

# **PERAN PEMIMPIN DALAM MENINGKATKAN PRESTASI KERJA PEGAWAI**

(Studi pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Tulungagung)

## **SKRIPSI**

Diajukan untuk menempuh ujian sarjana  
Pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

**ERLY ERLINDA**  
NIM. 0610313060



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI  
JURUSAN ADMINISTRASI PUBLIK  
KONSENTRASI PEMERINTAHAN DAERAH  
MALANG  
2010**

## *MOTTO*

**Karena sesungguhnya bersama kesulitan itu ada kemudahan,**

**Sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan.**

**Maka apabila kamu telah selesai (urusan dunia), bersungguh-**

**sungguhlah (dalam beribadah). Dan hanya kepada Tuhanmulah**

**kamu berharap. (QS. 94: 5-8)**



**Tidak ada yang tidak mungkin selama ada tulus hati,**  
**pasti akan ada keajaiban.**

## TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : PERAN PEMIMPIN DALAM MENINGKATKAN PRESTASI  
KERJA PEGAWAI (Studi pada Badan Kepegawaian Daerah  
Kabupaten Tulungagung).

Disusun Oleh : ERLY ERLINDA

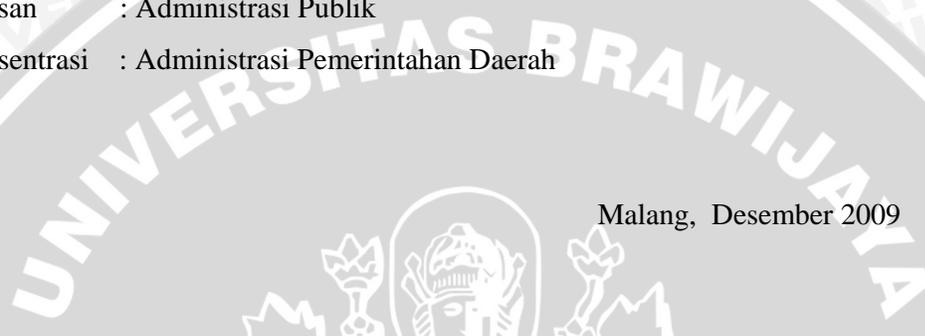
NIM : 0610313060

Fakultas : Ilmu Administrasi

Jurusan : Administrasi Publik

Konsentrasi : Administrasi Pemerintahan Daerah

Malang, Desember 2009



Komisi Pembimbing

Ketua

Anggota

Drs. Aspan Munadi, MAP  
NIP. 130 368 757

Drs. Tjahjanulin Domai, MSi  
NIP. 130 890 054



**TANDA PENGESAHAN**

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, pada :

Hari : Jum'at  
 Tanggal : 29 Januari 2010  
 Jam : 09.00 WIB  
 Skripsi atas nama : Erly Erlinda  
 Judul : Peran Pemimpin Dalam Meningkatkan Prestasi Kerja Pegawai (Studi pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Tulungagung)

**dan dinyatakan LULUS**

**MAJELIS PENGUJI**

Ketua

Anggota

Drs. Aspan Munadi, MAP

Drs. Tjahjanulin Domai, MS

NIP. 19460827 197302 1 001

NIP. 19531222 198010 1 001

Anggota

Anggota

Dr. Suryadi, MS

Drs. Muhammad Shobaruddin, MA

NIP. 19601103 198703 1 003

NIP. 19590219 198601 1 001



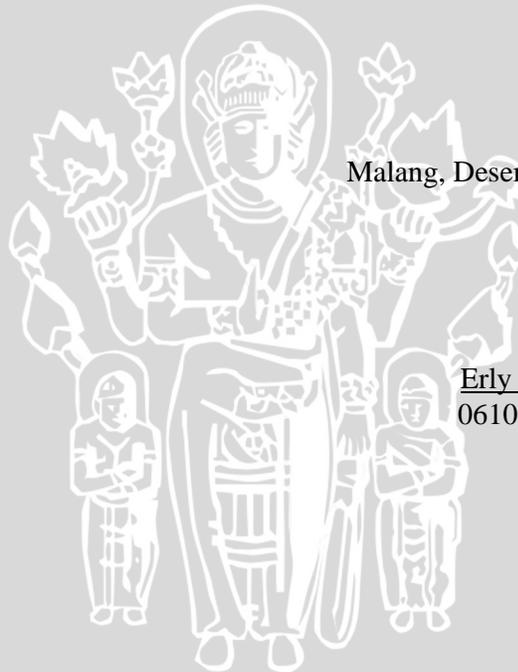
## PERNYATAAN ORISINALITAS

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar Sarjana yang saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan Peraturan Perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan Pasal 70).

Malang, Desember 2009

Erly Erlinda  
0610313060



## RINGKASAN

Erly Erlinda, 2009, Peran Pemimpin Dalam Meningkatkan Prestasi Kerja Pegawai (Studi pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Tulungagung), Drs. Aspan Munadi, MAP, Drs. Tjahjanulin Domai, MS, 118 Hal. + xiv

Dalam organisasi terdapat interaksi manusia yang tergabung didalamnya, sebagai contoh adanya hubungan pemimpin dan bawahan, yang keduanya akan bekerjasama dalam melaksanakan tugas yang sudah terencana dan menggunakan sarana serta alat-alat lainnya untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam mencapai tujuan organisasi diperlukan seorang pemimpin yang memiliki visi-misi yang jelas sesuai dengan tugas dan fungsi dari organisasi. Tugas dari seorang pemimpin yaitu merencanakan, menggerakkan dan mengawasi setiap aktivitas dalam organisasi. Tapi untuk memimpin manusia merupakan hal yang cukup sulit sebab tiap individu memiliki kemampuan dan kemauan yang berbeda-beda

Suatu organisasi akan dapat berjalan dengan baik apabila didukung oleh tingkat kualitas dari sumberdaya manusia yang baik pula. Sumber daya manusia merupakan faktor penentu dalam berhasil atau tidaknya suatu organisasi dalam mewujudkan tujuannya, di samping itu di dalam hal ini juga tidak terlepas diperlukan peran seorang pemimpin. Peran pemimpin yang mempunyai nilai yang sangat penting di dalam organisasi dimana seorang pemimpin harus mampu memahami hakekat manusia sebab hal tersebut juga merupakan persoalan yang sangat penting.

Salah satu tugas utama dari seorang pemimpin adalah ia harus dapat meningkatkan prestasi kerja pegawai sehingga pada akhirnya dapat mencapai tujuan dan sasaran dari organisasi yang dipimpinya. Dari situlah peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul "Peran Pemimpin Dalam Meningkatkan Prestasi Kerja Pegawai.

Berlatar pada rumusan masalah tersebut, tujuan yang diharapkan adalah untuk menggambarkan peran pemimpin dalam rangka meningkatkan prestasi kerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Tulungagung, sekaligus juga untuk mengetahui hasil dari peran pemimpin dalam meningkatkan prestasi kerja, dari hasil inilah maka akan dapat mengetahui bagaimana peran daripada pemimpin tersebut dan faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja pegawai.

Adapun metode yang digunakan adalah metode penelitian dengan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif yang berarti memberikan gambaran secara sistematis, faktual dan akurat tentang peran pemimpin dalam meningkatkan prestasi kerja pegawai untuk diambil suatu kesimpulan yang dapat digeneralisasikan. Sedangkan analisa yang dipakai dengan menggunakan model interaktif yang berarti kegiatan analisis merupakan proses, siklus dan interaktif yang berarti kegiatan reduksi, penyajian data, dan penarikan kesimpulan atau verifikasi secara berkelanjutan.

Dalam penelitian ini, hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa peran pemimpin dalam meningkatkan prestasi kerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Tulungagung sudah dapat dikatakan cukup baik, dimana pemimpin sudah dapat melaksanakan perannya dengan baik sehingga

dapat meningkatkan prestasi pegawai sehingga kinerja mereka lebih baik dalam rangka mewujudkan tujuan dari instansi tersebut, selain juga didukung oleh adanya faktor-faktor yang ada pada diri pegawai sehingga mereka dapat melaksanakan pekerjaan yang diberikan oleh pemimpin kepadanya dengan baik dan penuh dengan rasa tanggungjawab.



## SUMMARY

Erly Erlinda. 2009. The Leader's Role in Improving the Employee Work Achievement (Study on *Badan Kepegawaian Daerah Tulungagung*). Drs. Aspan Munadi, MAP., Drs. Tjahjanulin Domai, MS., 118 Pages + xiv

In a institution, there are human interaction that joined on it. For example, the leader meets subordinate, that the both of them would work together to do the function that have planned and make condition and other tools to get the goals of the institution. To get the goals of institution needed a leadership that had the clear visssion and mission that according to task the function. The function of leadership is planning, actuating, controlling, every activity in a institution. But to lead the human is adifficult thing because every individual had capacity and different wish.

An organization will be well conducted if it is supported by good quality of human resources. A human resource is the determining factor of whether it success or not in achieving its goal, in addition to this is not release from the need of a leader's role. The leader's role has a significant value in such organization in which a leader has to understand well the essence of human since this case is also an importance issue.

One of the leader's task is that he or she has to be able to improve the employee work achievement which is ultimately then it can reach its goal and target he or she handled on. Based on this glance explanatory, the researcher is interested in conducting the research under the title "The Leader's Role in Improving the Employee Work Achievement".

Based on that background, the aim of this research is to describe the leader's role in improving the employee work achievement in *Badan Kepegawaian Daerah Tulungagung*, and also to identify the result of leader's role in the effort to improve the employee work achievement.

The method that is used is qualitative method and kind of research is descriptive which means that it gives a systematically, factually, and accurately description concerning to the leader's role in improving the employee work achievement for taking as conclusion to be then generalized. Whereas for analysis used is by employing interactive model which means that the analysis activities are in the form of process, cycle, and interactive meaning reduction, data presenting, and concluding or continuous verification activities.

In this research, the result shows that the leader's role in improving the employee work achievement in *Badan Kepegawaian Daerah Tulungagung* can be considered as fairly good, which means that the leader has already done his or her role as well as possible so that it is able to enhance the employee work achievement and makes their work better in realizing the organization's aim. Besides, it is also encouraged by such factors of the employee itself so that they are able to do their work given by their leader well and full of responsibility.

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayahNya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Peran Pemimpin Dalam Meningkatkan Prestasi Pegawai (Studi Pada Badan Kepegawian Daerah Kabupaten Tulungagung)”.

Tujuan penulisan skripsi ini adalah sebagai karya ilmiah dan salah satu syarat untuk mendapatkan gelar Sarjana Administrasi Publik pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan trimakasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Sumartono, M.S selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya
2. Bapak M.R. Khairul Muluk, S.Sos. M.Si selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya
3. Bapak Drs. Aspan Munadi, MAP selaku Dosen pembimbing utama
4. Bapak Drs. Tjahjanulin Domai, MS selaku Dosen pembimbing pendamping
5. Bapak/Ibu Dosen Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya
6. Bapak Drs. Kusmadi, MSi selaku Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Tulungagung
7. Bapak Drs. Agung Sudrajat selaku pembimbing selama penelitian berlangsung
8. Para staf atau pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Tulungagung
9. Bapak, Ibu, Kakak dan seluruh keluarga
10. Teman-teman FIA Publik Universitas Brawijaya angkatan 2006 (klas C)

Demi kesempurnaan skripsi ini, saran dan kritik yang sifatnya membangun sangat penulis harapkan. Semoga karya skripsi ini bermanfaat dan dapat memberikan sumbangan yang berarti bagi pihak yang membutuhkan.

Malang, Desember 2010

Penulis

## DAFTAR ISI

	<b>Hal.</b>
MOTTO	
TANDA PENGESAHAN	
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	
RINGKASAN.....	vi
SUMMARY.....	viii
KATA PENGANTAR.....	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. LatarBelakang .....	1
B. RumusanMasalah .....	5
C. Tujuan.....	6
D. KontribusiPenelitian.....	6
E. Sistematika Pembahasan.....	6
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA</b>	
A. Pemerintah Daerah .....	8
1. Pengertian Pemerintah Daerah .....	8
2. Dasar Hukum Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah.....	10
3. Prinsip-prinsip Pelaksanaan Otonomi Daerah.....	11
B. Pemimpin.....	11
1. Pengertian Pemimpin dan Kepemimpinan.....	11
2. Teori Kepemimpinan.....	14
3. Gaya Kepemimpinan.....	17
4. Syarat-syarat Seorang Pemimpin .....	28
5. Fungsi dan Peran Pemimpin.....	29
C. Motivasi.....	33
1. Pengertian Motivasi.....	33
2. Tujuan Motivasi .....	34
3. Teori-teori Motivasi .....	35
D. Prestasi....	37
1. Pengertian Prestasi Kerja.....	37
2. Pengukuran Prestasi Kerja.....	38
3. Manfaat Penilaian Prestasi Kerja .....	41
4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Prestasi Kerja .....	43
E. Pegawai.....	45
F. Peran Pemimpin dalam Meningkatkan Prestasi Kerja Pegawai .....	47
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
A. Jenis Penelitian.....	49
B. Fokus Penelitian.....	49

C. Lokasi dan Situs Penelitian.....	50
D. Jenis dan Sumber Data.....	50
E. Teknik Pengumpulan Data.....	51
F. Instrumen Penelitian.....	52
G. Analisis Data .....	52

#### BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian.....	55
1. Gambaran Umum Kabupaten Tulungagung.....	55
a. Kondisi Geografis.....	55
b. Kondisi Demografis.....	57
c. Pemerintahan.....	58
2. Keadaan Kantor BKD Kabupaten Tulungagung.....	60
a. Gambaran Umum.....	60
b. Visi Misi.....	60
c. Kedudukan Tugas dan Fungsi.....	61
d. Struktur Organisasi.....	61
e. Tata Kerja.....	73
f. Keadaan Umum Pegawai.....	77
3. Peran Pemimpin .....	81
a. Peran Pemimpin Dalam Memberikan Pengarahan.....	81
b. Peran Pemimpin Dalam Memberikan Pengawasan .....	82
c. Peran Pemimpin Dalam Berkomunikasi.....	84
d. Peran Pemimpin Dalam Memberikan Motivasi.....	87
4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Prestasi Kerja Pegawai.....	89
a. Kemampuan Pegawai.....	89
b. Motivasi Pegawai.....	91
c. Disiplin Kerja.....	93
d. Kejelasan Peran.....	94
B. Pembahasan.....	96
1. Peran Pemimpin.....	96
a. Peran Pemimpin Dalam Memberikan Pengarahan.....	96
b. Peran Pemimpin Dalam Memberikan Pengawasan.....	98
c. Peran Pemimpin Dalam Berkomunikasi.....	100
d. Peran Pemimpin Dalam Memberikan Motivasi.....	102
2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Prestasi Kerja Pegawai.....	104
a. Kemampuan Pegawai.....	104
b. Motivasi Pegawai.....	105
c. Disiplin Kerja.....	106
d. Kejelasan Peran.....	107

