

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP MOTIVASI KERJA
PEGAWAI DI MASA PANDEMI COVID-19
(Studi Pada Pegawai Puskesmas Kampung Sawah Kota Bandar Lampung)**

(Skripsi)

Oleh

**MUHAMMAD YUSUF HARI NUGROHO
1616041048**



**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDARLAMPUNG
2023**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP MOTIVASI KERJA
PEGAWAI DI MASA PANDEMI COVID-19
(Studi Pada Pegawai Puskesmas Kampung Sawah Kota Bandar Lampung)**

Oleh

MUHAMMAD YUSUF HARI NUGROHO

Skripsi

**Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar
SARJANA ADMINISTRASI NEGARA**

Pada

**Jurusan Administrasi Negara
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung**



**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2023**

ABSTRAK

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP MOTIVASI KERJA PEGAWAI DI MASA PANDEMI COVID-19 (STUDI PADA PEGAWAI PUSKESMAS KAMPUNG SAWAH KOTA BANDAR LAMPUNG)

OLEH

M. YUSUF HARI NUGROHO

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh data observasi yang menunjukkan rendahnya motivasi kerja pegawai Puskesmas Kampung Sawah Kota Bandar Lampung. Sehingga penelitian ini ditujukan untuk mengukur pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja pegawai Puskesmas Kampung Sawah Kota Bandar Lampung baik secara parsial maupun secara simultan. Penelitian ini dilakukan pada seluruh pegawai Puskesmas Kampung Sawah Kota Bandar Lampung yang berjumlah 60 orang dengan menggunakan jenis penelitian explanatory research dan pendekatan kuantitatif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial variabel Gaya Kepemimpinan Direktif, Gaya Kepemimpinan Suportif, Gaya Kepemimpinan Orientasi Prestasi berpengaruh tidak signifikan terhadap variabel Motivasi Kerja. Sedangkan variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif berpengaruh signifikan terhadap variabel Motivasi Kerja. Secara simultan terdapat pengaruh signifikan antara Gaya Kepemimpinan Direktif, Gaya Kepemimpinan Suportif, Gaya Kepemimpinan

Partisipatif dan Gaya Kepemimpinan Orientasi Prestasi terhadap Motivasi Kerja Pegawai Puskesmas Kampung Sawah Kota Bandar Lampung. Sehingga dari penelitian ini didapatkan hasil bahwa variabel Gaya Kepemimpinan memiliki pengaruh sebesar 53,8% terhadap variabel Motivasi Kerja.

Kata kunci: gaya kepemimpinan, gaya kepemimpinan direktif, gaya kepemimpinan suportif, gaya kepemimpinan partisipatif, gaya kepemimpinan orientasi prestasi, motivasi kerja

ABSTRACT

THE EFFECT OF LEADERSHIP STYLE ON EMPLOYEES' WORK MOTIVATION IN THE COVID-19 PANDEMIC (STUDY ON EMPLOYEES OF THE KAMPUNG SAWAH COMMUNITY HEALTH CENTER IN BANDAR LAMPUNG)

By

M. YUSUF HARI NUGROHO

This research is motivated by observational data that shows the low work motivation of the employees of the Kampung Sawah Community Health Center in Bandar Lampung. Thus, this research is intended to measure the effect of leadership model partially and simultaneously on the work motivation of the employees of the Kampung Sawah Community Health Center in Bandar Lampung. This research was conducted on all 60 employees of the Kampung Sawah Community Health Center in Bandar Lampung, using explanatory research and a quantitative approach. The results of this study indicate that partially the Directive Leadership, Supportive Leadership, and Achievement Oriented Leadership have no significant effect on the Work Motivation variable. While the Participative Leadership has a significant effect on the employees Work Motivation. However, simultaneously there is a significant influence between Directive Leadership, Supportive Leadership, Participative Leadership and Achievement Oriented Leadership on Work Motivation of Kampung Sawah Community Health Center Employees in Bandar Lampung. Thus, from this study the results showed that the Leadership Model variable had an influence of 53.8% on the Work Motivation variable.

keywords: leadership model, directive leadership, supportive leadership, participative leadership, achievement oriented leadership, work motivation

**Judul Skripsi : PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN
TERHADAP MOTIVASI KERJA PEGAWAI
DI MASA PANDEMI COVID-19
(STUDI PADA PEGAWAI PUSKESMAS
KAMPUNG SAWAH KOTA BANDAR
LAMPUNG)**

Nama mahasiswa : Muhammad Yusuf Hari Nugroho

Nomor Pokok Mahasiswa : 1616041048

Program Studi : Ilmu Administrasi Negara

Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik



1. Komisi Pembimbing

Prof. Dr. Yulianto, M.S
NIP. 19610704 198803 1 005

Simon Sumanjoyo H, S.A.N., M.PA.
NIP.19810628 200501 1 003

2. Ketua Jurusan Administrasi Negara

Meiliyana, S.IP., M.A
NIP. 19740520 200112 2 002

MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

Ketua : Prof. Dr. Yulianto, M.S.

Sekretaris : Simon Sumanjoyo H, S.A.N., M.PA.

Anggota : Dr. Susana Indriyati, S.IP., M.Si.

2. Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik



Dra. Ida Nurhaida, M.Si
NIP. 19610807 198703 2 001

Tanggal Lulus Ujian Skripsi : 19 Juni 2023

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Dengan ini saya menyatakan bahwa:

1. Karya tulis saya, Skripsi ini, adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (Sarjana), baik di Universitas Lampung maupun perguruan tinggi lainnya.
2. Karya tulis ini murni gagasan, rumusan, dan penelitian saya sendiri tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan dari Komisi Pembimbing.
3. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah di tulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila di kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya tulis ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di perguruan tinggi.

Bandar Lampung, Juni 2023

Yang membuat pernyataan,



M Yusuf Hafi Nugroho
M Yusuf Hafi Nugroho
NPM 1616041048

RIWAYAT HIDUP

Penulis bernama lengkap Muhammad Yusuf Hari Nugroho, lahir di Aceh pada tanggal 21 Maret 1998. Penulis merupakan anak pertama dari tiga bersaudara. Putra dari pasangan Bapak Basuki Rakhmat dan Ibu Nurjannah. Memiliki dua orang adik laki-laki.

Penulis menempuh pendidikan pra sekolah di TK Anugerah Kutacane. Kemudian menempuh pendidikan formal di SD Negeri 1 Kutacane dan pindah mengikuti ke Kota Bandar Lampung mengikuti orang tua dan lulus di SD Negeri 1 Kampung Sawah Lama pada tahun 2010. Selanjutnya penulis melanjutkan pendidikan ke jenjang Sekolah Menengah Pertama SMP Negeri 12 Kota Bandar Lampung yang diselesaikan pada tahun 2013. Setelah itu penulis melanjutkan pendidikan ke jenjang Sekolah Menengah Atas (SMA) Tunas Mekar Indonesia dan lulus pada tahun 2016. Penulis diterima sebagai mahasiswa Jurusan Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung pada tahun 2016 melalui jalur Seleksi Bersama Masuk Perguruan Tinggi Negeri (SBMPTN).

Pada periode Januari-Februari 2019 penulis melaksanakan salah satu dari Tri Dharma Perguruan Tinggi yaitu pengabdian kepada masyarakat atau Kuliah Kerja Nyata (KKN) di Desa Lengkekai, Kelumbayan Barat, Kabupaten Tanggamus. Selanjutnya pada periode Juli – Agustus 2019 penulis melaksanakan kegiatan Praktik Kerja Lapangan (PKL) pada PT. Bhandha Ghara Reksa Lampung.

Berkat do'a dan dukungan dari kedua orang tua serta keluarga yang terkasih, dalam menjalankan aktivitas pendidikan di Universitas Lampung menyelesaikan tugas akhir (skripsi) dengan judul *“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Pegawai di Masa Pandemi Covid-19 (Studi Pada Pegawai Puskesmas Kampung Sawah”*.

MOTTO

“Tidak masalah seberapa lambat kau berjalan asalkan kau tidak berhenti.”

(Confucius)

“ dan berbuat baiklah, karena sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang berbuat baik.”

(Q.S Al-Baqarah: 195)

Kegagalan bukanlah sebuah kenyataan, hanya sebatas kepercayaan.

Seburuk apapun, jangan pernah menyerah pada keadaan.

(Muhammad Yusuf Hari Nugroho)

PERSEMBAHAN



Yang paling utama dari segalanya maha suci **Allah Subhanahu Wa Ta'ala**,
Tuhan semesta alam.

Sembah sujud serta syukur kepada **Allah Subhanahu Wa Ta'ala** yang telah
memberikan kekuatan, membekali dengan ilmu serta menunjukkan setiap jalan yang aku
lewati. Atas karunia dan kehendak serta kemudahan yang **Engkau** berikan akhirnya
Skripsi yang sederhana ini dapat terselesaikan.

Sholawat & salam tak lupa selalu tercurah kepada **Rasulullah Muhammad**
Sallallahu 'Alaihi Wasallam

Teriring rasa syukur atas limpahan nikmat-**Nya** tak terhingga, kupersembahkan karya ini
untuk:

Kedua orang tuaku

Ayahanda **Basuki Rakhmat** dan Ibunda **Nurjannah** tercinta. Sebagai tanda
bakti dan rasa terimakasih yang tiada terhingga atas setiap do'a, semua kasih sayang, segala
dukungan, dan cinta kasih yang tiada terhingga dan tiada mungkin dapat kubalas hanya
dengan selembar kertas yang bertuliskan kata cinta dan persembahan.

Adik-adikku

Asyraf dan **Dzakki** yang selalu memberikan semangat dan keceriaan baru ditengah
perjuangan hingga terselesaikannya tugas akhir ini

Keluarga besarku

Terima kasih atas segala dukungan dan do'a yang selalu menyertaiku
dan mendewasakanku dalam berfikir dan bertindak serta memberikan pengalaman yang tak
terlupakan dan memberikan dukungan

Sahabat-sahabat yang selalu memberikan do'a, dukungan dan motivasi dalam mencapai
keberhasilanku.

Para Pendidik dan Civitas Akademika Yang Ku-Hormati

Almamater tercinta

UNIVERSITAS LAMPUNG

SANWACANA

Segala puji bagi Allah, Tuhan semesta alam, Maha pemurah lagi maha penyayang. Karena atas rahmat dan hidayah-Nya sehingga skripsi ini dapat diselesaikan.

Skripsi dengan judul “*Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Pegawai di Masa Pandemi Covid-19 (Studi Pada Pegawai Puskesmas Kampung Sawah Kota Bandar Lampung)*” adalah salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik di Universitas Lampung.

Dalam penyusunan skripsi ini, penulis menyadari sepenuhnya bahwa dalam penulisan ini tidak terlepas dari bantuan, dukungan, dan bimbingan dari berbagai pihak. Maka dari itu penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Ibu Dra. Ida Nurhaida, M.Si., selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung;
2. Ibu Meiliyana, S.IP., M.A., selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Negara;
3. Bapak Prof. Dr. Yulianto M.S., selaku Pembimbing Utama atas kesediannya untuk memberikan bimbingan, saran dan kritik dalam proses penyelesaian skripsi ini;
4. Bapak Simon Sumanjoyo H, S.A.N., M.PA., selaku Pembimbing Kedua atas kesediannya untuk memberikan bimbingan, saran dan kritik dalam proses penyelesaian skripsi ini;
5. Ibu Dr. Susana Indriyati, S.IP., M. Si., selaku Penguji Utama pada ujian skripsi atas kesediannya untuk memberikan masukan dan saran-saran dalam proses penyelesaian skripsi ini;

6. Ibu Ita Prihantika, S.Sos., M.A., selaku Dosen Pembimbing Akademik atas segala arahan, nasehat dan dukungannya kepada penulis selama proses perkuliahan hingga terselesaikannya penulisan skripsi ini;
7. Seluruh Dosen Ilmu Administrasi Negara atas segala ilmu dan pengalaman yang telah diberikan kepada penulis selama proses perkuliahan semoga dapat menjadi bekal yang berharga dalam kehidupan penulis ke depannya;
8. Pimpinan dan segenap pegawai Puskesmas Kampung Sawah atas kesediannya untuk membantu penulis dalam melakukan penelitian hingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini;
9. Kedua orang tua dan kedua adik, atas kepercayaan dan dukungannya kepada penulis hingga proses penulisan skripsi ini dapat terselesaikan;
10. Teman-teman seperjuangan Jurusan Ilmu Administrasi Negara 2016, atas bantuan, pengalaman dan kebersamaan yang diberikan selama perkuliahan;
11. Febria Fitriyani yang telah membantu, menemani. Memberikan semangat dan dukungan hingga terselesaikannya penulisan skripsi ini.

