

**ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN DALAM
MENINGKATKAN SEMANGAT KERJA PEGAWAI
PADA BIRO UMUM DAN PROTOKOL SETDA
PROVINSI BALI**



POLITEKNIK NEGERI BALI

Oleh

**I Komang Kartika
NIM 1915713147**

**PROGRAM STUDI D3 ADMINISTRASI BISNIS
JURUSAN ADMINISTRASI NIAGA
POLITEKNIK NEGERI BALI
BADUNG
2022**

**ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN DALAM
MENINGKATKAN SEMANGAT KERJA PEGAWAI
PADA BIRO UMUM DAN PROTOKOL SETDA
PROVINSI BALI**



POLITEKNIK NEGERI BALI

Oleh

**I Komang Kartika
NIM 1915713147**

**PROGRAM STUDI D3 ADMINISTRASI BISNIS
JURUSAN ADMINISTRASI NIAGA
POLITEKNIK NEGERI BALI
BADUNG
2022**

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN KARYA TUGAS AKHIR

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : I Komang Kartika

NIM : 1915713147

Prodi/Jurusan : D3 Administrasi Bisnis/ Administrasi Niaga

Dengan ini menyatakan bahwa naskah Tugas Akhir saya dengan judul:

“Analisis Gaya Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Semangat Kerja Pegawai Pada Biro Umum dan Protokol Setda Provinsi Bali”

adalah memang benar asli karya saya. Dengan ini saya juga menyatakan bahwa dalam naskah Tugas Akhir ini tidak terdapat karya orang lain yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar di suatu perguruan tinggi, dan atau sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah Tugas Akhir ini dan disebutkan pada daftar pustaka.

Bilamana di kemudian hari ditemukan ketidaksesuaian dengan pernyataan ini, maka saya bersedia dituntut dan menerima sanksi akademis dalam bentuk apapun.

Badung, 29 Agustus 2022

Yang menyatakan,



I Komang Kartika
NIM 1915713147

LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING

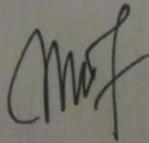
1. Judul Tugas Akhir : Analisis Gaya Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Semangat Kerja Pegawai Pada Biro Umum dan Protokol Setda Provinsi Bali

2. Penulis
 - a. Nama : I Komang Kartika
 - b. NIM : 1915713147
3. Jurusan : Administrasi Niaga
4. Program Studi : Administrasi Bisnis

Badung, 29 Agustus 2022

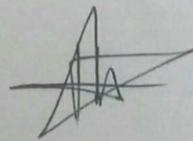
JURUSAN ADMINISTRASI NIAGA
Menyetujui,
POLITEKNIK NEGERI BALI

Pembimbing I,



Ni Nyoman Supiatni, SE., M.Si.
NIP. 196212311990032003

Pembimbing II,



Ida Bagus Gede Dananjaya, S.E., M.M.
NIK. 202211107

LEMBAR PENGESAHAN TUGAS AKHIR

ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN DALAM MENINGKATKAN SEMANGAT KERJA PEGAWAI PADA BIRO UMUM DAN PROTOKOL SETDA PROVINSI BALI

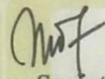
Oleh:

I Komang Kartika

NIM 1915713147

Disahkan Oleh :

Ketua Penguji



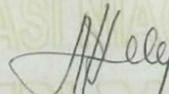
Ni Nyoman Supiatni, S.E., M.Si.
NIP. 196212311990032003

Penguji I



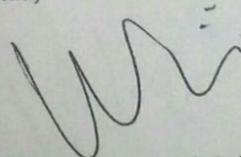
Dr. I Ketut Santra, M.Si.
NIP. 196710211992031002

Penguji II



Lily Marheni, S.H., M.H.
NIP. 196407091991032002

Badung, 29 Agustus 2022
Program Studi Administrasi Bisnis
Ketua,



I Made Widianara, S.Psi., M.Si.
NIP. 197902182003121002



PRAKATA

Puji syukur penulis panjatkan kehadapan Ida Sang Hyang Widhi Wasa atau Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat rahmat-Nya, penulis dapat menuntaskan Tugas Akhir yang berjudul “**Analisis Gaya Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Semangat Kerja Pegawai Pada Biro Umum dan Protokol Setda Provinsi Bali**”.

