

## **Analisa Gaya Kepemimpinan Kepala Dinas Dalam Meningkatkan Motivasi Dan Profesionalitas Pegawai (Studi Di Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kota Bima)**

**Taufikrahman**

[opykumbe99@gmail.com](mailto:opykumbe99@gmail.com)

Program Pascasarjana Universitas Terbuka

**Abstract.** *The purpose of this study, namely: (1) evaluating leadership style in increasing employee work motivation in the City of Education and Culture Office of Bima; and (2) evaluating the leadership style in improving the professionalism of employees working in the City of Bima City Education and Culture Office. This research uses a qualitative approach through descriptive analysis. The type of research data in the form of primary data and secondary data. Sources of research data are the head of the department, the head of the ministry of education, the head of the education sector, the head of the PNFI division, the heads of sections, and employees / staff. To get the data source (informant), the researchers used snowball sampling techniques. Data collection techniques using observation, interviews and documentation. While analyzing qualitative data analysis data, which includes: (a) data reduction; (b) data display; and (c) verification (drawing conclusions). Based on the results of the study, the leadership style of the head of the department in increasing the work motivation of Bima City Education and Culture Department employees uses a participative leadership style, which is demonstrated by: understanding the needs of employees at work, giving encouragement work, establish good working relationships, and provide incentives for work performance. Such a leadership style is believed to increase employee motivation in the Bima City Education and Culture Office. Meanwhile, the leadership style of the head of service in improving the professionalism of the employees of the City of Education and Culture (Dikbud) Office of the City of Bima uses a consultative and delegative leadership style, which is demonstrated by way of division of employee work in accordance with the area of expertise, setting measurable work standards, creating a work climate conducive, as well as providing reward and punishment. The applied leadership style can improve the professionalism of employees working at the Bima City Education and Culture Office.*

**Keywords:** *Leadership Style, Motivation, Professionalism*

**Abstrak.** Tujuan penelitian ini, yakni: (1) mengevaluasi gaya kepemimpinan dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Bima; dan (2) mengevaluasi gaya kepemimpinan dalam meningkatkan profesionalitas kerja pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Bima. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif melalui analisis deskriptif. Jenis data penelitian berupa data primer dan data sekunder. Sumber data penelitian yakni kepala dinas, Kepala Bidang Dikmen, Kepala Bidang Dikdas, Kepala Bidang PNFI, Kepala-kepala Seksi, dan pegawai/staf. Untuk mendapatkan sumber data (informan) penelitian peneliti menggunakan teknik *snowball sampling*. Teknik pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara dan dokumentasi. Sementara analisis data manalisis data kualitatif, yaitu meliputi: (a) reduksi data; (b) display data; dan (c) verifikasi (penarikan kesimpulan). Berdasarkan hasil penelitian, gaya kepemimpinan kepala dinas dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan (Dikbud) Kota Bima menggunakan gaya kepemimpinan partisipatif, yang ditunjukkan dengan cara: memahami kebutuhan pegawai dalam pekerjaan, memberi dorongan kerja, menjalin hubungan kerja yang baik, dan memberi insentif atas prestasi kerja. Gaya kepemimpinan yang demikian diyakini dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Bima. Sementara itu, gaya kepemimpinan kepala dinas dalam meningkatkan profesionalitas kerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan

(Dikbud) Kota Bima menggunakan gaya kepemimpinan konsultatif dan delegatif, yang ditunjukkan dengan cara pembagian kerja pegawai sesuai dengan bidang keahlian, menetapkan standar kerja yang terukur, menciptakan iklim kerja yang kondusif, serta memberikan *reward* dan *punishment*. Gaya kepemimpinan yang diterapkan dapat meningkatkan profesionalitas kerja pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Bima.

**Kata Kunci:** *Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Profesionalitas.*

## PENDAHULUAN

Dinas Pendidikan dan Kebudayaan (Dikbud) Kota Bima sebagai salah satu instansi pemerintah yang bertugas memberikan pelayanan kepada masyarakat di bidang pendidikan, dituntut untuk mampu memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat dalam rangka memajukan pendidikan di daerah. Dikbud Kota Bima mempunyai tugas dan fungsi, yaitu melaksanakan tugas-tugas birokrasi, melayani, dan memfasilitasi kegiatan di bidang pendidikan dan kebudayaan.

Sampai saat ini dinas Dikbud Kota Bima memiliki jumlah pegawai sebanyak 75 orang. Pegawai tersebut bertugas melayani 392 sekolah/lembaga, mulai dari TK, KB, TBM, SD, SMP, SMA, SMK, PKBM, dan LKP, dengan Jumlah Guru/Tutor Lembaga 4956 orang (sumber: Dikpora Kota Bima, 2016). Dengan banyaknya permasalahan pendidikan yang dihadapi di daerah mengharuskan setiap pegawai yang ada untuk mampu menunjukkan kinerja yang berkualitas tinggi. Oleh karenanya setiap pegawai yang ada dituntut untuk memiliki motivasi dan profesionalitas dalam bekerja agar dapat mewujudkan berbagai program kerja dinas yang telah dirumuskan.

Hasil studi pendahuluan yang dilakukan oleh penulis menemukan bahwa kecenderungan penilaian bawahan terhadap pemimpin dapat dilihat dari seberapa besar motivasi yang diberikan oleh pemimpinnya. Dalam suatu organisasi, banyak bawahan yang merasa kurang mendapatkan dukungan atau perhatian dari seorang pimpinan atau atasan terhadap pekerjaan yang dilakukan, sehingga berakibat pada menurunnya motivasi kerja. Sebaliknya bawahan yang banyak mendapatkan dukungan seperti pujian, hadiah, promosi, dan insentif lainnya

cenderung memiliki motivasi yang tinggi dalam bekerja.

Di Dikbud Kota Bima, masalah motivasi dan profesionalitas kerja masih menjadi perhatian serius dari seorang Kepala Dinas. Hasil observasi yang dilakukan oleh penulis menemukan bahwa beberapa pegawai yang ada memiliki motivasi kerja yang rendah, ditunjukkan dengan adanya pegawai yang tidak disiplin, bersikap pasif terhadap perubahan, kurang memiliki inisiatif dan masih rendahnya inovasi dalam bekerja. Pengamatan tersebut dilakukan oleh penulis selama bekerja sebagai pegawai di Dikbud Kota Bima. Meski demikian, ada banyak pegawai yang memiliki motivasi dan profesionalitas kerja yang tinggi, memiliki prestasi kerja, dan mendapat penghargaan dari pimpinan yaitu kesempatan untuk dipromosikan ke jenjang yang lebih tinggi.

Kondisi demikian umum terjadi di lingkungan birokrasi sekarang ini. Permasalahan motivasi dan profesionalitas pegawai yang rendah atau sebaliknya merupakan hal yang lazim terjadi dalam setiap organisasi. Penyebabnya secara umum adalah karena faktor individu dan faktor organisasi. Individu yang memiliki motivasi dan profesionalitas kerja yang tinggi karena terdorong oleh keinginan yang kuat untuk mengabdikan. Disamping itu, motivasi dan profesionalitas kerja juga lahir karena didorong oleh kebijakan organisasi yang menuntut untuk bekerja secara profesional. Untuk mendorong peningkatan kemampuan dan ketrampilan setiap pegawai harus didukung oleh kemampuan seorang pemimpin organisasi tersebut dalam melihat dan menilai kinerja dari anggota organisasinya. Pemimpin organisasi harus mampu mengelola SDM yang dimiliki organisasi secara efektif dan efisien, serta menjaga lingkungan kerja yang

dapat mendukung tercapainya kinerja yang berkualitas tinggi dari para pegawai.