Akhir kata, penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, akan tetapi sedikit harapan semoga skripsi yang sederhana ini dapat berguna dan bermanfaat bagi kita semua. Amiin.

Bandarlampung, Juni 2023

Penulis

M Yusuf Hari Nugroho

DAFTAR ISI

Halaman

DAFTAR ISI	i
DAFTAR TABEL	v
DAFTAR GAMBAR	vi
DAFTAR RUMUS	vii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Manfaat Penelitian	
1.4.1 Manfaat Praktis	6
1.4.2 Manfaat Teoritis.....	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Kepemimpinan	8
2.1.1 Definisi Kepemimpinan	8
2.1.2 Teori Kepemimpinan	9
1. Teori Kontijensi	9
2. Teori <i>Path-Goal</i>	9
2.1.3 Gaya Kepemimpinan.....	11
2.1.4 Indikator Gaya Kepemimpinan	11
1. Koordinasi	12

2. Pengambilan Keputusan.....	12
3. Komunikasi	13
4. Perhatian Pada Bawahan	13
2.2 Motivasi.....	14
2.2.1 Teori Motivasi.....	14
1. Teori Motivasi Dua Faktor Herzberg.....	15
2. Teori Motivasi Alderfer	19
2.2.2 Indikator Motivasi.....	20
2.3 Hubungan Gaya Kepemimpinan dan Motivasi.....	21
2.4 Pandemi Covid-19.....	21
2.5 Penelitian Terdahulu	23
2.6 Kerangka Pikir	27
2.6.1 Konsep Penelitian.....	29
2.7 Hipotesis.....	29

BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian.....	31
3.2 Populasi dan Sampel Penelitian	31
3.2.1 Populasi.....	31
3.2.2 Sampel.....	32
3.3 Variabel Penelitian	32
3.3.1 Definisi Operasional Variabel.....	33
3.4 Teknik Pengumpulan Data.....	34
3.5 Skala Pengukuran.....	35
3.6 Teknik Pengujian Instrumen	36
3.6.1 Validitas	36
3.6.2 Reliabilitas.....	38
3.7 Teknik Analisis Data.....	40
3.7.1 Analisis Data Deskriptif.....	40
3.7.2 Uji Asumsi Klasik.....	40

1. Uji Normalitas	41
2. Uji Autokorelasi	41
3. Uji Multikolinearitas	42
4. Uji Heteroskedastisitas	42
3.7.3 Regresi Linear Berganda	43
1. Uji f	44
2. Uji t	45
3.7.4 Uji R^2	46

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Puskesmas Kampung Sawah	47
4.1.1 Sejarah Puskesmas Kampung Sawah	47
4.1.2 Visi dan Misi	47
1. Visi	47
2. Misi	47
4.1.3 Struktur Organisasi	48
4.1.4 Tugas Puskesmas Kampung Sawah	48
4.1.5 Fungsi Puskesmas Kampung Sawah	48
4.2 Hasil Analisis Statistik Deskriptif	48
4.2.1 Karakteristik Responden	48
1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	49
2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	49
3. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	50
4. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja	50
4.2.2 Distribusi Jawaban Responden	51
1. Gaya Kepemimpinan Direktif	51
2. Gaya Kepemimpinan Suportif	52
3. Gaya Kepemimpinan Partisipatif	53
4. Gaya Kepemimpinan Orientasi Prestasi	54
5. Motivasi Kerja	55

4.3 Teknik Analisis Data Statistik.....	57
4.3.1 Hasil Uji Asumsi Klasik.....	57
1. Uji Normalitas	57
2. Uji Heteroskedastisitas.....	58
3. Uji Multikolinearitas	59
4. Uji Autokorelasi	59
4.3.2 Pengujian Regresi Linear Berganda.....	61
4.3.3 Uji Hipotesis.....	64
1. Uji t (Parsial).....	65
2. Uji F (Simultan)	66
4.3.4 Uji R^2	66
4.4 Pembahasan.....	67

BAB V PENUTUP

5.1 Kesimpulan	70
5.1.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Direktif, Suportif, Partisipatif dan Orientasi Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Puskesmas Kampung Sawah.....	70
5.1.2 Gaya Kepemimpinan Kepala Puskesmas Kampung Sawah	71
5.2 Keterbatasan Penelitian.....	71
5.3 Saran.....	71
5.3.1 Bagi Kepala Puskesmas Kampung Sawah.....	72
5.3.2 Bagi Peneliti Selanjutnya	72

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
2.1 Teori Dua Faktor Herzberg	16
2.2 Penelitian Terdahulu	24
3.1 Definisi Operasional Variabel.....	33
3.2 Skala Likert	36
3.3 Hasil Uji Validitas.....	37
3.4 Hasil Uji Reliabilitas	39
4.1 Distribusi Penilaian Pada Variabel Gaya Kepemimpinan Direktif.....	51
4.2 Distribusi Penilaian Pada Variabel Gaya Kepemimpinan Suportif	52
4.3 Distribusi Penilaian Pada Variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif.....	53
4.4 Distribusi Penilaian Pada Variabel Gaya Kepemimpinan Orientasi Prestasi	54
4.5 Distribusi Penilaian Pada Variabel Motivasi Kerja	55
4.6 Hasil Uji Multikolinearitas.....	59
4.7 Hasil Uji Autokorelasi.....	60
4.8 Run Test	61
4.9 Hasil Analisis Regresi Linear Berganda	61
4.10 Hasil Uji t	64
4.11 Hasil Uji f.....	66
4.12 Hasil Uji R ²	67
Table 5.1 Penilaian Gaya Kepemimpinan.....	71

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1 Kerangka Pikir	28
2.2 Konsep Penelitian.....	29
4.1 Struktur Organisasi.....	48
4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	49
4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	49
4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	50
4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	50
4.6 Hasil Uji Normalitas	57
4.7 Hasil Uji Heteroskedastisitas	58

DAFTAR RUMUS

Rumus	Halaman
3.1 Korelasi <i>Product Moment</i>	36
3.2 <i>Alpha Cronbach</i>	39
4.1 Persamaan Regresi Linear Berganda	43
4.2 Uji F	44
4.3 Uji t.....	45
4.4 Koefisien Determinasi (R^2).....	46

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Suatu organisasi tidak mungkin dapat mengoperasikan kegiatannya tanpa adanya keterlibatan manusia. Sumber daya manusia merupakan salah satu unsur yang sangat penting dalam suatu organisasi (Thoha, 2015). Dengan sumber daya manusia yang baik, maka suatu organisasi dapat berjalan dengan baik pula. Namun dalam prakteknya, setiap organisasi mempunyai sumber daya manusia yang memiliki kepribadian yang berbeda-beda, sehingga kepribadian masing-masing individu ini akan berdampak terhadap kegiatan di dalam organisasi.

Perbedaan kepribadian masing-masing individu dipengaruhi oleh berbagai macam faktor. Menurut Thoha (2015), perilaku seseorang itu hakikatnya ditentukan oleh keinginannya untuk mencapai beberapa tujuan. Keinginan itu istilah lainnya ialah motivasi. Dengan demikian motivasi merupakan pendorong agar seseorang itu melakukan suatu kegiatan untuk mencapai tujuannya. Ada kalanya perilaku seseorang dipengaruhi oleh kemampuannya, ada pula karena kebutuhannya dan ada juga yang karena dipengaruhi oleh pengharapan dan lingkungannya. Oleh karena banyaknya faktor yang mempengaruhi perilaku manusia, maka seringkali suatu organisasi akan menghadapi kesulitan di dalam menciptakan suatu keadaan yang memimpin ke arah tercapainya efektivitas pelaksanaan kerja.

Pencapaian tujuan organisasi merupakan fokus utama dibentuknya suatu organisasi. Suatu organisasi dapat dianggap berhasil apabila para anggotanya dapat

melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Hal ini tidak saja berpengaruh terhadap hasil yang dicapai oleh organisasi, tetapi juga masyarakat yang menikmati hasil dari organisasi tersebut.

Puskesmas merupakan suatu organisasi yang memerlukan pengelolaan terpadu, baik oleh tenaga kesehatan (pegawai) sebagai pelaksana pelayanan maupun pimpinan sebagai pengendali kegiatan di puskesmas. Koordinasi yang baik oleh pimpinan akan melahirkan pencapaian dari tujuan puskesmas, serta tujuan dari para individu yang ada di lingkungan puskesmas. Di samping itu, keterpaduan kerja tenaga kesehatan (pegawai) dalam melaksanakan dan memberikan pelayanan serta penciptaan situasi yang kondusif merupakan prasyarat keberhasilan tujuan puskesmas. Dengan demikian, tenaga kesehatan (pegawai) memegang peranan penting dalam memberikan kualitas pelayanan kesehatan yang dapat menunjang keberhasilan tujuan puskesmas. Meskipun demikian, aktifitas kerja tenaga kesehatan (pegawai) dalam melaksanakan tugasnya masih turut dipengaruhi oleh adanya kepemimpinan kepala puskesmas.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Rossi, dkk (2019), tenaga kesehatan yang ikut terlibat sebagai garda terdepan menunjukkan hasil kesehatan mental seperti depresi dan kecemasan karena memiliki risiko tertular Covid-19. Besarnya risiko tertular Covid-19 selama menjalankan pekerjaannya, dapat memicu peningkatan kecemasan pada dokter dan perawat di fasilitas pelayanan kesehatan yang dapat berdampak panjang bagi kinerja serta bagi kondisi kesehatan para pekerja tersebut. Disisi lain, petugas kesehatan harus berhadapan dengan tantangan dan stress yang akan berpengaruh pada kesehatan mental. Dapat dikatakan bahwa pegawai kesehatan memiliki risiko tertular Covid-19 lebih tinggi dibandingkan dengan masyarakat umumnya, hal ini dikarenakan pegawai puskesmas dituntut untuk memberikan pelayanan kesehatan terhadap masyarakat meski sedang berada di situasi pandemi. Sedangkan tidak dapat dijamin bahwa semua masyarakat yang melakukan kontak dengan para petugas kesehatan terbebas dari virus Covid-19.

Menurut Rivai & Mulyadi (2011), untuk menentukan gaya kepemimpinan yang paling efektif dalam menghadapi keadaan tertentu maka perlu mempertimbangkan kekuatan yang ada dalam tiga unsur yaitu diri pemimpin, bawahan, dan situasi secara menyeluruh. Supaya para anggota dalam suatu organisasi dapat melakukan tugas-tugasnya dengan baik, maka dibutuhkan peran pemimpin yang dapat memberikan pengaruhnya dan mengarahkan segala sumberdaya yang ada secara maksimal ke arah pencapaian tujuan organisasi. Uno (2018), mengungkapkan bahwa keberhasilan organisasi terletak pada kinerja pegawai-pegawainya. Dan pada umumnya dapat diterima, bahwa mutu kinerja tersebut tergantung pada sikap para bawahan terhadap majikan (pemimpin) mereka.

Pemimpin merupakan sosok penting untuk menciptakan keselarasan antara anggota dan tujuan organisasi. Menurut Kartono (2020), persyaratan paling utama bagi seorang pemimpin ialah dapat memimpin orang lain ke arah pencapaian tujuan organisasi, dan dapat menjalin komunikasi antar manusia, karena organisasi itu selalu bergerak atas dasar interaksi antar manusia. Pemimpin juga haruslah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan khususnya kecakapan kelebihan di satu bidang, sehingga dia mampu mempengaruhi orang-orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu, demi pencapaian satu atau beberapa tujuan. Berdasarkan teori *path-goal* yang dikembangkan oleh Robert House dalam Thoah (2015), terdapat empat gaya kepemimpinan utama. kepemimpinan direktif yaitu gaya kepemimpinan yang sering memberikan perintah atau tugas pada bawahannya serta membuat mengambil keputusan-keputusan bagi dirinya sendiri, kepemimpinan suportif yaitu pemimpin yang bersedia menjelaskan segala permasalahan pada bawahan, mudah didekati, dan memuaskn kinerja para karyawan, kepemimpinan partisipatif yaitu pemimpin cenderung meminta pendapat karyawan dan menggunakan saran serta gagasannya sebelum mengambil keputusan dan menggunakan metode karyawan tersebut terhadap pemecahan masalah dan mengambil keputusan tersebut jika dianggap sesuai oleh pemimpin, kepemimpinan orientasi prestasi yaitu pemimpin memberikan tantangan atau merangsang karyawan

untuk berprestasi setinggi mungkin. Dengan menggunakan salah satu dari empat gaya di atas, maka pemimpin berusaha mempengaruhi persepsi bawahannya dan memotivasikannya, dengan cara mengarahkan mereka pada kejelasan tugas-tugasnya, pencapaian tujuan, kepuasan kerja, dan pelaksanaan kerja yang efektif.