Adapun tujuan dari penyusunan Tugas Akhir ini adalah untuk memenuhi salah satu syarat guna menyelesaikan program pendidikan Diploma III Administrasi Bisnis pada Jurusan Administrasi Niaga Politeknik Negeri Bali.

Penulis menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, akan sulit bagi penulis untuk menuntaskan Tugas Akhir ini. Oleh karena itu, penulis ingin menyampaikan terima kasih kepada:

1. I Nyoman Abdi, S.E., M.eCom., selaku Direktur Politeknik Negeri Bali yang telah memberikan kesempatan untuk mengenyam Pendidikan di Politeknik Negeri Bali.
2. Bapak Dr. I Ketut Santra, M.Si., selaku Ketua Jurusan Administrasi Niaga yang telah memberikan motivasi dan arahan.
3. Bapak I Made Widiantera, S.Psi., M.Si., selaku Ketua Prodi Administrasi Bisnis yang telah memberikan pengarahan dan petunjuk.
4. Bapak I Wayan Eka Dian Rahmanu, S.Pd., M.Pd., selaku Koordinator Praktik Kerja Lapangan yang telah memberikan

dorongan, motivasi dan arahan selama melaksanakan Praktik Kerja Lapangan.

5. Ibu Ni Nyoman Supiatni, S.E., M.Si., selaku Dosen Pembimbing I yang telah memberikan bimbingan, arahan, serta dukungan kepada penulis sehingga tersusunnya Tugas Akhir ini.
6. Bapak Ida Bagus Gede Dananjaya, S.E., M.M., selaku Dosen Pembimbing II yang telah memberikan bimbingan, arahan, serta dukungan kepada penulis sehingga tersusunnya Tugas Akhir ini.
7. Bapak dan Ibu dosen Administrasi Niaga yang telah memberikan mata kuliah dari semester I hingga semester VI, serta seluruh staff Administrasi Niaga yang telah mendukung kelancaran proses perkuliahan.
8. Bapak Putu Bayu Putra Mahendra, S.STP, M.Si., selaku Kepala Sub Bagian Tata Usaha Biro yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melaksanakan Praktik Kerja Lapangan dan memperoleh data dan keterangan yang terkait dengan penyusunan Tugas Akhir ini.
9. Bapak Made Bagus Rangga Bhuwana dan I Kadek Suar Putra Dana serta seluruh staff Sub Bagian Tata Usaha Biro yang telah membantu memberikan bimbingan dan arahan serta memberikan informasi yang dibutuhkan selama penyusunan Tugas Akhir ini.

10. Orang tua, kakak, dan seluruh keluarga tercinta yang telah memberikan dorongan moral maupun materil selama penyusunan Tugas Akhir ini.
11. Teman-teman dan seluruh pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu atas segala dukungan selama ini dan atas bantuan dalam menyelesaikan Tugas Akhir ini.

Penulis menyadari bahwa Tugas Akhir ini masih jauh dari sempurna dan tidak lepas dari kekurangan, oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran dari semua pihak yang bersifat membangun. Akhir kata, semoga Tugas Akhir ini dapat berguna dan bermanfaat bagi seluruh pihak, baik dari dalam maupun luar lingkungan Politeknik Negeri Bali.

