, ada dua jenis kebutuhan akan kekuasaan, yaitu pribadi dan sosial. Contoh dari kekuasaan pribadi adalah seorang pemimpin perusahaan yang mencari posisi lebih tinggi agar bisa mengatur orang lain dan mengarahkan kemana perusahaannya akan bergerak. Sedangkan kekuasaan sosial adalah kekuasaan yang misalnya dimiliki oleh pemimpin seperti Nelson Mandela, yang memiliki kekuasaan dan menggunakan kekuasaannya tersebut untuk kepentingan sosial, seperti misalnya perdamaian.

c. The Need for Affiliation (n-affil)

Kebutuhan akan Afiliasi/Keanggotaan, Kebutuhan ini adalah kebutuhan yang didasari oleh keinginan untuk mendapatkan atau menjalankan hubungan yang baik dengan orang lain. Orang merasa ingin disukai dan diterima oleh sesamanya. McClelland mengatakan bahwa kebutuhan yang kuat akan afiliasi akan mencampuri objektifitas seseorang. Sebab, jika ia merasa ingin disukai, maka ia akan melakukan apapun agar orang lain suka akan keputusannya.

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Menurut Frederick Herzberg dalam Wahdjosimidjo (1997 : 56) mengembangkan teori hierarki kebutuhan Maslow menjadi teori factor tentang motivasi kerja. Dua faktor itu dinamakan faktor pemuas (*motivation factor*) yang disebut dengan *satisfier* atau *intrinsic motivation* dan faktor pemelihara (*maintenance factor*) yang disebut dengan *dissatisfier* atau *intrinsic motivation*. Faktor pemuas yang disebut juga motivator yang merupakan faktor pendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dari dalam diri seseorang tersebut (kondisi intrinsik) antara lain :

- 1) Prestasi yang diraih,

- 2) Pengakuan orang lain,
- 3) Tanggung jawab,
- 4) Peluang untuk maju,
- 5) Kepuasan kerja itu sendiri,
- 6) Kemungkinan mengembangkan karier.

Sedangkan faktor pemelihara (*maintenance factor*) disebut juga hygiene faktor yang merupakan faktor yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan untuk memelihara keberadaan karyawan sebagai manusia, pemeliharaan ketentraman dan kesehatan.

Faktor ini juga disebut *dissatisfier* (sumber ketidakpuasan) yang merupakan tempat pemenuhan kebutuhan tingkat rendah yang dikualifikasikan kedalam faktor ekstrinsik, yang meliputi :

- 1) Kompensasi,
- 2) Keamanan dan keselamatan kerja,
- 3) Kondisi kerja,
- 4) Status,
- 5) Prosedur perusahaan,
- 6) Gaya dan mutu dari pimpinan serta dari hubungan interpersonal diantara teman sejawat, dengan atasan, dan dengan bawahan.

Senada dengan itu Sunarto (2004 : 11) mengatakan bahwa faktor yang mempengaruhi motivasi adalah tujuan dan harapan. Karyawan termotivasi untuk melakukan pekerjaan dengan baik apabila memiliki tujuan yang jelas dan dapat menghasilkan imbalan yang layak bisa memenuhi kebutuhan hidupnya. Menurut Wahdjosimidjo (1997 : 52) "faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi adalah faktor ekstern dan intern yaitu faktor ekstern adalah kebijakan yang telah ditetapkan, persyaratan pekerjaan yang harus dipenuhi karyawan, tersedianya sarana dan prasarana yang mendukung pelaksanaan pekerjaan, dan gaya kepemimpinan terhadap bawahannya. Sedangkan faktor intern adalah kemampuan bekerja, semangat kerja, tanggung jawab, rasa kebersamaan dalam kehidupan kelompok, prestasi serta produktifitas kerja".

Disamping itu, Saydan dalam Sayuti (2004: 59) menyebutkan bahwa motivasi kerja seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu faktor internal yang berasal dari proses psikologis dalam diri seseorang, dan faktor eksternal yang berasal dari luar diri (*environment factors*).

- 1) Faktor internal, yang terdiri dari :
 - a) Kematangan pribadi
 - b) Tingkat pendidikan
 - c) Keinginan dan harapan pribadi

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Paternalistik ...

- d) Kebutuhan
 - e) Kelelahan dan kebosanan
 - f) Kepuasan kerja.
- 2) Faktor eksternal, yang terdiri dari :
- a) Pola perilaku pimpinan (gaya kepemimpinan yang diterapkan)
 - b) Kompensasi yang memadai
 - c) Ada jaminan karir
 - d) Status dan tanggungjawab
 - e) Peraturan yang fleksibel

Dan selanjutnya dalam penelitian ini penulis menggunakan teori motivasi menurut Mclelland yang menyatakan bahwa seseorang mempunyai kebutuhan yang berhubungan dengan tempat dan suasana di dalam organisasi dimana dia bekerja.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Pegawai

Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku pemimpin dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong dan mengendalikan serta memberi orang lain atau bawahan motivasi menuju tujuan-tujuan tertentu, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Ini berarti gaya kepemimpinan dengan motivasi memiliki kekuatan yang kuat (Danim, 2004 : 30).

Gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, ketrampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja dan motivasi bawahannya (Tampubolon, 2007).

Metodologi Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian regresi linear sederhana. Husani Umar (2003: 40) mengatakan bahwa penelitian regresi linear sederhana dirancang untuk melihat pengaruh antara variable terikat dan variabel bebas. Variabel adalah objek penelitian/apa yang menjadi titik perhatian suatu penelitian (Sugiono, 2005: 96). Ada dua variabel dalam penelitian ini yaitu: Variabel bebas (Independen) (X) yaitu :Gaya Kepemimpinan Paternalistik Dari Kepala Dinas Sosial Dan Tenaga Kerja Kota Padang. Kemudian Variabel terikat (Dependen) (Y) yaitu; Motivasi Kerja dari pegawai Kantor Dinas Sosial Dan Tenaga Kerja Kota Padang. Lokasi tempat pengambilan data atau lokasi penelitian akan dilakukan di Kantor Dinas Sosial Dan Tenaga Kerja Kota Padang. Dipilihnya instansi pemerintahan ini sebagai tempat penelitian atas pertimbangan bahwa berdasar-

kan observasi penulis pada instansi pemerintah ini terdapat beberapa masalah mengenai gaya kepemimpinan dan motivasi kerja pegawai.