Permasalahan yang dihadapi oleh banyak organisasi saat ini adalah masalah pengelolaan pengembangan SDM khususnya dalam peningkatan motivasi dan profesionalitas, dimana dua aspek ini merupakan hal penting sebagai daya dorong pegawai dalam bekerja dan meningkatkan kemampuan di bidangnya. Pengelolaan dan pengembangan SDM yang ada di Dinas Dikbud Kota Bima sekarang ini dilakukan dalam bentuk Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan (Diklatpim) yang dilakukan oleh Pemerintah Provinsi dan Pusat, terutama untuk jabatan eselon IV, III, dan II. Selain itu, pengembangan pegawai juga dilakukan secara internal Dinas Dikbud Kota Bima khusus kepada staf administrasi dalam bentuk workshop peningkatan kualitas pelayanan.

Untuk dapat mempengaruhi para anggota organisasi diperlukan suatu gaya kepemimpinan tertentu, dimana gaya kepemimpinan yang dimiliki seorang dalam memimpin organisasi berbeda-beda. Oleh karena itu, permasalahan dalam penelitian ini adalah (1) bagaimana gaya kepemimpinan Kepala Dinas Dikbud dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Bima?; (2) bagaimana gaya kepemimpinan Kepala Dinas Dikbud dalam meningkatkan profesionalitas kerja pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Bima?.

## Tujuan Penelitian

Mengacu pada rumusan masalah penelitian, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk: (1) mengevaluasi gaya kepemimpinan dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Bima; (2) mengevaluasi gaya kepemimpinan dalam meningkatkan profesionalitas kerja pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Bima.

## Kajian Literatur dan Teori

### A. Penelitian Terdahulu

Penelitian Bonsu, C.A & Kusi, A (2014) dengan judul: “*Effects of Motivation on job Performance of Local Government workers in*

*Ghana: A case study of Atwima Nwabiagya District Assembly in the Ashanti Region*”. Penelitian ini menemukan bahwa karyawan lebih memilih gaji yang lebih tinggi sebagai insentif utama untuk prestasi kerja yang lebih tinggi. Hasil penelitian juga menemukan bahwa 40% dari karyawan kehilangan motivasi karena kondisi kerja yang buruk dalam organisasi dan ini menegaskan teori Herzberg tentang motivasi kerja. Menurut penelitian ini bahwa karyawan lebih termotivasi oleh faktor intrinsik daripada ekstrinsik.

Penelitian Koech, P.M. & Namusonge, G.S (2012) dengan judul: “*The Effect of Leadership Styles on Organizational Performance at State Corporations in Kenya*”. Penelitian ini mengkaji tentang pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja di organisasi perusahaan milik negara di Kenya. Secara khusus berusaha untuk menentukan dampak dari kepemimpinan *laissez faire*, gaya kepemimpinan transaksional, dan transformasional pada kinerja organisasi di perusahaan milik negara di Kenya. Penelitian ini dilakukan dengan metode survei yang melibatkan manajer menengah dan senior di 30 (tiga puluh) perusahaan milik negara yang berbasis di Mombasa Kenya. Ada tiga variabel yang dikaji, yakni kepemimpinan *laissez faire*; transaksional; dan gaya kepemimpinan transformasional. Tiga variabel independen dengan berbagai faktor yang diidentifikasi dan diukur menggunakan skala lima poin mulai dari 1 (sangat tidak setuju) sampai 5 (sangat setuju). Untuk menemukan gaya kepemimpinan yang mempengaruhi kinerja organisasi, dilakukan analisis korelasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan antara faktor transformasional kepemimpinan dan peringkat kinerja organisasi yang tinggi (0,518-0,696,  $P < 0,05$ ), sedangkan korelasi antara perilaku kepemimpinan transaksional dan kinerja organisasi relatif rendah (0,219-0,375,  $P < 0,05$ ). Seperti yang diharapkan, gaya kepemimpinan *laissez faire* tidak signifikan berkorelasi dengan kinerja organisasi. Berdasarkan temuan, maka diberikan rekomendasi, yaitu: manajer harus meninggalkan kepemimpinan *laissez faire*,

pemimpin harus lebih terlibat dalam membimbing bawahan mereka; manajer harus merumuskan dan menerapkan *reward&recognition* sistem yang efektif. Lebih lanjut hasil penelitian merekomendasikan bahwa manajer harus: berusaha untuk menjadi model peran untuk bawahan mereka; menginspirasi bawahan dengan memberikan makna dan menantang untuk bekerja; merangsang upaya bawahan untuk menjadi lebih inovatif dan kreatif; dan terakhir lebih memperhatikan kebutuhan masing-masing individu untuk tumbuh dan berprestasi”.

Penelitian Ismail et al (2011) dengan judul: “*An Empirical Study of the Relationship between Transformational Leadership, Empowerment and Organizational Commitment*”. Penelitian ini menguji pengaruh pemberdayaan dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi dengan menggunakan sampel 118 orang karyawan yang telah bekerja di salah satu anak perusahaan AS Firmin Malaysia Timur, Malaysia. Hasil analisis faktor *exploratory* menegaskan bahwa skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini memenuhi standar analisis validitas dan reliabilitas. Selanjutnya, hasil analisis *Stepwise Regression* menunjukkan bahwa antara pemberdayaan dan kepemimpinan transformasional berkorelasi positif dan signifikan dengan komitmen organisasi. Secara statistik, hasil ini menegaskan bahwa pemberdayaan bertindak sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi.

Penelitian Alkahtani, A.H (2016) dengan judul: “*The Influence of Leadership Styles on Organizational Commitment: The Moderating Effect of Emotional Intelligence*”. Kajian ini dimaksudkan untuk membahas tentang pengaruh faktor organisasi yang paling dominan, yaitu gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi dengan berkonsentrasi pada pengaruh pemimpin terhadap kecerdasan emosional karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap

komitmen organisasi karyawan. Selain itu, para pemimpin dituntut untuk meningkatkan kecerdasan emosional untuk meningkatkan hubungan antara gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi karyawan.

Mengacu kepada empat hasil penelitian terdahulu, maka letak perbedaan secara substansi dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah terfokus kepada gaya kepemimpinan Kepala Dinas Pendidikan dan Kebudayaan (Dikbud) Kota Bima dan pengaruhnya terhadap peningkatan motivasi dan profesionalitas pegawai. Sementara empat penelitian terdahulu di atas tidak melihat atau mengkaji gaya kepemimpinan dari aspek peningkatan motivasi dan profesionalitas pegawai.

## B. Kajian Teoretis

### 1. Teori Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan aspek penting dalam sebuah organisasi. Yukl (2010: 75) menyatakan kepemimpinan dipandang sangat penting karena dua hal: *Pertama*, adanya kenyataan bahwa penggantian pemimpin seringkali mengubah kinerja suatu unit, instansi atau organisasi; *kedua*, hasil penelitian yang menunjukkan bahwa salah satu faktor internal yang mempengaruhi keberhasilan organisasi adalah kepemimpinan, mencakup proses kepemimpinan pada setiap jenjang organisasi, kompetensi dan tindakan pemimpin yang bersangkutan. Menurut Usman (2010: 289) dalam berbagai literatur, teori kepemimpinan dapat dikaji dari tiga pendekatan, yakni: (1) pendekatan sifat (*traits approach*) atau karakteristik bawaan lahir; (2) pendekatan gaya (*style approach*) atau tindakan dalam memimpin; dan (3) pendekatan kontingensi (*contingency approach*). Pada perkembangan selanjutnya, fokus kajian lebih banyak pada cara-cara menjadi pemimpin yang efektif, termasuk dengan mengembangkan kesadaran tentang kapasitas spiritual untuk menjadi pemimpin profesional dan bermoral. Terry (2012: 155) mengemukakan tiga dimensi untuk mengukur efektifitas kepemimpinan, yaitu:

- a) hubungan antara pemimpin dan yang dipimpin atau jumlah kepercayaan yang diberikan oleh bawahan kepada atasannya;
- b) tingkatan tugas-tugas bawahan apakah berupa struktur tugas atau sekedar rutin;
- c) kekuasaan yang melekat pada fungsi kepemimpinan tersebut.