Tanpa kehadiran sosok pemimpin, hubungan antara anggota dan tujuan organisasi akan berpotensi menjadi lemah. Menurut Thoha (2015), pada saat bagaimanapun jika seseorang berusaha untuk mempengaruhi perilaku orang lain, gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Dalam hal ini usaha menyelaraskan persepsi di antara orang yang akan mempengaruhi perilaku dengan orang yang perilakunya akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya. Berdasarkan pernyataan para ahli di atas, semakin memperkuat bahwa terdapat hubungan yang erat antara gaya kepemimpinan dan motivasi kerja. Bagaimana seorang pemimpin dengan menggunakan gaya kepemimpinan yang tepat dan efektif dapat mempengaruhi bawahannya sehingga tujuan dari organisasi dapat tercapai secara maksimal.

Berdasarkan hasil yang diperoleh dari wawancara dengan beberapa pegawai Puskesmas Kampung Sawah, peneliti menyimpulkan bahwa terdapat masalah dalam motivasi yang berkembang dalam diri beberapa pegawai Puskesmas Kampung Sawah, di mana dalam kesehariannya terdapat beberapa pegawai yang sering kali datang terlambat, tidak mengikuti apel pagi, pulang sebelum waktu kerja selesai, hingga tidak masuk tanpa keterangan. Tentu saja Kepala Puskesmas Kampung Sawah telah mengupayakan untuk meminimalisir terjadinya penurunan motivasi kerja pegawai Puskesmas Kampung Sawah, yaitu dengan melakukan pemotongan uang insentif yang dilakukan apabila pegawai datang terlambat hingga tidak masuk kerja. Dalam pengimplementasiannya upaya ini berdampak positif namun tidak selalu efektif sehingga peneliti berasumsi bahwa terdapat faktor lain yang kuat mempengaruhi motivasi yang berkembang di pegawai Puskesmas Kampung Sawah.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan peneliti dengan beberapa pegawai diperoleh informasi, bahwa motivasi yang berkembang di pegawai Puskesmas Kampung Sawah ini salah satunya kuat dipengaruhi oleh Gaya Kepemimpinan Kepala Puskesmas Kampung Sawah. Hal ini didukung oleh data yang diperoleh peneliti di mana 3 dari 5 responden mengatakan bahwa kepala Puskesmas Kampung Sawah cenderung kaku dalam mengambil keputusan dan bersikap terhadap bawahan. 4 dari 5 responden berkata bahwa kepala Puskesmas Kampung Sawah kurang membaaur dan kurang bersahabat dengan para bawahannya.

Dalam penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Anggun Pratiwi, dkk (2016), didapatkan hasil yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh sebesar 38,1% terhadap motivasi kerja karyawan *strategic bussiness Unit* di PT. SIER (Persero) Surabaya. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Mahir Pradana (2015) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh sebanyak 38,8% terhadap motivasi kerja karyawan di Ghanesa Operation Bandung. Namun pada penelitian yang dilakukan oleh Elzi Syaiyid, dkk (2013) justru menunjukkan hasil yang luar biasa, dimana gaya kepemimpinan memiliki pengaruh sebanyak 80,9% terhadap motivasi kerja karyawan Radar Malang PT. Malang Intermedia Pers.

Oleh karena itu, peneliti dapat menyimpulkan bahwa terdapat masalah di mana motivasi kerja yang berkembang di dalam pegawai Puskesmas Kampung Sawah berkaitan erat dengan gaya kepemimpinan kepala Puskesmas Kampung Sawah. Dari uraian di atas, peneliti tertarik untuk melihat seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh pimpinan terhadap motivasi kerja para pegawainya, dan variabel kepemimpinan mana yang paling berpengaruh terhadap motivasi kerja para pegawai.

Melalui pemaparan latar belakang masalah penelitian yang telah peneliti lampirkan, maka judul penelitian ini adalah “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi

Kerja Pegawai di Masa Pandemi Covid-19 (Studi Pada Pegawai Puskesmas Kampung Sawah Kota Bandar Lampung)”.
Sawah Kota Bandar Lampung)”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang masalah diatas dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimanakah pengaruh Gaya Kepemimpinan Direktif, Suportif, Partisipatif dan Orientasi Prestasi secara simultan terhadap Motivasi Kerja Karyawan?
2. Bagaimanakah pengaruh Gaya Kepemimpinan Direktif, Suportif, Partisipatif dan Orientasi Prestasi secara parsial terhadap Motivasi Kerja Karyawan?
3. Variabel manakah di antara Gaya Kepemimpinan Direktif, Suportif, Partisipatif dan Orientasi Prestasi yang paling berpengaruh terhadap Motivasi Kerja Karyawan?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Mengukur pengaruh secara simultan Gaya Kepemimpinan Direktif, Suportif, Partisipatif dan Orientasi Prestasiterhadap Motivasi Kerja Karyawan.
2. Mengukur pengaruh secara parsial Gaya Kepemimpinan Direktif, Suportif, Partisipatif dan Orientasi Prestasiterhadap Motivasi Kerja Karyawan.
3. Mengukur variabel mana diantara Gaya Kepemimpinan Direktif, Suportif, Partisipatif dan Orientasi Prestasiyang paling berpengaruh terhadap Motivasi Kerja Karyawan.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Praktis

1. Penelitian ini diharapkan dapat membantu kepala Puskesmas Kampung Sawah untuk lebih memahami gaya kepemimpinan yang digunakannya, dan sebagai

evaluasi untuk meningkatkan gaya kepemimpinannya menjadi lebih efektif sehingga dapat mempengaruhi motivasi yang berkembang pada bawahannya.

1.4.2 Manfaat Teoritis:

1. Penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan wawasan mengenai pentingnya kepemimpinan dalam mempengaruhi motivasi kerja pegawai terutama motivasi kerja para pegawai Puskesmas Kampung Sawah.
2. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan dan perbaikan dunia pendidikan serta menambah referensi bagi para pembaca yang membutuhkan data mengenai kepemimpinan dan motivasi.

II. Tinjauan Pustaka

2.1 Kepemimpinan

2.1.1 Definisi Kepemimpinan

Definisi tentang kepemimpinan bervariasi sebanyak orang yang mencoba mendefinisikan konsep kepemimpinan. Menurut kartono (2020) kepemimpinan merupakan kekuatan aspirasional, kekuatan semangat, dan kekuatan moral yang kreatif, yang mampu mempengaruhi para anggota untuk mengubah sikap, sehingga mereka menjadi konform dengan keinginan pemimpin. Sedangkan menurut Wahjosumidjo (1994), kepemimpinan adalah proses dalam mempengaruhi kegiatan-kegiatan seseorang atau kelompok dalam usahanya mencapai tujuan di dalam suatu situasi tertentu.

Rivai dan Mulyadi (2011), mendefinisikan kepemimpinan secara luas meliputi proses memengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, memengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Kepemimpinan juga dikatakan sebagai proses mengarahkan dan memengaruhi 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 baik itu 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 memengaruhi tingkah laku pengikutnya melalui berbagai cara.

Dari beberapa definisi ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan yang harus dimiliki oleh seseorang untuk mempengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan orang lain dengan penuh pengertian, kesadaran, dan senang hati bersedia untuk mengikuti kehendaknya.

2.1.2 Teori Kepemimpinan

1. Teori Kontijensi

Model kontijensi merupakan teori kepemimpinan yang dikembangkan oleh Fiedler (Thoha, 2015). Model ini berisi tentang hubungan antara gaya kepemimpinan dengan situasi yang menyenangkan. Adapun situasi yang menyenangkan itu diterangkan oleh Fiedler dalam hubungannya dengan dimensi-dimensi empiris berikut:

- a. Hubungan pemimpin-anggota
Hal ini merupakan variabel yang paling penting di dalam menentukan situasi yang menyenangkan tersebut.
- b. Derajat struktur tugas
Dimensi ini merupakan masukan yang amat penting, dalam menentukan situasi yang menyenangkan.
- c. Posisi kekuasaan pemimpin yang dicapai lewat otoritas formal
Dimensi ini merupakan dimensi yang amat penting ketiga di dalam situasi yang menyenangkan.

Suatu situasi akan dapat menyenangkan pemimpin jika ketiga dimensi di atas mempunyai derajat yang tinggi. Sedangkan jika yang timbul sebaliknya, maka menurut Fiedler dalam Thoha (2015), akan tercipta suatu situasi yang tidak menyenangkan bagi pemimpin.

2. Teori kepemimpinan *path-goal*

Rivai & Mulyadi (2011) berpendapat bahwa gaya kepemimpinan merupakan dasar dalam mengklasifikasikan tipe kepemimpinan. Gaya kepemimpinan memiliki tiga pola dasar, yaitu yang mementingkan pelaksanaan tugas, yang

mementingkan hubungan kerja sama, dan yang mementingkan hasil yang dapat dicapai.

Teori *path-goal* yang dikembangkan oleh Robert House (1975), memasukkan empat tipe atau gaya utama kepemimpinan sebagai berikut:

a. Kepemimpinan direktif

Tipe ini sama dengan model kepemimpinan yang otokratis dari Lippit dan White. Bawahan tahu senyatanya apa yang diharapkan darinya dan pengarahan yang khusus diberikan oleh pemimpin. Tipe ini merupakan praktek kepemimpinan otoriter, anggota atau bawahan tidak pernah berkesempatan untuk berpartisipasi dalam mengemukakan pendapat, apalagi dalam pengambilan keputusan. Gaya seperti ini didasarkan pada penggunaan kekuatan, kekuasaan dan wewenang memberikan petunjuk spesifik untuk kinerja bawahannya.

Pemimpin tipe ini menganggap kepemimpinannya merupakan hak pribadinya dan berpendapat bahwa ia dapat menentukan apa saja dalam organisasi, tanpa mengadakan konsultasi dengan bawahan-bawahannya yang melaksanakan. Pelaksanaannya sangat tegang pula, sehingga lebih tepat apabila kepemimpinan atau pemimpin tipe ini dimanfaatkan untuk keadaan darurat, dimana suatu konsultasi dengan bawahan sudah tidak mungkin lagi.

b. Kepemimpinan yang mendukung (*Supportive leadership*)

Kepemimpinan model ini mempunyai kesediaan untuk menjelaskan segala permasalahan pada bawahan, mudah didekati dan memuaskan hati para karyawan. Pemimpin tipe ini biasanya menunjukkan sikap yang ramah dan menunjukkan kepedulian pada bawhaannya, mempertimbangkan kebutuhan dari para bawahan, menunjukkan perhatian mereka untuk menciptakan kesejahteraan dan ramah lingkungan kerja. Hal ini termasuk meningkatkan motivasi dari diri dan membuat pekerjaan lebih menarik. Gaya seperti ini sangat efektif ketika menghadapi pekerjaan yang sulit, stres, membosankan atau berbahaya. Perilaku ini sangat diperlukan dalam situasi di mana tugas atau hubungan fisik atau psikologisnya kurang baik.

c. Kepemimpinan partisipatif

Gaya kepemimpinan ini, pemimpin berusaha meminta dan mempergunakan saran-saran dari para bawahannya. Namun pengambilan keputusan masih tetap berada pada pemimpin. Perilaku pemimpin partisipatif mengharapkan adanya saran-saran dari bawahan dalam proses pengambilan keputusan. Dengan demikian, bawahannya merasa lebih dihargai oleh atasannya karena mereka dianggap mampu berperan dalam pengambilan keputusan. Dengan gaya kepemimpinan seperti ini, hubungan antara pemimpin dengan bawahan akan terjaga dengan baik.

d. Kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi

Gaya kepemimpinan ini menetapkan serangkaian tujuan yang menantang para bawahannya untuk berprestasi. Demikian pula pemimpin memberikan keyakinan kepada mereka bahwa mereka mampu melaksanakan tugas pekerjaan mencapai tujuan secara baik.

2.1.3 Gaya Kepemimpinan

Menurut Rivai & Mulyadi (2011) gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun tidak tampak oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah, keterampilan, sifat, dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. Gaya kepemimpinan yang menunjukkan, secara langsung maupun tidak langsung tentang keyakinan seorang pemimpin terhadap kemampuan bawahannya.

Berdasarkan jabaran dari teori sebelumnya peneliti dapat menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba memengaruhi kinerja bawahannya.

2.1.4 Indikator Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan unsur yang penting dalam organisasi, karena menyangkut hubungan antara pimpinan dengan anggota kelompok tersebut, dalam hal ini pegawai.