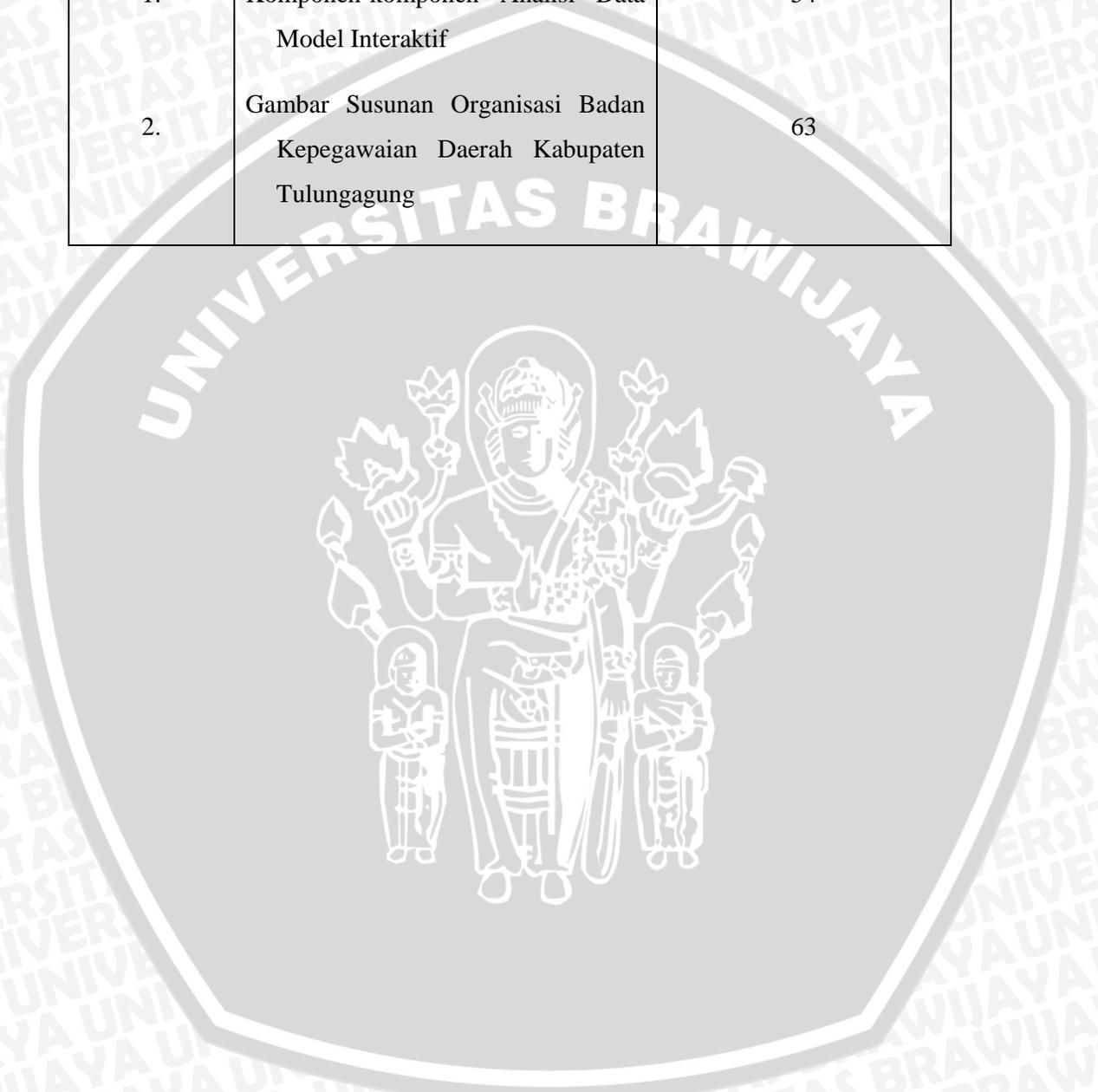
#### BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan.....	109
B. Saran.....	110

DAFTAR PUSTAKA.....	113
---------------------	-----

DAFTAR GAMBAR

No. Gambar	Judul	Hal.
1.	Komponen-komponen Analisi Data Model Interaktif	54
2.	Gambar Susunan Organisasi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Tulungagung	63

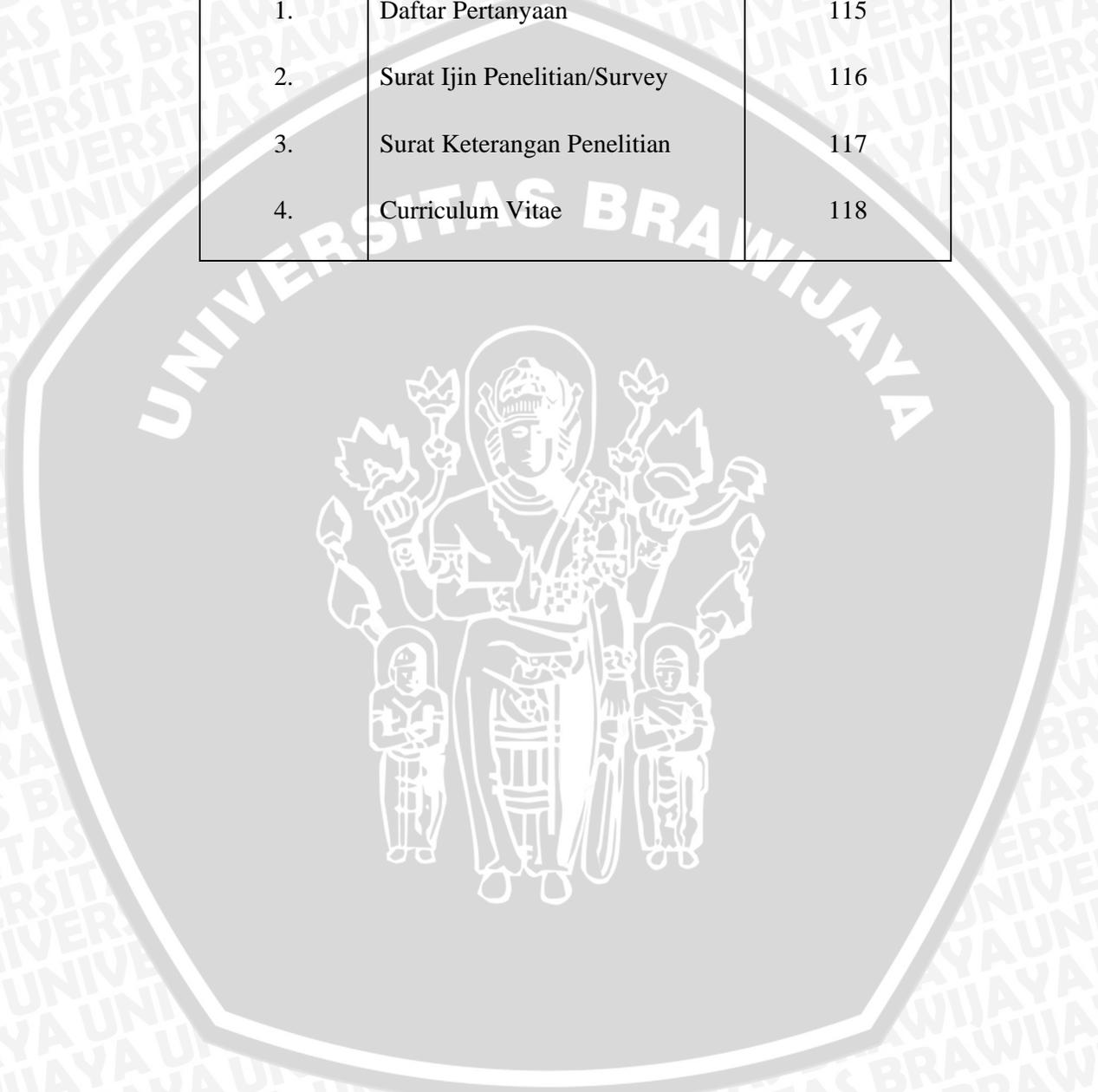


## DAFTAR TABEL

No. Tabel	Judul	Hal.
1.	Kondisi Geografis Kab. Tulungagung	56
2.	Kondisi Pemerintahan Kab. Tulungagung	60
3.	Jadwal jam kerja kantor BKD Kab. Tulungagung	75
4.	Inventarisasi kantor BKD Kab. Tulungagung	76
5.	Keadaan pegawai berdasarkan tingkat/gol kepangkatan	78
6.	Keadaan pegawai berdasarkan tingkat pendidikan	79
7.	Keadaan pegawai berdasarkan status kepegawaian	80
8.	Pendapat bawahan tentang peran pemimpin dalam memberikan pengarahan	81
9.	Pendapat bawahan tentang peran pemimpin dalam memberikan pengawasan	83
10.	Pendapat bawahan tentang peran pemimpin dalam berkomunikasi	85
11.	Pendapat bawahan tentang peran pemimpin dalam memberikan motivasi	88
12.	Pernyataan mengenai kemampuan yang dimiliki pegawai	90
13.	Pernyataan mengenai pengaruh adanya motivasi pegawai terhadap prestasi kerja pegawai	92
14.	Tingkat disiplin pegawai	93
15.	Pernyataan mengenai prestasi pegawai dengan adanya kejelasan peran	95

DAFTAR LAMPIRAN

No. Lamiran	Keterangan	Hal.
1.	Daftar Pertanyaan	115
2.	Surat Ijin Penelitian/Survey	116
3.	Surat Keterangan Penelitian	117
4.	Curriculum Vitae	118



## BAB I PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Undang-Undang Nomor 32 tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah pada pasal 1 menyebutkan, otonomi daerah diartikan sebagai hak, wewenang, dan kewajiban daerah otonom untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Di dalamnya terdapat penyerahan wewenang pemerintahan oleh pemerintah kepada daerah otonom untuk mengatur dan mengurus pemerintahannya sendiri sesuai karakteristik dan kebutuhan daerah yang bersangkutan.

Agar proses pembangunan daerah ini berjalan sesuai dengan tujuannya maka diperlukan berbagai aspek penunjang salah satunya adalah kualitas SDM yang handal yang merupakan sumberdaya yang paling utama didalam membangun suatu organisasi baik pemerintah maupun swasta.

Peningkatan kualitas aparatur negara maupun aparatur daerah sangat diperlukan, karena merupakan salah satu suprastruktur untuk kelancaran pembangunan nasional. Sebagaimana penjelasan umum Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian yang antara lain menyatakan bahwa kelancaran penyelenggaraan pembangunan dan pelaksanaan pembangunan nasional terutama tergantung pada kesempurnaan aparatur negara tidak bisa lepas dari kesempurnaan pegawai negeri.

Kepemimpinan sebagai penentu arah dan tujuan organisasi harus mampu menyikapi perkembangan zaman, terutama dalam memasuki era globalisasi sebagai era yang tanpa batas. Seorang pemimpin yang tidak dapat mengantisipasi perubahan atau tidak dapat memberikan respon atas perubahan tersebut maka besar kemungkinannya organisasi yang dipimpinnya akan berada pada kondisi stagnasi dan akhirnya akan mengalami kemunduran. Dalam zaman kemajuan sekarang ini masalah kepemimpinan senantiasa menjadi persoalan, lebih-lebih dalam waktu pembangunan di negara kita dewasa ini.

Dalam organisasi terdapat interaksi manusia yang tergabung didalamnya, sebagai contoh adanya hubungan pemimpin dan bawahan, yang keduanya akan

bekerjasama dalam melaksanakan tugas yang sudah terencana dan menggunakan sarana serta alat-alat lainnya untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam mencapai tujuan organisasi diperlukan seorang pemimpin yang memiliki visi-misi yang jelas sesuai dengan tugas dan fungsi dari organisasi. Tugas dari seorang pemimpin yaitu merencanakan, menggerakkan dan mengawasi setiap aktivitas dalam organisasi. Tapi untuk memimpin manusia merupakan hal yang cukup sulit sebab tiap individu memiliki kemampuan dan kemauan yang berbeda-beda. Aparatur daerah selain diharapkan mampu, cakap dan terampil juga hendaknya berkemauan dan mempunyai kesungguhan untuk bekerja efektif dan efisien. Kemauan dan kemampuan akan kurang berarti jika tidak diikuti oleh moral kerja dan kedisiplinan pegawai dalam mewujudkan tujuan.

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor penentu dalam pencapaian tujuan organisasi pada umumnya termasuk organisasi pemerintahan. Hal ini senada dengan yang dikemukakan oleh Siagian (1998:20) bahwa “Adalah suatu kenyataan kehidupan organisasional bahwa pemimpin memainkan peranan yang amat penting, bahkan dapat dikatakan amat menentukan dalam usaha pencapaian tujuan yang telah ditetapkan”.

Pentingnya kepemimpinan dalam organisasi termasuk didalamnya adalah organisasi pemerintahan dibutuhkan seorang pemimpin yang handal, dan untuk membuat keputusan-keputusan kearah pencapaian tujuan. Hal ini dikarenakan pemerintah mempunyai peranan dalam menentukan proses pembangunan yang mantab dan dinamis. Kepemimpinan yang handal sangat dibutuhkan untuk memotivasi pegawai agar dapat bekerja dengan baik demi tercapainya tujuan organisasi tersebut karena kepemimpinan adalah suatu proses dalam mempengaruhi kegiatan seseorang atau kelompok dalam usaha pencapaian tujuan (Thoha, 2007:65)

Seorang pemimpin (kepala) bisa diibaratkan sebagai “motor penggerak” bagi organisasinya, sehingga pemimpin seharusnya menyadari akan pentingnya peran seorang pemimpin. Kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pemimpin sangat menentukan tercapai atau tidaknya tujuan suatu organisasi karena kepemimpinan merupakan cara untuk mempengaruhi bawahannya. Selain peran dari seorang pemimpin yang baik akan sangat mendorong bawahannya untuk

berprestasi sehingga lebih mudah untuk mencapai tujuan. Dari prestasi kerja pegawai tersebut maka tujuan organisasi dapat tercapai yang dapat terlihat dari peningkatan kinerja pegawai dan hasil kerja pegawai.

Gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin merupakan kunci keberhasilan dari suatu organisasi dan sebuah proses pengaruh sosial yang sengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas-aktivitas dan hubungan-hubungan di dalam pencapaian tujuan kelompok atau organisasi pada umumnya termasuk organisasi pemerintahan. Sosok seorang pemimpin adalah pribadi yang memiliki kecakapan khusus dengan atau tanpa pengangkatan resmi dapat mempengaruhi kelompok yang dipimpinnya untuk melakukan usaha bersama mengarah pada pencapaian saran-saran tertentu (Kartono, 2005:35). Sehingga dalam rangka mencapai tujuan yang diharapkan oleh suatu organisasi, salah satu yang berperan disini adalah pemimpin.

Menurut Djanaid (1994:189) menyatakan bahwa:

“Corak atau kepemimpinan seseorang akan sangat berpengaruh terhadap efektivitas seorang. Pemilihan kepemimpinan yang benar disertai dengan motivasi eksternal yang tepat dapat mengarahkan pencapaian tujuan perorangan ataupun tujuan organisasi. Perbedaan kepemimpinan dalam organisasi akan memiliki pengaruh yang berbeda pula pada prestasi individu dan perilaku kelompok”.

Untuk menunjang keberhasilan pembangunan, salah satunya harus ditunjang dengan adanya Sumber Daya Manusia yang berkualitas. Sumber Daya Manusia yang berkualitas adalah Sumber Daya Manusia yang benar-benar mempunyai ketrampilan dan keahlian di bidangnya. Dengan adanya SDM yang berkualitas diharapkan akan tercipta aparatur karyawan yang bersih, berwibawa, bertanggungjawab, dan berprestasi.

Seperti halnya pada Badan Kepegawaian Daerah yang merupakan unsur pendukung penyelenggaraan Pemerintah Daerah di bidang kepegawaian, dipimpin oleh Kepala Badan yang berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Bupati. Dengan demikian seorang pemimpin dengan segala perannya yang dapat meningkatkan kualitas sumberdaya manusia pada BKD sangat diperlukan mengingat Badan Kepegawaian Daerah merupakan suatu lembaga negara yang berperan dalam menyelenggarakan semua urusan kepegawaian di Kabupaten

Tulungagung diantaranya adalah menangani urusan kepangkatan dan pensiun pegawai, mutasi pegawai, pengangkatan jabatan, merencanakan adanya pengadaan pegawai. Selain itu Badan Kepegawaian daerah Tulungagung juga dituntut untuk mengadakan penertiban terhadap pegawai yang mangkir dari pekerjaannya dengan mengadakan razia yang dilakukan oleh BKD beserta Satuan Polisi Pamong Praja (Satpol PP) di pusat-pusat perbelanjaan yang ada di Kabupaten Tulungagung. Pada Razia tersebut berhasil menjaring para abdi negara yang diduga keluyuran pada saat jam kerja. Seperti yang diungkapkan oleh Kasubbid Pengadaan Pegawai BKD Tulungagung “Kami setuju dengan kegiatan ini. Selain didata, para PNS yang kena razia akan diberi peringatan. Selanjutnya apabila melanggar lagi, tidak menuntut kemungkinan akan dikenai sanksi. Yang jelas kami tidak tebang pilih”. (<http://www.jawapos.co.id>)

Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Tulungagung juga tak luput dari permasalahan di dalamnya. Permasalahan mendasarnya adalah bagaimana peran dari kepala BKD tersebut untuk meningkatkan SDM pegawainya dalam rangka menjalankan visi misinya untuk mencapai hasil yang baik. Nampak sumberdaya aparatur pemerintah saat ini dikonotasikan dengan SDM dan profesionalisme yang rendah, terlihat dari pelayanan yang kurang optimal, penyalahgunaan waktu kerja dan kurangnya prestasi pegawai pada instansi-instansi pemerintahan.