Badung, 29 Agustus 2022

Penulis

ABSTRAK

Ditengah-tengah dinamika organisasi, sebuah kepemimpinan yang berkualitas sangat diperlukan. Dalam hal ini, pemimpin harus memikirkan gaya kepemimpinan seperti apa yang diterapkan kepada bawahannya. Karena berkembang tidaknya sebuah organisasi atau lembaga salah satunya adalah peranan penting dari seorang pemimpin yang dapat mengkondisikan lingkup kerja dan anggotanya untuk mencapai tujuan, namun apabila gagal akan mengakibatkan beberapa permasalahan. Biro Umum dan Protokol Setda Provinsi Bali sebagai salah satu organisasi atau lembaga pemerintahan juga tak luput dari hal tersebut. Adanya fenomena dimana pimpinan kurang tegas terhadap pegawai yang tidak disiplin, sehingga mengakibatkan semangat kerja pegawai menurun atau rendah. Hal tersebut dilihat dari permasalahan yang umum ditemukan yaitu keterlambatan pegawai dan kurang mampunya pegawai dalam mengambil keputusannya sendiri.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui gaya kepemimpinan seperti apa yang diterapkan dalam meningkatkan semangat kerja pegawai pada Biro Umum dan Protokol Setda Provinsi Bali dan kendala serta solusi terkait penerapan gaya kepemimpinannya. Teknik pengumpulan data yaitu wawancara, pengamatan, studi kepustakaan, dan dokumentasi. Teknik Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif dengan mengkaji fenomena- fenomena aktual yang terjadi di lapangan.

Berdasarkan indikator gaya kepemimpinan, diketahui bahwa pimpinan Biro Umum dan Protokol Setda Provinsi Bali cenderung menerapkan gaya demokratik dan paternalistik, dimana kedua gaya ini berfokus pada pendekatan kekeluargaan sehingga segi ketegasan menjadi titik kelemahannya. Beberapa kendala yang dihadapi pimpinan, mulai dari banyaknya ruangan, kondisi ruangan yang berbeda-beda, kegagalan komunikasi, hingga kurangnya waktu bersama pegawai. Adapun solusi untuk mengatasi kendala-kendala tersebut yaitu menunjuk PIC, menyesuaikan diri, komunikasi berulang, dan mencari pegawai saat waktu istirahat tiba.

Kata Kunci : Gaya Kepemimpinan, Semangat Kerja, Biro Umum dan Protokol Setda Provinsi Bali, Demokratik, Paternalistik

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN KARYA TUGAS AKHIR	i
LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING	ii
LEMBAR PENGESAHAN TUGAS AKHIR	iii
PRAKATA	iv
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR LAMPIRAN	xi
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Pokok Masalah	6
C. Tujuan Penelitian	7
D. Manfaat Penelitian	7
E. Metode Penelitian	8
1. Lokasi Penelitian	8
2. Objek Penelitian	8
3. Data Penelitian	9
4. Teknik Analisis Data	12
BAB II LANDASAN TEORI	14
A. Kepemimpinan.....	14
1. Pengertian Kepemimpinan	14

2.	Fungsi dan Peran Kepemimpinan	15
3.	Teori Kepemimpinan	18
4.	Gaya Kepemimpinan	19
5.	Indikator Gaya Kepemimpinan	27
B.	Semangat Kerja	29
1.	Pengertian Semangat Kerja	29
2.	Indikator Semangat Kerja	31
3.	Faktor-Faktor Untuk Mengukur Semangat Kerja	32
4.	Dimensi Semangat Kerja	34
BAB III	GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN	36
A.	Sejarah Perusahaan	36
B.	Bidang Usaha	37
C.	Struktur Organisasi dan Uraian Jabatan	38
BAB IV	HASIL DAN PEMBAHASAN	57
A.	Kebijakan Perusahaan	57
B.	Analisis dan Interpretasi Data	61
BAB V	SIMPULAN DAN SARAN	77
A.	Simpulan	77
B.	Saran	78

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1 <i>Tagline</i>	36
Gambar 3.2 Struktur Organisasi	39

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Evaluasi Pencapaian Kinerja Perangkat Daerah Provinsi Bali Tahun 2021	2
Tabel 4.1. Kemampuan Pengambilan Keputusan	61
Tabel 4.2. Kemampuan Memotivasi	63
Tabel 4.3. Kemampuan Komunikasi	64
Tabel 4.4 Kemampuan Mengendalikan Bawahan.....	66
Tabel 4.5. Tanggung Jawab.....	68
Tabel 4.6. Kemampuan Mengendalikan Emosi.....	69

