

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan salah satu alat utama yang mendukung kelangsungan kehidupan suatu departemen atau institusi (Munandar 2001). Hasibuan (2005) selanjutnya menyatakan manusia memegang peranan dalam mengelola suatu usaha. Manusia berperan sebagai penggerak roda usaha, sehingga tanpa adanya manusia, departemen atau institusi itu tidak dapat berjalan walaupun didukung oleh modal yang besar, material yang berkualitas tinggi ataupun teknologi yang canggih. Manusia merupakan sumber daya yang sangat penting dalam mekanisme kerja untuk mencapai tujuan departemen atau institusi dengan tidak mengesalkan arti peran sumber daya yang lain (Hasibuan, 2005).

Hersey dan Blanchard (1992) mengemukakan suatu departemen atau institusi melakukan suatu usaha untuk mencapai tujuan. Suatu interaksi yang berkesinambungan antara manusia-manusia yang ada di dalam departemen atau institusi tersebut untuk saling bekerja sama dengan baik dan efektif sangat diperlukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan itu (Hersey dan Blanchard, 1992).

Hasibuan (1996) kemudian menambahkan upaya dan kerja sama yang mungkin terjalin tidak dapat dipisahkan dari peran pemimpinnya. Pemimpin merupakan salah satu inti sari manajemen, sumber daya pokok dan titik

sentral dari setiap aktivitas yang terjadi dalam suatu perusahaan atau institusi. Hal ini berarti kepemimpinan seorang pemimpin akan sangat menentukan apakah tujuan institusi dapat dicapai atau tidak (Hasibuan,1996).

Mengutip pernyataan Mitzberg (Davis dan Newstrom, 1985) tanpa kepemimpinan, organisasi hanya merupakan kumpulan orang dan mesin. Davis dan Newstrom (1985) kemudian menjelaskan kepemimpinan merupakan proses mendorong dan membantu orang lain untuk bekerja dengan antusias mencapai tujuan. Faktor manusialah yang mempertautkan kelompok dan memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan secara efektif (Davis dan Newstrom, 1985).

Hasibuan (1996) menyatakan pemimpin atau kepemimpinan yang penting dalam suatu departemen adalah yang tepat guna dan berdaya guna. Pemimpin yang berhasil adalah seorang pemimpin yang memiliki visi, memiliki perhatian yang besar terhadap sumber daya manusia, dan memiliki pengenalan terhadap situasi yang luas (Munandar, 2001).

Hersey dan Blanchard (1992) menyatakan di lingkungan kerja, pemimpin dan orang-orang yang dipimpinnya (bawahan) saling berinteraksi secara langsung maupun tidak langsung. Perilaku yang ditampilkan oleh pemimpin dan bawahan, saling mempengaruhi satu sama lain. Terutama perilaku yang ditampilkan oleh seorang pemimpin saat memberikan pengarahan kepada bawahan, sehubungan dengan aktivitas kerja (Hersey dan Blanchard, 1992). Northouse (2001: 2) memandang kepemimpinan atau *leadership* sebagai suatu hubungan yang ada di antara pemimpin dan bawahannya,

Leadership has been defined in terms of the power relationship that exist between leader and follower. From this point, leaders have power and wield to effect change in others. Still others view leadership as an instrument of goal achievement in helping group members, achieve their goals and meet their needs. This view includes leadership that transforms followers through vision setting, role modeling and individualized attention.

Kepemimpinan yang ditampilkan oleh seorang pemimpin dapat menciptakan integrasi yang serasi dan mendorong gairah kerja bawahan untuk mencapai sasaran secara maksimal, begitu juga sebaliknya (Northouse, 2001).

“Pola tindakan pemimpin secara keseluruhan, seperti yang dipersepsikan para karyawannya diacu sebagai gaya kepemimpinan atau *leadership style*” (Davis, 1985: 162). Wexley dan Yukl (1992) menjelaskan pandangan seorang karyawan terhadap pimpinannya mungkin saja berkaitan dengan pekerjaan dan bahkan karakteristik pribadi pimpinan tersebut. Tidak dapat dipungkiri pandangan atau persepsi karyawan terhadap tingkah laku kepemimpinan mempengaruhi karyawan dalam melaksanakan tugas (Wexley dan Yukl, 1992). Hal ini dapat dilihat dari ilustrasi di bawah ini.