Rendahnya kualitas dan prestasi kerja PNS tersebut sebenarnya permasalahan klasik namun selalu *up to date* untuk didiskusikan. Karena sepanjang hidup, lahir, dewasa, menikah hingga meninggal kita akan selalu berhubungan dengan PNS. Kita kerap dijengkelkan dengan ulah PNS yang seharusnya berfungsi sebagai abdi masyarakat malah berlaku sebaliknya. Memang tidak sedikit pula PNS yang mempunyai prestasi dan kualitas yang bagus. Namun secara kuantitas relatif kecil jumlahnya dan tidak mempunyai jabatan struktural yang berpengaruh, maka kehadiran mereka seolah tenggelam dengan riuhnya PNS kebanyakan

Keadaan seperti itu harus dicegah, karena bagaimanapun kita tidak ingin tenggelam di tengah derasnya era persaingan. Kehadiran para PNS yang mempunyai prestasi dan kualitas yang baguslah yang nantinya akan membentengi bangsa ini terhindar dari arus globalisasi melalui kebijakan dan regulasi yang diterbitkannya. Karenanya PNS yang berprestasi dan berkualitas bagus tidak dapat

ditawar-tawar lagi. Untuk pembangunan PNS yang seperti itu dapat dilakukan dengan berbagai cara. Salah satunya dengan menggelar program motivasi berdasarkan insentif, yaitu berupa kesediaan pucuk pimpinan untuk selalu mendorong semangat kerja dan produktivitas PNS agar tercapainya prestasi kerja pegawainya.

Bertolak dari hal tersebut maka manusia merupakan sumberdaya yang paling utama didalam membangun suatu organisasi baik pemerintah maupun swasta. Kelangsungan hidup dan keberhasilan suatu organisasi bergantung pada manusia yang berperan dibalik alat-alat ataupun sumberdaya-sumberdaya lainnya. Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan tersebut diatas, maka penulis tertarik untuk mengungkap dan mengkaji lebih dalam lagi dan melakukan penelitian dengan judul **PERAN PEMIMPIN DALAM MENINGKATKAN PRESTASI KERJA PEGAWAI (Studi pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Tulungagung)**

#### **B. Rumusan Masalah**

Bertolak dari pentingnya peran pemimpin dalam meningkatkan prestasi kerja pegawai dalam rangka memperlancar upaya pencapaian tujuan yang telah ditetapkan maka dalam penelitian ini penulis merumuskan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimanakah peran pemimpin dalam meningkatkan prestasi kerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Tulungagung?
2. Faktor-faktor apa sajakah yang mempengaruhi prestasi kerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Tulungagung?

#### **C. Tujuan Penelitian**

Adapun yang menjadi tujuan dari penelitian ini sehubungan dengan perumusan masalah diatas adalah:

1. Untuk mengetahui dan mendiskripsikan peran pemimpin dalam meningkatkan prestasi kerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Tulungagung.
2. Untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi prestasi kerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Tulungagung.

#### **D. Kontribusi Penelitian**

1. Bagi Instansi

Sebagai bahan masukan dan sumbangan pemikiran bagi pemimpin dan aparatur daerah pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Tulungagung dalam melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan dalam meningkatkan prestasi pegawai.

2. Bagi Akademis

Diharapkan penelitian ini memberikan masukan dan pemikiran yang bermanfaat bagi pengembangan Ilmu Administrasi Publik khususnya bidang Administrasi Pemerintahan Daerah.

3. Bagi Peneliti sendiri

Sebagai sarana untuk melatih diri dalam megembangkan ilmu pengetahuan dan kemampuan berfikir ilmiah dan logis.

4. Bagi Peneliti lain

Sebagai bahan referensi bagi para peneliti lain yang akan melakukan penelitian lanjutan mengenai pengaruh kepemimpinan dalam meningkatkan prestasi pegawai.

#### **E. Sistematika Pembahasan**

Penulisan skripsi ini terdiri dari 5 bab yang merupakan rangkaian antara bab 1 dengan bab lainnya. adapun sistematika penulisan ini adalah:

Bab I Pendahuluan. Dalam bab pendahuluan ini diuraikan mengenai latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian, serta sistematika pembahasan.

Selanjutnya bab II Tinjauan Pustaka, penulis menguraikan secara umum tentang tinjauan pustaka atau kajian teori yang digunakan sebagai dasar argumentasi yaitu dari sumber-sumber bacaan, karya ilmiah, dokumen-dokumen yang dipandang perlu sebagai dasar argumen dari para ahli untuk melengkapi kebenaran dari penelitian ini yang dirangkup dan berisi jawaban sementara (hipotesis). Tinjauan pustaka meliputi pemerintah daerah, kepemimpinan, prestasi, Pegawai Negri Sipil.

Kemudian bab III Metode Penelitian. Dalam bab ini diuraikan mengenai jenis penelitian, fokus penelitian, jenis dan sumberdata, teknik pengumpulan data, instrumen penelitian, serta analisis data.

Bab IV Hasil Penelitian dan Pembahasan. Dalam bab ini dikemukakan mengenai data-data yang berkaitan dengan masalah yang diteliti, berkaitan dengan tujuan penelitian dan sesuai dengan fokus penelitian. Data yang telah dikumpulkan kemudian dianalisis dan diinterpretasikan.

Akhirnya Bab V Penutup yang merupakan bagian terakhir dari penulisan skripsi yang terdiri dari kesimpulan dan saran. Pada kesimpulan diuraikan mengenai hal penting secara garis besar dan umum. Sedangkan dalam saran berisikan tentang masukan-masukan mengenai peran pemimpin pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Tulungagung.

## BAB II TINJAUAN PUSTAKA

### A. Pemerintahan Daerah

#### 1. Pengertian Pemerintahan Daerah

Berdasarkan Undang-Undang No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, dijelaskan bahwa Pemerintah Daerah adalah penyelenggaraan urusan pemerintahan oleh Pemerintah Daerah dan DPRD menurut asas otonomi dan tugas pembantuan dengan prinsip seluas-luasnya dalam sistem dan prinsip Negara Kesatuan Republik Indonesia sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945.

Pembentukan Daerah Otonom melalui Desentralisasi, pada hakikatnya adalah menciptakan efisiensi dan inovasi dalam pemerintahan. Desentralisasi dapat menciptakan integrasi bangsa. Otonomi Daerah, sebagai salah satu bentuk “Desentralisasi” pemerintahan, pada hakikatnya ditujukan untuk memenuhi kepentingan bangsa secara keseluruhan, yaitu upaya untuk lebih mendekati tujuan penyelenggaraan pemerintahan dalam rangka mewujudkan cita-cita masyarakat yang lebih baik, masyarakat yang lebih adil dan makmur, pemberian, pelimpahan, dan penyelenggaraan tugas-tugas kepada daerah. Dalam Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999, juga terdapat keseragaman bentuk Pemerintahan Daerah di Indonesia baik untuk Daerah Propinsi maupun untuk daerah Kabupaten dan Kota. Dalam Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999, Pemerintah Daerah sebagai organ pelaksana pemerintahan di daerah selalu tepat asas dengan mencangkup DPRD (*council*) dan Kepala Daerah (*mayor*). Akan tetapi, pada Undang-Undang tersebut istilah pemerintah daerah hanya diperuntukkan bagi kepala daerah beserta perangkat daerah dan tidak mencangkup DPRD yang disebut sebagai badan legislatif daerah.

Pasal 33 Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 menyebutkan bahwa Pemerintahan Daerah terdiri (a) Daerah Propinsi yang terdiri atas Pemerintah Daerah Propinsi dan DPRD Propinsi dan (b) Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota yang terdiri atas Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota dan DPRD Kabupaten/Kota.

Daerah Propinsi bukan merupakan pemerintah atasan dari daerah Kabupaten dan Kota sehingga tidak ada hubungan hierarki. Daerah Kabupaten dan daerah kota mencerminkan pelaksanaan asas Desentralisasi secara bulat dalam wujud otonomi yang luas, nyata dan tanggung jawab. Oleh karena pelaksanaan asas Dekonsentrasi hanya diletakkan di daerah Propinsi sebagai wilayah Administrasi, kini di daerah Kabupaten dan Kota tidak ada lagi wilayah administrasi. Hal ini dilakukan untuk meningkatkan kemandirian daerah otonom. Bahkan berbagai kawasan khusus yang selama ini dibina oleh pemerintah pusat atau pihak lain sebagaimana pencerminan asas delegasi atau desentralisasi fungsional seperti badan otorita, kawasan industri, kawasan perkebunan, kawasan pertambangan, kawasan pariwisata semacamnya kini berlaku ketentuan peraturan daerah otonom.

Pembentukan Daerah Otonom dilakukan berdasarkan pertimbangan kemampuan ekonomi, potensi daerah, sosial budaya, sosial politik, jumlah penduduk, luas daerah dan pertimbangan lainnya. Pembentukan daerah, nama, batas, dan ibu kota ditetapkan dengan Undang-Undang. Perubahan batas yang tidak mengakibatkan penghapusan daerah, perubahan nama daerah, serta perubahan nama dan pemindahan ibu kota daerah ditetapkan dengan peraturan Pemerintah. Daerah yang tidak mampu menyelenggarakan Otonomi Daerah dapat dihapus atau digabung dengan daerah lain. Selain itu daerah dapat dimekarkan menjadi lebih dari satu daerah. Kriteria penghapusan, penggabungan, dan pemekaran daerah ditetapkan berdasarkan peraturan pemerintah, sementara pelaksanaannya ditetapkan dengan Undang-Undang.

Dalam menjalankan urusan Otonomi, daerah memiliki hak dan kewajiban. Hak Daerah Otonom meliputi mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahannya, memilih pimpinan daerah, mengelola aparatur daerah, mengelola aparatur kekayaan daerah, memungut pajak dan retribusi daerah, mendapatkan bagi hasil dari pengelolaan sumberdaya alam dan sumberdaya lainnya yang berada di daerah, mendapatkan sumber-sumber pendapatan lain yang sah, dan mendapatkan hal lain yang diatur dalam peraturan Perundang-undangan. Sementara itu, kewajiban Daerah Otonom meliputi, melindungi masyarakat, menjaga persatuan, kesatuan, dan kerukunan nasional, serta

keutuhan Negara Kesatuan Republik Indonesia, meningkatkan kualitas kehidupan masyarakat, meningkatkan kehidupan demokrasi, mewujudkan keadilan dan pemerataan, meningkatkan pelayanan dasar pendidikan, menyediakan fasilitas pelayanan kesehatan, menyediakan fasilitas sosial dan fasilitas umum yang layak, mengembangkan sistem jaminan sosial, menyusun perencanaan dan tata ruang daerah, mengembangkan sumberdaya produktif daerah, melestarikan lingkungan hidup, mengelola administrasi kependudukan, melestarikan nilai sosial budaya, membentuk dan menerapkan peraturan Perundang-Undangan sesuai dengan kewenangannya dan kewajiban lain yang diatur dalam Peraturan Perundang-Undangan.

## 2. Dasar Hukum Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah

Untuk mewujudkan suatu pemerintahan yang demokratis dan mampu melayani setiap kepentingan setiap masyarakat yang jauh dari pusat pemerintahan, maka perlu dibentuk suatu pemerintahan yang otonom dari pemerintah-pemerintah.

Dasar pembentukan Pemerintahan Daerah telah ditetapkan dalam UUD

1945 pada pasal 8 yang berbunyi

“Pembagian Daerah Indonesia atas daerah besar dan kecil dengan bentuk dan susunan pemerintahannya ditetapkan dengan undang-undang, dengan memandang dan mengingati dasar permusyawaratan dalam sistem pemerintahan negara dan hak-hak asal-usul dalam daerah-daerah yang bersifat istimewa”.

Dengan demikian Undang-Undang Dasar 1945 merupakan landasan yang kuat untuk menyelenggarakan otonomi dengan memberikan kewenangan yang luas, nyata dan bertanggung jawab kepada daerah sebagaimana tertuang dalam ketetapan MPR RI Nomor XV/MPR/1998 tentang Penyelenggaraan Otonomi Daerah, Pengaturan Pembagian dan Pemanfaatan Sumberdaya Nasional yang berkeadilan serta Perimbangan Pusat dan Daerah dalam Kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Untuk menindak lanjuti pasal 18 UUD 1945 tersebut maka dibuatlah peraturan perundang-undangan yang berkenaan dengan Pemerintahan Daerah sebagai berikut: Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah, UU Nomor 32 Tahun 2004 tentang Sistem Pemerintahan Daerah.

### 3. Prinsip-Prinsip Pelaksanaan Otonomi Daerah

Prinsip-prinsip pemberian otonomi daerah yang dijadikan pedoman dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah adalah sebagai berikut:

(<http://www.smecda.com>)

- a. Penyelenggaraan otonomi daerah, yang sebelumnya dilakukan dengan pola bertahap, sekarang dilakukan melalui pola-pola penyerahan urusan total, bulat, utuh dan menyeluruh, kecuali atas bidang hubungan luar negeri, pertahanan keamanan, peradilan, moneter dan agama.
- b. Propinsi dapat diperlakukan sebagai daerah otonom dan wilayah administratif, karena tetap mendapat tugas dan tanggung jawab desentralisasi dan dekonsentrasi. Dengan sendirinya, status Gubernur sebagai Kepala Daerah dan sebagai Kepala Wilayah masih tetap dipertahankan. Namun terhadap daerah kabupaten dan kota hanya diperlakukan prinsip desentralisasi, sehingga keduanya berfungsi hanya sebagai daerah otonom.
- c. peraturan mengenai penyelenggaraan pemerintahan desa sepenuhnya diserahkan pada masing-masing daerah dengan mengacu pada pedoman yang ditetapkan oleh pemerintah.
- d. Pemerintah Daerah terdiri dari Kepala Daerah dan perangkat daerah lainnya, sedangkan DPRD tidak lagi menjadi unsur pemerintah daerah; melainkan berdiri sendiri dengan fungsinya yang bermitra dengan pemerintah daerah. Fungsinya yang utama adalah pelaksana pengawasan, anggaran dan legislasi daerah.
- e. Peraturan Daerah ditetapkan oleh Kepala Daerah dengan persetujuan DPRD sesuai dengan pedoman yang ditetapkan oleh pemerintah dan tidak perlu disahkan oleh pemerintah pusat.
- f. Daerah diberi kewenangan untuk melakukan pengangkatan, pemindahan, pemberhentian, penetapan pensiun, gaji dan tunjangan serta kesejahteraan, pendidikan dan pelatihan pegawai sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan daerah, berdasarkan norma, standar, prosedur yang diterapkan oleh pemerintah.
- g. Pertimbangan Keuangan antara Pusat dan Daerah diatur dalam mekanisme dan perhitungan yang telah mengakomodir harapan daerah untuk mendapatkan alokasi anggaran perimbangan dan kekayaan sumberdaya alam daerah.

#### B. Pemimpin

##### 1. Pengertian Pemimpin dan Kepemimpinan

Dalam setiap organisasi apapun baik itu dalam kelompok besar atau kecil, baik secara formal maupun informal pasti dibutuhkan seseorang yang bertindak sebagai pemimpin organisasi. Seorang pemimpin yang berfungsi sebagai

kendali dalam sebuah organisasi merupakan unsur pokok dimana mereka bertindak dan memutuskan berbagai kebijaksanaan.

Seorang pemimpin harus menjadi pusat komunikasi, untuk dapat menyampaikan pikiran dan keinginannya kepada sekitarnya, dan sebaliknya sensitif peka untuk menerima semua informasi dari lingkungannya, sebab jika seorang pemimpin mau memaksakan pikiran dan ide-ide sendiri saja dan tidak peka terhadap isyarat-isyarat yang diberikan oleh lingkungannya, pastilah dia bukanlah pemimpin yang baik.

Pemimpin menurut Pamudji (1995:5) bahwa: “istilah pemimpin berasal dari kata dasar “pimpin” yang artinya bimbing atau tuntun. Dari kata “pimpin” lahirlah kata kerja “memimpin” yang artinya membimbing atau menuntun dan kata benda “pemimpin” yaitu orang yang berfungsi memimpin atau orang yang memimpin atau menuntun”.

Kemudian menurut Kartono (2005:38) mengatakan bahwa:

Pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan khususnya kecakapan kelebihan dalam suatu bidang, sehingga dia mampu mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu, demi pencapaian satu atau beberapa tujuan. Jadi pemimpin itu adalah seseorang yang memiliki satu atau beberapa kelebihan sebagai predisposisi (bakat yang dibawa sejak lahir), dan merupakan kebutuhan dari satu situasi atau zaman, sehingga dia mempunyai keluwesan dan kewibawaan untuk mengarahkan dan membimbing bawahan. Dia juga mendapatkan pengakuan serta dukungan dari bawahannya dan mampu untuk menggerakkan bawahan itu kearah tujuan tertentu”.