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Daftar Pertanyaan Wawancara

Lampiran 2. Dokumentasi Wawancara

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Kepemimpinan merupakan salah satu hal yang perlu diperhatikan dalam dinamika organisasi, yaitu sebuah konsep yang menggambarkan proses kelompok yang selalu bergerak dan berkembang. Dalam hal ini, pemimpin perlu mempertimbangkan gaya kepemimpinan yang diterapkannya, karena pemilihan gaya kepemimpinan berdampak besar pada keberhasilan hasil kerja pegawai. Bahkan perkembangan suatu organisasi merupakan peranan penting bagi seorang pemimpin yang dapat mengatur ruang lingkup kerja dan anggotanya untuk mencapai tujuan. Karena seorang pemimpin yang baik dapat mempengaruhi, mengajak, mengelola pegawainya, dan dapat memotivasi setiap pegawai untuk terus berprestasi dalam pekerjaannya dan menyelesaikan pekerjaan dengan penuh kehati-hatian dan tanggung jawab.

Organisasi Pemerintahan di Indonesia adalah organisasi sektor publik untuk penyelenggaraan pemerintahan, baik keluar maupun kedalam guna mencapai tujuan negara yaitu meningkatkan

kesejahteraan secara maksimal kepada masyarakat. Oleh sebab itu organisasi pemerintahan merupakan salah satu unsur yang penting dan mempunyai posisi yang strategis dalam penyelenggaraan pemerintahan. Selanjutnya organisasi pemerintahan di Indonesia dalam melaksanakan pemerintahannya, dituntut untuk bersikap proaktif dan mengandalkan kepemimpinan yang berkualitas untuk membangkitkan semangat kerja para bawahannya.

Biro Umum dan Protokol Setda Provinsi Bali sebagai salah satu organisasi pemerintahan juga tidak lepas dari hal tersebut diatas. Dalam menggerakkan pegawai Biro Umum dan Protokol Setda Provinsi Bali didukung unsur pemimpin sebagai pejabat sebanyak 14 orang, terdiri dari seorang Kepala Biro, 3 (tiga) orang Kepala Bagian dan 10 (sepuluh) orang Kepala Sub bagian. Disamping itu, unsur pimpinan tersebut dalam melaksanakan kepemimpinannya telah didukung uraian tugas yang cukup jelas, sasaran kerja yang akan dicapai serta prosedur kerja yang harus diikuti sesuai dengan SOP (Standar Operasional Prosedur) yang telah ditetapkan.

Tabel 1.1 Evaluasi Pencapaian Kinerja Perangkat Daerah Provinsi Bali Tahun 2021

No.	Perangkat Daerah	Hasil Penilaian
1	Inspektorat Daerah Provinsi Bali	Sangat Baik
2	Badan Pendapatan Daerah Provinsi Bali	Sangat Baik
3	Badan Kepegawaian Daerah	Sangat Baik
4	Dinas Pendidikan, Kepemudaan dan Olahraga Provinsi Bali	Baik

5	Dinas Pemajuan Masyarakat Adat Provinsi Bali	Baik
6	Biro Umum dan Protokol Setda Provinsi Bali	Baik
7	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Bali	Baik
8	Dinas Komunikasi, Informatika dan Statistik	Baik
9	Satuan Polisi Pamong Praja	Baik
10	Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah	Baik
11	Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa, Dukcapil	Baik
12	Dinas Kebudayaan Provinsi Bali	Baik
13	Dinas Sosial, Pemberdayaan Perempuan dan Pelindungan Anak	Baik
14	Dinas Kesehatan Provinsi Bali	Baik
15	Badan Penanggulangan Bencana Daerah Provinsi Bali	Baik
16	Dinas Pekerjaan Umum, Penataan Ruang, Perumahan dan Kawasan Pemukiman Provinsi Bali	Baik
17	Biro Hukum Setda Provinsi Bali	Baik
18	Biro Pengadaan Barang/Jasa Setda Provinsi Bali	Baik

Sumber: Biro Umum dan Protokol Setda Provinsi Bali

Berdasarkan tabel 1.1 di atas, diketahui Biro Umum dan Protokol Setda Provinsi Bali berada pada peringkat 6 (enam) dengan predikat baik dalam Penilaian Kinerja Perangkat Daerah Tahun 2021 yang disampaikan oleh Gubernur Bali terkait Matriks Program Kerja dan Agenda Pembangunan tahun 2022 pada Senin, 24 Januari 2022.