Sesuatu yang berbeda terjadi di sebuah perusahaan. Para karyawan tampak tidak bersemangat. Situasi yang terjadi merupakan salah satu hal yang mengindikasikan adanya penurunan motivasi kerja pada karyawan. Pada saat ditelusuri tentang penyebab hal tersebut, para karyawan mengeluh tentang atasannya. Karyawan mengatakan pimpinan adalah orang yang kaku, yang tidak memperhatikan kebutuhan karyawan. Pemimpin jarang sekali bersikap ramah sehingga suasana tempat kerja pun menjadi tidak nyaman. Karyawan tersebut menilai pemimpinnya sebagai orang yang tidak menyenangkan dan

merasa hal tersebut mempengaruhi semangat kerja karena pemimpin tidak memberikan perhatian pada apa yang karyawan kerjakan sehingga karyawan semakin malas bekerja. Karyawan ingin pimpinan memperhatikan apa yang karyawan butuhkan. Karyawan menginginkan seorang pemimpin yang bersikap ramah, hangat dan mau mendekati diri dengan para karyawan sehingga suasana kerja menjadi lebih nyaman. Seorang pemimpin seperti itulah yang dinilai menyenangkan oleh karyawan.

Permasalahan yang dipaparkan di atas merupakan suatu yang relevan dan mungkin terjadi dalam departemen atau institusi manapun. Hal ini sesuai dengan pernyataan Hersey dan Blanchard (1992) pada dasarnya interaksi yang terjadi antara pemimpin dengan bawahannya sedikit banyak mempengaruhi cara pandang karyawan terhadap karakteristik kepribadian pemimpinnya dan terhadap pekerjaannya itu sendiri.

Hal ini mungkin juga terjadi pada karyawan Sub Bagian Keuangan dan Rumah Tangga di Kantor Pusat Penelitian dan Pengembangan Teknologi Mineral dan Batubara, disingkat Puslitbang *TekMIRA*. Institusi ini lahir dari penggabungan Balai Penelitian Tambang dan Pengolahan Bahan Galian dengan Akademi Geologi dan Pertambangan tahun 1976. Pada saat ini, Puslitbang *TekMIRA* berada di bawah Badan Penelitian dan Pengembangan Energi dan Sumber Daya Mineral (Balitbang ESDM), Departemen ESDM. Insitusi ini berusaha memberikan pelayanan jasa secara maksimal kepada insitusi-institusi, perusahaan lain yang membutuhkan pelayanan di bidang teknologi mineral dan batu bara. Institusi berusaha agar para karyawan dapat

termotivasi untuk bekerja secara efektif dalam memenuhi permintaan-permintaan tersebut.

George R. Terry (1991) mengemukakan permasalahan mengenai motivasi kerja merupakan permasalahan yang umum di suatu institusi, perusahaan atau organisasi. Motivasi berkaitan dengan perilaku manusia dan merupakan elemen vital dalam manajemen. Motivasi dapat diartikan sebagai usaha agar seseorang dapat menyelesaikan pekerjaan dengan semangat karena individu ingin melaksanakan pekerjaannya dan tujuan pemimpin adalah menciptakan kondisi kerja yang dapat membangkitkan dan mempertahankan motivasi kerja karyawannya (Terry, 1991).

Pandangan karyawan terhadap pemimpinnya dapat mempengaruhi sikap karyawan tersebut dalam bekerja (Wexley dan Yukl, 1992). Hasibuan (2005) menjelaskan kepemimpinan yang baik dapat menumbuhkan kepercayaan, partisipasi, loyalitas, dan internal motivasi dari bawahan terhadap pemimpinnya maupun pekerjaannya. Gaya kepemimpinan yang ditampilkan atasan dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan yang dipimpinnya. Seorang pemimpin harus mampu memotivasi para pegawainya agar tercapai produktivitas kerja yang tinggi (Hasibuan 2005).

Universitas Ohio telah melakukan penelitian dan menetapkan suatu gaya kepemimpinan yang terbagi ke dalam dua tipe, yaitu *consideration* dan *initiating struktur* juga dikenal sebagai orientasi tugas dan orientasi karyawan (Hersey dan Blanchard, 1992). Gaya kepemimpinan *initiating structure* mengacu pada perilaku pemimpin dalam menggambarkan hubungan antara

pemimpin dengan anggota kelompok kerja dan dalam upaya membentuk pola organisasi, saluran komunikasi dan metode atau prosedur yang ditetapkan dengan baik (Thoha, 2005). Pemimpin yang menampilkan gaya kepemimpinan ini lebih menekankan pelaksanaan tugas secara maksimal (Sergiovanni dan Carver, 1980).