Dari tiga dimensi itulah dapat diketahui jawaban mana yang paling efektif untuk suatu kepemimpinan pada situasi tertentu. Dimensi-dimensi tersebut memberi alternatif berpikir dalam mewujudkan kepemimpinan yang efektif dalam suatu organisasi. Kepemimpinan merupakan komponen fundamental didalam menganalisis proses dan dinamika kehidupan manusia didalam organisasi. Usman (2010: 285) menyatakan kepemimpinan adalah urusan semua orang (*leadership is every body's bisnis*) karena setiap manusia adalah pemimpin, minimal memimpin dirinya sendiri serta bertanggung jawab atas kepemimpinannya. Sementara itu, Reinhartz & Beach (2004: 121) mengemukakan ciri-ciri kepemimpinan abad 21 adalah sebagai berikut:

- 1) Kepemimpinan yang jujur, membela kebenaran, dan memiliki nilai-nilai utama;
- 2) Kepemimpinan yang mau dan mampu mendengarkan suara bawahan
- 3) Kepemimpinan yang menciptakan visi yang realistis sebagai milik bersama;
- 4) Kepemimpinan yang percaya berdasarkan data yang dapat dipercaya;
- 5) Kepemimpinan yang dimulai dengan introspeksi dan refleksi terhadap diri sendiri dahulu;
- 6) Kepemimpinan yang memberdayakan dirinya dan stafnya serta mau berbagi informasi;
- 7) Kepemimpinan yang melibatkan sumber daya manusia, mengatasi hambatan-hambatan untuk berubah baik secara personal maupun organisasional.

Berdasarkan pandangan tersebut, maka dapat dipahami bahwa dengan dimilikinya ciri kepemimpinan tersebut maka seorang pemimpin dapat menciptakan situasi dan kondisi organisasi yang kondusif dan dapat memajukan organisasi yang dipimpinnya. Pandangan tersebut menunjukkan bahwa seorang pemimpin harus mampu

menunjukkan ciri sebagaimana yang dikemukakan oleh ahli tersebut agar menjadi pemimpin yang sukses atau dapat mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan. Hemphill & Coons sebagaimana dikutip oleh Yukl (2010: 4) menyatakan bahwa: "kepemimpinan adalah perilaku individu yang mengarahkan aktivitas kelompok untuk mencapai sasaran bersama". Oleh karenanya, Yukl (2010: 8) menegaskan bahwa:

Kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama.

Berdasarkan pendapat tersebut, maka dapat dipahami bahwa ukuran yang paling banyak digunakan untuk mengukur efektifitas pemimpin adalah seberapa jauh unit organisasi pemimpin tersebut berhasil menunaikan tugas pencapaian sasarannya. Dengan kata lain, ukuran kesuksesan seorang pemimpin ditentukan oleh seberapa besar tingkatan keterlibatan bawahan dalam suatu aktivitas organisasi dan kualitas pekerjaan yang dihasilkan oleh seorang bawahan. Efektifitas pemimpin dapat pula diukur dari kontribusi pemimpin pada kualitas proses kelompok yang dirasakan oleh para bawahan dan manfaat yang diterima oleh *stakeholder* sebagai sasaran dari aktivitas pelayanan suatu organisasi.

Kepemimpinan merupakan hal yang wajib dimiliki oleh seorang pemimpin. Hal ini dikarenakan kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar dapat bekerja guna mencapai tujuan dan sasaran (Handoko, 2011: 89). Menurut Wicaksono (2014: 15) gaya kepemimpinan adalah polatingkah laku yang dilakukan dengan mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Seorang pemimpin di dalam memimpin pasti memiliki gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi dan kondisi karyawan yang dipimpinnya. Kemudian, menurut Indrayanto et al.(2013:

88) kepemimpinan merupakan proses yang menginspirasi pengikut untuk terlibat, berkomitmen, dan memiliki visi serta tujuan bagi organisasi mereka, mendorong pengikut menjadi inovatif di dalam memecahkan masalah organisasi, dan mendukung pengikut untuk memiliki kompetensi dalam kepemimpinan melalui pembinaan dan pengawasan. Jadi, berdasarkan penjelasan di atas gaya kepemimpinan memang hal yang penting

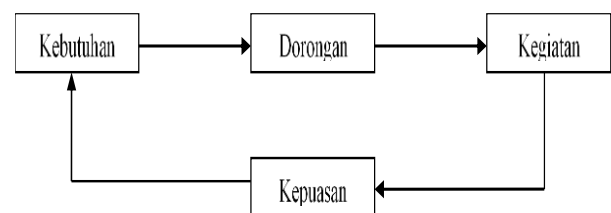
## 2. Teori Motivasi

Finch & McGough dalam Usman (2010: 248) mengatakan bahwa tugas umum seorang pemimpin adalah memberikan pengarahan atau bimbingan. Salah satu bentuk pengarahan yang dilakukan oleh seorang pemimpin adalah memotivasi bawahan. Motivasi adalah salah satu alat atasan agar bawahan mau bekerja keras dan bekerja cerdas sesuai dengan yang diharapkan (Usman, 2010: 249). Lebih lanjut, menurut Rivai & Sagala (2013: 837) motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Menurut Muslih (2012: 31) motivasi mempunyai peran sangat penting bagi karyawan atau para pemimpin, karena dengan adanya motivasi yang tinggi akan berdampak pada pekerjaan yang dilakukan dengan bersemangat dimana akan dapat dicapai kinerja yang tinggi dan tentunya akan mendukung tercapainya tujuan yang diinginkan secara efisien dan efektif. Dengan melihat penjelasan di atas maka, dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan dorongan yang berasal dari dalam maupun luar diri seorang individu untuk menghasilkan output guna mencapai tujuan yang ditentukan. Adanya motivasi kerja yang dimiliki oleh karyawan di dalam bekerja akan membuat karyawan dapat menghasilkan kinerja yang sesuai dengan ekspektasi perusahaan guna membantu perusahaan mencapai tujuan mereka.

Dari pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan salah satu aspek yang sangat penting dalam menentukan perilaku seseorang, termasuk

perilaku kerja. Untuk dapat memotivasi seseorang diperlukan pemahaman tentang bagaimana proses terbentuknya motivasi. Motivasi dapat diartikan sebagai faktor-faktor yang mengarahkan dan mendorong perilaku atau keinginan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan yang dinyatakan dalam bentuk usaha yang keras atau lemah. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerjasama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Motivasi sangat penting bagi manajer untuk meningkatkan kinerja (*performance*) bawahannya karena kinerja tergantung dari motivasi, kemampuan dan lingkungannya (Usman, 2010: 250).