Namun ditengah baiknya kinerja Biro Umum dan Protokol Setda Provinsi Bali, terdapat fenomena yang menunjukkan gaya

kepemimpinan dalam meningkatkan semangat kerja pegawai belum dapat berjalan dengan baik. Berdasarkan pengamatan penulis bahwa pelaksanaan kepemimpinan belum berjalan secara optimal yang ditunjukkan dengan adanya kecenderungan pimpinan kurang tegas terhadap pegawainya yang tidak disiplin, sehingga mengakibatkan semangat kerja pegawai menurun atau rendah. Menurunnya semangat kerja pegawai dapat dilihat dengan masih adanya beberapa permasalahan, diantaranya:

1. Keterlambatan Pegawai.

Berdasarkan hasil pengamatan penulis, pegawai Biro Umum dan Protokol Setda Provinsi Bali sering kali terlihat terlambat untuk datang ke kantor. Alasan keterlambatannya pun bervariasi mulai dari terjebak macet, ada kendala dengan kendaraan yang ditumpangi hingga keperluan lainnya. Mungkin terlambat sekali atau dua kali dapat dikatakan wajar, namun hal ini terjadi hampir setiap hari.

Selain terlambat, pegawai juga sering meninggalkan kantor sebelum waktunya, baik itu beberapa jam sebelum waktu pulang kantor maupun setengah hari. Berdasarkan penjelasan pegawai mengungkapkan bahwa terlambat atau meninggalkan kantor sebelum waktunya tidak masalah, selama izin terlebih dulu kepada pegawai yang bertanggung jawab terkait absensi dan atasan.

Hal ini adalah salah satu indikasi dari gaya kepemimpinan yaitu kurangnya kemampuan mengendalikan bawahan, seperti kurang adanya tindakan tegas tentang ketidaktertanggungjawaban pegawai yang sering datang terlambat maupun pulang tidak tepat pada waktunya.

Sedangkan setiap pimpinan dalam organisasi perlu menyadari pentingnya dapat mengendalikan bawahan serta meningkatkan semangat dalam bekerja dengan gaya kepemimpinan yang telah digunakannya.

2. Pegawai Tidak Dapat Mengambil Keputusan Sendiri

Beberapa pegawai khususnya pada bagian Sub Bagian Tata Usaha Biro seringkali tidak dapat mengambil keputusan sendiri dan harus bertanya kepada pegawai lain. Hal ini terlihat ketika ada surat masuk, pegawai yang bertugas kebingungan bagaimana untuk *me-input* surat tersebut. Tidak jarang juga pegawai harus menunggu informasi dari pegawai lain untuk melanjutkan pekerjaannya.

Pegawai seharusnya dapat mengambil keputusan sendiri yang memang berkaitan dengan pekerjaannya sehingga pada kondisi tertentu tidak bergantung pada pegawai lain. Hal ini juga adalah salah satu indikasi dari gaya kepemimpinan yaitu kurangnya kemampuan memotivasi pegawai, seperti kurang

mampunya pimpinan memotivasi pegawai agar memiliki rasa ingin belajar serta semangat untuk mengetahui hal baru.

Hal tersebut harus segera diatasi karena semangat kerja pegawai yang tinggi diperlukan dalam setiap usaha kerjasama pegawai untuk mencapai tujuan organisasi, dengan semangat kerja pegawai yang tinggi, pencapaian tujuan organisasi akan semakin mudah sehingga kinerja Biro Umum dan Protokol Setda Provinsi Bali dapat dipertahankan pada posisi baik bahkan dapat ditingkatkan. Selain itu, dengan semangat kerja pegawai yang tinggi, diharapkan pegawai mampu berperan aktif dan berpartisipasi dalam pembangunan serta mampu menjadi seorang *creator*, *innovator* dan fasilitator dalam rangka efektifitas penyelenggaraan pemerintahan, pelaksanaan pembangunan dan pelayanan kepada masyarakat.