Pemimpin dalam suatu organisasi dapat menciptakan integrasi yang serasi dan mendorong gairah kerja anggota organisasi untuk lebih berprestasi sehingga tercapai sasaran atau tujuan yang maksimal.

Kepemimpinan adalah kata benda dari pemimpin (*leader*). Hasibuan (2005:169-170) membedakan pengertian antara pemimpin dan kepemimpinan yaitu:

“Pemimpin adalah seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya, mengarahkan bawahan untuk mengerjakan sebagian pekerjaannya dalam mencapai tujuan organisasi, sedangkan kepemimpinan merupakan cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi”.

*Leader* yang dimaksud adalah seorang pemimpin yang mempunyai sifat-sifat kepemimpinan dan kewibawaan (*personal authority*). Falsafah kepemimpinannya bahwa pemimpin adalah untuk bawahan dan milik bawahan, sehingga pelaksanaan kepemimpinannya menumbuhkan kepercayaan, prestasi, loyalitas, dan internal motivasi bawahan dengan cara persuasif, ini semua akan diperoleh karena kecakapan, kemampuan, dan perilakunya.

Adapun pengertian kepemimpinan menurut Thoha (2007:9) adalah “merupakan suatu kegiatan yang dilakukan untuk mempengaruhi perilaku orang lain atau seni untuk mempengaruhi perilaku manusia, baik perorangan ataupun kelompok”. Dalam hal ini Sutarto (2006:25) memberikan pengertian kepemimpinan yaitu “rangkaian kegiatan penataan berupa kemampuan mempengaruhi perilaku orang lain dalam situasi tertentu agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan”.

Kepemimpinan menurut Robins mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah “kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah pencapaian tujuan”. Berdasarkan definisi kepemimpinan yang telah dikemukakan oleh para ahli tersebut diatas, Stoner (1996:161) memberikan referensi bahwa ada 4 implikasi penting dalam pendefinisian kepemimpinan yaitu sebagai berikut:

- a. Kepemimpinan melibatkan orang lain, karyawan atau pengikut. Dengan kemauan mereka menerima pengarahan dari pemimpin, anggota kelompok membantu mendefinisikan status pemimpin dan membuat proses kepemimpinan menjadi mungkin, tanpa orang yang dipimpin, semua mutu kepemimpinan dari seorang manajer menjadi tidak relevan.
- b. Kepemimpinan melibatkan distribusi kekuasaan yang tidak merata antara pemimpin dan anggota kelompok. Anggota kelompok bukannya tanpa kekuasaan, mereka dapat dan membentuk aktivitas kelompok dengan berbagai cara. Sekalipun demikian, pemimpin biasanya mempunyai kekuasaan lebih besar.
- c. Kemampuan menggunakan berbagai bentuk kekuasaan untuk mempengaruhi tingkah laku pengikut dengan berbagai cara. Sebenarnya pemimpin telah mempengaruhi prajurit untuk membunuh dan memimpin telah mempengaruhi karyawan untuk melakukan pengorbanan pribadi demi kebaikan perusahaan.
- d. Aspek ke empat dari kepemimpinan menggabungkan tiga aspek pertama dan mengakui bahwa kepemimpinan adalah mengenai nilai.

Kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting dalam mempengaruhi prestasi organisasi maupun prestasi pegawai karena

kepemimpinan merupakan aktivitas yang utama dengan mana tujuan organisasi dapat dicapai. Pada umumnya kepemimpinan didefinisikan sebagai suatu proses mempengaruhi aktivitas dari individu atau kelompok untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu Gitosudarmo (2000:127). Dari definisi tersebut dapat diketahui bahwa kepemimpinan adalah suatu proses bukan orang. Proses dalam kepemimpinan meliputi pemimpin, pengikut dan faktor situasi.

Kepemimpinan sebagai suatu proses maka seorang pemimpin harus memiliki perilaku atau gaya, ketrampilan, pengetahuan untuk dapat mempengaruhi aktivitas individu maupun kelompok dalam organisasi, dimana kelompok memiliki nilai-nilai, harapan, kebutuhan serta tujuan. Artinya seorang pemimpin harus dapat memadukan sifat atau karakter yang dimiliki dengan bawahan serta sampai pada tingkat mana situasi memberikan kendali dan pengaruh kepada pemimpin.

## 2. Teori Kepemimpinan

Fungsi kepemimpinan dalam suatu organisasi, tidak dapat dibantah merupakan suatu fungsi yang sangat penting bagi keberadaan dan kemajuan organisasi yang bersangkutan. Oleh karena itu, memahami teori-teori kepemimpinan sangat besar artinya untuk mengkaji sejauh mana kepemimpinan dalam suatu organisasi telah dapat dilaksanakan secara efektif serta menunjang kepada produktivitas organisasi serta prestasi pegawai secara keseluruhan.

Kepribadian pemimpin, *skill* nya, pengalamannya, kepercayaannya, kesadaran akan harkat dirinya, jenis pengikut, interaksi dan iklim organisator mempengaruhi kelakuan seorang pemimpin dan apa yang dilakukan olehnya atau tidak dilakukan olehnya. Berdasarkan hal tersebut, menurut Kartono (2005:3) teori kepemimpinan adalah “suatu penggeneralisasian dari satu seri perilaku pemimpin dan konsep-konsep kepemimpinannya”.

Para pemimpin dalam menjalankan tugasnya tidak hanya bertanggung jawab kepada atasannya, pemilik, dan tercapainya tujuan organisasi, mereka juga bertanggung jawab terhadap masalah internal organisasi termasuk di dalamnya tanggung jawab terhadap pengembangan dan pembinaan

sumberdaya manusia. Secara eksternal, para pemimpin memiliki tanggungjawab sosial kemasyarakatan atau akuntabilitas publik.

Disamping kekuasaan (*power*) dan kewenangan (*authority*), kepemimpinan berkaitan erat dengan bagaimana seorang pemimpin dapat secara efektif mewujudkan serangkaian kepemimpinannya di tengah-tengah pengikutnya. Untuk itu teori-teori kepemimpinan sangat diperlukan dalam pelaksanaannya.

Menurut Terry dalam bukunya “*Principle of Management*” yang dikutip oleh Kartono (2005:71-79) mengemukakan 9 buah teori kepemimpinan sebagai berikut :

#### 1. Teori Otokratis dan Pemimpin Otokratis

Kepemimpinan menurut teori ini didasarkan atas perintah-perintah, pemaksaan dan tindakan yang agak *arbitrer* (sebagai wasit). Ia melakukan pengawasan yang ketat, agar semua pekerjaan berlangsung secara efisien. Kepemimpinannya berorientasi pada struktur organisasi dan tugas-tugas. Pemimpin tersebut pada dasarnya selalu mau berperan sebagai pemain orkes tunggal dan berambisi untuk merajai situasi. Karena itu dia disebut *otokrat keras*. Ciri-ciri khasnya adalah:

- a. Dia memberikan perintah-perintah yang dipaksakan, dan harus dipatuhi.
- b. Dia menentukan *policies* atau kebijakan untuk semua pihak, tanpa berkonsultasi dengan para anggota.
- c. Dia tidak pernah memberikan informasi mendetail tentang rencana-rencana yang akan datang, akan tetapi cuma memberitahukan pada setiap anggota kelompoknya langkah-langkah segera yang arus mereka lakukan.
- d. Dia memberikan pujian atau kritik pribadi terhadap setiap anggota kelompoknya dengan inisiatif sendiri.

#### 2. Teori Psikologis

Menyatakan bahwa fungsi seorang pemimpin adalah memunculkan dan mengembangkan sistem motivasi terbaik, untuk merangsang kesediaan bekerja dari para pengikut dan anak buah. Pemimpin merangsang bawahan, agar mereka mau bekerja guna mencapai sasaran-sasaran organisatoris maupun untuk memenuhi tujuan-tujuan pribadi. Maka kepemimpinan yang memotivasi orang lain akan sangat mementingkan aspek-aspek psikis manusia seperti pengakuan (*recognizing*), martabat, status sosial, kepastian emosional, memperhatikan keinginan dan kebutuhan pegawai, kegairahan kerja, minat, suasana hati, dan lain-lain.

#### 3. Teori Sosiologis

Kepemimpinan dianggap sebagai usaha-usaha untuk melancarkan antar relasidalam organisasi, dan sebagai usaha untu menyelesaikan setiap konflik organisatoris antar para pengikutnya agar tercapai kerjasaa yang

baik. Pemimpin menetapkan tujuan-tujuan dengan menyertakan para pengikut dalam pengambilan keputusan terakhir. Selanjutnya juga mengidentifikasi tujuan, dan kerap kali memberikan petunjuk yang diperlukan bagipara pengikut untuk melakukan setiap tindakan yang berkaitan dengan kepentingan kelompoknya.

#### 4. Teori Suportif

Pemimpin beranggapan bahwa para pengikut harus berusaha sekuat mungkin, dan bekerja penuh gairah, sedang pemimpin akan membimbing dengan sebaik-baiknya melalui *policy* tertentu. Untuk maksud ini pemimpin perlu menciptakan suatu lingkungan kerja yang menyenangkan, dan bisa membantu mempertebal keinginan setiap pengikutnya untuk melaksanakan pekerjaan sebaik mungkin, sanggup bekerjasama dengan pihak lain, mau mengembangkan bakat dan keterampilannya dan menyadari benar keinginan sendiri untuk maju. Ada pihak yang menanamkan teori suportif ini sebagai teori partisipatif, dan ada pula yang menanamkannya sebagai teori kepemimpinan demokratis.

#### 5. Teori *Laissez Faire*

Kepemimpinan *laissez faire* ditampilkan oleh seorang tokoh “ketua dewan” yang sebenarnya tidak becus mengurus dan dia menyerahkan semua tanggung jawab serta pekerjaan kepada bawahan atau kepada semua anggotanya. Dia adalah seorang “ketua” yang bertindak sebagai simbol dengan macam-macam hiasan atau ornamen yang mentereng. Biasanya dia tidak memiliki ketrampilan teknis. Sedangkan kedudukan sebagai pemimpin (direktur, ketua dewan, kepala, komandan dan lain-lain) dimungkinkan oleh sistem *repatisme* atau lewat praktik penyuapan. Pendeknya, pemimpin *laissez faire* itu pada intinya bukanlah seorang pemimpin dalam pengertian yang sebenarnya. Semua anggota yang “dipimpinnya” bersikap santai-santai dan bermoto “lebih baik tidak usah bekerja saja”. Mereka menunjukkan sikap acuh tak acuh. Sehingga kelompok tersebut praktis menjadi tidak terbimbing dan tidak terkontrol.

#### 6. Teori Kelakuan Pribadi

Kepemimpinan jenis ini akan muncul berdasarkan kualitas-kualitas pribadi atau pola-pola kelakuan para pemimpinnya. Teori ini menyatakan, bahwa seorang pemimpin itu selalu berkelakuan kurang lebih sama, yaitu ia tidak melakukan tindakan-tindakan yang identik sama dalam situasi yang dihadapi. Pola tingkah laku pemimpin tersebut erat kaitan dengan:

- Bakat dan kemampuannya
- Kondisi dan situasi yang dihadapi
- Good-will* atau keinginan untuk memutuskan dan memecahkan permasalahan yang timbul
- Derajat supervisi dan ketajaman evaluasinya

#### 7. Teori Sifat Orang-orang Besar

Sudah banyak usaha yang dilakukan untuk mengidentifikasi sifat-sifat unggul dan kualitas superior serta unik’ yang diharapkan ada pada seorang pemimpin, untuk meramalkan kesuksesan kepemimpinannya.

Ada ciri-ciri unggul sebagai *predisposisi* yang akan diharapkan akan dimiliki oleh seorang pemimpin, yaitu memiliki *inteligensi* tinggi, banyak inisiatif, energik, punya kedewasaan emosional, memiliki daya persuasif dan ketrampilan komunikatif, memiliki kepercayaan diri, peka, kreatif, mau memberikan partisipasi sosial yang tinggi, dan lain-lain.

#### 8. Teori Situasi

Teori ini menjelaskan, bahwa harus terdapat daya lenting yang tinggi/luwes pada pemimpin untuk menyesuaikan diri terhadap tuntutan situasi, lingkungan sekitar dan zamannya. Faktor lingkungan itu harus dijadikan tantangan untuk diatasi. Maka pemimpin itu harus mampu menyelesaikan masalah-masalah aktual. Sebab permasalahan-permasalahan hidup dan saat-saat krisis (perang, revolusi, malaise, dan lain-lain) yang penuh pergolakan dan ancaman bahaya, selalu akan memunculkan suatu tipe kepemimpinan yang relevan bagi masa itu. Teori ini kemudian berkembang menjadi teori situasi personal yang menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah produk dari satu situasi atau keadaan. Kepemimpinan didominasi oleh kepribadian pemimpin, kelompok pengikut, (rakyat, bawahan, rakyat) yang dipimpin, dan situasi saat itu dengan segenap peristiwanya.

#### 9. Teori Humanistik/Populastik

Fungsi kepemimpinan menurut teori ini adalah merealisasikan kebebasan manusia dan memenuhi segenap kebutuhan insani, yang dicapai melalui interaksi pemimpin dengan rakyat. Untuk melakukan hal itu perlu adanya organisasi yang baik dan pemimpin yang baik, yang mau memperhatikan kepentingan dan kebutuhan rakyat. Organisasi tersebut juga berperan sebagai sarana untuk melakukan kontrol sosial agar pemerintah akan melakukan fungsinya dengan baik serta memperhatikan kemampuan dan potensi rakyat. Semua itu dapat dilaksanakan melalui interaksi dan kerjasama yang baik antara pemerintah dan rakyat, dengan memperhatikan kepentingan masing-masing.

Berdasarkan teori-teori di atas terdapat tiga dimensi untuk mengukur efektivitas pemimpin antara lain, tingkat kepercayaan para pengikut terhadap pemimpin, tingkat hingga dimana pekerjaan para pengikut hanya bersifat rutin atau terstrukturisasi kurang baik, dan tingkat kekuasaan yang inherent dengan posisi kepemimpinan

### 3. Gaya Kepemimpinan

Seorang pemimpin mempunyai sifat, kebiasaan, watak dan kepribadian tersendiri yang khas, sehingga tingkah laku dan gayanya lah yang membedakan dirinya dengan orang lain. Menurut Siagian (1999:50-64) gaya kepemimpinan di bagi antara lain:

a. Gaya Kepemimpinan Otokratik

Kepemimpinan otokratik biasanya mendasarkan diri pada kekuasaan dan paksaan yang mutlak harus dipatuhi. Pemimpin seperti ini selalu ingin berperan sebagai seorang pemimpin tunggal, egoisme sangat besar dan cenderung menganut nilai-nilai organisasional yang berkisar pada membenaran segala cara yang ditempuh untuk mencapai tujuannya. Dalam mengambil keputusan dia tidak mengikutsertakan partisipasi dari bawahan, melainkan keputusan diambil dan ditentukan sendiri. Pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan seperti ini akan selalu menuntut ketaatan penuh dari bawahannya, menegakkan disiplin yang kaku dan bernada keras dalam memberikan perintah dan instruksi, serta selalu jauh dari kelompoknya sehingga tidak ada komunikasi yang baik dengan bawahannya. Dilihat dari segi pesepinya, seorang pemimpin yang otokratik adalah seseorang yang sangat egois. Egoismenya yang sangat besar akan mendorongnya memutarbalikkan kenyataan yang sebenarnya sehingga tidak sesuai dengan apa yang secara subyektif diinterpretasikannya sebagai kenyataan. Dengan egoisme yang besar demikian, seorang pemimpin yang otokratik melihat peranannya sebagai sumber segala sesuatu dalam kehidupan organisasional seperti kekuasaan yang tidak perlu dibagi dengan orang lain dalam organisasi, ketergantungan total para anggota organisasi mengenai nasib masing-masing dan lain sebagainya.

b. Gaya Kepemimpinan Demokratik

Gaya kepemimpinan demokratik lebih menekankan pada partisipasi anggotanya daripada bertindak dan melakukannya sendiri. Peranannya selaku pimpinan dalam organisasional adalah sebagai koordinator dan integrator dari berbagai unsur dan komponen organisasi sehingga bergerak sebagai suatu totalitas dan terdapat koordinasi pekerjaan pada semua bawahan dengan penekanan pada rasa tanggungjawab pada diri sendiri dan pekerjaan yang tinggi serta kerjasama yang baik. Kekuatan kepemimpinan ini bukan terletak pada individu pemimpin, melainkan pada partisipasi aktif dari setiap organisasi. Kepemimpinan demokratis sangat menghargai setiap individu dan mau mendengarkan setiap keluhan, saran dan nasehat dari bawahan serta mampu memanfaatkan kapasitas setiap anggota seefektif mungkin pada saat-saat dan kondisi yang tepat. Seorang pemimpin yang demokratik dihormati dan disegani dan bukan ditakuti karena perilakunya dalam kehidupan organisasional. Perilakunya mendorong para bawahannya menumbuhkan dan mengembangkan daya inovasi dan kreativitas. Jika bawahannya membuat kesalahan dalam menyelesaikan pekerjaan, pimpinan demokratik berada di samping bawahan untuk meluruskannya sedemikian rupa sehingga bawahan tersebut belajar dari kesalahannya itu dan dengan demikian menjadi anggota organisasi yang lebih bertanggungjawab. Satu lagi karakteristik penting seorang pemimpin yang demokratik yang sangat positif ialah dengan cepat ia menunjukkan penghargaan kepada para bawahan yang berprestasi tinggi. Penghargaan itu dapat mengambil berbagai bentuk seperti kata pujian, piagam penghargaan, kenaikan pangkat atau bahkan juga mungkin

promosi jabatan jika keadaan memungkinkan. Seorang pemimpin yang demokratis akan sangat bangga apabila bawahannya menunjukkan kemampuannya sendiri.

c. *Gaya Kepemimpinan Bebas/Laissez Faire*

Pada gaya kepemimpinan ini seorang pemimpin praktis tidak memimpin, karena ia membiarkan setiap orang dalam kelompoknya berbuat sekehendak mereka, pemimpin tidak berpartisipasi sedikitpun dalam kegiatan kelompoknya, semua pekerjaan dan tanggungjawab harus dilakukan sendiri oleh bawahannya. Keberadaan pemimpin hanya sebagai simbol dan biasanya tidak memiliki ketrampilan teknis serta kewibawaan, sehingga tidak dapat mengontrol bawahannya dan tidak mampu melaksanakan koordinasi kerja serta tidak mampu menciptakan suasana kerja yang kooperatif.