Menurut Rivai & Mulyadi (2011), dalam kepemimpinan terdapat kegiatan pengaruh-mempengaruhi serta menggerakkan bawahannya untuk mencapai tujuan. Agar dapat berhasil di dalam memimpin bawahannya, selain harus memiliki kualitas maupun sifat, juga dituntut untuk dapat memengaruhi dan mengarahkan bawahannya. dengan demikian seorang pemimpin harus mampu melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan, di antaranya:

1. Koordinasi

Koordinasi adalah aktivitas membawa orang-orang, materiil, pikiran-pikiran, teknik-tektik dan tujuan-tujuan ke dalam hubungan yang harmonis dan produktif dalam mencapai suatu tujuan. Untuk dapat menggerakkan bawahan, seorang pemimpin harus dapat melakukan koordinasi, yaitu menghubungkan, menyatupadukan dan menyelaraskan hubungan antara orang-orang, pekerjaan-pekerjaan, dan satuan-satuan organisasi yang satu dengan yang lain sehingga semuanya berjalan harmonis. Melalui koordinasi yang baik, pembagian kerja akan lebih jelas sehingga bawahann akan lebih memahami apa yang harus dikerjakan dan tidak menimbulkan salah persepsi serta keraguan-keraguan dala melaksanakan pekerjaan. Seorang pemimpin harus mampu mengoordinasikan segala aktivias menjadi tanggung jawabnya. Dengan demkian, koordinasi yang baik dapat merupakan indikator bahwa kepemimpinannya baik.

2. Pengambilan keputusan

Pengambilan keputusan merupakan proses utama dalam mengelola organisasi. Proses pengambilan keputusan pada dasarnya merupakan penetapan sutau alternatif pemecah masalah yang terbaik dari sejumlah alternatif yang ada. Untuk itu diperlukan teknik pengambilan keputusan dengan membuat langkah-langkah yang logis dan sistematis, yang meliputi: merumuskan masalah, mengumpulkan informasi, memilih pemecahan yang paling layak dan melaksanakan keputusan. Karena pengambilan keputusan merupakan pekerjaan yang selalu dilakukan oleh seorang pemimpin. Seorang pemimpin serong menghadapi berbagai masalah karenanya ia harus mengambil tindakan yang tepat. Inilah yang disebut proses pengambilan keputusan.

Pengambilan keputusan merupakan kunci bagi kegiatan yang dilakukan oleh pemimpin, di mana serangkaian kegiatan dipilih dan pilihan ini mencerminkan alternatif tindakan yang terbaik bagi penyelesaian masalah. Apabila keputusan yang diambil tepat, maka akan mempengaruhi keberhasilan pemimpin dalam upayanya mencapai tujuan.

3. Komunikasi

Dalam kehidupan organisasi, pencapaian tujuan dengan segala proses membutuhkan komunikasi yang efektif sehingga seorang pemimpin dalam menyampaikan informasi berupa perintah, atau bawahan menyampaikan laporan baik secara lisan maupun tulisan sehingga mencapai sasaran dengan persepsi yang sama.

Kemampuan komunikasi seorang pemimpin memegang peranan yang penting karena seorang pemimpin akan berhadapan dengan bermacam pribadi yang berbeda watak maupun latar belakangnya. Hal ini perlu disadari oleh seorang pemimpin, sehingga pemimpin akan berusaha memahami pribadi serta watak oleh bawahannya. Komunikasi yang dilakukan oleh seorang pemimpin dapat berbantuan instruksi atau perintah, saran, bimbingan, petunjuk, nasihat maupun kritik yang sifatnya membangun. Di samping komunikasi dari atas yang dilakukan oleh pemimpin, maka komunikasi dari bawah juga sangat penting untuk diperhatikan. Komunikasi dari bawah bisa berupa laporan, keluhan, harapan-harapan serta penyampaian ide-ide yang perlu mendapat perhatian, karena hal semacam ini sering lepas dari perhatian pimpinan.

4. Perhatian pada bawahan

Unsur manusia merupakan unsur yang menentukan berhasil tidaknya pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, perlu dibina hubungan antara manusia yang sebaik-baiknya sehingga menciptakan tim yang dapat bekerja sama dengan penuh kesadaran di antara mereka tanpa adanya paksaan. Dengan demikian, pemimpin harus memberikan perhatian kepada bawahan di dalam melaksanakan pekerjaan, agar bawahan merasa diperlukan kehadirannya dan bukan dianggap sebagai alat

atau mesin dalam organisasi. Pemimpin harus bisa membantu bawahan apabila mengalami kesulitan dalam melaksanakan tugasnya, memberikan rangsangan yang berupa pujian apabila bawahan bekerja dengan berhasil, dan juga memberikan rangsangan yang berupa insentif apabila bawahannya mempunyai prestasi atau hasil kerja yang baik. Oleh sebab itu, seorang pemimpin harus berusaha memberikan fasilitas bagi pencapaian tujuan para bawahannya.

2.2 Motivasi

2.2.1 Teori Motivasi

Istilah motivasi berasal dari kata motif yang dapat diartikan sebagai kekuatan yang terdapat dalam diri individu, yang menyebabkan individu tersebut bertindak atau berbuat. Menurut Uno (2018), motivasi adalah dorongan dasar yang menggerakkan seseorang bertingkah laku. Dorongan ini berada pada diri seseorang yang menggerakkan untuk melakukan sesuatu yang sesuai dengan dorongan dalam dirinya. Oleh karena itu, perbuatan seseorang yang didasarkan atas motivasi tertentu mengandung tema sesuai dengan motivasi yang mendasarinya. Sedangkan menurut Wahjosumidjo (1994), motivasi merupakan suatu proses psikologis yang mencerminkan interaksi antara sikap, kebutuhan, persepsi, dan keputusan yang terjadi pada diri seseorang. Dan motivasi sebagai proses psikologis timbul diakibatkan oleh faktor di dalam diri seseorang itu sendiri yang disebut intrinsik atau faktor di luar diri yang disebut faktor ekstrinsik.

Faktor di dalam diri seseorang dapat berupa kepribadian, sikap, pengalaman, dan pendidikan, atau berbagai harapan, cita-cita yang menjangkau ke masa depan. Sedangkan faktor dari luar diri, dapat ditimbulkan oleh berbagai sumber, bisa karena pengaruh pemimpin, kolega atau faktor-faktor lain yang sangat kompleks. Tetapi baik faktor intrinsik maupun faktor ekstrinsik motivasi timbul karena adanya rangsangan.

Dari kedua pendapat sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan suatu kondisi yang menggerakkan seseorang (pegawai/karyawan) mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan

dengan didorong oleh kebutuhan-kebutuhan individu. Motivasi kerja yang dimiliki karyawan salah satu faktor penentu keberhasilan dari tujuan-tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi.

1. Teori Motivasi Dua Faktor Herzberg

Teori ini dikemukakan oleh Fredrick Herzberg dalam Wahjosumidjo (1994). Berdasarkan penelitian Herzberg, ada dua macam situasi yang berpengaruh terhadap setiap individu ataupun bawahan terhadap pekerjaannya, yaitu kelompok *satisfier* atau *motivation* dan kelompok *dissatisfiers* atau *hygiene factirs*.

Satisfier ialah faktor-faktor atau situasi yang merupakan sumber kepuasan kerja, yang terdiri dari *achievement, recognition, work it self, responsibility, dan advancement*. Tetapi ketidakpenuhan faktor-faktor ini tidaklah terlalu mengakibatkan ketidakpuasan. *Dissastisfier*, ialah faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan yang terdiri dari: *company policy administration, supervision technical, job scurity, dan status*. Perbaikan terhadap kondisi ini akan menghilangkan atau mengurangi ketidakpuasan, tetapi tidak menimbulkan kepuasan, dan memang bukan sumber kepuasan. Secara singkat teori Herzberg dapat disimpulkan:

- a. Perbaikan gaji dan kondisi kerja tidak akan menimbulkan kepuasan, melainkan sekedar mengurangi ketidakpuasan.
- b. Yang dapat memacu bekerja baik ialah kelompok *satisfiers*.
- c. *Satisfier* disebut pula *intrinsic factors, job contentm motivator*, sedangkan *dissatisfier* disebut pula *extrinsic factors, job content, hygiene factors*.

Teori Herzberg ini sebenarnya mematahkan anggapan sementara pimpinan atau manajer bahwa persoalan-persoalan semangat kerja para karyawan itu dapat diatasi dengan pemberian upah dan gaji yang tinggi, insentif yang besarm dan memperbaiki kondisi tempat kerja. pemecahan ini tidak banyak menguntungkan, karena hal-hal kecil tersebut tidak memotivasi karyawan.

Adapun yang dapat membangkitkan semangat kerja menurut Herzberg dalam Thoha (2015) adalah motivator. Faktor ini terdiri dari faktor keberhasilan,

penghargaan, faktor pekerjaannya sendiri, rasa tanggung jawab, dan faktor peningkatan.

Tabel 2.1 Teori dua faktor Herzberg

Faktor <i>Hygiene</i> (Eksternal)	Faktor Motivasi (Internal)
Kebijakan dan administrasi	Pencapaian prestasi
Supervisi	Penghargaan
Hubungan dengan rekan dan atasan	Pekerjaan itu sendiri
Kondisi kerja	Tanggung jawab
Gaji	Kemajuan
Kehidupan pribadi	Pertumbuhan

Sumber: Wahjosumidjo (1994)

Dari tabel di atas tampak bahwa pencapaian, penghargaan, pekerjaan, tanggung jawab, kemajuan dan pertumbuhan mempunyai kaitan erat dengan perasaan puas (*high feelings*). Sebaliknya kebijakan dan administrasi perusahaan, supervisi, hubungan dengan supervisor, kondisi kerja, gaji, hubungan dengan teman sebaya, kehidupan pribadi, hubungan dengan bawahan, status dan keamanan berkaitan erat dengan perasaan tidak puas (*low feelings*).

Menurut Thoha (2015), adapun faktor yang dapat memotivasi para karyawan ialah yang disebut Herzberg dengan sebutan motivator. Menurut teori Herzberg, agar para karyawan bisa termotivasi, maka mereka hendaknya mempunyai suatu pekerjaan dengan isi yang selalu merangsang untuk berprestasi.

Telah diuraikan pada bagian terdahulu bahwa faktor-faktor motivasi yang digunakan dalam penelitian ini dikutip dari teori dua faktor Herzberg. Faktor - faktor motivasi tersebut akan diuraikan berikut ini:

a. Pekerjaan itu sendiri

Pekerjaan itu sendiri menurut Herzberg merupakan faktor motivasi bagi pegawai untuk berforma tinggi. Pekerjaan atau tugas yang memberikan perasaan telah mencapai sesuatu, tugas itu cukup menarik, tugas yang

memberikan tantangan bagi pegawai, merupakan faktor motivasi, karena keberadaannya sangat menentukan bagi motivasi untuk berforma tinggi. (Leidecker dan Hall dalam Timpe, 1999).

b. Peluang untuk maju

Peluang untuk maju (*advance*) merupakan pengembangan potensi diri seseorang karyawan dalam melakukan pekerjaan. (Saydam dalam Beliadwi dkk, 2017). Setiap karyawan tentunya menghendaki adanya kemajuan atau perubahan dalam pekerjaannya yang tidak hanya dalam hal jenis pekerjaan yang berbeda atau bervariasi, tetapi juga posisi yang lebih baik.

c. Pengakuan/penghargaan

Seperti dikemukakan oleh Maslow, bahwa setiap manusia mempunyai kebutuhan sense of belonging (rasa ingin dihargai). Pengakuan terhadap prestasi merupakan alat motivasi yang cukup ampuh, bahkan bisa melebihi kepuasan yang bersumber dari pemberian kompensasi.

d. Keberhasilan/pencapaian

Pencapaian prestasi atau keberhasilan (*achievement*) dalam melakukan suatu pekerjaan akan menggerakkan yang bersangkutan untuk melakukan tugas-tugas berikutnya (Saydam dalam Beliadwi dkk, 2017). Dengan demikian prestasi yang dicapai dalam pekerjaan akan menimbulkan sikap positif, yang selalu ingin melakukan pekerjaan dengan penuh tantangan. Seseorang yang memiliki keinginan berprestasi sebagai suatu kebutuhan dapat mendorongnya untuk mencapai sasaran.

e. Tanggung jawab

Menurut Flippo dalam Beliadwi dkk (2017), bahwa tanggung jawab adalah merupakan kewajiban seseorang untuk melaksanakan fungsi-fungsi yang ditugaskan dengan sebaik-baiknya sesuai dengan pengarahan yang diterima. Tanggung jawab bukan saja atas pekerjaan yang baik, tetapi juga tanggung jawab berupa kepercayaan yang diberikan sebagai orang yang mempunyai potensi.