Berdasarkan permasalahan tersebut, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang gaya kepemimpinan dengan judul **“Analisis Gaya Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Semangat Kerja Pegawai pada Biro Umum dan Protokol Setda Provinsi Bali”**.

B. Pokok Masalah

Sesuai dengan latar belakang tersebut maka pokok masalah yang diangkat pada penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

1. Bagaimanakah gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam meningkatkan semangat kerja pegawai pada Biro Umum dan Protokol Setda Provinsi Bali?
2. Bagaimana kendala-kendala yang dihadapi dan cara mengatasinya terkait penerapan gaya kepemimpinan dalam meningkatkan semangat kerja pegawai?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan pokok masalah diatas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam meningkatkan semangat kerja pegawai pada Biro Umum dan Protokol Setda Provinsi Bali.
2. Untuk mengetahui kendala-kendala yang dihadapi dan cara mengatasinya terkait penerapan gaya kepemimpinan dalam meningkatkan semangat kerja pegawai.

D. Manfaat Penelitian

Dari penelitian ini diharapkan akan dapat memberikan manfaat/kegunaan, diantaranya:

1. Bagi Mahasiswa

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan khususnya tentang gaya kepemimpinan yang ada dalam dunia kerja, yang selanjutnya dapat digunakan sebagai pengalaman yang bermanfaat.

2. Bagi Biro Umum dan Protokol Setda Provinsi Bali

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi tentang bagaimana gaya kepemimpinan dalam meningkatkan semangat kerja pegawai di lingkungan Biro Umum dan Protokol Setda Provinsi Bali serta memberikan gambaran tentang gaya kepemimpinan yang digunakan.

3. Bagi Pembaca

Penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi yang baik bagi masyarakat secara umum serta bagi mahasiswa yang hendak melakukan penelitian lanjutan di perusahaan yang sama ataupun berbeda.

E. Metode Penelitian

Adapun metode penelitian yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Biro Umum dan Protokol Setda Provinsi Bali yang beralamat di Jalan Basuki Rahmat, Niti Mandala Renon Denpasar.

2. Objek Penelitian

Pada penelitian ini objeknya adalah “Analisis Gaya Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Semangat Kerja Pegawai pada Biro Umum dan Protokol Setda Provinsi Bali”.

3. Data Penelitian

Adapun data yang digunakan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Jenis Data

Dalam penelitian ini, jenis data yang digunakan adalah data kualitatif untuk memperoleh data yang mendalam, yaitu data yang mengandung makna. atau tipe data berupa deskripsi yang relevan dengan objek penelitian.

Menurut Sugiyono (2018:23) mengatakan bahwa “jenis data kualitatif adalah data yang berbentuk kalimat, kata, atau gambar”.

b. Sumber Data

Sumber data pada penelitian ini dibagi menjadi 2 (dua) yaitu:

1) Data primer

Menurut Sugiyono (2018:456) menyatakan bahwa “data primer yaitu sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data”.

Penulis menggunakan hasil wawancara yang didapatkan dari informan serta hasil *observasi* mengenai objek penelitian sebagai data primer.

Wawancara dilakukan dengan pihak Biro Umum dan Protokol Setda Provinsi Bali.

2) Data Sekunder

Menurut Sugiyono (2018:456) menyatakan bahwa “data sekunder yaitu sumber data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen”.

Dalam penelitian ini yang menjadi sumber data sekunder adalah berbagai referensi buku, makalah, dan artikel yang berhubungan dengan penelitian.

c. Teknik Pengumpulan Data

Dilihat dari teknik pengumpulan data, maka teknik pengumpulan data yang akan digunakan pada penelitian ini diantaranya:

1) Wawancara (*Interview*)

Menurut Sugiyono (2018:140), mendefinisikan wawancara sebagai berikut:

Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu yang dilakukan oleh dua pihak yaitu pewawancara (*interview*) yang mengajukan pertanyaan dan yang diwawancarai (*interviewee*) untuk memberikan jawaban atas pertanyaan yang diberikan

Wawancara dapat dibagi menjadi wawancara terstruktur dan wawancara tidak terstruktur. Pada penelitian ini menggunakan wawancara terstruktur

guna mendapatkan informasi terkait gaya kepemimpinan yang selama ini digunakan dan kendala serta cara pemecahannya dalam penerapan gaya kepemimpinan tersebut.