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai kantor Dinas Sosial Dan Tenaga Kerja Kota Padang yang berjumlah 72 orang, yang dapat dilihat dalam tabel 1 berikut:

Tabel 1. Jumlah Pegawai berdasarkan Golongan

No	Golongan	Jumlah Karyawan
1.	IV/c	1 Orang
2.	IV/a	13 Orang
3.	III/d	22 Orang
4.	III/c	8 Orang
5.	III/b	9 Orang
6.	III/a	15 Orang
7.	II/d	1 Orang
8.	II/c	1 Orang
9.	II/b	1 Orang
10.	II/a	3 Orang
11.	I/c	3 Orang
Jumlah		72 Orang

Sumber: data dari Dinas Sosial Dan Tenaga Kerja Kota Padang Tahun 2012

Sampel ditentukan menggunakan formula Slovin (Husein Umar, 2005: 18) dengan rumus:

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

Keterangan :

n = Ukuran sampel

N = Ukuran populasi

e = Persen kelonggaran ketidaktekelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat di toleir atau diinginkan, yang dalam penelitian ini sebesar 3%

Dengan memakai rumus tersebut, maka didapat ukuran sampel yaitu jumlah masyarakat yang dijadikan sampel, dengan langkah sebagai berikut:

$$\begin{aligned} n &= \frac{72}{1 + 72 (0,03)^2} \\ &= \frac{72}{1 + 0,0648} \\ &= 67,61 = 68 \text{ (dibulatkan)} \end{aligned}$$

Data yang diperlukan dalam penelitian ini meliputi data primer dan data sekunder adalah :

- a) Data primer yaitu data yang diambil oleh peneliti dengan menyebarkan angket kepada pegawai mengenai Gaya Kepemimpinan Paternalistik dan Motivasi Kerja pegawai di Kantor Dinas Sosial Dan Tenaga Kerja Kota Padang.
- b) Data sekunder yaitu data pendukung yang bisa diperoleh dari sumber kedua seperti dokumen dari instansi terkait. Selain itu juga berasal dari literatur-literatur yang terdapat di perpustakaan dan internet yang mendukung penelitian.

Teknik dan alat pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan angket atau kuesioner. Pernyataan dalam kuesioner tersebut berkaitan dengan Pengaruh Gaya kepemimpinan Paternalistik terhadap motivasi kerja pegawai di Kantor Dinas Sosial Dan Tenaga Kerja Kota Padang.

Instrumen yang digunakan untuk mengukur Gaya Kepemimpinan Paternalistik dan Motivasi Kerja adalah angket yang disusun menurut Skala Likert, yang terdiri dari lima kategori dari pernyataan angket yang bersifat positif dan negatif, hal ini dapat dilihat pada tabel 2.

Tabel 2. Skala Likert

No.	Klasifikasi	Positif	Negatif
1.	Sangat Setuju (SS)	5	1
2.	Setuju (S)	4	2
3.	Ragu-ragu (RR)	3	3
4.	Tidak Setuju (TS)	2	4
5.	Sangat Tidak Setuju (STS)	1	5

Sumber: Sugiyono, 2005: 93

Tabel 3. Item-Total Statistics variabel X

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	63.6333	44.585	.647	.864
VAR00002	63.6333	44.654	.477	.869
VAR00003	63.4333	45.013	.526	.868
VAR00004	63.1333	43.775	.608	.864
VAR00005	63.1000	44.990	.548	.867
VAR00006	63.5000	44.741	.593	.866
VAR00007	63.3667	44.240	.599	.865
VAR00008	63.3667	44.999	.462	.870
VAR00009	63.1667	44.006	.605	.864
VAR00010	64.0000	44.690	.311	.880
VAR00011	63.1333	45.361	.470	.869
VAR00012	63.6000	44.317	.618	.864
VAR00013	63.5333	45.361	.413	.872
VAR00014	63.3667	43.895	.587	.865
VAR00015	63.9333	45.995	.244	.882
VAR00016	63.4000	43.903	.622	.864
VAR00017	63.6333	45.689	.400	.872
VAR00018	63.4667	45.568	.497	.869

Sumber: data hasil olahan 2012

Tabel 4. Item-Total Statistics Variabel Y

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	31.6000	9.697	.551	.794
VAR00002	31.6667	9.264	.599	.788
VAR00003	31.7000	9.872	.369	.822
VAR00004	31.9333	10.202	.447	.807
VAR00005	31.6667	9.540	.587	.790
VAR00006	31.7667	9.771	.492	.802
VAR00007	31.8000	10.786	.454	.808
VAR00008	31.7000	9.597	.607	.788

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	31.6000	9.697	.551	.794
VAR00002	31.6667	9.264	.599	.788
VAR00003	31.7000	9.872	.369	.822
VAR00004	31.9333	10.202	.447	.807
VAR00005	31.6667	9.540	.587	.790
VAR00006	31.7667	9.771	.492	.802
VAR00007	31.8000	10.786	.454	.808
VAR00008	31.7000	9.597	.607	.788
VAR00009	31.7667	9.633	.601	.789

Sumber: data hasil olahan 2012

Untuk uji validitas ini digunakan bantuan software SPSS versi 16. Valid atau tidaknya pertanyaan yang diuji dapat dilihat dari *corrected item-total correlation*, jika nilainya negatif atau kecil dari r tabel, maka nomor item tersebut tidak valid dan sebaliknya dengan kriteria:

$$r_o \geq r_{\text{tabel}} \rightarrow \text{valid}$$

$$r_o < r_{\text{tabel}} \rightarrow \text{tidak valid}$$

Berdasarkan hasil pengolahan data untuk variabel X (gaya kepemimpinan paternalistik), dari seluruh item pernyataan yaitu sebanyak 18 item pernyataan diketahui bahwa 16 item pernyataan mendapatkan nilai *Corrected Item-Total Correlation* > r_{tabel} yang mana nilai r tabel untuk $n = 30$ adalah 0,361. Sedangkan 2 item pernyataan lain (item 10 dan item 15) memperoleh nilai *Corrected Item-Total Correlation* < r_{tabel} . Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 3.