Menurut Herzberg faktor hygiene sebenarnya bersifat preventif dan memperhitungkan lingkungan yang berhubungan dengan kerja. faktor ini bukan

penyebab terjadinya kepuasan, namun apabila tidak terpenuhi maka akan berpotensi mendaji sumber ketidakpuasan. (Thoha, 2015). Faktor-faktor yang termasuk *hygiene factors*, yaitu:

a. Kebijakan dan administrasi

Keterpaduan antara pimpinan dan bawahan sebagai suatu keutuhan atau totalitas sistem merupakan faktor yang sangat penting untuk menjamin keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Melalui pendekatan manajemen partisipatif, bawahan tidak lagi dipandang sebagai objek, melainkan sebagai subjek. (Soedjadi dalam Beliadwi dkk, 2017).

b. Pengawasan

Menurut Glueck dalam Beliadwi dkk (2017), supervisi yang efektif akan membantu peningkatan produktivitas pekerja melalui penyelenggaraan kerja yang baik, pemberian petunjuk-petunjuk yang nyata sesuai standar kerja, dan perlengkapan pembekalan yang memadai serta dukungan-dukungan lainnya. Tanggung jawab utama seorang supervisor adalah mencapai hasil sebaik mungkin dengan mengkoordinasikan sistem kerja pada unit kerjanya secara efektif. (Dharma dalam Beliadwi dkk, 2017).

c. Gaji

Bagi pegawai, gaji merupakan faktor penting untuk memenuhi kebutuhan diri sendiri dan keluarganya. Gaji selain berfungsi memenuhi kebutuhan pokok bagi setiap pegawai juga dimaksudkan untuk menjadi daya dorong bagi pegawai agar dapat bekerja dengan penuh semangat. Menurut Braid dalam Timpe (1999), tidak ada satu organisasipun yang dapat memberikan kekuatan baru kepada tenaga kerjanya atau meningkatkan produktivitas, jika tidak memiliki system kompensasi yang realitis dan gaji bila digunakan dengan benar akan memotivasi pegawai.

d. Hubungan kerja

Untuk dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik, haruslah didukung oleh suasana kerja atau hubungan kerja yang harmonis yaitu terciptanya hubungan yang akrab, penuh kekeluargaan dan saling mendukung baik itu hubungan antara sesama pegawai atau antara pegawai dengan atasan.

Manusia sebagai makhluk sosial akan selalu membutuhkan hubungan dengan orang lain, baik itu ditempat kerja maupun diluar 9 lingkungan kerja. Menurut Ranupandojo Glueck dalam Beliadwi dkk (2017), bahwa manusia sebagai makhluk sosial membutuhkan persahabatan dan mereka tidak akan bahagia bila ditinggalkan sendirian, untuk itu maka mereka akan melakukan hubungan dengan teman- temannya.

e. Kondisi kerja

Kondisi kerja yang nyaman, aman dan tenang serta didukung oleh peralatan yang memadai tentu akan membuat pegawai betah untuk bekerja. Menurut Sumarni Glueck dalam Beliadwi dkk (2017), bahwa dengan kondisi kerja yang nyaman, karyawan akan merasa aman dan produktif dalam bekerja sehari-hari.

2. Teori Motivasi Alderfer

Teori ini merupakan perluasan lebih lanjut dari teori Herzberg dan Maslow. Alderfer dalam Thoha (2015 merumuskan suatu model penggolongan kebutuhan segaris dengan bukti-bukti empiris yang telah ada. Alderfer mengenalkan tiga kelompok inti dari kebutuhan kebutuhan itu, yakni: kebutuhan akan keberadaan, kebutuhan berhubungan, dan kebutuhan untuk berkembang. Teori ini biasa disebut dengan teori ERG yang berasal dari kepanjangan *Existance*, *Relatedness*, dan *Growth*.

a. Kebutuhan keberadaan (*Existance*)

Kebutuhan keberadaan adalah suatu kebutuhan akan tetapi bisa hidup. Kebutuhan ini kira-kira sama artinya dengan kebutuhan fisik atau fisiologisnya Maslow dan sama pula dengan faktor higienisnya Herzberg.

b. Kebutuhan berhubungan (*Relatedness*)

Kebutuhan keberadaan adalah suatu kebutuhan untuk menjalin hubungan sesamanya melakukan hubungan sosial dan bekerja sama dengan orang lain. Kebutuhan ini adalah sama halnya dengan kebutuhan sosial dari Maslow dan higienisnya Herzberg.

c. Kebutuhan untuk berkembang (*Growth*)

Adapun kebutuhan untuk berkembang adalah suatu kebutuhan yang berhubungan dengan keinginan intrinsik dari seseorang untuk mengembangkan dirinya. Hubungan ini searti dengan kebutuhan penghargaan dan aktualisasi dirinya Maslow dan kebutuhan motivatornya Herzberg.

Alderfer lebih menyukai perincian kebutuhan itu didasarkan pada kontinum dibandingkan dengan hirarki seperti Maslow dan dua faktor kebutuhan yang potensial dari Herzberg. Tidak seperti Maslow dan Herzberg, Alderfer tidak menyatakan bahwa tingkat yang di bawah harus dipenuhi terlebih dahulu sebelum memuaskan tingkat kebutuhan di atasnya (Thoah, 2015).

2.2.2 Indikator Motivasi

Motivasi sebagai proses batin atau proses psikologis yang terjadi pada diri seseorang, sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor. Wahjosumidjo (1994) mengemukakan bahwa motivasi sangat dipengaruhi oleh faktor lingkungan kerja. pengertian lingkungan kerja dalam kehidupan organisasi tidak lain, ialah faktor pemimpin dan bawahan. Dari pihak pemimpin ada berbagai unsur yang sangat berpengaruh terhadap motivasi seperti:

- a. Kebijakan yang telah ditetapkan, termasuk didalamnya prosedur kerja, berbagai rencana dan program kerja.
- b. Persyaratan kerja yang perlu dipenuhi oleh karyawan.
- c. Tersedianya sarana dan prasarana yang diperlukan dalam mendukung pelaksanaan kerja, termasuk di dalamnya bagaimana tempat para bawahan bekerja.
- d. Gaya kepemimpinan atasan dalam arti sifat-sifat dan perilaku atasan terhadap bawahan.

Di samping pemimpin atau atasan, bawahan juga memiliki peranan penting dalam motivasi. Seperti kita ketahui setiap bawahan di dalam dirinya dapat dilihat adanya berbagai gejala karakteristik seperti:

- a. Kemampuan kerja.
- b. Semangat atau moral kerja.
- c. Rasa kebersamaan dalam kehidupan kelompok.
- d. Prestasi dan produktivitas kerja.

2.3 Hubungan Gaya Kepemimpinan dan Motivasi

Menurut Thoha (2015), pada saat bagaimanapun jika seseorang berusaha untuk mempengaruhi perilaku orang lain, gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Dalam hal ini usaha menyelaraskan persepsi di antara orang yang akan mempengaruhi perilaku dengan orang yang perilakunya akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya.

Wahjosumidjo (1994), mengatakan bahwa tantangan berat yang dihadapi oleh setiap pimpinan, lebih-lebih dalam kehidupan dunia modern yang ditandai dengan berbagai gejala, seperti volume kerja yang selalu meningkat, interaksi manusia yang lebih kompleks, tuntutan pengembangan kemampuan sumber daya insani, dan sebagainya, ialah “bagaimana setiap unsur pimpinan dapat menggerakkan orang lain, baik bawahan, kolega maupun atasannya, sehingga dia berperilaku untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.”

Itulah sebabnya kepemimpinan mempunyai kaitan yang erat dengan motivasi, sebab keberhasilan seorang pemimpin dalam menggerakkan orang lain dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangat tergantung kepada kewibawaan, dan juga pemimpin itu di dalam menciptakan motivasi di dalam diri setiap orang bawahan, kolega maupun atasan pemimpin itu sendiri.

2.4 Pandemi COVID-19

Covid-19 adalah penyakit menular yang disebabkan oleh jenis coronavirus yang baru ditemukan. Virus baru dan penyakit yang disebabkan ini tidak dikenal sebelum mulainya wabah di Wuhan, Tiongkok, bulan Desember 2019. Covid-19 ini sekarang menjadi sebuah pandemi yang terjadi di banyak negara di seluruh dunia. dapat tertular covid-19 dari orang lain yang terinfeksi virus ini. (covid19.go.id).

Berdasarkan penjelasan dari situs covid19.go.id, covid-19 dapat menyebar terutama dari orang ke orang melalui percikan-percikan dari hidung atau mulut yang keluar saat orang yang terinfeksi covid-19 batuk, bersin atau berbicara. Percikan-percikan ini relatif berat, perjalanannya tidak jauh dan jatuh ke tanah dengan cepat. Orang dapat terinfeksi covid-19 jika menghirup percikan orang yang terinfeksi virus ini. Oleh karena itu, penting bagi kita untuk menjaga jarak minimal 1 meter dari orang lain. Percikan-percikan ini dapat menempel di benda dan permukaan lainnya di sekitar orang seperti meja, gagang pintu, dan pegangan tangan. Orang dapat terinfeksi dengan menyentuh benda atau permukaan tersebut, kemudian menyentuh mata, hidung, atau mulut mereka. Inilah sebabnya penting untuk mencuci tangan secara teratur dengan sabun dan air bersih mengalir, atau membersihkannya dengan cairan antiseptik berbahan dasar alkohol.

Tempat kerja sebagai lokus interaksi dan berkumpulnya orang merupakan faktor risiko yang perlu diantisipasi penularannya. Peraturan Pemerintah Nomor 21 Tahun 2020 tentang Pembatasan Sosial Berskala Besar Dalam Rangka Percepatan Penanganan Corona Virus Disease 2019 (covid-19) telah menyatakan bahwa Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) dilakukan salah satunya dengan meliburkan tempat kerja. Namun demikian dunia kerja tidak mungkin selamanya dilakukan pembatasan, roda perekonomian harus tetap berjalan, untuk itu pasca pemberlakuan PSBB dengan kondisi pandemi Covid-19 yang masih berlangsung, perlu dilakukan upaya mitigasi dan kesiapan tempat kerja seoptimal mungkin sehingga dapat beradaptasi melalui perubahan pola hidup pada situasi covid-19 (*New Normal*).

Dari peraturan di atas dapat disimpulkan bahwa setiap organisasi atau perusahaan harus menerapkan standar protokol kesehatan covid-19 di lingkungan kerjanya.

Adapun beberapa upaya yang diberlakukan bagi lingkungan Puskesmas Kampung Sawah antara lain :

- a. Penggunaan Alat Pelindung Diri bagi seluruh pegawai atau pegawai yang melakukan kontak langsung dengan pasien atau pengunjung.
- b. Pemberlakuan *Physical Distancing* antar individu di dalam lingkungan Puskesmas.
- c. Penerapan *triase/skrining* bagi pegawai dan pengunjung Puskesmas.
- d. Menjaga kebersihan tangan dengan melakukan cuci tangan secara berkala bagi pegawai Puskesmas.

Dengan menerapkan panduan ini diharapkan dapat meminimalisir risiko dan dampak pandemi covid-19 pada tempat kerja khususnya di mana terdapat potensi penularan covid-19 akibat berkumpulnya sejumlah/banyak orang dalam satu lokasi.

2.5 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu ini menjadi salah satu acuan penulis dalam melakukan penelitian sehingga penulis dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan. Dari penelitian terdahulu, penulis tidak menemukan penelitian dengan judul yang sama seperti judul penelitian penulis. Namun penulis mengangkat beberapa penelitian sebagai referensi dalam memperkaya bahan kajian pada penelitian penulis. Berikut merupakan penelitian terdahulu berupa beberapa jurnal terkait dengan penelitian yang dilakukan penulis.

Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu

No	Nama (Tahun)	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan penelitian
1.	Anggun Pratiwi, dkk (2016).	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan. (Studi Penerapan Gaya Kepemimpinan Path-Goal Pada Karyawan Strategic Bussines Unit PT. SIER (Persero) Surabaya).	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh sebesar 38,1% terhadap motivasi kerja. Gaya kepemimpinan Suportif memiliki koefisien regresi paling besar dibandingkan dengan gaya kepemimpinan direktif, gaya kepemimpinan partisipatif dan gaya kepemimpinan berorientasi prestasi yaitu sebesar 0,480 dan diketahui bahwa variabel gaya kepemimpinan suportif memiliki pengaruh yang paling besar dibandingkan dengan variabel	<p>Penelitian ini sama dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti, yaitu menggunakan empat gaya kepemimpinan dari teori <i>path-goal</i> yang dikembangkan oleh Robert House dengan indikator gaya kepemimpinan direktif, suportif, partisipatif dan orientasi prestasi untuk mengukur pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan.</p> <p>Penelitian ini dilakukan di lokasi yang berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Anggun Pratiwi, yaitu berlokasi di Puskesmas Kampung Sawah Kota Bandar Lampung.</p>

			gaya kepemimpinan yang lain yaitu sebesar 2,504.	
2.	Elzi Syaiyid, dkk (2013).	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja. (Studi Pada Karyawan Radar Malang PT. Malang Intermedia Pers)	<p>Terdapat pengaruh yang signifikan sebesar 80,9% antara variabel Gaya Kepemimpinan terhadap variabel Motivasi Kerja Karyawan.</p> <p>Variabel yang paling dominan pengaruhnya terhadap Motivasi Kerja Karyawan adalah variabel Gaya Kepemimpinan Suportif yang memiliki koefisien regresi (β) sebesar 0,480.</p>	<p>Penelitian yang dilakukan oleh Elzi Syaiyid , dkk (2013) memiliki kemiripan dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti, dimana dalam penelitiannya Elzi Syaiyid, dkk menggunakan gaya kepemimpinan teori <i>path-goal</i> dengan tiga dari empat gaya kepemimpinan utama yaitu, gaya kepemimpinan direktif, suportif dan partisipatif untuk mengukur pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan.</p> <p>Berbeda dengan penelitian yang dilakukan peneliti yaitu menggunakan keempat gaya kepemimpinan utama</p>

				yang dikembangkan oleh Robert House.
3.	Mahir Pradana (2015)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Karyawan di Ganesha Operation, Bandung.	Hasil perhitungan menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh sebesar 38,8% terhadap motivasi kerja karyawan kantor pusat Ganesha Operation. Sehingga, bisa dikatakan jika gaya kepemimpinan diterapkan dengan baik, maka motivasi kerja karyawan pun akan baik. Gaya kepemimpinan yang paling berpengaruh di lingkungan kerja kantor pusat Ganesha Operation adalah gaya kepemimpinan partisipatif.	Dalam penelitian yang dilakukan oleh Mahir Pradana (2015), penelitian ini mengukur gaya kepemimpinan dengan menggunakan empat gaya kepemimpinan utama berdasarkan teori <i>Path-goal</i> yang dikembangkan oleh Robert House. Namun dalam penelitian ini, Mahir Pradana menggunakan teori motivasi piramida yang dikembangkan oleh Maslow dengan tiga indikator yaitu motivasi berprestasi, berafiliasi dan motivasi akan kekuasaan.

Sumber: data diolah (2023)

2.6 Kerangka Pikir

Uma Sekaran dalam Sugiyono (2017) mengemukakan bahwa Kerangka pikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Jadi dengan demikian maka kerangka pikir adalah sebuah pemahaman yang melandasi pemahaman-pemahaman yang lainnya, sebuah pemahaman yang paling mendasar dan menjadi pondasi bagi setiap pemikiran atau suatu bentuk proses dari keseluruhan dari penelitian yang akan dilakukan.

Menurut Uno (2018), motivasi adalah dorongan dasar yang menggerakkan seseorang bertingkah laku. Dorongan ini berada pada diri seseorang yang menggerakkan untuk melakukan sesuatu yang sesuai dengan dorongan dalam dirinya. Sedangkan menurut Wahjosumidjo (1994), kepemimpinan adalah proses dalam mempengaruhi kegiatan-kegiatan seseorang atau kelompok dalam usahanya mencapai tujuan di dalamsuatu situasi tertentu.

Menurut Evan dalam House & Mitchell (1975), terdapat hubungan positif antara perilaku atau gaya kepemimpinan dan kinerja pegawai, meski beberapa penelitian menunjukkan bahwa beberapa gaya kepemimpinan dapat ditunjukkan oleh seorang pemimpin yang sama dalam situasi yang berbeda.

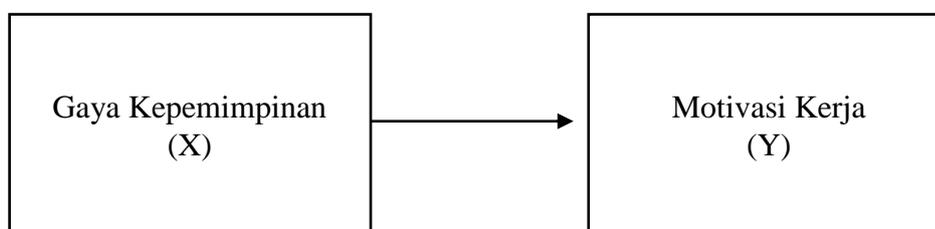
Berdasarkan hasil wawancara yang peneliti lakukan di Puskesmas Kampung Sawah, diperoleh hasil yang menunjukkan bahwa terdapat masalah dalam motivasi yang berkembang di pegawai Puskesmas Kampung Sawah, di mana dalam kesehariannya terdapat beberapa pegawai yang sering kali datang terlambat, tidak mengikuti apel pagi, pulang sebelum waktu kerja selesai, hingga tidak masuk tanpa keterangan. Selain itu diperoleh juga hasil yang menunjukkan bahwa terdapat ketidakcocokan gaya kepemimpinan kepala Puskesmas Kampung Sawah berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan beberapa pegawai. Sehingga peneliti menyimpulkan bahwa terdapat keterkaitan yang erat antara gaya kepemimpinan kepala Puskesmas Kampung Sawah terhadap motivasi kerja yang berkembang di pegawai Puskesmas Kampung Sawah.

Pada dasarnya, teori *path-goal* yang dikembangkan oleh Robert House memberikan penilaian bahwa, perilaku pemimpin akan bisa diterima oleh bawahan jika para bawahan melihat perilaku tersebut akan merupakan sumber yang bisa memberikan kepuasan, atau sebagai suatu instrumen bagi kepuasan-kepuasan masa depan. Sehingga perilaku pemimpin akan bisa menjadi faktor motivasi (misalnya menaikkan usaha-usaha para bawahan) terhadap para bawahan (Thoha, 2015).

Oleh karena itu peneliti menggunakan teori *path-goal* yang dikembangkan oleh Robert House dengan empat gaya kepemimpinan utama yaitu, gaya kepemimpinan direktif, suportif, partisipatif dan orientasi prestasi untuk mengukur gaya kepemimpinan yang digunakan oleh kepala Puskesmas Kampung Sawah dan hubungannya terhadap motivasi kerja pegawai, karena teori ini berusaha untuk menjelaskan pengaruh perilaku pemimpin terhadap motivasi, kepuasan dan pelaksanaan pekerjaan bawahannya. Hal ini sejalan dengan teori yang dikembangkan oleh Fredrick Herzberg dalam Thoha (2015), yang menyatakan bahwa kepuasan pekerjaan itu selalu dihubungkan dengan isi jenis pekerjaan, dan ketidak puasan bekerja selalu disebabkan karena hubungan pekerjaan tersebut dengan aspek-aspek di sekitar (seperti kepemimpinan) yang berhubungan dengan pekerjaan.

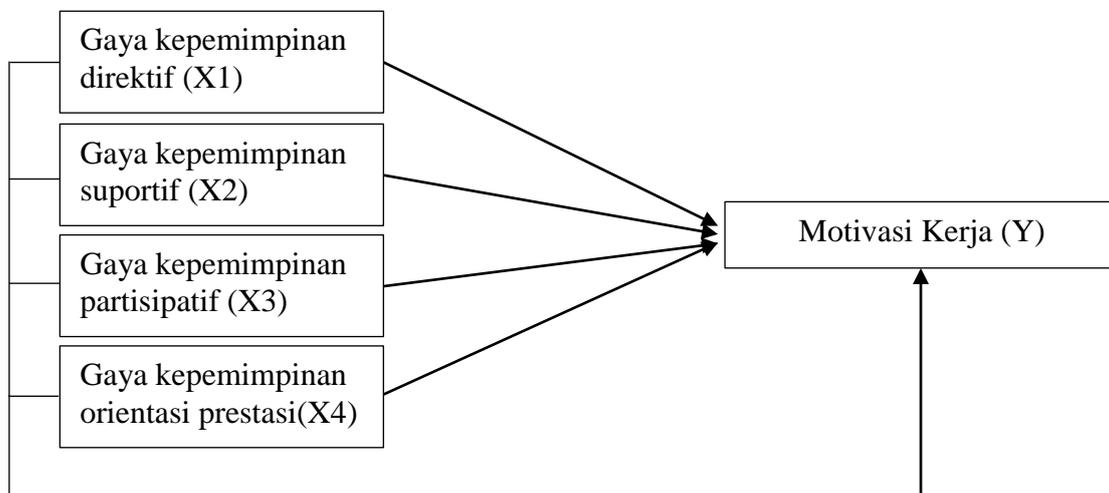
Berdasarkan dari uraian diatas, maka model pada penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:

Sumber: data diolah (2023)



Gambar 2.1 Kerangka Pikir

2.6.1 Konsep penelitian



Sumber: data diolah (2023)

Gambar 2.2 Konsep Penelitian

2.7 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum berdasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data lapangan. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empiris (Sugiyono, 2017). Hubungan antar variabel dalam penelitian ini digambarkan sebagai berikut:

Ha1: Gaya Kepemimpinan Direktif berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja Pegawai.

Ho1: Gaya Kepemimpinan Direktif berpengaruh tidak signifikan terhadap Motivasi Kerja Pegawai.

- Ha2: Gaya Kepemimpinan Suportif berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja Pegawai.
- Ho2: Gaya Kepemimpinan Suportif berpengaruh tidak signifikan terhadap Motivasi Kerja Pegawai.
- Ha3: Gaya Kepemimpinan Partisipatif berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja Pegawai.
- Ho3: Gaya Kepemimpinan Partisipatif berpengaruh tidak signifikan terhadap Motivasi Kerja Pegawai.
- Ha4: Gaya Kepemimpinan Orientasi Prestasi berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja Pegawai.
- Ho4: Gaya Kepemimpinan Orientasi Prestasi berpengaruh tidak signifikan terhadap Motivasi Kerja Pegawai.
- Ha5: Gaya Kepemimpinan Direktif, Suportif, Partisipatif dan Orientasi Prestasi berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja Pegawai.
- Ho5: Gaya Kepemimpinan Direktif, Suportif, Partisipatif dan Orientasi Prestasi berpengaruh tidak signifikan terhadap Motivasi Kerja Pegawai.

III. Metode Penelitian

3.1 Jenis Penelitian

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan jenis penelitian *explanatory research*. Penelitian *explanatory research* dilakukan dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Menurut Sugiyono (2017) *explanatory research* merupakan metode penelitian yang bermaksud menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta pengaruh antara satu variabel dengan variabel lainnya. Penelitian ini akan menjelaskan hubungan antar variabel-variabel yaitu Gaya Kepemimpinan Direktif (X_1), Gaya Kepemimpinan Suportif (X_2), Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X_3), dan Motivasi Kerja (Y). Sedangkan penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada sampel filsafat *positivisme*, digunakan untuk meneliti pada populasi atau *sample* tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan (Sugiyono, 2017).

3.2 Populasi dan Sampel Penelitian

3.2.1 Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2017).

Maka populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Puskesmas Kampung Sawah Kota Bandar Lampung kecuali Kepala Puskesmas. Sehingga jumlah populasi dalam penelitian ini adalah 60 (enam puluh) orang pegawai yang nantinya akan dijadikan sampel untuk diuji.

3.2.2 Sampel

Dalam penelitian kuantitatif, sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya karena keterbatasan dana, tenaga dan waktu, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu (Sugiyono, 2017). Namun, dikarenakan populasi dari Puskesmas Kampung Sawah Kota Bandar Lampung hanya terdiri dari 61 (enam puluh satu) orang, maka seluruh populasi dapat dijadikan sampel.

3.3 Variabel Penelitian

Menurut Sugiyono (2017), variabel adalah “segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya”.