Informan utama (*key informan*) dalam wawancara ini adalah Kepala Sub Bagian Tata Usaha Biro dan didukung dengan beberapa informasi dari pegawai dan sekretaris pribadi.

2) Pengamatan (*Observasi*)

Menurut Sugiyono (2018:229) menyatakan bahwa “*observasi* adalah teknik pengumpulan data yang mempunyai ciri yang spesifik bila dibandingkan dengan teknik yang lain. *Observasi* juga tidak terbatas pada orang, tetapi juga objek-objek alam yang lain”.

Observasi pada penelitian ini yaitu dengan melakukan pengamatan langsung di lapangan untuk mengetahui kondisi yang sebenarnya di Biro Umum dan Protokol Setda Provinsi Bali terkait dengan objek penelitian.

3) Studi Kepustakaan

Menurut Sugiyono (2018:291) mengungkapkan bahwa “studi kepustakaan berkaitan dengan kajian teoritis dan referensi lain yang terkait dengan nilai,

budaya, dan norma yang berkembang pada situasi sosial yang diteliti”. Pada penelitian ini menggunakan studi kepustakaan berupa buku-buku, artikel, dan juga jurnal ilmiah.

4) Dokumentasi

Menurut Sugiyono (2018:476) mengatakan bahwa “dokumentasi adalah suatu cara yang digunakan untuk memperoleh data dan informasi dalam bentuk buku, arsip, dokumen, tulisan angka dan gambar yang berupa laporan serta keterangan yang dapat mendukung penelitian”.

Dokumentasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah dokumen yang dimiliki Kepala Sub Bagian Tata Usaha Biro seperti struktur organisasi, serta dokumentasi lainnya yang terkait dengan objek penelitian.

4. Teknik Analisis Data

Menurut Moleong (2017:280), “analisis data adalah proses mengorganisasikan dan mengurutkan data ke dalam pola, kategori, dan satuan uraian dasar sehingga dapat ditemukan tema dan dapat dirumuskan hipotesis kerja seperti yang disarankan oleh data”. Sedangkan Menurut Sugiyono (2018:482) menyatakan bahwa:

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain

Dalam penelitian ini digunakan teknik analisis deskriptif kualitatif, yaitu teknik menarik kesimpulan dengan cara mendeskripsikan data yang dikumpulkan dari hasil wawancara, catatan lapangan dan dokumen, kemudian diolah. “Teknik Analisis Deskriptif yaitu teknik menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya, yang diperoleh dari hasil, catatan lapangan, wawancara dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain” (Sugiyono, 2018:244).

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan hasil dan pembahasan yang telah dipaparkan sebelumnya, maka didapatkan kesimpulan sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Semangat Kerja Pegawai pada Biro Umum dan Protokol Setda Provinsi Bali

Dalam meningkatkan semangat kerja pegawai di Biro Umum dan Protokol Setda Provinsi Bali, pimpinan cenderung menerapkan gaya kepemimpinan demokratik dan paternalistik. Gaya kepemimpinan demokratik dapat dilihat dari indikator yang meliputi cara pengambilan keputusan, pelaksanaan tanggung jawab yang diemban, serta kemampuan mengendalikan emosi. Sedangkan gaya kepemimpinan paternalistik dapat dilihat dari indikator yang meliputi kemampuan berkomunikasi, kemampuan mengendalikan bawahan, serta kemampuan memotivasi pegawai. Namun, masih ada kelemahan pimpinan yaitu pada 2 (dua) indikator yaitu kemampuan mengendalikan bawahan dan kemampuan memotivasi pegawai. Dalam meningkatkan

semangat kerja pegawai diwujudkan dengan pemberian reward, memotivasi pegawai, dan dengan melakukan pendekatan kekeluargaan.