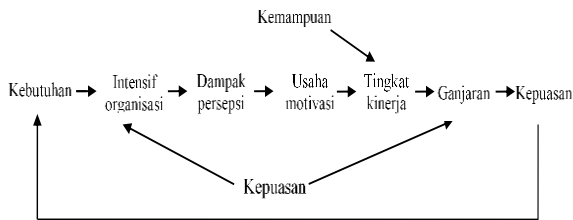
Para ahli banyak mengemukakan tentang teori motivasi. Kajian tentang teori motivasi dalam pembahasan ini difokuskan pada teori motivasi yang mencakup teori isi (*content theory*) antara lain dari Maslow, Murray, Alderfer, McGregor, Herzberg, dan McClelland, dan teori proses (*process theory*) yaitu teori harapan, pembentukan perilaku, dan teori keadilan. Teori isi memusatkan perhatian pada pertanyaan “apa penyebab perilaku terjadi dan berhenti”. Jawabannya terpusat pada (1) kebutuhan, keinginan atau dorongan yang memacu untuk melakukan kegiatan, (2) hubungan karyawan dengan faktor-faktor eksternal dan internal yang menyebabkan mereka melakukan kegiatan. Sedangkan teori proses memusatkan perhatian pada bagaimana perilaku dimulai dan dilaksanakan. Model teori isi digambarkan sebagai berikut:



Bagan I. Model *contenti theory* dari motivasi Stoner.

(Sumber: Usman, 2010: 251).

Sedangkan proses motivasi yang digambarkan oleh Chung & Megginson sebagaimana dikutip oleh Usman (2010: 252) adalah sebagai berikut:



Bagan II. Proses Motivasi Chung & Megginson.

(Sumber: Usman, 2010: 252)

Dari bagan di atas, dapat diketahui terjadinya motivasi diawali oleh adanya kebutuhan. Kebutuhan itu dipenuhi oleh insentif/gaji atau upah dari organisasi tempat kita bekerja. Gaji atau upah yang kita terima memberi dampak dampak persepsi. Usaha-usaha motivasi dan kemampuan mempengaruhi tingkat kinerja. Tingkat kinerja mempengaruhi ganjaran (hadiah) dan produktivitas. Produktivitas mempengaruhi insentif organisasi dan ganjaran mempengaruhi kepuasan. Apabila kepuasan telah terpenuhi, maka akan muncul pula kebutuhan-kebutuhan baru. Demikian seterusnya.

### 3. Konsep Profesionalitas

Kata profesionalitas berasal dari kata profesional. Menurut Rivai & Sagala (2013: 381) profesional berasal dari akar kata “*professional*”, yang jika ditilik dalam kamus Webster dijelaskan sebagai: “*learned vocational*”, atau “*one who engages in a learned vocational*”. Lebih lanjut Rivai & Sagala mengemukakan karakteristik dari “sikap profesional”, dimana “sikap profesional” dimaksudkan untuk menggambarkan bagaimana seseorang didalam memecahkan permasalahan yang dihadapi dalam “pekerjaan”nya, ia menggunakan pendekatan, perumusan masalah, mencari latar belakang teoritis dari permasalahan yang dihadapinya, meneliti faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi timbulnya masalah, mengajukan beberapa hipotesis pemecahan masalah, mengembangkan metode pembuktian hipotesis sampai kepada kesimpulan pemecahan masalah secara sistematis dan metodik. Kamus Besar Bahasa Indonesia (2001: 897) profesionalitas mempunyai makna; mutu, kualitas, dan tindak

tanduk yang merupakan ciri suatu profesi atau yang profesional. Siagian (2000:163) menyatakan bahwa yang dimaksud dengan profesionalitas adalah “keandalan dalam pelaksanaan tugas sehingga terlaksana dengan mutu tinggi, waktu yang tepat, cermat, dan dengan prosedur yang mudah dipahami dan diikuti oleh pelanggan”. Profesionalitas merupakan sikap dari seorang profesional. Artinya sebuah terminologi yang menjelaskan bahwa setiap pekerjaan hendaklah dikerjakan oleh seseorang yang mempunyai keahlian dalam bidangnya atau profesinya. Penggunaan istilah profesionalitas menunjuk pada derajat penampilan seseorang sebagai tenaga profesional atau penampilan suatu pekerjaan sebagai suatu profesi, sehingga ada yang profesionalitasnya tinggi, sedang dan juga rendah.

Supriadi (1998: 98) Profesi merupakan suatu jabatan atau pekerjaan yang menuntut keahlian atau keterampilan dari pelakunya. Profesi adalah pekerjaan yang membutuhkan pelatihan dan penguasaan terhadap suatu pengetahuan khusus. Soedijarto (1990:57) mendefinisikan profesionalisme sebagai perangkat atribut-atribut yang diperlukan guna menunjang suatu tugas agar sesuai dengan standar kerja yang diinginkan. Profesionalitas juga mengacu kepada sikap dan komitmen anggota profesi untuk bekerja berdasarkan standar yang tinggi dan kode etik profesinya. Konsep profesionalitas banyak digunakan oleh para peneliti untuk melihat bagaimana para profesional memandang profesinya, yang tercermin dari sikap dan perilaku mereka. Rivai & Sagala (2013: 381) mengatakan bahwa seseorang dapat disebut sebagai profesional apabila memenuhi syarat-syarat: (1) memiliki “*knowledge*” yang diperlukan oleh profesi tersebut; (2) memiliki “*skill*” yang diperlukan; dan (3) senantiasa bersikap profesional. Lebih lanjut dikemukakan bahwa untuk membangun budaya profesionalitas, tentu pertama-tama yang harus dilakukan adalah “proses edukasi” Rivai & Sagala (2013: 383). Lebih lanjut dijelaskan dalam proses edukasi ini, ada beberapa unsur (sub-sistem edukasi) yang perlu mendapat perhatian, yaitu: (1) pemahaman (bisa melalui pendidikan,

pelatihan atau penataran, dan lain-lain); (2) pendekatan sistem dalam proses pemahaman; (3) pengembangan “etika profesional”; (4) *enforcement* (penguatan) melalui reward dan punishment; (5) dukungan kebijakan dari pemerintah dalam sistem pendidikan yang akan dikembangkan untuk mempersiapkan SDM Indonesia menghadapi persaingan global; dan (6) keteladanan, senantiasa menjadi kunci keberhasilan. Tanpa keteladanan yang jujur, hanya akan melahirkan sinisme.

Menurut Siagian (2000:164) faktor-faktor yang menghambat terciptanya aparatur yang profesional antara lain lebih disebabkan profesionalitas aparatur sering terbentur dengan tidak adanya iklim yang kondusif dalam dunia birokrasi untuk menanggapi aspirasi masyarakat dan tidak adanya kesediaan pemimpin untuk memberdayakan bawahan. Pendapat tersebut meyakini bahwa sistem kerja birokrasi publik yang berdasarkan juklak dan juknism membuat aparat menjadi tidak responsif dan juga karena tidak berperannya pemimpin sebagai pengarah (katalisator) dan pemberdaya bagi bawahan.