Gaya kepemimpinan *consideration* mengacu pada perilaku pimpinan yang menunjukkan kesetiakawanan, persahabatan, saling mempercayai dan kehangatan di dalam hubungan kerja antara pemimpin dan anggota stafnya (Thoha, 2005). Pemimpin yang mengaplikasikan gaya kepemimpinan *consideration* berusaha membina kerja tim dan membantu para karyawan untuk menyelesaikan masalah karyawan tersebut (Wexley dan Yukl, 1992). Pemimpin sangat memperhatikan kebutuhan dan kepentingan para karyawan (Sergiovanni dan Carver, 1980).

Hersey, Blanchard dan Johnson (1996) mengemukakan persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan atasannya akan digambarkan dalam empat kuadran yang menunjukkan variasi kombinasi dari dua dimensi gaya kepemimpinan *initiating structure* dan *consideration*, yaitu *initiating structure* tinggi dan *consideration* rendah, *initiating structure* tinggi dan *consideration* tinggi, *initiating structure* rendah dan *consideration* tinggi, *initiating structure* rendah dan *consideration* rendah. Karyawan akan mempersepsikan gaya kepemimpinan atasan sesuai dengan perilaku atasan di lingkungan kerja (Hersey, Blanchard dan Johnson, 1996).

Menurut Hersey, Blanchard dan Johnson (1996) hasil penelitian Universitas Ohio menyimpulkan gaya kepemimpinan yang paling ideal adalah gaya kepemimpinan *initiating structure* tinggi dan *consideration* tinggi di mana pemimpin dapat menciptakan komunikasi dua arah antara atasan dan bawahan, mampu bersikap hangat dan ramah dengan tidak mengabaikan prosedur kerja yang telah ditetapkan. Gaya kepemimpinan *initiating structure* tinggi dan *consideration* tinggi merupakan tipe gaya kepemimpinan yang paling ideal yang mungkin diperlukan agar karyawan dapat menampilkan respon berupa motivasi kerja yang tinggi (Hersey, Blanchard dan Johnson, 1996).

Pernyataan tersebut diperkuat oleh Halpin (Hersey dan Blanchard, 1992: 109) yang mengemukakan 'Perilaku atau gaya kepemimpinan yang efektif atau diinginkan dicirikan oleh skor yang tinggi pada *initiating structure* dan *consideration*.'

Berdasarkan karakteristik, latar belakang dan pengalaman masing-masing individu, gaya kepemimpinan yang ditampilkan oleh atasan langsung dapat dipersepsi dan diinterpretasi secara berbeda-beda oleh masing-masing individu tersebut (Milton, 1981). Terry (1991) kemudian memaparkan pemimpin harus mampu mengidentifikasi dan memahami kebutuhan karyawan. Hal ini berarti jika kepemimpinan yang ditampilkan dirasakan sesuai dengan harapan dan keinginan karyawan, atau dinilai positif, maka akan menimbulkan dampak yang lebih baik pada motivasi kerja. Begitu juga sebaliknya, jika kepemimpinan yang ditampilkan tidak sesuai dengan harapan

dan keinginan karyawan, dinilai negatif, maka akan menimbulkan dampak yang kurang baik pada motivasi kerja yang ditampilkan karyawan (Terry, 1991).

Pemaparan tersebut sejalan dengan pernyataan House dan Dessler (Mangkunegara, 2005: 53) “Tindakan pemimpin dalam mempengaruhi persepsi, motivasi bawahan dan sebagai bawahan mereka puas terhadap tindakan kepemimpinan tersebut.” Hal ini berarti ketika karyawan puas dengan kepemimpinan tersebut maka akan mempengaruhi terbentuknya persepsi yang positif terhadap pimpinannya dan akan dapat meningkatkan motivasi kerjanya.

Juwita (2003) melakukan penelitian di CV Widya Sakti Perkasa mengenai masalah yang sama dan menghasilkan kesimpulan terdapat hubungan yang signifikan antara persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan atasan dengan motivasi kerja karyawan di perusahaan tersebut. Karyawan yang mempersepsi gaya kepemimpinan atasannya termasuk dalam *initiating structure* (IS) tinggi dan *consideration* (C) rendah cenderung memiliki motivasi kerja yang rendah. Sedangkan jika karyawan mempersepsi gaya kepemimpinan *initiating structure* (IS) tinggi dan *consideration* (C) tinggi atau *initiating structure* (IS) rendah dan *consideration* (C) tinggi cenderung memiliki motivasi kerja yang lebih tinggi (Juwita, 2003).