Berdasarkan tabel 3 dapat dilihat bahwa untuk item pernyataan 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 11, 12, 13, 14, 16, 17, 18 dinyatakan valid dimana nilai *Corrected Item-Total Correlation* > r_{tabel} yang mana nilai r tabel untuk $n = 30$ adalah 0,361. selanjutnya untuk item pernyataan no 10 dan 15 dinyatakan tidak valid dan akan dibuang dan tidak dipakai dalam penelitian, sehingga sisa item pernyataan untuk variabel X yang tinggal adalah sebanyak 16 item yang seluruhnya dipakai untuk angket dalam penelitian.

Untuk hasil pengolahan data variabel Y (motivasi kerja) dari seluruh item pernyataan yaitu sebanyak 9 item pernyataan, seluruhnya mendapatkan nilai *Corrected Item-Total Correlation* > r_{tabel} (0,361) Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 4.

Berdasarkan table 4 di atas, maka seluruh item pernyataan sebanyak 9 item dari 3 indikator untuk variabel Y dipakai dalam penelitian.

Reliabilitas Instrumen Penelitian

Reliabilitas menunjukkan sejauhmana hasil pengukuran dengan alat tersebut dapat dipercaya. Suatu alat ukur dikatakan Reliabel apabila alat ukur tersebut dapat memberikan hasil yang sama apabila diberikan kepada subjek yang berbeda dalam waktu yang berbeda juga. Rumus yang digunakan untuk uji Reliabilitas adalah rumus Alpha Cronbach (Arikunto, 2002 :171) sebagai berikut:

$$r_{11} = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma_x^2}{\sigma_t^2} \right]$$

Keterangan :

r_{11} = reliabilitas instrumen

k = banyaknya butir pertanyaan atau banyaknya item

$\sum \sigma_x^2$ = jumlah varian butir

σ_t^2 = varians total

Dengan $\alpha = 0,05$ maka instrumen dinyatakan Reliabel jika nilai *Cronbach Alpha's* $\geq 0,7$ (Nilai berdasarkan tabel r (*pearson product moment*) untuk sampel uji (N) 30). Dari pengujian reliabilitas instrumen atau angket penelitian diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 5. Hasil Uji Reliabilitas

No.	Variabel	Hasil uji Reliabilitas
1.	Gaya kepemimpinan paternalistik	0,875 Reliabel
2.	Motivasi kerja	0,817 Reliabel

Sumber : hasil penelitian 2012 (data diolah)

Berdasarkan tabel di atas, dapat dikatakan bahwa kedua variabel dalam penelitian ini dikatakan realibel dengan penjelasan sebagai berikut :

a) Variabel Gaya Kepemimpinan Paternalistik (X)

Dari analisis yang dilakukan terhadap data hasil uji coba menunjukkan bahwa nilai *Cronbach's Alpha* variabel ini sebesar 0,875

> 0,7. Artinya angket untuk variabel Gaya Kepemimpinan Paternalistik reliabel.

b) Variabel Motivasi Kerja (Y)

Dari analisis yang dilakukan terhadap data hasil uji coba menunjukkan bahwa nilai *Cronbach's Alpha* variabel kepuasan kerja sebesar 0,817 > 0,7. Artinya angket untuk variabel Motivasi Kerja reliabel.

$$Y = a + bX$$

Dimana
$$a = \frac{(\sum y)(\sum x^2) - (\sum x)(\sum xy)}{n\sum x^2 - (\sum y)^2}$$

$$b = \frac{n\sum xy - (\sum x)(\sum y)}{n\sum x^2 - (\sum x)^2}$$

Keterangan:

Y : hasil pentransformasian linear data

a : konstanta penambahan terhadap hasil perkalian

b : konstanta perkalian

X : nilai variabel predictor

Dikutip dalam Sudjana (2008)

Uji t (regresi parsial), merupakan uji hipotesisi untuk mengetahui apakah variabel X berpengaruh terhadap variabel Y. Selanjutnya untuk menguji signifikansinya digunakan uji t menggunakan bantuan program SPSS versi 16 dengan ketentuan sebagai berikut:

Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima, pada $\alpha = 0,05$

Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak, pada $\alpha = 0,05$.

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Karakteristik Responden

Berikut ini adalah tabel yang berisikan karakteristik responden di Dinas Sosial dan Tenaga Kerja berdasarkan jenis kelamin.

Tabel 6. Karakteristik Reponden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah (orang)	%
1	Laki-laki	31	45,24
2	Perempuan	37	54,76
Jumlah		68	100

Sumber: hasil penelitian 2012 (data diolah)

Pada tabel 6 diatas dapat dilihat bahwa 31 orang (45,24%) responden memiliki jenis kelamin laki dan 37 orang (54,76%) responden memiliki jenis kelamin perempuan. Secara rata-rata dapat dikatakan bahwa PNS di Dinas Sosial dan Tenaga Kerja Kota Padang lebih banyak perempuan dari pada laki-laki. Karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan

dalam tabel 7.

Tabel 7. Karakteristik Reponden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah (orang)	%
1	SD	0	0
2	SLTP	4	5,88
3	SLTA	13	19,12
4	DIPLOMA	5	7,36
5	S1	40	58,82
6	S2	6	8,82
7	S3	0	0
JUMLAH		68	100

Sumber : hasil penelitian 2012 (data diolah)

Berdasarkan tabel 7 dapat dilihat bahwa responden yang memiliki tingkat pendidikan SD tidak ada, sedangkan 4 orang (5,88%) responden memiliki tingkat pendidikan SLTP, 13 orang (19,12%) memiliki tingkat pendidikan SLTA, 5 orang (7,36%) memiliki tingkat pendidikan Diploma, 40 orang (58,82%) memiliki tingkat pendidikan S1, 6 orang (8,82%) memiliki tingkat pendidikan S2, sedangkan S3 tidak ada. Dari data tabel 4 menunjukkan bahwa responden dominan memiliki tingkat pendidikan S1 yang sangat berpengaruh pada kemampuannya mengisi angket yang diberikan. Jadi dari data tersebut dapat menunjukkan kemampuan responden untuk mengisi pernyataan dalam angket dapat dipertanggungjawabkan.