Berdasarkan kajian tentang konsep profesionalitas di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa profesionalitas pegawai merupakan kemampuan pegawai atau aparatur pemerintah dalam memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat, menjalankan tugas dengan adil, dan tidak hanya sekedar ada kesesuaian antara keahlian yang dimilikinya dengan jenis pekerjaan yang diberikan, tetapi yang jauh lebih penting adalah kemampuan pegawai menunjukkan hasil kerja yang terbaik dan dapat dirasakan oleh masyarakat.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif melalui analisis deskriptif, dengan maksud untuk membatasi studi pada kekhususan konteks dengan karakteristik dan keterbatasan wilayah. Creswell (2015: 31) mengatakan bahwa salah satu ciri khusus dari penelitian kualitatif adalah mengeksplorasi permasalahan dan mengembangkan pemahaman terperinci tentang fenomena sentral. Sementara Nasution (2003:5)

mengungkapkan bahwa pendekatan kualitatif memiliki beberapa ciri yaitu: “*nature setting*”, penentuan sampel secara *purposive*, peneliti sebagai instrumen kunci, bersifat deskriptif analitis, analisis data secara induktif, interpretasi bersifat idiografik, serta mengutamakan makna dibalik data”. Jenis penelitian ini adalah studi kasus. Menurut Emzir (2012: 20) studi kasus adalah suatu penelitian kualitatif yang berusaha menemukan makna, menyelidiki proses, dan memperoleh pengertian dan pemahaman yang mendalam dari individu, kelompok, atau situasi.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh peneliti secara langsung dari sumbernya melalui hasil wawancara langsung peneliti dengan sumber data atau dengan informan penelitian. Kemudian data sekunder adalah data yang diperoleh melalui sumber lain, baik lisan maupun tulisan yang dapat digunakan untuk menjawab masalah penelitian. Sumber data primer yang digunakan dalam penelitian ini adalah Kepala Dinas, Kepala Bidang Dikmen, Kepala Bidang Dikdas, Kepala Bidang PNFI, Kepala-kepala Seksi, pegawai/staf, dan pengamat. Untuk mendapatkan sumber data (informan) penelitian peneliti menggunakan teknik *snowball sampling*, yaitu cara pengambilan sampel secara berantai, teknik penentuan sampel yang mula-mula jumlahnya kecil kemudian membesar seperti bola salju yang sedang menggelinding semakin jauh semakin besar. Prinsip atau esensi teknik *snowball sampling* adalah penggalian data melalui wawancara mendalam untuk memperoleh data semaksimal mungkin dari satu responden bergulir ke responden berikutnya yang memenuhi kriteria (Hamidi, 2010: 83). Informan kunci (*key informan*) dalam penelitian ini adalah semua pegawai dinas Dikpora Kota Bima yang dipilih berdasarkan pertimbangan, antara lain: mengetahui tentang fokus penelitian, memiliki pengalaman langsung tentang masalah yang diteliti, mau bekerjasama dan memberikan informasi yang dibutuhkan peneliti, dan paling lama bekerja di dinas Dikpora Kota Bima.



Teknik pengumpulan data, yaitu observasi, wawancara mendalam, studi dokumentasi, dan Focus Group Discussion (FGD). Teknik analisis data dalam penelitian ini merujuk pada teknik analisis data kualitatif yang dikemukakan oleh Milles & Hubberman (2009: 16-20) yaitu meliputi: (a) reduksi data; (b) display data; dan (c) verifikasi (penarikan kesimpulan). Uji keabsahan data dilakukan dengan berdasarkan pada pendapat Lincoln & Guba sebagaimana dikutip oleh Riyanto (2007: 17-21) yaitu meliputi: *credibility*, *dependability*, *konfirmability*, dan *transferability*.

## TEMUAN PENELITIAN

### 1. Gaya Kepemimpinan dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Pegawai

Berdasarkan hasil observasi, wawancara dan FGD, ditemukan bahwa pemberian motivasi kepada para pegawai dilakukan secara langsung maupun tidak langsung dan dapat dikatakan cukup baik. Adapun bentuk motivasi yang diberikan adalah dengan memahami kebutuhan pegawai, memberi dorongan, menjalin hubungan yang baik dengan para pegawai dan mitra kerja, dan memberi insentif atas prestasi kerja.

Hasil penelitian tersebut menegaskan bahwa peningkatan motivasi dan profesionalitas pegawai dapat dilakukan melalui penerapan gaya kepemimpinan partisipatif, konsultatif, dan delegatif. Dalam Pendekatan Gaya/perilaku (*the Style Approach*), kepemimpinan berusaha mengkaji perilaku atau tindakan pemimpin dalam mempengaruhi dan/atau menggerakkan para pengikutnya guna mencapai suatu tujuan. Perilaku dan tindakan tersebut pada dasarnya dapat dipahami sebagai dua hal berbeda tetapi saling bertautan, yakni (1) fokus terhadap penyelesaian tugas (pekerjaan) atau *task/production-centered*; dan (2) fokus pada upaya pembinaan terhadap personil yang melaksanakan tugas/pekerjaan tersebut (*people/employee-centered*). Lewin, Lippitt, dan White (Dunford, 1995), pada tahun 30-an melakukan studi terkait dengan tingkat keketatan pengendalian, dan melahirkan terminologi gaya kepemimpinan *autocratic*, *democratic*, dan *laissez-faire*.

Kepemimpinan otoriter merujuk kepada tingkat pengendalian yang tinggi tanpa kebebasan dan partisipasi anggota dalam pengambilan keputusan. Pemimpin bersifat otoriter, tidak bersedia mendelegasikan wewenang dan tidak menyukai partisipasi anggota. Kepemimpinan demokratis merujuk kepada tingkat pengendalian yang longgar, namun pemimpin sangat aktif dalam menstimulasi diskusi kelompok dan pengambilan keputusan kelompok, kebijakan atau keputusan diambil bersama, komunikasi berlangsung timbal balik, dan prakarsa dapat berasal dari pimpinan maupun dari anggota.

Kepemimpinan *laissez-faire*, menyerahkan atau membiarkan anggota untuk mengambil keputusan sendiri, pemimpin memainkan peran pasif, dan hampir tidak ada pengendalian/pengawasan, sehingga keberhasilan organisasi ditentukan oleh individu atau orang per orang. Selanjutnya House & Mitchell (Gibson, Ivancevich, dan Donnelly, 2000) mengembangkan *Path Goal Theory*. Menurut teori ini, pemimpin harus meningkatkan ketersediaan jumlah dan jenis penghargaan bagi pegawai; dan selanjutnya memberikan petunjuk dan bimbingan untuk menjelaskan cara-cara untuk mendapatkan penghargaan tersebut. Berdasarkan tindakan pimpinan dalam memotivasi dan memberikan penjelasan kepada pegawai maka dikenal adanya kepemimpinan *directive*, *supportive*, *participative*, dan *achievement oriented*.

Kepemimpinan direktif, yakni pemimpin memberikan arahan tentang sasaran, target dan cara-cara untuk mencapainya secara rinci dan jelas, tidak ada ruang untuk diskusi dan partisipasi pegawai. Kepemimpinan suportif, menempatkan pemimpin sebagai “sahabat” bagi bawahan, dengan memberikan dukungan material, finansial, atau moral; serta peduli terhadap kesejahteraan pegawai. Kepemimpinan partisipatif, dalam mengambil keputusan dan/atau bertindak meminta dan menggunakan masukan atau saran dari pegawai, namun keputusan dan kewenangan tetap dilakukan oleh pimpinan. Kepemimpinan berorientasi prestasi, menunjukkan pemimpin yang menuntut

kinerja yang unggul, merancang tujuan yang menantang, berimprovisasi, dan menunjukkan kepercayaan bahwa pegawai dapat mencapai standar kinerja tinggi.

Dari hasil penelitian ini, dapat ditegaskan kembali bahwa kepemimpinan merupakan komponen fundamental di dalam menganalisis proses dan dinamika di dalam organisasi. Kepemimpinan sebagai karakteristik seseorang, terutama dikaitkan dengan sebutan pemimpin, seperti dikemukakan oleh Gibson, Ivancevich, dan Donnelly (2000: 352) bahwa "*Leaders are agents of change, persons whose act affect other people more than other people's acts affect them*" (pemimpin merupakan agen perubahan, orang yang bertindak mempengaruhi orang lain lebih dari orang lain mempengaruhi dirinya).