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, penulis tertarik untuk mengetahui sejauh mana hubungan antara persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan atasannya dengan motivasi kerja karyawan Sub Bagian

Keuangan dan Rumah Tangga pada Kantor Pusat Penelitian dan Pengembangan Teknologi Mineral dan Batubara, Bandung.

B. Identifikasi dan Pembatasan Masalah

Kepemimpinan merupakan suatu upaya untuk mengarahkan kelompok kearah pencapaian tujuan (Terry, 1991). Perilaku yang ditampilkan oleh pimpinan disebut sebagai gaya kepemimpinan yang khas dari pimpinan (Davis dan Newstrom, 1985). Karyawan kemudian mempersepsi gaya kepemimpinan atasannya dan persepsi seorang karyawan terhadap belum tentu sama dengan karyawan lain sesuai dengan karakteristik masing-masing individu, pengalaman, kebutuhan dan harapan karyawan (Milton, 1981).

Hal ini menunjukkan terhadap atasan yang sama, gaya kepemimpinan akan dipersepsi secara berbeda-beda, karyawan dapat menempatkan atasannya pada kuadran-kuadran gaya kepemimpinan, yaitu *initiating structure* tinggi dan *consideration* rendah (Kuadran I), *initiating structure* tinggi dan *consideration* tinggi (Kuadran II), *initiating structure* rendah dan *consideration* tinggi (Kuadran III), *initiating structure* rendah dan *consideration* rendah (Kuadran IV) (Hersey dan Blanchard, 1992). Terry (1991) menyatakan jika gaya kepemimpinan yang ditampilkan atasan sesuai dengan harapan karyawan maka akan memunculkan dorongan yang besar pada karyawan untuk bekerja. Suatu dorongan yang diarahkan pada pencapaian tujuan disebut dengan motivasi kerja (Terry, 1991). Kinlaw (1981) kemudian menambahkan motivasi kerja merupakan dorongan pada diri karyawan untuk bekerja mencapai tujuannya.

Kinlaw (1981) juga menyatakan motivasi bukanlah tindakan yang bersifat langsung, tetapi merupakan hasil dari pilihan bebas yang dibuat oleh individu itu sendiri. Individu memproses informasi yang berkaitan dengan usaha-usaha serta membuat tiga bentuk pertimbangan pada saat menentukan pilihan. Jumlah kekuatan dari ketiga pertimbangan tersebut menentukan kekuatan motivasi individu. Ketiga pertimbangan tersebut adalah: (1) *Match*, melihat apa yang menjadi kebutuhan seseorang dan mengevaluasi berbagai alternatif tujuan yang harus dicapai dalam rangka memuaskan kebutuhan tersebut; (2) *Return*, berkaitan dengan manfaat atau hasil yang diharapkan ketika seseorang melakukan sesuatu dan membandingkannya dengan ganjaran ekstrinsik yang diterimanya; dan (3) *Expectation*, seseorang akan menentukan sampai sejauh mana lingkungan pekerjaan menguntungkannya dan membandingkannya dengan hambatan-hambatan yang dialami dalam bekerja (Kinlaw, 1981).

Hasil penelitian Everett (1987) menjelaskan para karyawan akan mempersepsikan gaya kepemimpinan atasannya apakah dapat memenuhi kebutuhannya atau harapannya tentang suatu tujuan yang dianggapnya bernilai, sehingga gaya kepemimpinan menjadi salah satu sumber kepuasan. Seorang karyawan yang merasa puas akan menampilkan performa kerja yang baik, lebih bersemangat dalam bekerja. Keadaan ini menunjukkan motivasi kerja yang tinggi. Karyawan yang mempersepsi gaya kepemimpinan atasan sebagai gaya kepemimpinan yang tidak sesuai dengan kebutuhan karyawan, maka karyawan tidak akan merasa puas. Akibatnya karyawan cenderung

menampilkan performa kerja yang kurang baik dan kurang bersemangat. Performa kerja yang kurang baik dan kurang bersemangat merupakan indikasi dari motivasi kerja yang rendah pada karyawan (Everett, 1987).