Karakteristik berdasarkan lama bekerja disajikan dibawah ini.

Tabel 8. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

No.	Lama bekerja	Jumlah (orang)	%
1	≤ 10 tahun	20	28,57
2	11-20 tahun	34	50
3	21-30 tahun	8	11,90
4	31-40 tahun	6	9,53
5	≥41 tahun	0	0
Jumlah		68	100

Sumber : hasil penelitian 2012 (data diolah)

Berdasarkan tabel 8 dapat dilihat bahwa 20 orang (28,57%) telah bekerja selama kurang dari 10 tahun, 34 orang (50%) telah bekerja selama antara 11-20 tahun, 8 orang (11,90%) telah bekerja antara 1-30 tahun, 8 orang (9,53 %) telah bekerja antara 31-40. Dari tabel 8 dapat dikatakan bahwa rata-rata responden bekerja antara 11-20 tahun dan dibawah 10 tahun.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Paternalistik ...

Karakteristik berdasarkan tingkat golongan disajikan dalam tabel 9.

Tabel 9. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Golongan

No.	Tingkat Golongan	Jumlah (orang)	%
1	Golongan I	3	4,41
2	Golongan II	11	16,18
3	Golongan III	51	75
4	Golongan IV	3	4,41
Jumlah		68	100

Sumber : hasil penelitian 2012 (data diolah)

Tabel 10. Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan Paternalistik

No	Indikator variable	TCR	Kategori
1.	Bersikap layaknya bapak atau ayah	71,67	Tinggi
2.	Terlalu bersifat melindungi	76,67	Tinggi
3.	Kaku dalam pengambilan keputusan	72,35	Tinggi
4.	Selalu bersikap maha tahu dan maha benar	76,47	Tinggi
5.	Kurangnya kreasi dan fantasi dalam palaksanaan tugas	69,70	Tinggi
6.	Proses pekerjaan yang kaku	71,17	Tinggi
Variabel X		73,03	Tinggi

Sumber: hasil penelitian 2012 (data diolah)

Deskriptif Variabel Penelitian

Deskripsi variabel penelitian bertujuan untuk melihat gambaran karakteristik dari variabel bebas terhadap variabel terikat. Adapun yang menjadi variabel bebas dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan paternalistik, sedangkan yang menjadi variabel terikat adalah motivasi kerja.

Deskripsi variabel gaya kepemimpinan paternalistik secara keseluruhan dapat dilihat pada tabel 10.

Pengkategorian atau penafsiran hasil dari tingkat capaian responden dapat dilihat pada tabel 11.

Tabel 11. Kriteria Penafsiran

Interval	Kategori
81% - 100%	Sangat Tinggi
61% - 80%	Tinggi
41% - 60%	Cukup Tinggi
21% - 40%	Rendah
0% - 20%	Rendah Sekali

Sumber : Sugiono, 2005: 89

Data tentang gaya kepemimpinan paternalistik yang diperoleh melalui penyebaran angket kepada pegawai yang ada di Dinas Sosial dan Tenaga Kerja Kota Padang dengan sampel 68 orang, secara keseluruhan dapat dilihat bahwa Gaya Kepemimpinan Paternalistik dinilai tinggi, dimana diperoleh TCR sebesar

Berdasarkan tabel 9 dapat dilihat bahwa 3 orang (4,41%) memiliki tingkat golongan I, 11 orang (16,18%) memiliki tingkat golongan II, 51 orang (75%) memiliki tingkat golongan III dan 3 orang (4,41%) memiliki tingkat golongan IV. Tabel 9 menunjukkan bahwa rata-rata responden memiliki tingkat golongan III, ini menandakan bahwa PNS di Dinas Sosial dan Tenaga Kerja Kota Padang sudah memiliki tingkat golongan yang tinggi untuk jenjang karir yang mereka miliki.

73,03%.

Sedangkan deskripsi indikator bersikap layaknya bapak atau ayah dikatakan tinggi, dimana diperoleh TCR 71,67%. Indikator terlalu bersifat melindungi dikatakan tinggi, dimana diperoleh TCR 76,67%. Untuk indikator kaku dalam pengambilan keputusan dikategorikan tinggi dimana TCR 72,53. Indikator Selalu bersikap maha tahu dan maha benar juga tinggi dimana TCR 76,47%. Lalu untuk indikator Kurangnya kreasi dan fantasi dalam palaksanaan tugas dikatakan tinggi dengan TCR 69,70%. Dan untuk indikator Proses pekerjaan yang kaku dengan kategori tinggi dimana TCR 71,17%.

b) Deskripsi variabel motivasi kerja (Y)

Deskripsi variabel lingkungan kerja secara keseluruhan dapat dilihat pada tabel 12.

Berdasarkan perhitungan diatas, dapat dilihat bahwa untuk variabel motivasi kerja berada pada kategori tinggi dimana TCR 78,10%. Hal ini diartikan bahwa motivasi kerja pegawai di Dinas Sosial dan Tenaga Kerja Kota Padang dapat dikatakan tinggi. Untuk masing-masing indikator dari Motivasi Kerja, yaitu indikator *The Need for Achievement* dikatakan tinggi dengan TCR 78,34%. Indikator *The Need for Authority and Power* juga dikatakan tinggi, dengan TCR 77,06%. Dan indikator *The Need for Affiliation* dikatakan tinggi dengan TCR

78,92%.

Tabel 12. Deskripsi Variabel Motivasi Kerja

No	Indikator variable	TCR	Kategori
1	<i>The Need for Achievement (n-ach)</i> atau Kebutuhan akan Prestasi	78,34	Tinggi
2	<i>The Need for Authority and Power (n-pow)</i> atau Kebutuhan akan Kekuasaan	77,06	Tinggi
3	<i>The Need for Affiliation (n-affil)</i> atau Kebutuhan akan Afiliasi / Keanggotaan	78,92	Tinggi
Variabel Y		78,10	Tinggi

Sumber : hasil penelitian 2012 (data diolah)

Tabel 13. One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		GKP	MK
N		68	68
Normal Parameters ^a	Mean	58.4265	35.1471
	Std. Deviation	3.15432	3.57130
Most Extreme Differences	Absolute	.134	.141
	Positive	.134	.141
	Negative	-.105	-.083
Kolmogorov-Smirnov Z		1.103	1.162
Asymp. Sig. (2-tailed)		.175	.134

a. Test distribution is Normal.