2. Kendala-Kendala yang dihadapi dan Cara Mengatasinya Terkait Penerapan Gaya Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Semangat Kerja Pegawai

Beberapa kendala beserta cara pemecahannya yang dihadapi oleh pimpinan pada penerapan gaya kepemimpinannya dalam meningkatkan semangat kerja pegawai, seperti banyaknya ruangan, perbedaan kondisi setiap ruangan, kegagalan komunikasi, hingga kurangnya waktu bersama. Dengan cara pemecahannya masing-masing adalah dengan penunjukkan *Person In Charge* (PIC), menyesuaikan diri dengan setiap kondisi, komunikasi berulang, serta menghubungi pegawai saat jam istirahat.

B. Saran

Adapun saran yang dapat penulis berikan yaitu:

1. Saran yang dapat penulis berikan kepada pimpinan Biro Umum dan Protokol Setda Provinsi Bal adalah hendaknya gaya kepemimpinan yang diterapkan tidak hanya satu atau dua gaya saja, namun lebih kepada memilih sesuai dengan situasi dan kondisi pegawai saat itu. Jika tetap menggunakan gaya tersebut,

hendaknya pimpinan dapat lebih tegas dalam memimpin bawahan.

2. Sedangkan saran penulis kepada pegawai adalah hendaknya lebih teliti dan fokus dalam menerima informasi dari pimpinan terkait tugas pelayanan publik maupun penyelenggaraan pemerintahan untuk menghindari terjadinya kesalahan. Misalnya dengan membatasi penggunaan *smartphone* saat bekerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustini, Fauzia. 2019. *Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia*. Medan: UISU Press
- Darmawan, Didit. 2013. *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*. Surabaya: PT. Temprina Media Grafika.
- Fahmi, Irham. 2013. *Manajemen Kinerja, Teori dan Aplikasinya*. Bandung: Alfabeta
- Firidinata, A.P., dan F. Mas'ud. 2017. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Paternalistik Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Employee Engagement Sebagai Variabel Intervening". *Diponegoro Journal Of Management*, Vol. 6, No. 4, pp 1-10.
- Hasibuan, S.P Malayu. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mattayang, Besse. 2019. "Tipe Dan Gaya Kepemimpinan: Suatu Tinjauan Teoritis". *Jurnal Of Economic, Management and Accounting*, Vol. 2, No. 2, pp 45-52.
- Moleong, Lexy J. (2017). *Metode Penelitian Kualitatif, cetakan Ke-36*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya Offset.
- Nursam. 2020. "Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Kinerja Pendidik". *Journal of Islamic Education Management*, Vol. 5, No. 1, pp 27-38.
- Paramita, Lisa. 2017. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Provinsi Kalimantan Timur". *Jurnal Administrasi Negara*, Volume 5, Nomor 3, pp 6168-6182.
- Prasetyo, Hendri dan Tri Yuniati. 2014. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komunikasi Interpersonal Terhadap Semangat Kerja Karyawan. *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen*, Vol. 3, No. 1, pp 1-5
- Purba, E. 2019. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perhubungan Pemerintah Kota Medan. *Jurnal Prointegrita*, Vol. 2, No. 2, pp 299-318.

- Purnomo, F.X. Setio Edy dan Ratna Wijayanti. 2013. *Analisis Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Instruktif, Konsultatif, Partisipatif, dan Delegating Terhadap Kinerja Karyawan*. Semarang: Universitas Semarang.
- Rivai, V. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan Cetak Ke-6*. Depok: PT. Raja Grafindo Persada
- Setiawan, Andre. 2017. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja". *AGORA*, Vol.5, No.3, pp 1-7.
- Soedarso, Sri W. 2015. *Sistem Informasi Manajemen*. Bandung: Manggu Media.
- Sugiyono. 2018. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sutikno, Sobry. 2014. *Pemimpin dan Kepemimpin: Tips Praktis untuk Menjadi Pemimpin yang Diidolakan*. Lombok: Holistica Lombok
- Sutrisno, E. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetak Ke-6*. Jakarta: Pranada Media Group.
- Taryaman, E. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CV Budi Utama.
- Utari, Sri dan M.M., Hadi. 2020. "Gaya Kepemimpinan Demokratis Perpustakaan Kota Yogyakarta (Studi Kasus). *Jurnal Pustaka Ilmiah*, Vol. 6, No.1, pp 994-1002.