Hersey dan Blanchard (1992) menggambarkan pada saat karyawan memaknakan gaya kepemimpinan yang ditampilkan oleh atasan lebih ke arah *initiating structure* tinggi dan *consideration* tinggi maka motivasi kerja tinggi, karena karyawan selain mengharapkan kejelasan tentang tugas yang harus dilakukannya, karyawan juga menginginkan hubungan yang baik dengan atasan. Hal ini sesuai dengan harapannya untuk memenuhi kebutuhan dan harapannya dalam hal pelaksanaan tugas dan perasaan dihargai oleh atasannya sehingga dorongan untuk bekerja menjadi lebih besar (Hersey dan Blanchard, 1992).

Hersey dan Blanchard (1992) juga menyatakan pemaknaan karyawan terhadap gaya kepemimpinan yang lebih mengarah pada *initiating structure* tinggi dan *consideration* rendah maka motivasi kerja menjadi rendah, karena karyawan merasa pimpinan lebih mengutamakan tugas daripada membina hubungan yang baik dengan karyawan. Hal ini menyebabkan karyawan merasa atasannya terlalu menuntut dalam bekerja. Keadaan tersebut tidak sesuai dengan kebutuhan karyawan sehingga motivasi kerjanya menjadi rendah (Hersey dan Blanchard, 1992).

Hersey dan Blanchard (1992) menambahkan karyawan yang mempersepsi gaya kepemimpinan *initiating structure* rendah *consideration* tinggi maka motivasi kerja rendah, sebab atasan dirasa lebih untuk membina

hubungan daripada bertanggung jawab pada pelaksanaan kerja karyawan sementara karyawan juga ingin diberi suatu pekerjaan yang menantang dan ingin hasil pekerjaannya dihargai. Persepsi terhadap gaya kepemimpinan *initiating structure* rendah dan *consideration* rendah maka motivasi kerja juga akan rendah. Motivasi kerja yang rendah disebabkan pimpinan dirasa kurang memperhatikan kesejahteraan karyawan dan tidak memperdulikan pelaksanaan kerja sehingga karyawan merasa pimpinan tidak melihat kompetensi yang karyawan miliki sehingga dorongan karyawan untuk bekerja akan menjadi rendah (Hersey dan Blanchard, 1992).

Studi kepemimpinan Universitas Ohio cenderung berkesimpulan gaya kepemimpinan yang ideal adalah gaya kepemimpinan yang mengarah pada *initiating* tinggi dan *consideration* tinggi (Hersey dan Blanchard, 1992). Kepemimpinan yang ideal ini adalah kepemimpinan yang diharapkan dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga tujuan dapat tercapai (Terry, 1991).

C. Rumusan Masalah

Penelitian ini dilaksanakan karena munculnya indikasi di institusi tersebut mengenai persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan atasannya yang kemudian mempengaruhi motivasi kerja karyawan Sub Bagian Keuangan dan Rumah Tangga pada Kantor Pusat Penelitian dan Pengembangan Teknologi Mineral dan Batubara, Bandung tersebut. Rumusan permasalahan tersebut kemudian dijabarkan dalam pertanyaan penelitian, yaitu sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan atasannya?
2. Bagaimana gambaran motivasi kerja yang ditampilkan oleh karyawan?
3. Apakah terdapat hubungan antara persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan *initiating structure* dengan motivasi kerja yang ditampilkan karyawan tersebut?
4. Apakah terdapat hubungan antara persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan *consideration* dengan motivasi kerja yang ditampilkan karyawan tersebut?

D. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh gambaran:

1. Persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan atasannya di Sub Bagian Keuangan dan Rumah Tangga Puslitbang *TekMIRA*.
2. Motivasi kerja karyawan Sub Bagian Keuangan dan Rumah Tangga Puslitbang *TekMIRA*.
3. Hubungan antara persepsi karyawan Sub Bagian Keuangan dan Rumah Tangga terhadap gaya kepemimpinan *initiating structure* dengan motivasi kerja karyawan di Puslitbang *TekMIRA*.
4. Hubungan antara persepsi karyawan Sub Bagian Keuangan dan Rumah Tangga terhadap gaya kepemimpinan *consideration* dengan motivasi kerja karyawan di Puslitbang *TekMIRA*.