Tabel 14. ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
MK *	Between	(Combined)	368.676	14	26.334	2.873	.003
GKP	Groups	Linearity	166.078	1	166.078	18.117	.000
		Deviation from Linearity	202.599	13	15.585	1.700	.088
	Within Groups		485.853	53	9.167		
	Total		854.529	67			

Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas Sebaran Data

Pengujian normalitas data untuk mengetahui distribusi suatu data mengikuti atau mendekati distribusi normal. Dari analisis yang dilakukan menunjukkan bahwa data berdistribusi normal. Hasil pengujian gejala normalitas tersebut dapat diamati dari tabel 13.

Dari tabel 13 diatas dapat dibaca bahwa nilai Sig untuk variabel gaya kepemimpinan paternalistik (X) adalah 1.103, sedangkan untuk variabel motivasi kerja memiliki nilai Sig sebesar 1.162, karena nilai yang diperoleh dari kedua variabel lebih besar dari standar normalitas yaitu > 0,05 artinya data dalam penelitian ini berdistribusi normal.

Uji Linearitas

Uji linearitas dipergunakan untuk melihat apakah model yang dibangun mempunyai hubungan linear atau tidak. a adalah linear, berdasarkan hasil analisis data untuk uji linearitas seperti yang ada dalam tabel 15. Ada dua hasil yang perlu kita lihat pertama adalah kolom *f-linearity* dan kolom *f-deviation from linearity*. *f-linearity* menunjukkan sejauh mana jika variabel dependen diprediksi berbaring persis di garis lurus. Hasil analisis menunjukkan signifikan (<0.05) maka model linier cocok diterapkan dalam penelitian. sedangkan *f-deviation from linearity* menunjukkan hal ini semakin signifikan nilai F nya maka semakin besar kasus *devian*. Hasil penelitian menunjukkan nilai Sig >0.05 pada kolom *deviation from linearity* maka data kita dapat dikatakan berhubungan

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Paternalistik ...

secara linier.

Analisis Regresi Linear Sederhana

Tabel 15. Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5.985	7.319		.818	.416
	GKP	.499	.125	.441	3.990	.000

a. Dependent Variable: MK

Sumber: hasil olahan data 2012

Dari tabel 15 diatas dapat dilihat hasil persamaan regresi sederhana sebagai berikut:

$$Y = 5,985 + 0,499X$$

Angka yang diperoleh dari persamaan tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Konstanta (a)

Nilai konstanta yang diperoleh adalah 5,985. hal ini berarti bahwa jika tidak diperhitungkan variabel independen yaitu gaya kepemimpinan paternalistik, maka besarnya motivasi kerja pada Dinas Sosial dan Tenaga Kerja Kota Padang adalah 5,985.

b. Koefisien Regresi X (bX)

Nilai koefisien variabel gaya kepemimpinan paternalistik (X) adalah sebesar 0,499 dengan t^{hitung} 3,990% (sig 0,000 < 0,05). Hal ini menandakan bahwa gaya kepemimpinan paternalistik berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai. Artinya setiap peningkatan satu satuan dari gaya kepemimpinan paternalistik akan meningkatkan motivasi kerja pegawai sebesar 0,499.

Pengujian Hipotesis

a. Koefisiem determinasi (R²)

Analisis ini bertujuan untuk mengukur seberapa besar kontribusi variabel bebas terhadap variabel terikat.

Pada tabel 16 hasil pengujian menghasilkan nilai R sebesar 0,441^a dan nilai R square yang dihasilkan sebesar 0,194. Sementara nilai Adjusted R square yang dihasilkan sebesar 0,182. Hal ini berarti kontribusi variabel bebas terhadap variabel terikat adalah sebesar 18,2%. Sedangkan 81,8% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak teridentifikasi dalam penelitian. Adapun kekuatan pengaruh Gaya Kepemimpinan Paternalistik di nilai cukup kuat mempengaruhi Motivasi Kerja pegawai Dinas

Hasil pengolahan data statistik melalui teknik analisis regresi sederhana menghasilkan gambaran sebagaimana terlihat pada tabel 15.

Sosial Dan Tenaga Kerja Kota Padang, dimana nilai R yang dihasilkan adalah sebesar 0,441 atau 44,1%.

Tabel 16. Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.441 ^a	.194	.182	3.22972

a. Predictors: (Constant), GKP

b. Dependent Variable: MK

Sumber : hasil olahan data 2012

b. Uji t

Setelah dihitung regresi sederhana, maka selanjutnya dilakukan uji hipotesis dengan menggunakan uji t. Pada uji t yang ingin di uji dalam penelitian ini adalah Ha (hipotesis alternatif) dimana rumusnya adalah terdapat pengaruh yang signifikan dari gaya kepemimpinan paternalistik terhadap motivasi kerja pegawai pada Dinas Sosial dan Tenaga kerja Kota Padang.

Dari hasil pengujian terlihat bahwa nilai t^{hitung} yang diperoleh adalah sebesar 3,990. Nilai tersebut jelas lebih besar dari nilai t^{tabel} pada taraf signifikansi 0,05 yakni sebesar 1,682 (3,990 > 1,682) yang artinya Ha diterima dan Ho ditolak. Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan paternalistik berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai pada Dinas Sosial dan Tenaga Kerja Kota Padang.

Gaya Kepemimpinan Paternalistik

Hal tersebut sejalan dengan hasil penelitian yang penulis lakukan, Gaya Kepemimpinan Paternalistik memiliki kekuatan yang cukup kuat dalam mempengaruhi Motivasi Kerja Pegawai Dinas Sosial dan Tenaga Kerja Kota Padang dengan nilai R 0,441 atau 44,1%. Persepsi seorang pemimpin yang paternalistik

tentang peranannya dalam kehidupan organisasi dapat dikatakan diwarnai oleh harapan bawahan

kepadanya.