Berdasarkan pada uraian sebelumnya, maka variabel yang dapat digunakan adalah sebagai berikut:

- X1: Gaya Kepemimpinan Direktif
- X2: Gaya Kepemimpinan Suportif
- X3: Gaya Kepemimpinan Partisipatif
- X4: Gaya Kepemimpinan Orientasi Prestasi
- Y : Motivasi Kerja Karyawan

3.3.1 Definisi Operasional Variabel

Menurut Sugiyono (2017), definisi operasional adalah penentuan konstruk atau sifat yang akan dipelajari sehingga menjadi variabel yang dapat diukur atau dapat diartikan juga sebagai segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya. Adapun yang menjadi definisi operasional pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi	Indikator
Gaya Kepemimpinan Direktif (X ₁)	Gaya kepemimpinan yang memusatkan kuasa dan pengambilan keputusan bagi dirinya sendiri.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memberikan arahan terkait tugas atau pekerjaan 2. Mengingatkan untuk mematuhi prosedur atau aturan yang berlaku 3. Melakukan pengawasan terhadap kinerja bawahan
Gaya Kepemimpinan Suportif (X ₂)	Gaya kepemimpinan yang melibatkan perilaku pemimpin yang memperhatikan kesejahteraan dan kebutuhan pribadi bawahan.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengembangkan sifat bersahabat 2. Memberikan perhatian terhadap bawahan 3. Berusaha menciptakan suasana harmonis di lingkungan kerja.
Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X ₃)	Gaya kepemimpinan yang memberikan kesempatan pada anggota organisasi atau bawahan ikut serta dalam	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melibatkan bawahan dalam membuat keputusan 2. Berpartisipasi saat bawahan mengalami kesulitan dalam mengerjakan tugas 3. Menampung saran dari para

	menetapkan tujuan, membuat keputusan dan mendiskripsikan perintah.	bawahan
Gaya Kepemimpinan Orientasi Prestasi (X ₄)	Gaya kepemimpinan yang menantang para bawahannya untuk berprestasi.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menetapkan tantangan dalam penyelesaian tugas 2. berekspektasi akan kinerja berkualitas tinggi 3. Memberikan penghargaan atas pencapaian bawahan
Motivasi (Y)	Dorongan dasar yang menggerakkan seseorang bertingkah laku untuk melakukan sesuatu yang sesuai dengan dorongan dalam dirinya.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penghargaan dan pengakuan atas prestasi yang dilakukan 2. Keberhasilan menyelesaikan pekerjaan dengan baik 3. Kesempatan untuk berkontribusi dan menyumbangkan pikiran 4. Kebijakan dan aturan di tempat kerja. 5. Merasa bertanggung jawab atas tugas yang diberikan. 6. Hubungan dengan rekan kerja 7. Kelengkapan sarana dan prasarana penunjang kerja

Sumber: data diolah (2023)

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah termasuk jenis data primer. Menurut Sugiyono (2017) pengumpulan data dapat menggunakan *sumber primer*, dan *sumber sekunder*. Sumber primer adalah sumber data yang

langsung memberikan data kepada pengumpul data, dan sumber sekunder merupakan sumber yang *tidak langsung memberikan data* kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau dokumen.

Dalam penelitian ini data primer yang dikumpulkan diperoleh melalui survei hasil kuesioner yang disebar kepada seluruh pegawai Puskesmas Kampung Sawah Kota Bandar Lampung.

Kuisisioner yaitu alat untuk menjaring data sehingga diperoleh data yang akurat berupa tanggapan langsung dari responden. Dalam kuisisioner setiap variabel akan diukur dengan menggunakan skala *likert*, yang mana nilai jawaban dari responden pada masing-masing item dihitung menggunakan skor. Skala *likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau kelompok orang tentang fenomena sosial. Dalam penelitian, fenomena sosial ini telah ditetapkan secara spesifik oleh peneliti, yang selanjutnya disebut sebagai variabel penelitian (Sugiyono, 2017).

3.5 Skala Pengukuran

Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala *likert*. Skala *likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2017). Dengan skala *likert*, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel dimana responden dalam menentukan jawaban dengan mengikuti pertanyaan-pertanyaan yang sebelumnya disusun melalui indikator-indikator yang telah ditentukan.

Jawaban setiap indikator instrumen yang menggunakan skala *likert* mempunyai gradasi dari nilai tertinggi sampai nilai terendah. Kuesioner yang dibuat dengan kategori multiple choice dengan menggunakan skala *likert*, dimana setiap butir pertanyaan dibagi menjadi 4 skala ukur yaitu:

Tabel 3.2 Skala Likert

Jawaban	Skor
Sangat Setuju	4
Setuju	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

Sumber: Sugiyono, 2017

3.6 Teknik Pengujian Instrumen

Pada penelitian ini menggunakan teknik pengujian instrumen uji validitas dan reliabilitas.

3.6.1 Validitas

Valid bermakna kemampuan alat ukur yang digunakan untuk memberikan nilai yang sesungguhnya dari apa yang diinginkan (Sugiyono, 2017). Konsep valid ini secara sederhana mencakup pengertian bahwa skala atau instrumen yang digunakan dapat mengukur atau mengungkapkan hal-hal yang seharusnya diukur atau diungkapkan. Kuesioner dikatakan valid ketika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Uji validitas instrumen bisa dilakukan dengan menggunakan rumus korelasi *product moment* dari Karl Pearson, sebagai berikut:

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

Keterangan:

r_{xy} : Koefisien validitas butir pertanyaan yang dicari

- n : Jumlah koresponden
- x : Skor yang diperoleh subjek dari seluruh item
- y : Skor total yang diperoleh subjek dari seluruh item
- $\sum x$: Jumlah skor dalam distribusi x
- $\sum y$: Jumlah skor dalam distribusi y
- $\sum x^2$: Jumlah kuadrat masing-masing x
- $\sum y^2$: Jumlah kuadrat masing-masing y

Syarat tersebut menurut Sugiyono (2017), yang harus dipenuhi yaitu harus memiliki kriteria sebagai berikut:

1. Jika $r \geq 0.30$, maka item-item pertanyaan dari kuisisioner adalah valid.
2. Jika $r \leq 0.30$, maka item-item pertanyaan dari kuisisioner adalah tidak valid.

Pengujian validitas pada penelitian ini dihitung dengan menggunakan bantuan program SPSS 25.0. dengan cara menguji setiap item pernyataan dari masing-masing variabel. Penelitian ini dilakukan pre-test sebanyak 30 responden dengan nilai r tabel apabila nilai r hitung sebesar 0,349. Suatu instrumen dikatakan valid lebih besar daripada r tabel ($r \text{ hitung} > r \text{ tabel}$). Hasil perhitungan keofisien validitas untuk masing-masing variabel dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel berikut ini :

Tabel 3.3 Hasil Uji Validitas

Variabel Y (Motivasi Kerja)	r hitung	r tabel	Keterangan
Y1	0.633		Valid
Y2	0.615		Valid

Y3	0.602	0.349	Valid
Y4	0.751		Valid
Y5	0.584		Valid
Y6	0.551		Valid
Y7	0.673		Valid
Variabel X1 (Kepemimpinan Direktif)	r hitung	r table	Keterangan
X1.1	0.869	0.349	Valid
X1.2	0.723		Valid
X1.3	0.876		Valid
Variabel X2 (Kepemimpinan Direktif)	r hitung	r table	Keterangan
X2.1	0.829	0.349	Valid
X2.2	0.907		Valid
X2.3	0.841		Valid
Variabel X3 (Kepemimpinan Direktif)	r hitung	r table	Keterangan
X3.1	0.897	0.349	Valid
X3.2	0.899		Valid
X3.3	0.861		Valid
Variabel X4 (Kepemimpinan Direktif)	r hitung	r table	Keterangan
X4.1	0.855	0.349	Valid
X4.2	0.637		Valid
X4.3	0.863		Valid

Sumer: data diolah (2023)

3.6.2 Reliabilitas

Menurut Sugiyono (2017), Uji reliabilitas adalah tingkat konsistensi instrumen saat digunakan kapan dan oleh siapa saja sehingga cenderung akan menghasilkan data yang sama atau hampir sama dengan sebelumnya meskipun dilakukan secara berulang-ulang. Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menghitung besarnya nilai *Cronbach's Alpha* instrumen dari masing-masing variabel yang diuji dengan menggunakan program SPSS. Apabila nilai *Cronbach's Coefficient Alpha* lebih besar dari 0,60 maka jawaban dari para responden pada kuesioner sebagai alat pengukur dinilai reliabel.

Adapun rumus yang digunakan untuk mengukur reabilitas adalah menggunakan rumus *Alpha Cronbach*, sebagai berikut:

$$\alpha = \frac{1}{k - 1} \left(\frac{S_r^2 - \sum S_1^2}{S_x^2} \right)$$

Keterangan :

α = *Alpha cronbach's coefficient*

K = Jumlah item pertanyaan yang diuji

$\sum S_1^2$ = Total varian skor item

S_x^2 = Varian skor test (seluruh item K)

Menurut Ghozali (2018), suatu instrumen dikatakan reliabel (handal) jika memiliki koefisien kehandalan atau alpha sebesar 0,60 atau lebih. Di bawah ini hasil uji reliabilitas setiap variabel dengan nilai alpha harus sebesar 0,60 atau lebih maka kuesioner tersebut dinyatakan reliabel. Hasil perhitungan reliabilitas untuk semua item pernyataan dalam kuesioner dapat dilihat pada tabel-tabel berikut ini:

Tabel 3.4 Hasil Uji Reabilitas

Varialbel	Nilai <i>Alpha Cronbach's</i>	Keterangan
-----------	-------------------------------	------------

Motivasi Kerja	0.801	Reliabel
Kepemimpinan Direktif	0.758	
Kepemimpinan Suportif	0.812	
Kepemimpinan Partisipatif	0.863	
Kepemimpinan Orientasi Prestasi	0.691	

Sumber: data diolah (2023)

Berdasarkan hasil uji reliabilitas pada Tabel 3.5, maka hasil tiap variabel pada penelitian ini sudah memenuhi standar uji reliabilitas dimana nilai Alpha Cronbach's sudah melebihi standar yaitu $> 0,60$. Sehingga bisa disimpulkan bahwa instrumen yang digunakan dalam penelitian ini memiliki konsistensi meskipun digunakan kapan dan oleh siapa saja sehingga cenderung akan menghasilkan data yang sama atau hampir sama dengan data yang pertama kali diperoleh meskipun dilakukan berulang-ulang.

3.7 Teknik Analisis Data

3.7.1 Analisis Data Deskriptif

Menurut Sugiyono (2017), Analisis deskriptif yaitu memberikan gambaran atau deskriptif empiris atas data yang dikumpulkan dalam penelitian. Data tersebut berasal dari jawaban-jawaban responden atas indikator yang terdapat dalam kuesioner. Kemudian statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi (Sugiyono, 2017). Peneliti akan mengolah data dengan cara dikelompokkan kemudian diberikan penjelasan.

3.7.2 Uji Asumsi Klasik

Pengujian gejala asumsi klasik dilakukan agar hasil analisis regresi memenuhi kriteria BLUE (Best, Linear, Unbiased Estimator). Uji asumsi klasik ini terdiri dari uji normalitas, uji multikolinearitas, uji heteroskedastisitas dan uji autokorelasi. Uji asumsi klasik dimaksudkan untuk memberikan kepastian bahwa persamaan regresi yang didapat memiliki ketepatan, tidak bias dan konsisten. Untuk melakukan pengujian asumsi klasik dalam penelitian ini menggunakan program komputer SPSS 25.0

1. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Jika data menyebar di sekitar garis diagonal pada grafik *Normal P-P of Regretion Standardized Residual* dan mengikuti arah garis diagonal tersebut, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas, tetapi jika sebaliknya data menyebar jauh berarti tidak memenuhi asumsi normalitas tersebut.

2. Uji Autokorelasi

Menurut Ghozali (2018), Uji autokolerasi bertujuan menguji apakah dalam model regresi linear ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pengganggu pada periode $t-1$ (sebelumnya). Jika terjadi korelasi, maka dinamakan ada *problem autokorelasi*. Cara mendeteksi problem autokorelasi adalah dengan menggunakan uji *Durbin Watson* (DW) kemudian membandingkan hasil uji dengan tabel *Durbin Watson* (DW). Dalam uji DW ada beberapa ketentuan, sebagai berikut:

- a. Bila $d < dL$ maka terdapat autokorelasi negatif.
- b. Bila $dL \leq d \leq dU$ atau $(4-dU) \leq d \leq (4-dL)$ maka hasil ujinya adalah tanpa keputusan.
- c. Bila $dU \leq d \leq (4-dU)$, maka tidak terdapat autokorelasi.

- d. Bila $d \geq (4-dL)$ maka kesimpulannya adalah terdapat autokorelasi positif.

Jika tidak ada keputusan yang dapat diambil, maka dilanjutkan dengan *Run Test*. Menurut Ghozali (2018) uji autokorelasi juga dapat dilakukan melalui *Run Test*, dasar pengambilan keputusannya adalah sebagai berikut:

- a. Jika nilai *Asymp.Sig (2-tailed)* $> 0,05$ maka dapat disimpulkan tidak terdapat autokorelasi.
- b. Jika nilai *Asymp.Sig (2-tailed)* $< 0,05$ maka dapat disimpulkan terdapat autokorelasi.

3. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas digunakan untuk mengetahui ada tidaknya korelasi antara variabel bebas satu terhadap variabel bebas lainnya. Menurut Ghozali (2018), uji ini bertujuan menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Dasar pertimbangan uji multikolonieritas adalah sebagai berikut:

- a. Jika nilai tolerance > 10 persen dan nilai VIF < 10 , maka dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolineritas antar variabel bebas dalam model regresi.
- b. Jika nilai tolerance < 10 persen dan nilai VIF > 10 , maka dapat disimpulkan bahwa ada multikolineritas antar variabel bebas dalam model regresi.

Uji multikolonieritas dalam penelitian ini diuji menggunakan perhitungan koefisien korelasi dan koefisien.