E. Manfaat Penelitian

Manfaat dari pelaksanaan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk Puslitbang TekMIRA

Mengetahui secara lebih jelas mengenai bagaimana cara pandang karyawan terhadap gaya kepemimpinan atasannya sehingga dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan SDM, khususnya dalam rangka mengembangkan suatu gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kebutuhan karyawan yang dapat meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan tersebut dalam rangka mencapai tujuan institusi.

2. Untuk Peneliti Selanjutnya

Untuk dijadikan sebagai bahan acuan dalam mengembangkan penelitian yang serupa.

F. Asumsi

Asumsi-asumsi dari penelitian ini adalah:

1. Kepemimpinan yang ditampilkan oleh seorang pemimpin dapat menciptakan integrasi yang serasi dan mendorong gairah kerja (motivasi) karyawan untuk mencapai sasaran secara maksimal (Northhouse, 2001)
2. Pandangan karyawan terhadap pemimpin mempengaruhi sikap karyawan dalam bekerja (Wexley dan Yukl, 1992).

3. Kepemimpinan yang baik dapat menumbuhkan kepercayaan, partisipasi, loyalitas dan internal motivasi bawahan terhadap pimpinan maupun pekerjaan (Hasibuan, 2005).
4. Tindakan pemimpin mempengaruhi terbentuknya persepsi, motivasi dan sebagai bawahan puas terhadap tindakan kepemimpinan tersebut (Mangkunegara, 2005)

G. Hipotesis

Penelitian ini memiliki beberapa hipotesis, yaitu sebagai berikut:

1. Hipotesis 1

H_0 : Tidak terdapat hubungan antara persepsi terhadap gaya kepemimpinan *initiating structure* dengan motivasi kerja karyawan

H_1 : Terdapat hubungan antara persepsi terhadap gaya kepemimpinan *initiating structure* dengan motivasi kerja karyawan

2. Hipotesis 2

H_0 : Tidak terdapat hubungan antara persepsi terhadap gaya kepemimpinan *consideration* dengan motivasi kerja karyawan

H_1 : Terdapat hubungan antara persepsi terhadap gaya kepemimpinan *consideration* dengan motivasi kerja karyawan.

H. Metode Penelitian

1. Desain Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian yang menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode studi korelasional. Metode studi korelasional digunakan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan di antara kedua variable penelitian dan apabila ada, berapa eratnya hubungan serta berarti atau tidak hubungan itu (Arikunto, 2006). Proses atau tahapan penelitian diawali dengan memberikan kuesioner kepada responden untuk mengetahui persepsi terhadap gaya kepemimpinan atasannya dan kuesioner untuk mengetahui motivasi kerja karyawan tersebut.

2. Populasi dan Sampel

Penelitian dilakukan di Sub Bagian Keuangan dan Rumah Tangga kantor Pusat Penelitian dan Pengembangan Teknologi Mineral dan Batubara, Bandung. Populasi karyawan di sub bagian ini adalah kurang lebih 42 orang karyawan. Oleh karena itu, teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah sampel total sehingga disebut juga penelitian populasi (Sugiyama, 2008).

Adapun yang menjadi subjek dalam penelitian ini memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

1. Latar belakang pendidikan minimal SD (Sekolah Dasar)
2. Bekerja di Sub Bagian Keuangan dan Rumah Tangga Puslitbang *TekMIRA*.

3. Memiliki pengalaman kerja minimal 1 tahun, dengan asumsi sudah lebih menyalami gaya kepemimpinan atasannya.

3. Instrumen

Alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengukur persepsi terhadap gaya kepemimpinan adalah LBDQ atau *The Leader Behaviour Description Questionnaire* yang dikembangkan berdasarkan hasil penelitian Ohio State University pada tahun 1945. Instrumen LBDQ yang digunakan oleh peneliti merupakan hasil adaptasi dari instrumen LBDQ yang dikembangkan oleh Juwita (2003), dengan reliabilitas instrumen sebesar 0,949 dan validitas item berkisar dari 0,626-0,892. Angket ini terdiri dari 40 item yang digunakan untuk mengukur persepsi bawahan terhadap gaya kepemimpinan atasan. Sesuai dengan tugas-tugasnya, maka aspek yang diukur adalah: Kepemimpinan *Consideration* terdiri atas 15 item, Kepemimpinan *Initiating structure* terdiri atas 15 item, dan Netral terdiri atas 10 item. LBDQ berisi pernyataan-pernyataan yang singkat, deskriptif yang menggambarkan suatu cara seorang pemimpin berperilaku. LBDQ digunakan untuk mengetahui persepsi karyawan Kantor Pusat Penelitian dan Pengembangan Teknologi Mineral dan Batubara Bandung terhadap gaya kepemimpinan atasannya.
2. Untuk mengukur motivasi kerja digunakan alat ukur MAI atau *Motivation Assessment Inventory* yang dikembangkan oleh Dennis