Adapun kepemimpinan sebagai perilaku dikemukakan oleh Sweeney dan McFarlin (2002: 231) yakni: "*Leadership involves a set of interpersonal influence processes. The processes are aimed at motivating subordinates, creating a vision for the future, and developing strategies for achieving goals*", yang dapat diartikan bahwa kepemimpinan melibatkan seperangkat proses pengaruh antar orang. Proses tersebut bertujuan memotivasi bawahan, menciptakan visi masa depan, dan mengembangkan strategi untuk mencapai tujuan. Lebih lanjut dijelaskan, kepemimpinan berkaitan dengan anggota yang memiliki kekhasan dari suatu kelompok yang dapat dibedakan secara positif dari anggota lainnya baik dalam perilaku, karakteristik pribadi, pemikiran, atau struktur kelompok.

Oleh karena demikian, kepemimpinan menjadi salah satu faktor yang menentukan tinggi atau rendahnya motivasi seorang pegawai. Kehadiran pemimpin yang mampu membangkitkan motivasi kerja pegawai menjadi sesuatu yang urgen dalam organisasi. Kemampuan dan keterampilan dari seorang pimpinan adalah faktor penting dalam meningkatkan motivasi pegawai. Dalam hal ini pengaruh seorang pemimpin sangat menentukan arah tujuan organisasi. Sebagaimana diketahui bahwa Sumber Daya Manusia (SDM) dalam hal ini adalah pegawai

merupakan aset penting bagi sebuah organisasi yang perlu mendapat perhatian utama dari seorang pemimpin. Agar pegawai dapat bekerja sesuai dengan yang diharapkan organisasi, maka tentunya dalam diri seorang pegawai harus ditumbuhkan motivasi kerja untuk meraih segala sesuatu yang diinginkan. Apabila motivasi kerja menjadi tinggi, maka semua pekerjaan yang dibebankan kepadanya akan lebih cepat dan tepat selesai. Menyelesaikan pekerjaan atau tugas dengan cepat dan tepat adalah suatu prestasi kerja pegawai yang baik.

Kinerja pegawai dalam organisasi mengarah kepada kemampuan pegawai dalam melaksanakan keseluruhan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Tugas-tugas tersebut biasanya berdasarkan indikator-indikator keberhasilan yang sudah ditetapkan. Sebagai hasilnya akan diketahui bahwa seseorang pegawai masuk dalam tingkatan kinerja tertentu. Menurut Sedarmayanti (2007: 75) yang menyatakan bahwa tolak ukur kinerja adalah: *quality of work, promptness, inisiative, capability, communication, dan motivation*. Sementara Dwiyanto (1995: 85) memberikan tiga indikator dalam kinerja organisasi, yaitu: *responsivitas, responsibilitas, accuntabilitas*. Adapun hasil penelitian Purnomo (2002) menjelaskan bahwa variabel kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil. Demikian halnya penelitian yang dilakukan oleh Suranta (2005), Guritno & Waridin (2005), dan Suharto & Cahyono (2005) menunjukkan hasil bahwa ada pengaruh signifikan antara persepsi bawahan tentang gaya kepemimpinan terhadap kinerja bawahan.

Sementara itu, hasil penelitian Putra (2012) menemukan bahwa gaya kepemimpinan instruktif, konsultatif, partisipatif, dan delegatif berpengaruh secara parsial dan simultan terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan. Dalam penelitian tersebut tersebut menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan konsultatif mempunyai pengaruh paling besar terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian di atas, tampak bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan motivasi pegawai. Di satu sisi motivasi memiliki pengaruh terhadap peningkatan kinerja. Artinya faktor kepemimpinan memiliki pengaruh dominan bagi peningkatan kinerja pegawai. Hal ini dapat dipahami bahwa kepemimpinan pada dasarnya merupakan proses mempengaruhi individu yang memiliki karakteristik fisik, mental, dan kedudukan yang dipandang lebih daripada individu lain dalam suatu kelompok sehingga individu yang bersangkutan dapat mempengaruhi individu lain dalam kelompok tersebut untuk bertindak ke arah pencapaian suatu tujuan. Dalam dimensi kepemimpinan tercakup karakteristik pribadi, perilaku, dan kedudukan seseorang individu dalam suatu kelompok yang mampu memberi pengaruh terhadap keberadaan individu lainnya.

## 2. Gaya Kepemimpinan dalam Meningkatkan Profesionalitas Pegawai

Menurut Robbins (2006:45) kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya suatu tujuan. Pandangan tentang kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, serta mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Rivai (2011: 79) mengatakan kepemimpinan juga mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerja sama dan kerja kelompok, perolehan dukungan dan kerja sama dari orang-orang di luar kelompok atau organisasi. Dengan demikian kepemimpinan mengandung makna pemimpin mempengaruhi yang dipimpin, tetapi hubungan antara pemimpin dengan yang dipimpin bersifat saling menguntungkan kedua belah pihak. Lebih lanjut Rivai (2011: 81) menjelaskan bahwa kepemimpinan juga dikatakan sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan para anggota kelompok. Tiga implikasi penting yang terkandung dalam hal ini yaitu: (1)

Kepemimpinan itu melibatkan orang lain baik itu bawahan maupun pengikut; (2) Kepemimpinan melibatkan pendistribusian kekuasaan antara pemimpin dan anggota kelompok secara seimbang, karena anggota kelompok bukanlah tanpa daya; dan (3) Adanya kemampuan untuk menggunakan bentuk kekuasaan yang berbeda untuk mempengaruhi tingkah laku pengikutnya melalui berbagai cara. Sementara itu, Siagian (2000:73) berpendapat bahwa peranan para pemimpin dalam organisasi sangat sentral dalam pencapaian tujuan dari berbagai sasaran yang ditetapkan sebelumnya. Menurut Siagian (2000:75) perilaku kepemimpinan memiliki kecenderungan pada dua hal, yaitu konsiderasi atau hubungan dengan bawahan dan struktur inisiasi atau hasil yang dicapai. Kecenderungan kepemimpinan menggambarkan hubungan yang akrab dengan bawahan misalnya bersikap ramah, membantu dan membela kepentingan bawahan, bersedia menerima konsultasi bawahan dan memberikan kesejahteraan. Kecenderungan seorang pemimpin memberikan batasan antara peranan pemimpin dan bawahan dalam mencapai tujuan, memberikan instruksi pelaksanaan tugas (kapan, bagaimana dan hasil apa yang akan dicapai). Suatu gaya pemimpin atau manajer dalam organisasi merupakan penggambaran langkah kerja bagi karyawan yang dipimpinnya.

Berdasarkan hasil observasi, wawancara, dan FGD yang dilakukan selama kegiatan penelitian ini, ditemukan bahwa gaya kepemimpinan dalam meningkatkan profesionalitas pegawai dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Bima dilakukan dengan cara pembagian kerja pegawai sesuai bidang keahliannya, menetapkan standar kerja, menciptakan iklim kerja yang kondusif, dan memberi penguatan melalui *reward* dan *punishment*. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa pelaksanaan kepemimpinan di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Bima dapat meningkatkan profesionalitas pegawai. Artinya, gaya kepemimpinan yang diterapkan memiliki pengaruh terhadap peningkatan profesionalitas kerja pegawai pada Dinas

Pendidikan dan Kebudayaan Kota Bima. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Mariam (2009) yang menemukan bahwa ada pengaruh yang searah antara gaya kepemimpinan dengan profesionalitas dan kepuasan kerja karyawan. Sementara hasil penelitian Gita & Yuniawan (2016) menunjukkan bahwa penerapan gaya kepemimpinan yang semakin baik bagi karyawan akan berpengaruh pada peningkatan kinerja karyawan, sebaliknya apabila penerapan gaya kepemimpinan yang tidak semestinya akan berdampak pada penurunan kinerja karyawan. Oleh karenanya, gaya kepemimpinan yang baik diperlukan didalam memimpin karyawan atau pegawai agar tujuan organisasi dapat dicapai secara efektif dan efisien.