Gaya kepemimpinannya sedemikian rupa sehingga:

- 1) Pendelegasian wewenang terjadi secara ekstensif
- 2) Pengambilan keputusan diserahkan kepada para pejabat pimpinan yang lebih rendah dan kepada para petugas operasional, kecuali dalam hal-hal tertentu yang nyata-nyata menuntut keterlibatannya secara langsung
- 3) Menumbuhkan dan mengembangkan kemampuan berfikir dan bertindak yang inovatif dan kreatif diserahkan kepada para anggota organisasi yang bersangkutan sendiri
- 4) Sepanjang dan selama para anggota organisasi menunjukkan perilaku dan prestasi kerja yang memadai, intervensi pimpinan dalam perjalanan organisasi pada tingkat yang minimum.

Menurut Kencana (2006:27) kepemimpinan sebagai suatu gaya, karena keputusan dalam mendefinisikan kepemimpinan, para teoritis manajemen telah berusaha menggambarkannya dalam gaya. Dengan kata lain, kita cenderung menggolongkan seorang pemimpin berdasarkan cara ia memimpin menurut cara pandang kita mengenai dia. Dengan sendirinya, seseorang mungkin berbeda pendapat dengan orang lain mengenai gaya seorang pemimpin. "Gaya" ternyata merupakan ringkasan dari bagaimana seorang pemimpin melaksanakan fungsi kepemimpinannya dan bagaimana ia dilihat oleh mereka yang berusaha dipimpinya atau mereka yang mungkin sedang mengamati dari luar.

a. Teori X dan Y

Pemimpin dalam proses kepemimpinannya banyak dipengaruhi oleh persepsi dan asumsinya tentang organisasinya, bawahan, dan lingkungan eksternalnya. Asumsi dan persepsi ini akan menjadi dasar bagi pemimpin untuk memunculkan reaksi dan perilakunya dalam proses kepemimpinannya.

Bagaimana ia bertindak dan berpikir untuk mengambil keputusan semuanya dipengaruhi oleh persepsi dan asumsinya tentang dunia secara keseluruhan.

Mc Gregor menegaskan bahwa ada asumsi yang diyakini oleh pemimpin tentang manusia yang bersifat bipolar dan asumsi ini pada akhirnya akan mempengaruhi perilaku dan tindakannya. Kedua jenis asumsi ini dinamakan dengan teori X dan teori Y.

#### Asumsi Teori X

- 1) Pemimpin memandang bawahan sebagai orang yang berpendapat bahwa pekerjaan adalah sesuatu yang tidak menyenangkan dan berusaha dihindarinya.
- 2) Pemimpin memandang bawahan sebagai orang yang lebih suka diperintah dan seringkali harus dipaksa untuk melakukan pekerjaan dengan hukuman dan hadiah
- 3) Pemimpin memandang bawahan sebagai seorang yang dimotivasi terutama oleh kebutuhan pokok, uang, dan kebutuhan akan rasa aman.
- 4) Pemimpin memandang bawahan sebagai orang yang tidak ambisius, tidak ingin maju, malas dan tidak menginginkan serta menghindari tanggung jawab.
- 5) Pemimpin memandang bawahan sebagai orang yang harus dikendalikan dengan ketat dan menganggap bawahan sebagai orang yang tidak mampu untuk menyelesaikan masalah yang dihadapinya didalam organisasi tanpa bantuan dari pemimpinnya.

Pemimpin yang memegang teori X ini cenderung memandang bawahan hanya sebagai alat produksi semata, dimotivasi oleh hukuman dan hadiah, tidak memiliki keinginan untuk maju dan menghindari tanggung jawab. Akibatnya pemimpin harus mengawasi mereka dengan ketat, membuat dan menjalankan aturan organisasi dengan keras. Pemimpin lebih banyak memberikan perintah dan otoriter.

### Asumsi Teori Y

- 1) Pemimpin memandang bawahan sebagai orang berpendapat bahwa pekerjaan adalah sesuatu yang menyenangkan dan alamiah seperti bermain.
- 2) Pemimpin memandang bawahan sebagai orang yang mempunyai pengendalian diri dan pengawasan diri mereka terlibat dalam pekerjaannya.
- 3) Pemimpin memandang bawahan sebagai orang yang mempunyai ambisi, ingin maju dan menginginkan tanggung jawab dan melaksanakannya dengan baik.
- 4) Pemimpin memandang bawahan sebagai orang yang dimotivasi, terutama oleh kebutuhan yang lebih tinggi seperti kebutuhan untuk berprestasi, mendapat pengakuan dan mengaktualisasikan dirinya secara maksimal.
- 5) Pemimpin memandang bawahan sebagai orang yang mampu melaksanakan dan menyelesaikan masalah dalam organisasi secara mandiri, bertanggung jawab dan kreatif sehingga tidak membutuhkan pengawasan yang ketat.

Pemimpin yang memegang teori Y ini akan beranggapan bahwa bawahan adalah individu yang bisa berkembang dengan lebih baik, mempunyai pengendalian diri dan bertanggung jawab atas pekerjaannya, akibatnya pemimpin lebih banyak memberikan dorongan dan kesempatan untuk maju bagi karyawanya.

#### b Pendekatan Dyadic

Sedangkan menurut George Grean & Mary Uhl-Bien seperti yang dikutip oleh Safaria (2004:55-56), mengembangkan mengenai pendekatan dyadic, dikatakan bahwa pendekatan ini menegaskan bahwa teori sifat dan perilaku terlalu menyederhanakan hubungan antara pemimpin dan bawahan. Teori dyadic memfokuskan pada konsep pertukaran antara seorang pemimpin dan seorang bawahan, yang dikenal dengan hubungan dyadic. Teori ini menguji kenapa pemimpin mempunyai pengaruh yang lebih besar pada seorang bawahan, dibandingkan dengan seorang bawahan lainnya. Teori ini

menegaskan bahwa seorang pemimpin akan membentuk hubungan yang berbeda antara bawahan yang satu dan bawahan yang lainnya.

Teori Dyadic ini terdiri dari beberapa macam yaitu :

1) Teori-Teori Vertical Dyad Linkage (VDL)

Menurut Fred Danareau seperti yang dikutip oleh Safaria (2004:56) menjelaskan mengenai Teori Vertical Dyad Linkage (VDL), teori ini menekankan tentang pentingnya pemimpin membentuk dyad dengan tiap-tiap bawahan dalam organisasi. Teori ini menunjukkan bahwa setiap bawahan akan mempunyai penilaian yang berbeda tentang pimpinannya. Bawahan yang satu akan menggambarkan tentang pimpinannya dengan kesan yang lebih positif, seperti adanya rasa saling percaya dan saling menghormati. Sebaliknya bawahan yang lainnya akan menilai hubungannya dengan pemimpin kurang memiliki rasa saling percaya dan saling menghormati, hal ini menunjukkan kualitas hubungan yang rendah antara bawahan dan pemimpin.

Teori VDL ini memunculkan apa yang dinamakan dengan fenomena in-group dan out-group dalam hubungannya dengan pemimpin. Dalam in-group, bawahan yang menilai pimpinannya lebih positif, telah mengembangkan hubungan yang lebih dekat dengan pimpinannya dan menjadi asisten yang memainkan peran kunci bagi fungsi kelompok kerja. Sedangkan menurut kelompok out-group, tidak memiliki peran kunci bagi fungsi kelompok kerja. Kelompok in-group memiliki akses yang lebih tinggi pada pemimpin, sementara out-group cenderung bersikap pasif dan tidak memiliki akses pada pemimpin. Kelompok in-group lebih mengekspresikan pengaruh timbal balik dan memiliki usaha kolaboratif dengan pemimpin.

2) Teori Leader Member Exchange (LMX)

Sedangkan menurut Teori Leader Member Exchange (LMX) mengatakan bahwa teori ini berfokus pada hubungan yang lebih dalam antara pemimpin dengan bawahan, yang menekankan bahwa hasil yang terbaik dicapai melalui proses pertukaran pimpinan dan bawahan yang dikembangkan sepanjang waktu. Teori ini menekankan pada proses frekwensi komunikasi, karakteristik bawahan, kepuasan kerja, iklim dan komitmen.

### 3) Teori Partnership Building

Menurut teori Partnership Building yang ditegaskan oleh George Grean & Mary Uhl-Bien seperti yang dikutip oleh Safaria (2004:58-59) menegaskan bahwa teori ini menekankan pada kemampuan pemimpin untuk dapat mengembangkan hubungan yang efektif dengan sejumlah besar bawahan. Teori ini menegaskan tentang bagaimana seorang pemimpin harus bekerja sama dengan setiap bawahan satu persatu untuk menciptakan hubungan seperti rekan kerja yang saling menguntungkan kedua belah pihak. Menurut teori pemimpin yang efektif harus mampu memberikan seluruh bawahan akses untuk pertukaran hubungan pemimpin bawahan yang berkualitas. Pemimpin memandang setiap bawahan secara khusus dan membimbing mereka secara individual dengan cara positif. Pemimpin juga harus memberikan dorongan, bimbingan, motivasi dan latihan dan bawahan akan meresponnya dengan produktifitas kerja.

### 4) Teori Sistem dan Jaringan Kerja

Dalam teori ini menjelaskan mengenai teori kepemimpinan kharismatik, teori berlandaskan keyakinan bahwa pemimpin yang kharismatik mempunyai kekuatan supranatural, kekuatan yang tidak tampak, mengandung kekuatan magis melalui pancaran pribadi yang mempengaruhi bawahannya secara luar biasa. Pengaruh yang luar biasa ini dapat dilihat dari pengorbanan yang diberikan oleh pengikutnya, konsep pemimpin yang kharismatik ini banyak bersumber dari ajaran agama.

### 5) Teori Kepemimpinan Kharismatik

Menurut teori kepemimpinan transformasional yang dikemukakan oleh Burn seperti yang dikutip oleh Safaria (2004:62) mengatakan bahwa ada dua tipe kepemimpinan dalam politik, yaitu kepemimpinan yang transformasional dan kepemimpinan yang transaksional. Dalam kepemimpinan yang transformasional dicirikan sebagai kepemimpinan yang bercirikan pada pencapaian perubahan nilai-nilai, kepercayaan, sikap, perilaku, emosional dan kebutuhan bawahan untuk menuju perubahan yang lebih baik di masa depan. Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang merupakan agen perubahan yang berusaha keras melakukan transformasi ulang organisasi secara

menyeluruh, sehingga organisasi bisa mencapai kinerja yang lebih maksimal di masa depan. Sedangkan kepemimpinan yang transaksional adalah lebih berfokus kepada pemimpin dan bawahan, tanpa adanya usaha untuk menciptakan perubahan pada bawahannya. Mereka lebih banyak mengawasi, mengontrol dan memberikan perintah-perintah untuk diselesaikan oleh bawahannya.

#### 6) Teori Kepemimpinan Situasional

Menurut gaya kepemimpinan situasional Hersey dan Blanchard terdapat 4 macam model kepemimpinan yaitu:

1. *Telling* (memberitahu) yaitu dalam gaya ini ditandai dengan komunikasi satu arah, bersifat instruksi-instruksi yang mengarahkan bawahan secara ketat didalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Pada gaya ini pemimpin lebih banyak memberitahu, membimbing dan mengarahkan serta menentukan peranan bawahan.
2. *Selling* (mempromosikan) yaitu dalam gaya ini ditandai dengan komunikasi dua arah dari pimpinan, walaupun masih memberikan pengarahan tapi pemimpin masih meminta arahan dari bawahan sebelum membuat keputusan. Pemimpin juga memberikan dukungan sosio-emosional agar bawahan turut bertanggung jawab atas pekerjaannya.
3. *Participating* (berpartisipasi) yaitu dalam gaya ini ditandai dengan suatu kerja sama antara pemimpin dengan bawahan dalam pengambilan keputusan melalui komunikasi dua arah dan memberikan akses komunikasi yang penting. Pemimpin selalu melibatkan bawahan dalam setiap aktivitas kerja.
4. *Delegating* (mendelegasikan) yaitu dalam gaya ini ditandai dengan kebebasan di dalam pendelegasian tugas serta wewenang yang luas kepada bawahan. Pemimpin hanya memberikan sedikit pengarahan dan pengawasan, karena kemampuan dan keahlian bawahan sudah sangat tinggi dalam menyelesaikan tugasnya dengan efektif dan efisien.

Kematangan para pengikut (*maturity*) dalam kepemimpinan situasional dapat dirumuskan sebagai suatu kemampuan dan kemauan dari orang-orang

untuk bertanggung jawab dalam mengarahkan perilakunya sendiri. Variabel-variabel dalam kematangan ini hendaknya mempertimbangkan dalam hubungannya dengan tugas-tugas yang spesifik yang harus dilakukan. Demikian halnya seorang individu atau kelompok akan dapat dikatakan dewasa atau matang dalam pengertian umum.

Sedangkan menurut Thoha (2007:66-68) menyebutkan bahwa ada 4 gaya kepemimpinan dalam pengambilan keputusan antara lain:

1. Intruksi

Perilaku pemimpin yang tinggi pengarahan dan rendah dukungan dirujuk sebagai instruksi karena gaya ini dicirikan dengan komunikasi satu arah. Pemimpin memberikan batasan peranan pengikutnya dan memberitahu mereka tentang apa, bagaimana, bilamana, dan dimana melaksanakan berbagai tugas. Inisiatif pemecahan masalah dan pembuatan keputusan semata-mata dilakukan oleh pemimpin. Pemecahan masalah dan keputusan diumumkan, dan pelaksanaannya diawasi secara ketat oleh pemimpin.

2. Gaya Konsultatif

Perilaku pemimpin yang tinggi pengarahan dan tinggi dukungan dirujuk sebagai konsultasi, karena dalam menggunakan gaya ini, pemimpin masih banyak memberikan pengarahan dan masih membuat hampir sama dengan keputusan, tetapi hal ini diikuti dengan meningkatkan komunikasi dua arah dan perilaku mendukung, dengan berusaha mendengar perasaan pengikut tentang keputusan yang dibuat, serta ide-ide dan saran-saran mereka. Meskipun dukungan ditingkatkan, pengendalian (*control*) atas pengambilan keputusan tetap pada pemimpin.

3. Gaya Partisipasi

Perilaku yang tinggi dukungan dan rendah pengarahan dirujuk sebagai partisipasi, karena posisi kontrol atas pemecahan masalah dan pembuatan keputusan dipegang secara bergantian. Dengan penggunaan gaya ini pemimpin dan pengikut saling tukar menukar ide dalam pemecahan masalah dan pembuatan keputusan. Komunikasi dua arah ditingkatkan, dan peranan pemimpin secara aktif mendengar. Tanggung jawab pemecahan masalah dan pembuatan keputusan sebagian besar berada pada pihak pengikut. Hal ini sudah sewajarnya karena pengikut memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugas.