Tabel 17. Coefficients^a Uji t

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5.985	7.319		.818	.416
	GKP	.499	.125	.441	3.990	.000

a. Dependent Variable: MK

Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku pemimpin dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong dan mengendalikan serta memberi orang lain atau bawahan motivasi menuju tujuan-tujuan tertentu, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Ini berarti gaya kepemimpinan memiliki kekuatan dalam mempengaruhi motivasi kerja (Danim, 2004 : 30).

Berdasarkan hasil analisis deskriptif apabila dikaitkan dengan hal diatas, dapat dimaknai bahwa Gaya Kepemimpinan Paternalistik yang diterapkan oleh Kepala Dinas di Dinas Sosial dan Tenaga Kerja Kota Padang secara keseluruhan dapat dikategorikan tinggi dengan perolehan tingkat capaian responden sebesar 73,03%.

Hal ini berarti gaya kepemimpinan paternalistik yang diterapkan oleh Kepala Dinas, mendapat respon yang baik dari para pegawai. Untuk masing-masing indikator dari Gaya Kepemimpinan Paternalistik yaitu indikator bersikap layaknya bapak atau ayah berdasarkan hasil analisis deskriptif dapat dikatakan tinggi, yang mana diperoleh TCR 71,67%, dan untuk indikator terlalu bersifat melindungi juga dikatakan tinggi, yang mana diperoleh TCR 76,67 %, artinya harapan para bawahan atau pegawai yang terwujud atas keinginan agar pemimpin mereka mampu berperan sebagai bapak yang bersifat melindungi dan layak dijadikan sebagai tempat bertanya dan untuk memperoleh petunjuk sudah dapat tercapai, lalu indikator kaku dalam pengambilan keputusan dikategorikan tinggi, yang mana TCR 72,53%, hal ini berarti pengambilan keputusan yang kaku juga mendapat respon yang baik dari para pegawai, indikator Selalu bersikap maha tahu dan maha benar juga dinilai tinggi, yang mana diperoleh TCR 76,47%, yang berarti sikap maha tahu dan maha benar dari kepala dinas juga mendapat respon yang baik dari para pegawai, untuk indikator kurangnya kreasi dan fantasi dalam palaksanaan tugas juga dikatakan tinggi, dengan

TCR 69,70%, artinya para pegawai merespon baik hal yang demikian, dan untuk indikator Proses pekerjaan yang kaku dengan kategori tinggi, dengan TCR 71,17%, yang artinya sikap pemimpin yang menuntut menjalankan proses pekerjaan berdasarkan peraturan dan prosedur yang berlaku mendapat respon yang baik dari para pegawai.

Dengan terpenuhinya semua indikator dari variabel Gaya Kepemimpinan Paternalistik dimana hasil dari penyebaran angket menunjukkan kategori tinggi, hal ini menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Paternalistik memang benar digunakan atau diterapkan oleh Kepala Dinas Sosial dan Tenaga Kerja Kota Padang.

Motivasi Kerja

Untuk masing-masing indikator, yaitu indikator *The Need for Achievement* dikatakan tinggi, dimana TCR 78,34%, hal ini berarti bahwa kesempatan yang diberikan Kepala Dinas untuk mengikuti pelatihan dan diklat membuat pegawai dapat memenuhi kebutuhannya untuk dapat memiliki pencapaian yang signifikan dalam melakukan suatu tugas serta pekerjaan dan juga dalam menguasai berbagai keahlian didalam melakukan tugas dan pekerjaan, yang dapat memotivasi pegawai dalam mewujudkan pelayanan yang prima dan optimal dibidang kesejahteraan sosial dan ketenagakerjaan di kota padang. Indikator *The Need for Authority and Power* dikatakan tinggi, dengan TCR 77,06%, yang berarti bahwa Apresiasi yang diberikan Kepala Dinas atas pekerjaan pegawai, membuat pegawai memiliki perasaan positif yang timbul dari prestasinya didalam melakukan pekerjaan, sehingga dapat mempertahankan posisinya dalam pekerjaan serta usulan promosi jabatan, yang membuatnya memiliki kesempatan akan posisi yang lebih tinggi dari sebelumnya, sehingga dapat memotivasi pegawai dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Paternalistik ...

Dan indikator *The Need for Affiliation* dinilai tinggi, dimana TCR 78,92%, yang berarti bahwa sikap dari kepala dinas yang mengutamakan kebersamaan serta mendahulukan kepentingan bersama, membuat para pegawai dapat memenuhi kebutuhan mereka akan rasa keanggotaan didalam organisasi yang juga dapat memotivasi para pegawai didalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya.

Motivasi kerja merupakan suatu dorongan dari dalam maupun dari luar diri seseorang untuk mengerjakan suatu tugas dengan sebaik-baiknya karena kebutuhan, yang didasarkan pada kerangka acuan keberhasilan. Teori motivasi kerja Menurut Mclelland (Robbins, 2001: 173), ada tiga hal yang melatar belakangi motivasi seseorang: *The Need for Achievement (n-ach)*; *The Need for Authority and Power (n-pow)*; *The Need for Affiliation (n-affil)*. Dalam hasil penelitian ini menunjukkan untuk Motivasi Kerja pegawai Dinas Sosial dan Tenaga Kerja Kota Padang dapat di kategorikan tinggi, yang mana TCR yang di peroleh adalah sebesar 78,10%.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Paternalistik terhadap Motivasi Kerja Pegawai Dinas Sosial dan Tenaga Kerja Kota Padang

Setelah dilakukan penelitian terhadap pegawai Dinas Sosial dan Tenaga Kerja Kota Padang, dan dilanjutkan dengan analisis data, hasil analisis statistik dengan menggunakan program SPSS 16 menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara Gaya Kepemimpinan Paternalistik dengan motivasi kerja pegawai. Hal tersebut dapat diketahui dari hasil uji hipotesis yang dilakukan menggunakan program SPSS versi 16, dimana nilai $t^{hitung} > t^{tabel}$, yakni $3,990 > 1,682$, artinya Gaya Kepemimpinan Paternalistik berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja pegawai pada Dinas Sosial dan Tenaga Kerja Kota Padang. Adapun besar pengaruh Gaya Kepemimpinan Paternalistik terhadap Motivasi Kerja pegawai pada Dinas Sosial dan Tenaga Kerja Kota Padang adalah sebesar 18,2%, sisanya 81,8% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak terdeteksi dalam penelitian ini. Sedangkan untuk kekuatan variabel Gaya Kepemimpinan Paternalistik dalam mempengaruhi Motivasi Kerja Pegawai Dinas Sosial dan Tenaga Kerja Kota Padang dikatakan cukup kuat dengan nilai R yang dihasilkan adalah 0,441 atau 44,1%. Artinya gaya kepemimpinan paternalistik yang digunakan atau diterapkan

oleh Kepala Dinas dinilai kurang bagus diterapkan karena dapat memberi dampak terhadap motivasi kerja pegawai.