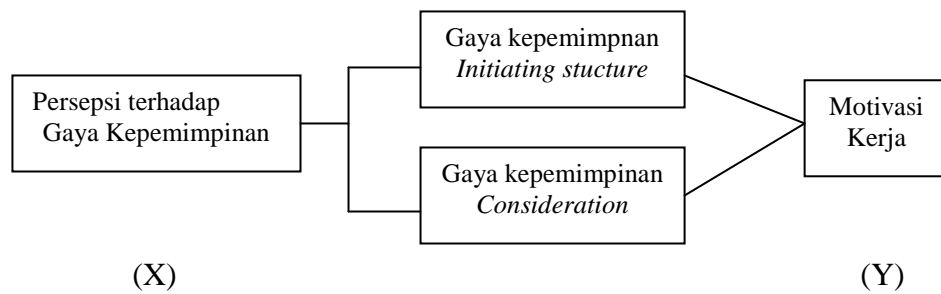
Kinlaw pada tahun 1981. Instrumen MAI yang digunakan oleh peneliti merupakan hasil adaptasi dari instrument LBDQ yang dikembangkan oleh Juwita (2003), dengan reliabilitas instrumen sebesar 0,968 dan validitas item berkisar dari 0,670-0,874. Alat ukur ini merupakan angket yang terdiri dari 60 item dengan aspek yang diukur berupa *Match* (kecocokan) terdiri dari 20 item, *Return* (imbalan) terdiri dari 20 item, dan *Expectation* (harapan) terdiri dari 20 item.

Dalam penelitian ini, MAI digunakan untuk mengetahui motivasi kerja karyawan Kantor Pusat Penelitian dan Pengembangan Teknologi Mineral dan Batubara, Bandung.

4. Teknik Pengolahan Data

Kuesioner menghimpun data untuk kemudian diolah dengan perhitungan statistik yang relevan. Data yang terangkum termasuk ke dalam data ordinal Untuk memudahkan perhitungan statistik, Cohen dan Swerdlik (2001) menyatakan pada skala-skala psikologis data ordinal bisa diperlakukan sebagai data interval. Terdapat dua variabel dalam penelitian ini, yaitu variabel persepsi pada gaya kepemimpinan dan variabel motivasi kerja. Uji korelasi digunakan untuk mengetahui hubungan variabel 1 terhadap variabel 2. Uji korelasi merupakan suatu analisis yang dapat digunakan untuk mengungkap ada tidaknya hubungan nyata antara satu variabel dengan variabel lainnya (Sugiama, 2008: 225).

Penelitian juga dilakukan dengan metode wawancara dan observasi. Secara umum, bagan variabel-variabel penelitian adalah sebagai berikut:



5. Teknik Analisis Data

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode korelasional. Metode ini dipilih sehubungan dengan tujuan penelitian yang ingin mengetahui kemungkinan keterkaitan antara persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan atasannya dengan motivasi kerja karyawan. Oleh karena itu, penelitian ini termasuk penelitian korelasional.

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan analisis korelasi *Pearson*. Korelasi *Pearson* atau korelasi *Product Moment* dari *Pearson* diterapkankan untuk menguji derajat korelasi antar dua variabel yang datanya kuantitatif, berskala interval atau rasio (Sugiana, 2008). Ada beberapa hal yang perlu diperhatikan ketika menerapkan Korelasi *Pearson*:

- 1) Data yang digunakan adalah data kuantitatif yang berdistribusi normal.
- 2) Variabel pengamatan harus berpasangan misal X dengan Y.
- 3) Hipotesis yang diajukan harus menyatakan hubungan sebab akibat (kausal) antara variabel yang diamati (Sugiana, 2008: 227).

Adapun rumus untuk korelasi *Pearson* adalah:

$$r = \frac{\sum (X - \bar{X})(Y - \bar{Y})}{(N-1)S_x S_y}$$

Keterangan:

r = koefisien korelasi

N = Jumlah pengamatan

$S_x S_y$ = standar deviasi X dan Y