4. Gaya Delegasi

Perilaku pemimpin yang rendah dukungan dan rendah pengarahan dirujuk sebagai delegasi, karena pemimpin mendiskusikan masalah bersama-sama dengan bawahan sehingga tercapai kesepakatan mengenai definisi masalah yang kemudian proses pembuatan keputusan didelegasikan secara keseluruhan kepada bawahan. sekarang bawahanlah yang memiliki kontrol untuk memutuskan tentang bagaimana cara pelaksanaan tugas. Pemimpin memberikan kesempatan

yang luas bagi bawahan untuk melaksanakan pertunjukan mereka sendiri karena mereka memiliki kemampuan dan keyakinan untuk memikul tanggungjawab dalam pengarahan perilaku mereka sendiri.

Selain itu Thoha juga mengemukakan mengenai kepemimpinan berdasarkan pendekatan situasional dan pendekatan perilaku.

#### 1. Kepemimpinan situasional

Menurut Hersey dan Blanchard yang dikutip oleh Thoha (2007:63) didasarkan pada saling berhubungannya hal-hal berikut ini:

- a. Jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan
- b. Jumlah dukungan sosioemosional yang diberikan oleh pimpinan
- c. Tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi, atau tujuan tertentu.

Konsepsi ini telah dikembangkan untuk membantu orang menjalankan kepemimpinan dengan memerhatikan peranannya, yang lebih efektif di dalam interkasinya dengan orang lain setiap harinya. Konsepsional melengkapi pemimpin dengan pemahaman dari hubungan antara gaya kepemimpinan yang efektif dan tingkat kematangan para pengikutnya. Dengan demikian, walaupun terdapat banyak variabel-variabel situasional yang penting lain-lain misalnya: organisasi, tugas-tugas pekerjaan, pengawasan, dan waktu kerja, penekanan dalam kepemimpinan situasional ini hanyalah pada perilaku pemimpin dan bawahannya saja. Perilaku pengikut atau bawahan ini amat penting untuk mengetahui kepemimpinan situasional. Karena bukan saja pengikut sebagai individu bisa menerima atau menolak pemimpinnya, tetapi sebagai pengikut secara kenyataannya dapat menentukan kekuatan pribadi apapun yang dimiliki pemimpin.

#### 2. Kepemimpinan Perilaku

Dalam hubungannya dengan perilaku pemimpin ini, ada dua hal yang biasanya dilakukan oleh pemimpin terhadap bawahan atau pengikutnya, yakni perilaku mengarahkan dan perilaku mendukung. Perilaku mengarahkan dapat dirumuskan sebagai sejauh mana seorang pemimpin melibatkan diri dalam komunikasi satu arah. Bentuk pengarahan dalam komunikasi satu arah ini antara lain, menetapkan peranan yang seharusnya dilakukan pengikut, memberitahukan pengikut tentang apa yang seharusnya bisa dikerjakan, dimana melakukan hal tersebut, bagaimana melakukannya, dan melakukan pengawasan secara ketat kepada pengikutnya. Perilaku mendukung adalah sejauh mana pemimpin melibatkan diri dalam komunikasi dua arah, misalnya mendengar, menyediakan dukungan dan dorongan, memudahkan interkasi, dan melibatkan para pengikut dalam pengambilan keputusan.

Gaya tersebut akan menjadi efektif jika diterapkan sesuai dengan kondisi dan situasi yang ada, tipe pemimpin dan tipe bawahan sendiri. Dengan demikian apabila gaya kepemimpinan diterapkan dalam suatu organisasi dengan memperhatikan ketiga hal di atas, bukan sesuatu yang tidak mungkin

akan dapat dicapai hasil yang diharapkan. Namun sebaliknya jika gaya kepemimpinan tidak sesuai dengan kondisi dan situasi organisasi, maka akan sulit untuk mewujudkan tujuan.

Dalam kepemimpinannya, seorang pemimpin mempunyai sifat, kebiasaan, gaya, dan kepribadian sendiri sehingga tingkah laku dan gayanya sendiri yang membedakan dirinya dengan orang lain. Gaya atau *style* hidupnya ini pasti akan mewarnai perilaku atau tipe kepemimpinannya.

Menurut Likert (<http://patawari.wordpress.com>) tipe-tipe pemimpin antara lain:

- a. *Task oriented behaviour* (berorientasi pada tugas)  
Para manajer yang efektif tidak menggunakan waktu dan usahanya dengan melakukan pekerjaan yang sama seperti bawahannya. Sebaliknya para manajer lebih efektif berorientasi pada tugas, seperti misalnya merencanakan dan mengatur pekerjaan, mengkoordinasi kegiatan para bawahan dan menyediakan keperluan, peralatan, dan bantuan teknis yang diperlukan.
- b. *Relationship oriented behaviour* (berorientasi pada hubungan)  
Jenis perilaku atau tipe kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan ternyata berkorelasi dengan kepemimpinan yang efektif untuk mengerti bawahan, membantu untuk mengembangkan para bawahan dan meningkatkan karier mereka, selalu memberi informasi pada bawahan, bertindak ramah dan penuh perhatian, mencoba untuk mengerti masalah bawahan, memberikan kepercayaan, rasa percaya dan apresiasi terhadap ide-ide bawahan, serta memberi pengakuan terhadap kontribusi keberhasilan bawahan.
- c. *Participative*  
Dalam tipe ini para manajer menggunakan secara *ekstensif* supervisi kelompok daripada mengontrol tiap bawahan sendir-sendiri. Pertemuan berkelompok memudahkan partisipasi bawahan dalam pengambilan keputusan, memperbaiki komunikasi, mendorong kerjasama dan memudahkan memecahkan konflik.

Sedangkan Reddin dalam artikelnya *What Kind of Manager* yang disunting oleh Sumidjo (1992:150) menentukan watak dan tipe pemimpin atas 3 pola dasar, yaitu:

- a) Berorientasi Tugas (*Task Orientation*)
- b) Berorientasi Hubungan kerja (*Relationship Orientation*)
- c) Berorientasi hasil yang efektif (*effectives orientation*)

Berdasarkan ketiga tipe tersebut maka dapat diketahui bahwa tipe atau perilaku yang berorientasi pada tugas penting kelihatannya pada *initiating*

*structure*. Perilaku atau tipe yang berorientasi pada hubungan lebih memberi otonomi kepada bawahan dalam menentukan bagaimana melakukan sesuatu pekerjaan yang bagaimana menentukan kecepatan kerja. Sedangkan tipe atau perilaku yang partisipatif dan efektif dalam pengambilan keputusan cenderung akan menghasilkan kepuasan kinerja tingkat tinggi.

#### 4. Syarat-syarat Seorang Pemimpin

Sukses atau tidaknya pelaksanaan pekerjaan dalam suatu organisasi sangat tergantung bagaimana pimpinan melaksanakan tugasnya dan juga kecakapan yang dimiliki oleh pimpinan tersebut. Musanef (1994:73-75) menjelaskan tentang syarat-syarat kecakapan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, antara lain:

- a. Jujur
- b. Berpengetahuan
- c. Berani (fisik dan moral)
- d. Mampu mengambil keputusan
- e. Dapat dipercaya
- f. Berinisiatif
- g. Bijaksana
- h. Tegas
- i. Adil
- j. Menjadi teladan
- k. Tahan uji (ulet)
- l. Loyalitas
- m. Tidak mementingkan diri sendiri
- n. Antusias
- o. Simpatik
- p. Rendah hati

Sedangkan menurut Kartono (2005:37) kemampuan pemimpin dan syarat yang harus dimiliki adalah:

- a. Kemandirian, berhasrat ingin memajukan diri sendiri (*individualism*).
- b. Besar rasa ingi tahu, dan cepat tertarik pada manusia dan benda-benda (*curious*).
- c. Multiterampil atau memiliki kepandaian beraneka ragam.
- d. Memiliki rasa humor, antusiasme tinggi, suka berkawan.
- e. *Perfeksionis*, selalu ingin mendapatkan yang sempurna.
- f. Mudah menyesuaikan diri, adaptasinya tinggi.
- g. Sabar namun ulet, serta tidak “mandek” atau berhenti.
- h. Waspada, peka, jujur, optimis, berani, gigih, ulet realistik.
- i. Komunikatif, serta pandai berbicara atau berpidato.

- j. Berjiwa wiraswasta
- k. Sehat jasmaninya, dinamis, sanggup dan suka menerima tugas yang berat, serta berani mengambil resiko.
- l. Tajam firasatnya dan adil pertimbangannya.
- m. Berpengetahuan luas, dan haus akan ilmu pengetahuan.
- n. Memiliki motivasi tinggi, dan menyadari target atau tujuan hidupnya yang ingin dicapai, dibimbing oleh idealisme tinggi.
- o. Punya imajinasi tinggi, daya kombinasi, dan daya inovasi.

Pemimpin yang memperhatikan keputusan dengan memperhatikan situasi sosial, kelompok, atau organisasinya maka keputusan tersebut akan dirasakan sebagai keputusan bersama yang akan menjadi tanggung jawab bersama pula dalam melaksanakannya, sehingga seorang pemimpin dapat mewujudkan fungsi-fungsi kepemimpinan sejalan dengan situasi sosial yang dikembangkannya.

Dengan demikian akan terbuka peluang bagi pemimpin untuk mewujudkan fungsi-fungsi kepemimpinan sejalan dengan situasi yang dikembangkannya. Oleh karena itu berarti fungsi kepemimpinan merupakan gejala sosial, karena harus diwujudkan dalam interaksi antar individu di dalam sosial suatu kelompok atau organisasi.

## 5. Fungsi dan Peran Pemimpin

Seperti yang telah kita ketahui bahwa tugas pokok dari seorang pemimpin adalah menghantarkan, mengetuai, memelopori, memberi petunjuk, mendidik, membimbing dan lain sebagainya yang secara singkat dapat dikatakan mempengaruhi mereka yang dipimpin, sehingga mereka itu mau mengikuti kehendak pemimpin untuk bekerja sebaik-baiknya sehingga memperoleh hasil atau mencapai tujuan yang telah ditentukan. Untuk dapat memenuhi tugas tersebut maka seorang pemimpin itu mempunyai beberapa fungsi yang harus ia lakukan.

Menurut Hadari dan Martini (1995:75) fungsi kepemimpinan memiliki 2 dimensi, sebagai berikut:

- a. Dimensi yang berkenaan dengan tingkat kemampuan mengarahkan (*direction*) dalam tindakan atau aktivitas pemimpin, yang terlihat pada tanggapan orang-orang yang dipimpinnya.
- b. Dimensi yang berkenaan dengan tingkat dukungan (*support*) atau keterlibatan orang-orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-

tugas pokok kelompok atau organisasi, yang dijabarkan dan dimanifestasikan melalui keputusan-keputusan dan kebijakan-kebijakan pemimpin.

Berdasarkan kedua dimensi diatas Hadari dan Martini (1995:75-81) secara operasional membedakan lima fungsi pokok kepemimpinan yaitu sebagai berikut:

- a. Fungsi Instruksi (*Instruktive*)  
Fungsi ini berlangsung dan bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai pengambil keputusan berfungsi memerintahkan pelaksanaannya pada orang-orang yang dipimpinya. Fungsi ini berarti juga keputusan yang telah ditetapkan pemimpin tidak akan ada artinya tanpa kemampuan mewujudkan atau menterjemahkannya menjadi instruksi atau perintah. Selanjutnya perintah tidak akan ada artinya jika tidak dilaksanakan. Oleh karena itu sejalan dengan pengertian kepemimpinan, intinya adalah kemampuan menggerakkan orang lain agar melaksanakan perintah, yang bersumber dari keputusan yang telah ditetapkannya.
- b. Fungsi Konsultasi (*Consultative*)  
Fungsi ini berlangsung dan bersifat dua arah, meskipun pelaksanaannya tergantung pada pihak pemimpin. Konsultasi dapat berupa memberikan kesempatan menyampaikan saran dan pendapat sebelum atau sesudah keputusan ditetapkan. Konsultasi sebelum keputusan ditetapkan dapat terjadi apabila pemimpin bersifat terbuka, sehingga meskipun anggota hanya mendengar suatu isu atau sekedar menduga akan ditetapkan suatu keputusan, selalu dibenarkan untuk membicarakannya dengan pemimpin. Konsultasi setelah keputusan ditetapkan dapat dilakukan untuk memberikan kesempatan bertanya dan dalam rangka perbaikan atau penyempurnaan keputusan atau pelaksanaannya. Dengan menjalankan fungsi konsultatatif dapat diharapkan keputusan-keputusan pemimpin akan mendapat dukungan dan lebih mudah menginstruksikannya, sehingga kepemimpinannya berlangsung efektif.
- c. Fungsi Partisipasi (*Partisipative*)  
Fungsi ini tidak sekedar berlangsung dan bersifat dua arah, tetapi juga berwujud pelaksanaan hubungan manusia yang efektif, antara pemimpin dengan dan sesama yang dipimpin. Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinya, baik dalam keikutsertaan dalam mengambil keputusan maupun dalam melaksnakannya. Setiap anggota kelompoknya memperoleh kesempatan yang sama untuk berpartisipasi untuk melaksanakan kegiatan yang dijabarkan dari tugas-tugas pokok, sesuai dengan posisi atau jabatan masing-masing. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat semaunya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerjasama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain.

d. Fungsi Delegasi (*Delegating*)

Fungsi ini dilakukan dengan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan ataupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Fungsi ini mengharuskan pemimpin memilih-milah tugas pokok organisasinya dan mengavaluasi yang dapat dan tidak dapat dilimpahkan pada orang-orang yang dipercayainya. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan. Pemimpin harus bersedia dan dapat mempercayai orang-orang lain sesuai dengan posisi atau jabatannya. Apabila diberi atau mendapat pelimpahan wewenang, sedang penerima delegasi harus mampu memelihara kepercayaan itu, dengan melaksanakannya secara tanggung jawab.

e. Fungsi Pengendalian (*Control*)

Fungsi ini cenderung bersifat komunikasi satu arah, meskipun tidak mustahil untuk dilakukan dengan cara komunikasi dua arah. Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang asukses atau efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tujuan organisasi secara bersama secara maksimal. Sehubungan dengan hal itu berarti fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan. Bimbingan dan pengawasan yang dilakukan selama kegiatan kelompok atau organisasi pada dasarnya bersifat pengawasan *presentif*.

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa Fungsi yang dijalankan tiap-tiap pemimpin tidak sama atau berbeda-beda, semua fungsi yang dijalankan oleh semua pimpinan tergantung pada sifat dan karakteristik masing-masing pimpinan. Tetapi pada dasarnya semua tugas dan fungsi pemimpin adalah mengkoordinasi bawahan yang dipimpinnya agar rencana yang telah ditentukan dapat dicapai dengan baik.

Peran seorang pemimpin dalam menjalankan suatu organisasi sangatlah penting sebab berhasil tidaknya suatu organisasi tergantung dari peran pemimpin di dalam mengarahkan anggota organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Maka disini pemimpin lebih aktif dalam melakukan proses kepemimpinannya dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Peran timbul karena seorang pemimpin memahami bahwa ia tidak bekerja sendiri. Dia mempunyai lingkungan yang setiap saat diperlukan untuk berinteraksi.