Kurang bagusnya gaya kepemimpinan paternalistik yang memberi pengaruh terhadap motivasi kerja pegawai ini disebabkan oleh hal negatif dari kepemimpinan paternalistik seperti kaku dalam proses pekerjaan dan jarang memberikan kesempatan untuk menyalurkan ide-ide yang dapat mempermudah pelaksanaan tugas sehingga membuat motivasi pegawai dalam bekerja rendah, lalu jarang memberikan kesempatan untuk berfikir inovatif dan kreatif dalam bekerja sehingga membuat motivasi untuk bekerja pun rendah, dan hanya pemimpin yang mengetahui seluk beluknya organisasional, sehingga keputusan diambil oleh pemimpin dan bawahan tinggal melaksanakannya saja, konsekuensinya adalah para bawahan tidak dimanfaatkan sebagai sumber informasi, ide, dan saran yang membuat motivasi pegawai dalam bekerja pun menjadi rendah. Selain itu, kaitannya dengan motivasi kerja menurut Mc Lelland, untuk sikap dari pemimpin paternalistik yang jarang memberikan kesempatan pada pegawai untuk mengambil inisiatif sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan, sehingga pegawai jadi kurang berprestasi dalam bekerja, yang membuat pegawai tidak dapat memenuhi kebutuhan akan prestasi. Serta sikap kepala dinas yang jarang memberkan kesempatan pada pegawai untuk mengambil keputusan sendiri atau kata lain tidak adanya wewenang dari pegawai untuk mengambil keputusan dalam menghadapi persoalan yang terjadi dalam pelaksanaan pekerjaan, membuat pegawai tidak dapat memenuhi kebutuhan akan kekuasaan, serta sikap dari pemimpin paternalistik yang masih mungkin adanya hubungan pribadi yang intim antara pimpinan dengan seorang atau salah satu pegawai pun membuat pegawai merasa tidak dapat memenuhi kebutuhan akan rasa keanggotaan di dalam organisasi.

Hasil analisis stastistik tersebut membuktikan teori dari Frederick Herzberg dalam Wahdjosimidjo (1997 : 56), yang mengatakan ada 2 (dua) faktor yang mempengaruhi motivasi kerja yang dinamakan faktor pemuas (*motivation factor*) yang disebut dengan *satisfier* atau *intrinsic motivation* dan faktor pemelihara (*maintenance factor*) salah satu dari faktor pemelihara ini dalah Gaya dan mutu dari pimpinan serta dari hubungan interpersonal diantara teman sejawat, dengan atasan, dan

dengan bawahan, yang artinya gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi motivasi kerja pegawai. Dan juga sejalan dengan pendapat Wahdjosumidjo (1997: 52) yang mengatakan “faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi adalah faktor intern dan faktor ekstern. Faktor ekstern yang dimaksud adalah kebijakan yang telah ditetapkan, persyaratan pekerjaan yang harus dipenuhi karyawan, tersedianya sarana dan prasarana yang mendukung pelaksanaan pekerjaan, dan gaya kepemimpinan terhadap bawahannya.

Berdasarkan hasil uji hipotesis tersebut dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh Gaya Kepemimpinan Paternalistik terhadap Motivasi Kerja pegawai di Dinas Sosial dan Tenaga Kerja Kota Padang.

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa; gaya Kepemimpinan Paternalistik di Dinas Sosial dan Tenaga Kerja Kota Padang dapat kategori tinggi dengan perolehan tingkat capaian responden sebesar 73,03%. Artinya Gaya Kepemimpinan Paternalistik yang diterapkan oleh Kepala Dinas Sosial dan Tenaga Kerja Kota Padang untuk kelangsungan hidupan kelanjutan organisasi mendapat respon yang baik dari para pegawai, dan dengan terpenuhinya semua indikator dari variabel Gaya Kepemimpinan Paternalistik, hal ini menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Paternalistik memang benar digunakan atau diterapkan oleh Kepala Dinas Sosial dan Tenaga Kerja Kota Padang.

Melalui hasil penelitian pula dapat diketahui bahwa tingkat Motivasi Kerja pegawai Dinas Sosial dan Tenaga Kerja Kota Padang dikatakan tinggi dengan perolehan tingkat capaian responden sebesar 78,10%. Artinya motivasi pegawai dalam menjalankan pekerjaan dan melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya dapat dikatakan baik.

Dari hasil uji hipotesis yang dilakukan diketahui nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$, yakni $3,990 > 1,682$ dengan $Sig < 0,05$. Artinya terdapat pengaruh yang signifikan dari Gaya Kepemimpinan Paternalistik terhadap Motivasi Kerja pegawai pada Dinas Sosial dan Tenaga Kerja Kota Padang. Adapun besar pengaruh Gaya Kepemimpinan Paternalistik terhadap Motivasi Kerja pegawai pada Dinas Sosial dan Tenaga Kerja Kota Padang adalah sebesar 18,2%, dan kekuatan variabel Gaya Kepemimpinan Pater-

nalistik dalam mempengaruhi Motivasi Kerja Pegawai Dinas Sosial dan Tenaga Kerja Kota Padang adalah 0,441 atau 44,1%.