Sejalan dengan hasil penelitian di atas, Windura (2017) dalam penelitiannya tentang "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Profesionalisme, Lingkungan Kerja dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Pengelola Keuangan Pada SKPD Kota Dumai menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pengelola keuangan. Windura dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan, maka kinerja pengelola keuangan akan semakin baik, sebaliknya semakin kurang baik gaya kepemimpinan maka kinerja pengelola keuangan akan semakin rendah. Artinya, temuan penelitian ini semakin mempertegas pandangan bahwa kepemimpinan menjadi variabel berpengaruh terhadap pencapaian tujuan organisasi. Sementara itu, hasil observasi yang telah dilakukan oleh peneliti selama kegiatan penelitian, menemukan bahwa gaya kepemimpinan kepala dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Bima memiliki kontribusi terhadap profesionalitas pegawai. Temuan ini bermakna bahwa pegawai yang memiliki sikap profesionalitas yang baik akan berpengaruh terhadap kinerja yang dihasilkan. Sehingga dapat dinyatakan bahwa semakin baik tingkat profesionalitas pegawai, maka semakin baik pula kinerja yang dihasilkan, sebaliknya semakin rendah tingkat profesionalitas pegawai maka kinerja yang dihasilkan semakin rendah.

Dengan demikian, dapat ditegaskan bahwa kepemimpinan merupakan aspek fundamental bagi kemajuan suatu organisasi. Kepemimpinan masih dianggap sebagai faktor dominan yang memberikan pengaruh terhadap kemajuan dan kemunduran sebuah organisasi. Meski demikian, faktor-faktor lain juga memberikan pengaruh terhadap kinerja dan profesionalisme kerja dari anggota organisasi, baik organisasi pemerintah maupun non pemerintah. Akan tetapi, kepemimpinan sebagai suatu proses mempengaruhi anggota organisasi yakni suatu proses yang digunakan oleh pemimpin untuk mengarahkan organisasi dan memberi contoh perilaku terhadap para pengikutnya. Gaya kepemimpinan seorang pemimpin merupakan norma perilaku yang dipergunakan oleh seseorang pada saat mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan. Pemimpin tidak dapat menggunakan gaya kepemimpinan yang sama dalam memimpin bawahannya, namun harus disesuaikan dengan karakter-karakter tingkat kemampuan dalam tugas setiap bawahannya. Pemimpin yang efektif dalam menerapkan gaya tertentu dalam kepemimpinannya terlebih dahulu harus memahami siapa bawahan yang dipimpinnya, mengerti kekuatan dan kelemahan bawahannya, dan mengerti bagaimana cara memanfaatkan kekuatan bawahan untuk mengimbangi kelemahan yang dimiliki bawahan. Kemampuan seorang pemimpin dalam mengelola sumber daya pegawai agar menjadi pegawai yang profesional sangat diharapkan bagi tercapainya tujuan organisasi. Sikap profesional pegawai merupakan tuntutan dalam rangka mewujudkan pemerintahan daerah yang mampu memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat. Sikap profesionalitas pegawai dalam memberikan pelayanan diharapkan dapat memenuhi standar yang telah ditetapkan oleh organisasi. Profesionalitas merupakan sikap yang harus dimiliki oleh setiap pegawai dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya. Dengan adanya tuntutan terhadap peningkatan profesionalitas pegawai sekarang ini, mengharuskan seorang pemimpin organisasi untuk mampu mengelola

pegawai yang ada dengan sbaik-baiknya. Pegawai yang tidak memiliki profesionalitas yang tinggi dalam melayani menyebabkan turunnya tingkat kepercayaan masyarakat terhadap pelayanan birokrasi pemerintah.

Memang disadari bahwa terdapat banyak faktor yang mempengaruhi profesionalitas karyawan atau pegawai dalam suatu perusahaan atau organisasi pemerintah. Sebagaimana hasil penelitian Demokeranata dan Junaedi (2015) mengemukakan beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi profesionalisme kerja karyawan, antara lain: jenis pekerjaan itu sendiri, upah/gaji, promosi, kondisi kerja/lingkungan kerja, dan motivasi. Namun demikian, kehadiran seorang pemimpin organisasi adalah justru berperan sebagai pengelola sumber daya yang dimiliki oleh organisasi tersebut, baik sumber daya alam maupun sumber daya manusia. Kemampuan pemimpin dalam mengelola sumber daya yang ada akan sangat menentukan kemajuan organisasi yang dipimpinya. Artinya, diantara sekian banyak faktor yang ada, kepemimpinan masih memiliki pengaruh langsung terhadap kemajuan oragnisasi. Pandangan tersebut telah banyak dikemukakan oleh para ahli dan hasil-hasil riset ilmiah yang telah dilakukan.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, gaya kepemimpinan kepala dinas dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan (Dikbud) Kota Bima menggunakan gaya kepemimpinan partisipatif, yang ditunjukkan dengan cara: memahami kebutuhan pegawai dalam pekerjaan, memberi dorongan kerja, menjalin hubungan kerja yang baik, dan memberi insentif atas prestasi kerja. Gaya kepemimpinan yang demikian diyakini dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Bima.

Sementara itu, gaya kepemimpinan kepala dinas dalam meningkatkan profesionalitas kerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan (Dikbud) Kota Bima menggunakan gaya kepemimpinan

konsultatif dan delegatif, yang ditunjukkan dengan cara pembagian kerja pegawai sesuai dengan bidang keahlian, menetapkan standar kerja yang terukur, menciptakan iklim kerja yang kondusif, serta memberikan *reward* dan *punishment*. Gaya kepemimpinan yang diterapkan dapat meningkatkan profesionalitas kerja pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Bima.

### Saran

Berdasarkan kesimpulan penelitian yang telah dikemukakan, maka dapat disampaikan saran sebagai berikut:

1. Kepada Kepala Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Bima agar lebih memperhatikan dimensi motivasi dan profesionalitas kerja pegawai dengan terus melakukan perbaikan dan peningkatan kualitas kepemimpinan, karena kepemimpinan merupakan faktor dominan yang dapat meningkatkan motivasi dan profesionalitas pegawai.
2. Aspek-aspek yang berkontribusi terhadap peningkatan motivasi dan profesionalitas kerja pegawai perlu mendapat perhatian oleh Kepala Dinas, termasuk yang berkaitan dengan karakteristik pegawai dan karakteristik pekerjaan.
3. Kepada peneliti lain yang ingin melakukan penelitian lebih lanjut, agar dapat mengkaji secara lebih luas dan mendalam lagi tentang gaya kepemimpinan, baik dalam lingkup organisasi pemerintah maupun non pemerintah dengan melihat aspek-aspek yang lebih banyak berkontribusi terhadap peningkatan motivasi dan profesionalitas kerja pegawai.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alkahtani, A.H. 2016. "The Influence of Leadership Styles on Organizational Commitment: The Moderating Effect of Emotional Intelligence". *Journal Business and Management Studies*, Vol. 2, No. 1, pp. 23-34. Published by Redfame Publishing URL: <http://bms.redfame.com>. doi:10.11114/bms.v2i1.1091.
- Bungin, B. 2012. *Analisis Data Penelitian Kualitatif: Pemahaman Filosofis dan*