Dalam hal ini Suwardi (1982:41) mengemukakan mengenai peran penting seorang pemimpin dalam suatu organisasi sebagai berikut:

1. Memberi petunjuk pengarahan dan koreksi terhadap bawahan  
Yaitu salah satu keharusan kegiatan pemimpin adalah memberikan petunjuk pengarahan dan koreksi terhadap kerja bawahan. Petunjuk pengarahan kerja terhadap bawahannya didasarkan kepada perencanaan yang ia susun untuk bidang dan tingkatannya. Petunjuk pelaksanaan untuk setiap bidang, baik jenis, maupun sifat dan luas lingkup kualitas dan kuantitas pekerjaan tidaklah sama menurut bidangnya masing-masing. Petunjuk pengarahan ini dimaksudkan agar para pelaksana dapat mengerjakan tugasnya dengan baik sesuai dengan rencana. Suatu hasil kerja tidak akan tercapai jika para pelaksana bawahannya itu tidak diberi petunjuk-petunjuk pelaksanaannya bagaimana seharusnya.
2. Melakukan pengawasan terhadap kerja bawahan  
Dalam suatu organisasi yang resmi berdiri, setiap aktivitas pemimpin dalam mempengaruhi tingkah laku orang lain untuk mencapai sasaran tujuannya selalu didasarkan kepada kebijakan dan perencanaan yang matang. Tetapi harus diingat pula bahwa hasil kerja orang-orang lain berdasarkan rencana target tujuan yang hendak dicapai itu, baik pada masa sedang berlangsung maupun pada akhir tugas harus dikontrol dan diawasi. Pengawasan ini perlu bagi setiap kegiatan memimpin dalam fungsinya, untuk mengecek, mengontrol bagaimana tingkah laku orang-orang tersebut dalam rangka menjalankan tugasnya yang telah digariskan, apakah sesuai dengan rencana atau tidak.
3. Melakukan komunikasi yang efektif  
Komunikasi yang dilakukan pemimpin adalah penting sebagai alat untuk mengkoordinasikan instruksi-instruksi dan informasi-informasi dari atasan kepada bawahan. Oleh karena itu sifat cara-cara mengadakan hubungan itu akan berbeda pada setiap bentuk kepemimpinannya. Komunikasi pada kepemimpinan otoriter akan berlainan dengan kepemimpinan yang demokratis. Pada yang terakhir ini hubungan komunikasi antara pemimpin dan bawahan lebih bersifat dua arah, yang satu pihak merupakan instruksi yang harus dilaksanakan, dan pihak lain ialah informasi-informasi dari bawah secara terbuka. Pada yang pertama lalu lintas informasi berjalan hanya sepihak dari atas saja sedangkan dari bawah kurang lancar.

Menurut Abdurachman yang dikutip oleh Widjaja (1985:11) menyatakan bahwa peranan pemimpin pada hakekatnya adalah:

a. *Actuating*

Istilah ini digunakan oleh Terry dengan bermaksud mengatakan *actuating includes the creating and the continuing of the desire by each member of the work group to achieve the predetermined goal by working willingly and enthusiastically at prescribed task and at given time and places.*

- b. *Leading*  
Adalah pembimbingan, pengantaran, seorang leader selalu mendahului, menjadi pelopor dan berdiri dimuka memberi contoh untuk orang-orang yang ada dibelakangnya.
- c. *Directing*  
Yang berarti memberikan directive, memberi petunjuk atau instruksi dapat juga diartikan memberi arah.
- d. *Commanding*  
Yang berarti memberi perintah, dibelakang perintah ini selalu ada faktor paksa, apabila tidak menjalankan perintah dipaksakan dengan kekerasan
- e. *Motivating*  
Ialah memberi motif, memberi alasan kepada orang sehingga orang itu dapat menentukan sendiri apabila ia suka mengikuti si pemimpin itu atau tidak.

Pemimpin mempunyai wewenang atas satuan organisasinya dan itu menentukan statusnya. Wewenang dan status ini menyebabkan pemimpin terlibat dalam peran pelaksanaan tersebut. Pemimpin kemudian menggunakan ketrampilan pribadi serta kemampuan untuk melaksanakan peran-perannya tersebut secara efektif .

## C. Motivasi

### 1. Pengertian Motivasi

Motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Motivasi semakin penting karena manajer membagikan pekerjaan pada bawahannya untuk dikerjakan dengan baik dan terintegrasi kepada tujuan yang diinginkan. Banyak beberapa pendapat mengartikan motivasi secara berbeda-beda meskipun sebenarnya mengandung maksud dan tujuan yang sama.

Martoyo (2000:165) mendefinisikan pengertian motivasi adalah “kondisi mental yang mendorong dilakukannya suatu tindakan (“*action*” atau “*activities*”) dan memberi kekuatan (“*energy*”) yang mengarah kepada pencapaian kebutuhan, memberikan kepuasan, ataupun mengurangi ketidakseimbangan.” Kemudian pengertian motivasi menurut Terry dalam Hasibuan (2005:145) mengemukakan bahwa “motivasi adalah keinginan yang

terdapat pada diri seseorang individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan-tindakan.”

Sedangkan Robbins (2003:208) mendefinisikan pengertian motivasi adalah “kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu dalam memenuhi beberapa kebutuhan individual”.

Dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah suatu kondisi sebagai daya penggerak atau pendorong agar seseorang melakukan suatu kegiatan untuk memenuhi suatu kebutuhan yang berlangsung secara sadar.

## **2. Tujuan Motivasi**

Pemberian motivasi yang baik dan efektif harus dapat memenuhi beberapa tujuan yang dicapai. Menurut Hasibuan (2005:146) tujuan pemberian motivasi adalah:

- a. Mendorong gairah kerja dan semangat kerja karyawan
- b. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
- c. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
- d. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan
- e. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan
- f. Mengefektifan pengadaan karyawan
- g. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
- h. Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan
- i. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
- j. Mempertinggi rasa tanggungjawab karyawan terhadap tugas-tugasnya
- k. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat bahan baku
- l. Dan lain sebagainya

## **3. Teori-Teori Motivasi**

Untuk memahami lebih mendalam tentang motivasi, maka dapat dilihat dari teori-teori motivasi. Hasibuan (2005:152-168) teori-teori motivasi diklasifikasikan/dikelompokkan atas:

- a. Teori Kepuasan yang memusatkan pada apa-nya motivasi
- b. Teori Motivasi Proses yang memusatkan pada bagaimana-nya motivasi
- c. Teori Pengukuhan yang menitik beratkan pada cara dimana perilaku dipelajari.

Ketiga teori di atas akan dijabarkan sebagai berikut:

### 1) Teori Kepuasan

Teori kepuasan mendasarkan pendekatannya atas faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu yang menyebabkannya bertindak serta berperilaku dengan cara tertentu. Teori ini memusatkan perhatian pada faktor-faktor dalam diri orang yang menguatkan, mengarahkan, mendukung, dan menghentikan perilakunya. Teori ini mencoba menjawab pertanyaan kebutuhan apa yang memuaskan seseorang dan apa yang mendorong semangat bekerja seseorang. Penganut-penganut teori motivasi kepuasan antara lain sebagai berikut:

a) Frederik Winslow Taylor dengan Teori Motivasi Klasik

Teori ini berpendapat bahwa manusia mau bekerja giat untuk dapat memenuhi kebutuhan fisik atau biologisnya, berbentuk uang atau barang dari hasil pekerjaannya. Konsep dasar teori ini adalah orang akan bekerja giat bilamana ia mendapat imbalan materi yang mempunyai kaitan dengan tugas-tugasnya.

b) A. H. Maslow dengan *Maslow's Need Hierarchy Theory*

Hierarki kebutuhan mengikuti teori jamak yakni seseorang berperilaku/bekerja, karena adanya dorongan untuk memenuhi bermacam-macam kebutuhan. Maslow berpendapat kebutuhan yang diinginkan seseorang itu berjenjang. Artinya jika kebutuhan yang pertama telah terpenuhi kebutuhan tingkat kedua akan muncul menjadi yang utama. Selanjutnya jika kebutuhan tingkat kedua telah terpenuhi muncul kebutuhan tingkat ketiga dan seterusnya sampai tingkat kebutuhan ketiga.

c) Frederick Herzberg dengan *Herzberg's Two Factor Theory*

Menurut Herzberg, orang menginginkan 2 macam faktor kebutuhan, yaitu, pertama kebutuhan akan kesehatan atau kebutuhan akan pemeliharaan atau *maintenance factors*. *Maintenance factors* (faktor pemeliharaan) berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketenteraman dan kesehatan badaniah. Kedua, faktor pemeliharaan menyangkut kebutuhan psikologis seseorang. Kebutuhan ini meliputi serangkaian kondisi intrinsik, kepuasan pekerjaan (*job content*) yang apabila terdapat dalam pekerjaan akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat, yang dapat menghasilkan prestasi pekerjaan yang baik. Menurut Herzberg cara terbaik untuk memotivasi karyawan adalah dengan memasukkan unsur tantangan dan kesempatan guna mencapai keberhasilan dalam pekerjaan mereka. Penerapannya dengan pengayaan pekerjaan yaitu suatu teknik untuk memotivasi karyawan untuk melibatkan upaya pembentukan kelompok-kelompok kerja natural, pengkombinasian tugas-tugas, pembinaan hubungan dengan klien, pembebanan vertikal, dan pembukaan saluran balikan. Teknik ini bertujuan untuk memenuhi kebutuhan tingkat tinggi karyawan. Pengayaan pekerjaan ini merupakan upaya menciptakan motivator seperti kesempatan untuk berhasil dalam pekerjaan dengan membuat pekerjaan lebih menarik dan lebih menantang.

Menurut penelitian Herzberg ada 3 hal penting yang harus diperhatikan dalam memotivasi bawahan antara lain sebagai berikut:

1. Hal-hal yang mendorong karyawan adalah pekerjaan yang menantang yang menyangkup perasaan berprestasi, bertanggungjawab, kemajuan, dapat menikmati pekerjaan itu sendiri, dan adanya pengakuan atas semuanya.
2. Hal-hal yang mengecewakan karyawan adalah terutama faktor yang bersifat embel-embel saja pada pekerjaan, peraturan pekerjaan, penerangan, istirahat, sebutan jabatan, hak, gaji, tunjangan, dan lain-lain.
3. Karyawan akan kecewa apabila peluang untuk berprestasi terbatas. Mereka akan menjadi sensitif pada lingkungannya serta mulai mencari-cari kesalahan.

d) Douglas Mc. Gregor dengan Teori X dan Teori Y

Teori ini didasarkan pada asumsi bahwa manusia secara jelas dan tegas dapat dibedakan atas manusia penganut teori X (teori tradisional) dan penganut teori Y (teori demokratik). Menurut teori X ini untuk memotivasi karyawan harus dilakukan dengan cara pengawasan yang ketat, dipaksa, dan diarahkan supaya mereka mau bekerja sungguh-sungguh. Jenis motivasi yang diterapkan adalah cenderung kepada motivasi negatif yakni dengan menerapkan hukuman yang tegas. Tipe kepemimpinan teori X adalah otoriter sedangkan gaya kepemimpinannya berorientasi pada prestasi kerja.

Menurut teori Y ini untuk memotivasi karyawan hendaknya dilakukan dengan cara peningkatan partisipasi karyawan, kerjasama, dan keterikatan pada keputusan. Tegasnya, dedikasi dan partisipasi akan lebih menjamin tercapainya sasaran. Mc. Gregor memandang suatu organisasi efektif sebagai organisasi apabila menggantikan pengawasan dan pengarahan dengan integrasi dan kerjasama serta karyawan ikut berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Jenis motivasi yang diterapkan adalah motivasi positif, sedangkan tipe kepemimpinannya adalah kepemimpinan partisipatif

e) Mc. Clelland dengan *Mc. Clelland's Learned Needs Theory*

Teori ini berpendapat bahwa karyawan mempunyai cadangan energi potensial. Bagaimana energi dilepaskan dan digunakan tergantung pada kekuatan-dorongan motivasi seseorang dan situasi serta peluang yang tersedia. Energi akan dimanfaatkan oleh karyawan karena didorong oleh:

1. Kekuatan motif dan kebutuhan dasar yang terlibat
2. Harapan keberhasilannya dan
3. Nilai insentif yang terlekat pada tujuan

Hal-hal yang memotivasi seseorang adalah

- a. Kebutuhan akan berprestasi
- b. Kebutuhan akan afiliasi
- c. Kebutuhan akan kekuasaan

f) Teori Motivasi Claude S. George

Teori ini mengemukakan bahwa seseorang mempunyai kebutuhan yang berhubungan dengan tempat dan suasana di lingkungan ia bekerja, yaitu:

1. Upah yang adil dan layak
2. Kesempatan untuk maju/promosi
3. Pengakuan secara individu
4. Keamanan kerja
5. Tempat kerja yang baik
6. Penerimaan oleh kelompok
7. Perlakuan yang wajar
8. Pengakuan atas prestasi

## 2) Teori Motivasi Proses

Teori motivasi proses pada dasarnya berusaha menjawab pertanyaan bagaimana menguatkan, mengarahkan, memelihara, dan menghentikan perilaku individu agar setiap individu bekerja sesuai dengan keinginan manajer. Apabila diperhatikan secara mendalam teori ini merupakan proses sebab dan akibat bagaimana seseorang bekerjaserta hasil apa yang diperolehnya. Jika bekerja baik saat ini hasilnya akan diperoleh baik untuk hari esok. Jadi hasil yang akan dicapai tercermin pada bagaimana proses kegiatan yang dilakukan seseorang.

## 3) Teori Pengukuhan

Teori ini didasarkan atas hubungan sebab dan akibat dari perilaku dengan pemberian kompensasi. Misalnya, promosi tergantung dari prestasi yang selalu dapat dipertahankan. Bonus kelompok tergantung dari tingkat produksi kelompok. Sifat ketergantungan tersebut bertautan dengan hubungan antara perilaku dan kejadian yang mengikuti perilaku itu. Teori pengukuhan terdiri dari dua jenis, yaitu sebagai berikut:

- a. Pengukuhan positif yaitu bertambahnya frekuensi perilaku, terjadi apabila pengukuh positif diterapkan secara bersyarat.
- b. Pengukuhan negatif yaitu bertambahnya frekuensi perilaku, terjadi apabila pengukuh negatif dihilangkan secara bersyarat.

## D. Prestasi

### 1. Pengertian Prestasi Kerja

Adapun pengertian tentang prestasi kerja yang dikemukakan oleh Hasibuan (2005:94) mendefinisikan prestasi kerja adalah “suatu hasil karya yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya”.

Selanjutnya Dharma (1985:1) berpendapat bahwa prestasi kerja adalah “sesuatu yang dikerjakan atau produk/jasa yang dihasilkan, diberikan seseorang atau sekelompok orang”. Dari beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa prestasi kerja adalah hasil karya baik berupa produk

barang/jasa yang telah dicapai oleh seorang karyawan/pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya.

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa ada beberapa kemungkinan yang menjadi tujuan pegawai dalam melaksanakan tugas pekerjaannya satu dengan yang lainnya akan berbeda. Akan tetapi dari beberapa kemungkinan yang menjadi tujuan tersebut pada dasarnya karena dituntut untuk memenuhi kebutuhannya.

## 2. Pengukuran Prestasi Kerja Pegawai

Salah satu hal yang sangat penting untuk dilakukan guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien adalah dengan mengadakan pengukuran prestasi kerja. Dalam melaksanakan pengukuran prestasi kerja harus didasarkan pada suatu sistem yang obyektif dan terlebih dahulu ditetapkan standart yang merupakan patokan atau pedoman dalam melakukan penilaian prestasi kerja. Patokan (kriteria) merupakan suatu variabel yang mempunyai dimensi.

Patokan itu mungkin merupakan variabel fisiologis, seperti naik turunnya tekanan darah, apabila diminta menaikkan produksi. Dan patokan mungkin merupakan variabel ekonomis, seperti biaya per unit, atau faktor psikologis seperti keterikatan pada organisasi. Dalam pengukuran prestasi kerja, patokan adalah ukuran yang bergantung atau yang diramalkan untuk menilai efektivitas dari karyawan individu. Dalam menetapkan suatu patokan menurut Gibson (1992:491) haruslah memenuhi syarat sebagai berikut:

- a) Patokan harus relevan dengan individu dan organisasi
- b) Patokan tersebut harus mantab (*stable*) atau dapat dipercaya. Hal ini mencakup persetujuan antara penilaian prestasi pada waktu yang berbeda-beda. Jika hasil dari dua penilaian prestasi yang berbeda menunjukkan sedikit persetujuan, maka ada ketidak pastian tertentu mengenai apakah patokan kriteria itu mantab atau tidak.
- c) Patokan dalam menilai prestasi kerja karyawan harus berguna bagi karyawan, karena ada kemungkinan patokan hasil karya sudah relevan dan dapat dipercaya, namun tidak berguna bagi karyawan. Sebuah patokan berguna hanya jika dapat membedakan antara karyawan yang berprestasi baik dan karyawan yang berprestasi jelek. Jika semua karyawan berprestasi baik maka tidak perlu dibedakan pembedaan. Namun jika ada karyawan yang berprestasi baik, rata-rata, atau jelek maka patokan penilaian prestasi harus dapat membedakan.

d) Patokan penilaian prestasi harus praktis, yaitu patokan penilaian prestasi mempunyai suatu arti bagi penilaian yang dinilai.

Menurut Handoko (2000:135) penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) adalah “Proses melalui mana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka”.