Dalam meningkatkan Motivasi Kerja pegawai, maka harus diawali dengan menentukan cara atau gaya kepemimpinan yang tepat untuk dijalankan atau diterapkan dalam organisasi. Karena gaya kepemimpinan yang tepat dan cocok akan membuat motivasi orang-orang atau pegawai didalam organisasi tersebut dalam bekerja dapat meningkat. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Paternalistik yang digunakan atau diterapkan oleh Kepala Dinas dinilai cukup kuat pengaruhnya terhadap motivasi kerja pegawai Dinas Sosial dan Tenaga Kerja Kota Padang, oleh karena itu disarankan kepada kepala dinas untuk menggunakan atau menerapkan gaya kepemimpinan yang lebih membawa pengaruh yang lebih kuat terhadap motivasi pegawai dalam bekerja. Hal lain yang dapat dilakukan untuk dapat meningkatkan Motivasi Kerja pegawai Dinas Sosial dan Tenaga Kerja Kota Padang dikemudian hari adalah dengan mendorong pegawai untuk bersikap inovatif dan organisasi mempertimbangkan dampak hasil terhadap individu yang ada dalam organisasi sehingga dapat menimbulkan peningkatan Motivasi Kerja Pegawai.

Daftar Rujukan

- Aldri Frinaldi, & Muhamad Ali Embi. 2011. *Pengaruh Budaya Kerja Etnik Terhadap Budaya Kerja Keadilan dan Keterbukaan PNS dalam Membangun Masyarakat Madani dan Demokrasi (Studi Pada Pemerintah Kabupaten Pasaman Barat)*. **Prosiding Seminar Nasional FISIP-UT**. <http://www.pustaka.ut.ac.id/dev25/pdfprosiding2/fisip201136.pdf> dicapai tarikh 5 Mac 2012.
- Daft, Richard L. 2007. **Manajemen**. Jakarta: Salemba Empat
- Danim Sudarman. 2004. **Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok**. Penerbit Rineka Cipta.
- Ermaya Suradinata. 2008. **Kepemimpinan Daerah dan Nasional**. Jakarta: Elex Media Komputindo
- Hadari Nawawi. 2004. **Kepemimpinan Mengaktifkan Organisasi**. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Paternalistik ...

- , 1998. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Yogyakarta: CV. Andi Offset.
- Harbani Pasolong. 2008. **Kepemimpinan Birokrasi**. Bandung: Alfabeta.
- Hersey, Paul. 1996. **Manajemen Perilaku Organisasi, (Terjemahan)**. Jakarta: Gramedia
- Husani Umar & Purnomo Setiadi. 2003. Jakarta : Bumi Aksara
- Imam Ghozali. 2005. **Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program SPSS**. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Joko Subagyo. 2004. **Metode Penelitian dalam Teori dan Praktek**. Jakarta: Rineka Cipta
- Kartini Kartono. 2006. **Pemimpin dan Kepemimpinan**. Jakarta: PT Raja Grafindo Persad.
- Lexy J. Moleong. 2006. **Metodologi Penelitian Kualitatif**. Bandung: PT Remaja Radakarya
- Malayu S.P. Hasibuan. 1996. **Organisasi dan Motivasi: Dasar Peningkatan Produktifitas**. Jakarta: Bumi Aksara
- Malthis, Robert L & John H. Jackson. 1992. **Manajemen Sumber Daya Manusia, Buku I**. Jakarta: Salemba Empat.
- , 2001. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Jakarta: Bumi Aksara.
- Malyusdi. 2008. **Pengaruh Kepemimpinan, Intensif, dan Iklim Kerja Terhadap Motivasi Kerja Pegawai pada Dinas Pendidikan Kota Padang**. Tesis. Magister Manajemen Universitas Negeri Padang (tidak dipublikasikan).
- Maxwell, Jhon C. 1995. **Mengembangkan Kepemimpinan di Dalam Diri Anda. (Terjemahan)**. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Miftah Thoha. 2005. **Perilaku Organisasi, Konsep, Dasar dan Aplikasinya**. Jakarta : Raja Grafindo.
- Moenir A.S. 1986. **Kepemimpinan Kerja: Peranan, Teknik dan Keberhasilannya**. Jakarta: Bina Aksara
- Muhammad Abdul jawwad. 2004. **Menjadi Manajer Sukses**. Jakarta: Gema Insani Press.
- 31074 diakses pada tanggal 22 februari 2012
- Nilai Sari Ardi. 2007. **Pengaruh Intensif, Lingkungan Kerja, dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Satpol PP Kota Padang**. Tesis. Magister Manajemen Universitas Negeri Padang (tidak dipublikasikan).
- Robbins, Stephen P. 2001. **Perilaku Organisasi**, Jakarta: Bumi Aksara
- S Pamudji. 1992. **Kepemimpinan Pemerintahan di Indonesia**. Jakarta: Bina Aksara
- Sayuti. 2004. **Motivasi dan Faktor-faktor yang Mempengaruhinya**. Jakarta: Ghalia.
- Sondang P Siagian. 2004. **Teori Motivasi dan Aplikasinya**. Jakarta : Rineka Cipta.
- Soebagyo Sastrodiningrat. 2002. **Manajemen dan Kepemimpinan**. Jakarta: Radar Jaya Offset
- Sugiono. 1999. **Metode Penelitian Administrasi**. Bandung: Alfabeta.
- , 2005. **Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D**. Bandung: Alfabeta
- Suharsimi Arikunto. 2002. **Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek**. Jakarta: Rineka Cipta
- , 2006. **Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek**. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sunarto. 2004. **Perilaku Organisasi**. Yogyakarta : Amus.
- Tampubolon Manahan P. 2007. **Perilaku Keorganisasian (Organization Behavior)**. Cetakan Pertama. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Veithsal Rivai. 2003. **Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi**. Jakarta : Raja Grafindo.
- Wahdjosimidjo. 1997. **Kepemimpinan dan Motivasi**. Bogor : Ghalia.
- Wijaya. 1996. **Peranan Motivasi dalam Kepemimpinan**. Jakarta : Akademika.
- Yulk, Gary. 2010. **Kepemimpinan dalam Organisasi**. Jakarta: PT Indeks.

m.compas.com/news/read/data/2010.07.16.082

Catatan Akhir : Artikel ini berasal dari skripsi penulis dengan judul yang sama, dengan Bapak **Aldri Frinaldi, S.H., M.Hum** sebagai Pembimbing I dan Ibu **Lince Magriasti, SIP., M.Si** sebagai Pembimbing 2, kepada beliau berdua diucapkan terima kasih.