4. Uji Heteroskedastisitas

Uji Heterokedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut

homokedastisitas dan jika berbeda disebut heterokedastisitas. Model yang baik adalah homokedastisitas atau tidak terjadi heterokedastisitas (Ghozali, 2018). Pada penelitian ini cara untuk mendeteksi ada atau tidaknya heterokedastisitas adalah dengan melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat (ZPRED) dengan residualnya (SRESID) di mana sumbu Y adalah Y yang telah diprediksi dan sumbu X adalah residual (Y prediksi – Y sesungguhnya) yang telah 54 distandardized (Ghozali, 2018). Sedangkan dasar pengambilan keputusan untuk uji heterokedastisitas adalah, (Ghozali, 2018) :

- a. Jika ada pola tertentu seperti titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar, kemudian menyempit), maka mengindikasikan telah terjadi heterokedastisitas.
- b. Jika tidak ada pola yang jelas serta titik menyebar di atas dan di bawah angka pada sumbu Y, maka tidak terjadi heterokedastisitas.

3.7.3 Regresi Linear Berganda

Analisis linier berganda dilakukan bila jumlah variabel terikatnya minimal dua, menjelaskan persamaan garis regresi sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + \dots b_nX_n + e$$

Keterangan :

Y = Variabel terikat (Motivasi Kerja)

a = Konstanta (intercept)

$X_1, X_2, X_3, \dots X_n$ = Variabel bebas

X_1 = Gaya Kepemimpinan Direktif

X_2 = Gaya Kepemimpinan Suportif

X_3 = Gaya Kepemimpinan Partisipatif

X_4 = Gaya Kepemimpinan Orientasi Tugas

$b_1, b_2, b_3, b_4, \dots, b_n$ = Koefisien regresi parsial

e = Standar error

1. Uji f

Uji signifikan simultan (Uji F) ini dilakukan agar mengetahui tingkat signifikan pengaruh seluruh variabel independen terhadap variabel dependen secara bersama-sama. Pengaruh tersebut memiliki tingkat signifikan pada alpha 5%. Adapun metode untuk menentukan apabila nilai signifikan $< 0,05$ dan $F_{hitung} > F_{tabel}$. Nilai F dapat dirumuskan sebagai berikut (Sugiyono, 2017):

$$F = \frac{r^2/k}{(1 - r^2)/(n - k - 1)}$$

Keterangan:

F = pendekatan distribusi probabilitas fisher

r^2 = koefisien korelasi ganda

n = jumlah anggota sampel

k = jumlah variabel independen

Penolakan hipotesis atas dasar signifikansi pada taraf nyata 5% (taraf kepercayaan) dengan kriteria:

- a. Jika $F_{hitung} < F_{tabel}$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak, yang berarti tidak ada pengaruh secara simultan antara variabel bebas terhadap variabel terikat. Jika

$F_{hitung} > F_{tabel}$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima, yang berarti ada pengaruh secara simultan antara variabel bebas terhadap variabel terikat.

- b. Jika probabilitas signifikansi > 0.05 maka H_0 diterima dan H_a ditolak. yang berarti ada pengaruh secara simultan antara variabel bebas terhadap variabel terikat. Jika probabilitas signifikansi < 0.05 maka H_0 ditolak dan H_a diterima. yang berarti tidak ada pengaruh secara simultan antara variabel bebas terhadap variabel terikat.

2. Uji t

Analisa ini digunakan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel tetap. Analisis ini juga dapat digunakan untuk mengetahui variabel bebas yang paling berpengaruh terhadap variabel terikat diantara variabel-variabel bebas lainnya. Nilai t dapat dirumuskan sebagai berikut (Sugiyono, 2017):

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Keterangan:

t = T hitung yang selanjutnya dikonsultasikan dengan t_{tabel}

n = Jumlah sampel

r = Korelasi parsial yang ditemukan

Kriteria pengujian terhadap koefisien regresi parsial yang diterapkan dari adanya uji hipotesis statistik tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ H_0 diterima dan H_a ditolak.

Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ H_0 ditolak dan H_a diterima.

- b. Jika probabilitas > 0.05 maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

Jika probabilitas >0.05 maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

3.7.4 Uji R^2

Koefisien Determinasi (R^2) adalah suatu nilai yang menunjukkan besarnya perubahan yang terjadi, yang diakibatkan oleh variabel lainnya. Koefisien determinasi dinyatakan dalam mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah di antara 0 dan 1 (Ghozali, 2018). Nilai *adjusted* terkecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen amat terbatas. Koefisien determinasi dalam penelitian ini dapat dihitung dengan rumus korelasi ganda tiga prediktor (Sugiyono, 2017):

$$R^2 = \frac{b_1 \sum x_1 y + b_2 \sum x_2 y + b_3 \sum x_3 y + b_4 \sum x_4 y}{\sum y^2}$$

Keterangan:

- b_1 = koefisien regresi variabel kepemimpinan direktif
- b_2 = koefisien regresi variabel kepemimpinan suportif
- b_3 = koefisien regresi variabel kepemimpinan partisipatif
- b_4 = koefisien regresi variabel kepemimpinan orientasi prestasi
- x_1 = gaya kepemimpinan direktif
- x_2 = gaya kepemimpinan suportif
- x_3 = gaya kepemimpinan partisipatif
- x_4 = gaya kepemimpinan orientasi prestasi
- y = motivasi kerja

V. PENUTUP

5.1 Kesimpulan

5.1.1 Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja pegawai Puskesmas Kampung Sawah

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan (direktif, suportif, partisipatif dan orientasi prestasi) terhadap motivasi kerja pegawai Puskesmas Kampung Sawah, penulis mengambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan direktif pada penelitian ini secara parsial berpengaruh tidak signifikan terhadap motivasi kerja pegawai Puskesmas Kampung Sawah dengan nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$ yaitu $1.462 < 2.004$ dan nilai signifikansi $0.149 > 0.05$.
2. Gaya kepemimpinan suportif pada penelitian ini secara parsial berpengaruh tidak signifikan terhadap motivasi kerja pegawai Puskesmas Kampung Sawah dengan nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$ yaitu $0.203 < 2.004$ dan nilai signifikansi $0.840 > 0.05$.
3. Gaya kepemimpinan partisipatif pada penelitian ini secara parsial berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai Puskesmas Kampung Sawah dengan nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $3.341 > 2.004$ dan nilai signifikansi $0.002 < 0.05$.
4. Gaya kepemimpinan orientasi prestasi pada penelitian ini secara parsial berpengaruh tidak signifikan terhadap motivasi kerja pegawai Puskesmas Kampung Sawah dengan nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$ yaitu $-1.879 < 2.004$ dan nilai signifikansi $0.066 > 0.05$.
5. Secara simultan gaya kepemimpinan direktif, suportif, partisipatif dan orientasi prestasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja pegawai Puskesmas Kampung Sawah dengan nilai $f_{hitung} > f_{tabel}$ $16.041 > 2.54$ dan nilai probabilitas $0.000 < 0.05$. Hal ini juga dibuktikan berdasarkan nilai R^2 (koefisien determinasi) sebesar 53,8%.

5.1.2 Gaya kepemimpinan Kepala Puskesmas Kampung Sawah

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja pegawai di Puskesmas Kampung Sawah, diperoleh tabel distribusi jawaban responden dengan hasil yaitu:

Table 5.1 Penilaian Gaya Kepemimpinan Kepala Puskesmas

No	Gaya Kepemimpinan	Penilaian Positif	Penilaian Negatif
1.	Gaya Kepemimpinan Direktif	91,7%	8,3%
2.	Gaya Kepemimpinan Suportif	73,9%	26,1%
3.	Gaya Kepemimpinan Partisipatif	75%	25%
4.	Gaya Kepemimpinan Orientasi Prestasi	98,3%	1,7%

Sumber: data diolah (2023)

Sehingga dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan kepala Puskesmas Kampung Sawah menganut empat gaya kepemimpinan utama, yaitu gaya kepemimpinan direktif, suportif, partisipatif dan orientasi prestasi. Namun jika dilihat berdasarkan persentase terbesar maka, gaya kepemimpinan kepala Puskesmas Kampung Sawah dominan berorientasi prestasi dan bersifat direktif.

5.2 Keterbatasan Penelitian

Peneliti menyadari bahwa penelitian ini masih jauh dari kata sempurna dikarenakan keterbatasan peneliti dalam menguraikan indikator penelitian ini. Peneliti tidak memberikan batasan ruang lingkup yang jelas terhadap kuesioner dalam penelitian ini yang mengakibatkan para responden tidak memahami batasan dalam tiap item pertanyaan, sehingga mungkin mengakibatkan penelitian ini tidak menghasilkan hasil yang benar-benar akurat.

5.3 Saran

Berdasarkan dari hasil analisis dan kesimpulan yang dilakukan dalam penelitian ini, peneliti dapat memberikan beberapa saran dan masukan yaitu:

5.3.1 Bagi Kepala Puskesmas Kampung Sawah

Menurut Rivai dan Mulyadi (2011), kepemimpinan secara luas meliputi proses memengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, memengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Kepemimpinan juga dikatakan sebagai proses mengarahkan dan memengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan para anggota kelompok.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, diperoleh hasil bahwa gaya kepemimpinan yang paling besar pengaruhnya untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai yaitu gaya kepemimpinan orientasi prestasi. Sedangkan gaya kepemimpinan orientasi prestasi justru berpengaruh negatif terhadap motivasi kerja pegawai. Karena pemimpin merupakan sosok terpenting untuk menciptakan keselarasan antara anggota dan tujuan organisasi. Untuk menciptakan lingkungan yang baik dan mampu bersinergi dengan sempurna peneliti menyarankan kepada Kepala Puskesmas Kampung Sawah untuk lebih memperhatikan sikap dan perilaku terhadap para bawahannya.

5.3.2 Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini diharapkan mampu untuk memberikan kontribusi secara teoritis sebagai bahan wawasan bagi penelitian selanjutnya, sehingga dapat dijadikan sebagai perluasan topik riset mengenai gaya kepemimpinan. Penelitian ini juga diharapkan mampu menjadi salah satu referensi dalam memecahkan masalah khususnya dalam hal-hal yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan dan motivasi bawahan.

Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk menambahkan atau menggunakan variabel lainnya yang lebih kompleks sehingga dapat memberikan hasil yang lebih lengkap dan akurat seperti dengan menambahkan variabel ketiga yaitu kinerja. Kemudian peneliti menyarankan kepada peneliti selanjutnya untuk memberikan batasan yang sejelas-jelasnya kepada setiap item penelitian sehingga diharapkan penelitian selanjutnya akan dapat menghasilkan data dan hasil penelitian yang akurat.

DAFTAR PUSTAKA

- Wahjosumidjo. (1994). *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Timpe, A. D. (1999). *Managing People. Ilmu dan Seni Manajemen Bisnis*. Jakarta: PT. Gramedia Asri Media.
- Saydam, G. (2006). *Panduan Lengkap Pengantar Bisnis Introduction to Business*. Bandung: Alfabeta, Cetak ke-1.
- Veithzal Rivai, D. M. (2011). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Yulistian, A. S. (2011). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Direktif, Suportif, Dan Orientasi Prestasi Terhadap Semangat Kerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Bank Rakyat Indonesia Cabang Lamongan) (Doctoral dissertation, Brawijaya University)*.
- Pratiwi, A., Rahardjo, K., & Ruhana, I. (2013). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Studi Penerapan Gaya Kepemimpinan Path-goal Pada Karyawan Strategic Bussines Unit PT. Sier (Persero), Surabaya) (Doctoral dissertation, Brawijaya University)*.
- Putra, C. B., Utami, H. N., & Hakam, M. S. O. (2013). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Direktif, Suportif, dan Partisipatif Terhadap Kinerja Karyawan. Universitas Brawijaya. Malang*.
- Syaiyid, E. (2013). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Radar Malang PT. Malang Intermedia Pers) (Doctoral dissertation, Universitas Brawijaya)*.
- Thoha, M. (2015). *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Harahap, N., & Kusmanto, H. (2015). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Di Bagian Umum Dan Perlengkapan Kantor Bupati Langkat. Jurnal Administrasi Publik: Public Administration Journal*, 5(2), 154-172.

- Beliadwi, B., & Moningka, C. (2017). *Gambaran kepuasan kerja karyawan PT. Worleyparsons indonesia di tinjau dari teori dua faktor Herzberg*. *Psibernetika*, 5(2).
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Uno, H. B. (2018). *Teori Motivasi & Pengukurannya: Analisis Bidang Pendidikan*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Kartono, K. (2020). *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Kepemimpinan Abnormal Itu?* Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Rossi, R., Socci, V., Pacitti, F., Di Lorenzo, G., Di Marco, A., Siracusano, A., & Rossi, A. (2020). *Mental health outcomes among frontline and second-line health care workers during the coronavirus disease 2019 (COVID-19) pandemic in Italy*. *JAMA network open*, 3(5), e2010185-e2010185.