- Metodologis ke Arah Penguasaan Model Aplikasi*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Creswell, J. 2015. *Riset Pendidikan: Perencanaan, Pelaksanaan, dan Evaluasi Riset Kualitatif & Kuantitatif*. Edisi Kelima dalam Bahasa Indonesia (Penerjemah: Helly Prajitno Soetjipto & Sri Mulyantini Soetjipto) Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Dessler, G. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jilid 2. Edisi Kesembilan. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia.
- Dunford, Richard W. (1995). *Organisational Behaviour: An Organisational Analysis Perspective*. Sydney: Addison-Wesley Publishing Company.
- Dwiyanto, Agus. 1995. *Penelitian Kinerja Organisasi Publik*. Diselenggarakan Oleh jurusan AN FIspol UGM. Yogyakarta.
- 2007. "Reorientasi Ilmu Administrasi Publik: dari Government ke Governance", dalam Majelis Guru Besar dan Jurusan Ilmu Administrasi Negara Universitas Gadjah Mada (Eds.), *Dari Administrasi Negara ke Administrasi Publik*. Yogyakarta: GadjahMada University Press.
- Emzir. 2012. *Metodologi Penelitian Kualitatif: Analisis Data*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Gibson, James L., Ivancevich, John M., dan Donnelly, James H. (2000). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. Boston: Irwin McGraw-Hill.
- Gita, Robertus dan Yuniawan, Ahyar. 2016. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. BPR Arta Utama Pekalongan)". *Jurnal Studi Manajemen & Organisasi 13 (2016) Desember 161 – 170*. Diakses melalui <http://ejournal.undip.ac.id/index.php/smo>
- Guritno, Bambang & Waridin. 2005. "Pengaruh Persepsi Karyawan Mengenai Perilaku Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, dan Motivasi terhadap Kinerja", *Jurnal Riset Bisnis Indonesia*, Vol 1, No.1, hal. 63-74.
- Hamidi. 2010. *Metode Penelitian Kualitatif (Pendekatan Praktis Penulisan Proposal dan Laporan Penelitian)*. Malang: UMM Press.
- Handoko, T. Hani. 2011. *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE - Yogyakarta.
- Herdiansyah, H. 2013. *Wawancara, Observasi, dan Focus Groups: Sebagai Instrumen Penggalian Data Kualitatif*. Jakarta: Rajawali Press.
- Hersey, P. & Blanchard, P. 2000. *Manajemen Perilaku Organisasi yang Memanfaatkan Sumber Daya Manusia*. Edisi ke-9 dalam Bahasa Indonesia. London: Prentice-Hall.
- Indrayanto, A., John, B., Kandy, B., dan Noermijati. 2013. "A case study of transformational leadership and para – police performance in Indonesia." *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management*. Vol. 37. No. 2. pp 373 – 388. Emerald Insight.
- Ismail, A., Mohamed, H., Sulaiman, A.Z., Mohamad, M.H., and Yusuf, M.H. 2011. "An Empirical Study of the Relationship between Transformational Leadership, Empowerment and Organizational Commitment". *Business and Economics Research Journal*, Vol 2, No 1, pp. 89-107.
- Koech, P.M. & Namusonge, G.S. 2012. "The Effect of Leadership Styles on Organizational Performance at State Corporations in Kenya". *International Journal of Business and Commerce*. Vol. 2, No.1. PP 1-12.
- Mariam, Rani. 2009. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening: Studi Pada Kantor Pusat PT.Asuransi Jasa Indonesia (Persero)".

- Tesis. Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Semarang.
- Milles, M.B. & Hubberman A.M. 2009. *Analisis Data Kualitatif* (penerjemah: TjetjepRohendi Rohidi). Jakarta: UI-Press.
- Muslih, B. 2012. *Analisis Pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan kerja dan Kinerja Pegawai diPT. Sang Hyang Seri (Persero) Regional III Malang*. Jurnal Aplikasi Manajemen. Vol.10. No. 4. ISSN : 1693 – 5241.
- Moleong, L. J. 2013. *Metodologi Penelitian Kualitatif* (edisi revisi). Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Nasution, S. 2003. *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*. Bandung: PT. Tarsito.
- Peraturan Daerah Kota Bima Nomor 2 Tahun 2016 tentang perubahan kedua atas peraturan Daerah Kota Bima Nomor 3 tahun 2008 Tentang Pembentukan Susunan, Kedudukan, Tugas pokok dan Fungsi Dinas-Dinas Daerah Kota Bima.
- Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2016 Tentang Pedoman Penyusunan Standar Teknis Kegiatan Sasaran Kerja Pegawai.
- Purnomo, Joko. 2002. “Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Jepara”, *Daya Saing: Jurnal Ekonomi dan Manajemen Bisnis*, Universitas Muhammadiyah Surakarta: Surakarta, Jawa Tengah.
- Putra, R.W. 2012. “Peranan Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan PT. Jamsostek (Persero) Cabang Yogyakarta”, *Sinergi: Jurnal Kajian Bisnis dan Manajemen*, Vol 13, NO. 1, hal. 56-69, Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
- Reinhartz, J & Beach, D.M. 2004. *Educational Leadership Changing, Changing Roles*. New York: Pearson.
- Rivai, V & Sagala, E.J. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Rivai, Veithzal. 2011. *Manajemen Sumber Daya*. Edisi Kedua. Jakarta: Rajawali Pers.
- Riyanto, Y. 2007. *Metodologi Penelitian (Kualitatif dan Kuantitatif)*. Surabaya: Unesa Universty Press.
- Robbins, S.P. 2006. *Perilaku Organisasi*. 10 ed. Jakarta : PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Robbins, S.P., and Judge, T.A. 2008. *Perilaku Organisasi*, Edisi Kedua belas, Jakarta: Salemba Empat.
- Satori, D. & Komariah, A. 2013. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Sedarmayanti 2007. *Sumber Daya Manusia dan Produktifitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Siagian, S.P. 2000. *Administrasi Pembangunan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Soedijarto. 1990. *Memantapkan Sistem Pendidikan Nasional*. Jakarta: Gramedia Widhiarsa Indonesia.
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suharto & Cahyono, Budi. 2005. “Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia di Sekretariat DPRD Provinsi Jawa Tengah”, *Juran Riset Bisnis Indonesia*, Vol 1 No. 1 hal. 13-30, Universitas Islam Sultan Agung, Semarang.
- Supriadi. 1998. *Menggagas Paradigma Baru Pendidikan*. Jakarta: Paramadina.
- Suranta, Sri. 2003. “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Bisnis dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Moderasi”, *Perspektif*, Vol 8 No. 1, hal. 73-88, Fakultas Ekonomi UNS, Surakarta.

- Sweeney, P.D. and McFarlin, D.B. (2002). *Organizational Behavior: Solutions for Management*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Terry. G. 2012. *Prinsip-Prinsip Manajemen*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009, tentang Pelayanan Publik.
- Usman, H. 2010. *Manajemen: Teori, Praktek dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Yukl, G. 2010. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Edisi Indonesia. Jakarta: Penerbit PT Indeks.
- Yuniarsih, T dan Suwatno. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi dan Isu Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Wicaksono, Y.M. 2014. *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Pusat Koperasi Unit Desa Provinsi Jawa Timur)*. Diakses pada tanggal 6 Juli 2018 melalui: [eprints.undip.ac.id](http://eprints.undip.ac.id).
- Windura, Bobbie. 2017. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Profesionalisme, Lingkungan Kerja dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Pengelola Keuangan (Studi Pada SKPD Kota Dumai). *Jurnal Organisasi dan Manajemen*, Vol. 4 No. 1 (Februari) 2017.