Mangkunegara (2001:67) bahwa pengukuran prestasi kerja dapat dilakukan melalui

- a. Ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas yaitu kesanggupan pegawai menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.
- b. Penyelesaian pekerjaan melebihi target yaitu apabila pegawai menyelesaikan pekerjaan melebihi target yang ditentukan oleh organisasi.
- c. Bekerja tanpa kesalahan yaitu tidak melakukan kesalahan terhadap pekerjaan merupakan tuntutan bagi setiap pegawai.

Penilaian prestasi kerja banyak tergantung pada bagaimana sumberdaya manusia dipandang dan diperlakukan di dalam organisasi. Jika organisasi percaya bahwa orang tidak bekerja kecuali jika mereka diawasi dan dikendalikan dengan ketat, ia cenderung mempunyai cara penilaian dalam bentuk laporan rahasia.

Menurut Martoyo (1996:84), penilaian terhadap kemampuan karyawan menyelesaikan tugasnya mencakup 5 (lima) aspek, yaitu:

- a. Kemampuan profesional  
Yaitu kecakapan dasar karyawan dalam menyelesaikan berbagai macam tugas yang berhubungan dengan pekerjaannya.
- b. Beban pekerjaan  
Yaitu hasil yang telah dicapai dibandingkan dengan harapan perusahaan.
- c. Mutu pekerjaan  
Yaitu ketepatan melaksanakan tugas serta derajat penyimpangan dari standar prestasi yang telah digariskan oleh perusahaan.
- d. Kemandirian  
Yaitu kemampuan mengambil keputusan dalam berbagai macam suasana tanpa bimbingan atau petunjuk atasan.
- e. Penguasaan pekerjaan  
Yaitu tingkat pengetahuan karyawan tentang syarat-syarat yang harus dipenuhi agar dapat berprestasi secara optimal.

Sedangkan Hasibuan (2005:95-96) mengemukakan mengenai unsur-unsur yang dinilai dalam dalam pengukuran prestasi kerja diantaranya adalah:

- 1) Kesetiaan  
Penilai mengukur kesetiaan karyawan terhadap pekerjaannya, jabatannya, dan organisasi. Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun diluar pekerjaan dari rongrongan orang yang tidak bertanggungjawab.
- 2) Prestasi Kerja  
Penilai menilai hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan karyawan tersebut dari uraian pekerjaannya.
- 3) Kejujuran  
Penilai menilai kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugasnya memenuhi perjanjian baik bagi dirinya sendiri maupun terhadap orang lain seperti kepada bawahannya.
- 4) Kedisiplinan  
Penilai menilai disiplin karyawan dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melakukan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang diberikan kepadanya.
- 5) Kreativitas  
Penilai menilai kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreativitasnya untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.
- 6) Kerja Sama  
Penilai menilai kesediaan karyawan berpartisipasi dan bekerjasama dengan karyawan lainnya secara vertikal atau horizontal di dalam maupun di luar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.
- 7) Kepemimpinan  
Penilai menilai kemampuan untuk memimpin, berpengaruh, mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, berwibawa, dan dapat memotivasi orang lain atau bawahannya untuk bekerja secara efektif.
- 8) Kepribadian  
Penilai menilai karyawan dari sikap perilaku, kesopanan, periang, disukai, memberi kesan menyenangkan, memperlihatkan sikap yang baik, serta berpenampilan simpatik dan wajar
- 9) Prakarsa  
Penilai menilai kemampuan berpikir yang orisinal dan berdasarkan inisiatif sendiri untuk menganalisis, menilai, menciptakan, memberikan alasan, mendapatkan kesimpulan, dan membuat keputusan penyelesaian masalah yang dihadapinya.
- 10) Kecakapan  
Penilai menilai kecakapan karyawan dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat

di dalam penyusunan kebijaksanaan dan di dalam situasi manajemen.

11) Tanggung Jawab

Penilai menilai kesediaan karyawan dalam mempertanggungjawabkan kebijaksanaannya, pekerjaan, dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang dipergunakannya, serta perilaku kerjanya.

Berdasarkan pendapat diatas, maka diperlukan adanya suatu ukuran atau standar yang telah ditetapkan terlebih dahulu untuk mengetahui apakah prestasi kerja telah sesuai dengan keinginan yang diharapkan, ekaligu untuk melihat besarnya penyimpangan yang terjadi dengan membandingkan antara pekerja secara aktual dengan hasil standarnya.

### 3. Manfaat Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian prestasi kerja bermanfaat untuk berbagai kepentingan, seperti yang dikemukakan oleh Siagian (1999:227), yaitu untuk:

- a) Mendorong peningkatan prestasi kerja. Dengan mengetahui hasil prestasi kerja, pihak-pihak yang terlibat (bagian kepegawaian, atasan langsung dan pegawai yang dinilai) dapat mengambil berbagai langkah yang diperlukan agar prestasi kerja para pegawai bisa lebih meningkat dimasa-masa yang akan datang.
- b) Sebagai bahan pengambilan keputusan dalam pemberian imbalan. Keputusan tentang siapa yang berhak menerima berbagai imbalan tersebut dapat didasarkan antara lain pada hasil penilaian atas prestasi kerja yang bersangkutan.
- c) Untuk kepentingan mutasi pegawai. Prestasi kerja seseorang dimasa lalu merupakan dasar bagi pengambilan keputusan mutasi baginya di masa depan, apapun bentuk mutasi terebut. Misalnya promosi, demosi.
- d) Guna menyusun program pendidikan dan pelatihan, baik yang dimaksud untuk mengatasi berbagai kekurangan dan kelemahan maupun untuk mengembangkan potensi karyawan yang ternyata belum sepenuhnya digali dan terungkap melalui sistem penilaian kerja.
- e) Membantu para pegawai menentukan rencana kariernya dan dengan bantuan bagian kepegawaian menyusun program pengembangan karier yang paling tepat, dalam arti sesuai dengan para pegawai dan kepentingan organisasi.

Sedangkan menurut Hasibuan (2005:89-90) mengemukakan tentang tujuan dan kegunaan dari penilaian prestasi kerja adalah:

- a. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian dan penetapan besarnya balas jasa.

- b. Untuk mengukur besarnya prestasi kerja yaitu sejauh mana karyawan supaya sukses dalam pekerjaannya.
- c. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektifitas kegiatan di dalam perusahaan.
- d. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan kondisi kerja dan peralatan kerja.
- e. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan kerja bagi karyawan yang berbeda di dalam organisasi.
- f. Sebagai alat untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan sehingga di capai tujuan untuk mendapatkan *performance* yang baik.
- g. Sebagai alat untuk mendorong dan membiasakan para atasan untuk mengobservasi perilaku para bawahan supaya diketahui minat dan kebutuhan-kebutuhan para bawahannya.
- h. Sebagai alat untuk bisa melihat kekurangan atau kelemahan-kelemahan di masa lampau dan meningkatkan kemampuan keryawan selanjutnya.
- i. Sebagai kriteria dalam menentukan seleksi dan penataan karyawan.
- j. Sebagai alat untuk mengidentifikasi kelemahan-kelemahan personil dan dengan demikian bisa sebagai bahan pertimbangan agar bisa diikuti sertakan di dalam program latihan kerja tambahan.
- k. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.
- l. Sebagai dasar untuk memperbaiki dan mengembangkan uraian pekerjaan (*job decription*).

Berdasarkan berbagai pendapat diatas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa penilaian prestasi kerja perlu dilakukan karena menyangkut kepentingan pegawai yang berangkutan dan kepentingan organisasi. Bagi para pegawai, penilaian tersebut ebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, kekurangan, dan pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangn kariernya.

Sedangkan bagi organisasi, hasil penilaian prestasi kerja para pegawai sangat penting arti dan peranannya dalam pengambilan keputusan tentang berbagai hal, seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi, promosi, dan sebagainya. Penilaian pelaksanaan pekerjaan perlu dilakukan secara formal berdasarakan serangkaian kriteria yang ditetapkan secara rasional serta diterapkan secara obyektif serta didokumentasikan secara sistematis. Hanya dengan cara demikian dua kepentingan utama tentang penilaian prestasi kerja dapat dipenuhi.

#### 4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Prestasi Kerja

Tinggi rendahnya prestasi dan produktifitas kerja karyawan dipengaruhi oleh banyak faktor, dimana pada akhirnya digunakan sebagai dasar untuk menentukan kebijaksanaan organisasi dalam upaya meningkatkan dan memperbaiki prestasi kerja pegawai.

Faktor yang mempengaruhi prestasi kerja karyawan adalah kompleks. Hampir semua aspek ekonomis, teknis dan perilaku mempunyai pengaruh terhadap tingkat prestasi kerja karyawan sebagai berikut:

Ada banyak faktor yang mempengaruhi prestasi kerja karyawan. Karyawan bekerja produktif atau tidak produktif tergantung pada motivasi, kepuasan kerja, tingkat stress, kondisi fisik pekerjaan dan aspek-aspek ekonomis, tes serta perilaku lainnya. Pemahaman terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi produktifitas ini sangat penting karenanya peronalia kemudian dapat memilih faktor-faktor peningkatan prestasi yang sesuai dengan situasi tertentu (Handoko 1996:193)

Menurut Hasibuan (2005:97), faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja adalah kecakapan, pengalaman, ketrampilan dan kesungguhan karyawan. Sementara Davis dalam Mangkunegara (2001:67) menyatakan bahwa “faktor yang mempengaruhi prestasi kerja adalah faktor kemampuan (*ability*) faktor motivasi (*motivation*)

a. Faktor kemampuan.

Secara psikologis kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge skill*). Artinya pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai prestasi kerja yang diharapkan. Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada kerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man on the right job*)

b. Faktor motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi. Sikap mental yang siap secara psikofisik terbentuk karena pegawai mempunyai MODAL dan KREATIF. Modal merupakan singkatan dari M= mengolah, O= otak, D= dengan, A= aktif, L= lincah sedangkan kreati singkatan dari K= keinginan maju, R= rasa ingin tahu, E= energik, A= analisis sistematis, T= terbuka, I= inisiatif tinggi, F= fikiran luas. Dengan demikian pegawai mampu mengolah otak dengan aktif dan lincah, memiliki keinginan maju, rasa ingin tahu tinggi, energik, analisis sistematis, terbuka untuk menerima pendapat, inisiatif tinggi dan fikiran luas terarah.

Menurut Siagian (1999:198) menyimpulkan bahwa kemampuan yang harus dimiliki pegawai agar dapat berprestasi meliputi:

- a) Pengetahuan tentang pekerjaan mencakup pengetahuan, pengertian, ketelitiannya mengenai azas-azas, teknik-teknik, kebijakan, prosedur-prosedur dan perkembangan terakhir bertalian dengan fungsi-fungsinya dan bidang-bidang yang ada kaitannya. Kemampuan untuk menerapkan pengetahuannya kepada situasi-situasi praktis.
- b) Kemampuan untuk mengarahkan, mengkoordinasikan dan memadukan berbagai sumberdaya untuk menyelesaikan tugas dan pendelegasian tanggung jawab dan wewenang yang sesuai
- c) Ketrampilan merencanakan, kemampuan untuk dengan jelas memvisualisasikan semua segi pekerjaan, menduga kemungkinan-kemungkinan dan merencanakan secara sistematis seperangkat tindakan dan cara bertindak untuk mencapai sasaran
- d) Kemampuan memulai dan menyelesaikan tugas-tugas dengan mengatasi masalah-masalah yang berkaitan dengan pekerjaan tanpa mengandalkan orang lain dan tanpa menunggu perintah
- e) Kemampuan untuk bekerja sama secara harmonis dengan atasan, rekan sebaya dan para bawahan baik secara perorangan maupun dalam kelompok

Selain faktor kemampuan dan motivasi, terdapat faktor lain yang mempengaruhi prestasi kerja, Handoko (1996: 251-252) menyatakan bahwa :

“ Motivasi bukan satu-satunya faktor yang mempengaruhi tingkat prestasi seseorang. Dua faktor lainnya yang terlibat adalah kemampuan individu dan pemahaman perilaku untuk mencapai prestasi yang tinggi yang disebut dengan persepsi peranan. Motivasi, kemampuan dan persepsi peranan adalah saling berhubungan, jadi bila salah satu faktor rendah maka tingkat prestasi akan rendah walaupun faktor-faktor lainnya tinggi.

Para karyawan akan dapat termotivasi untuk berprestasi kerja dengan baik apabila kebutuhan di dalam hidupnya telah terpenuhi, baik kebutuhan yang bersifat fisik dan non fisik. Semakin luas pengetahuan seorang karyawan, semakin ia dapat mengembangkan aspirasinya untuk meningkatkan kesejahteraannya.

Berdasarkan pemahaman diatas, seorang pemimpin dalam meningkatkan prestasi kerja pegawainya haruslah memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhinya secara garis besar dipengaruhi oleh motivasi, disiplin, kemampuan pegawai sendiri dan kejelasan peran dari tugas yang dimilikinya.

## E. Pegawai

Widjaja (1986:120) mengatakan bahwa : “pegawai merupakan tenaga kerja manusia, baik jasmani maupun rohani (mental dan pikiran), yang senantiasa dibutuhkan dan karena itu menjadi salah satu modal pokok dalam suatu badan usaha kerjasama untuk mencapai tujuan tertentu”.

Istilah pegawai tersebut menurut Widjaja (1986:123) mengandung beberapa pengertian sebagai berikut:

- a) Menjadi anggota suatu kerjasama (organisasi) dengan maksud memperoleh balas jasa/imbalan jasa yang diberikan.
- b) Berada dalam sistem kerja yang sifatnya tugas/pamrih.
- c) Berkedudukan sebagai penerima kerja itu dan berhadapan dengan pihak pemberi kerja (majikan)
- d) Kedudukan sebagai penerima itu diperoleh setelah melalui proses penerimaan.
- e) Dan akan menghadapi saat pemberhentian (pemutusan hubungan kerja antara pemberi kerja dan penerima kerja).

Pengertian Pegawai Negeri Sipil menurut penjelasan Undang-Undang No 43 Tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian dijelaskan bahwa “Pegawai Negeri adalah setiap warga negara Republik Indonesia yang telah memenuhi syarat yang ditentukan, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan disertai tugas dalam suatu jabatan negeri atau disertai tugas negara lainnya, dan digaji berdasarkan peraturan Perundang-Undangan yang berlaku”.

Masih menurut Undang-Undang No 43 tahun 1999, tentang Pokok-Pokok Kepegawaian Pegawai Negeri dapat dikelompokan dalam:

1. Pegawai Negeri terdiri dari:
  - a. Pegawai Negeri Sipil
  - b. Anggota Tentara Nasional Indonesia
  - c. Anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia
2. Pegawai Negeri Sipil terdiri dari:
  - a. Pegawai Negeri Sipil Pusat  
Pegawai Negeri Sipil yang gajinya dibebankan pada APBN dan bekerja pada departemen, lembaga pemerintah non departemen, kesekretariatan, lembaga tertinggi atau lembaga tinggi negara, instansi vertikal di daerah propinsi/kabupaten/kota, kepaniteraan pengadilan atau dipekerjakan untuk menyelenggarakan tugas negara lainnya.
  - b. Pegawai Negeri Sipil Daerah  
Pegawai Negeri propinsi/kabupaten/kota yang gajinya dibebankan pada APBD dan bekerja pada pemerintah daerah atau diperkejakan pada instansi induknya.

3. Disamping Pegawai Negri sebagaimana dimaksud dalam ayat 1, pejabat yang berwenang dapat mengangkat pegawai tidak tetap, yaitu pegawai yang diangkat untuk jangka waktu tertentu guna melaksanakan tugas pemerintahan dan pembangunan yang bersifat teknis profesional dan administrasi sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan organisasi pegawai tidak tetap tidak berkedudukan sebagai Pegawai Negri Sipil.

Pegawai Negri Sipil diangkat dalam jabatan dan pangkat tertentu dimana pengangkatan pegawai Negri Sipil dalam suatu jabatan dilaksanakan berdasarkan prinsip profesionalisme sesuai dengan kompetensi, prestasi kerja, dan jenjang pangkat yang ditetapkan untuk jabatan itu serta syarat obyektif lainnya tanpa membedakan jenis kelamin, suku, agama, ras, atau golongan. Pengangkatan Pegawai Negri Sipil dalam pangkat awal ditetapkan berdasarkan tingkat pendidikan formal.

Setiap Pegawai Negri Sipil sebelum memangku jabatan diharuskan menyampaikan sumpah dan janji pegawai, begitu pula dengan calon pegawai. Hal ini juga tertuang dalam Undang-Undang No 43 Tahun 1999 yang berbunyi:

“sebagai unsur aparatur negara, abdi negara, abdi masyarakat yang penuh kesetiaan kepada Pancasila dan UUD 1945, negara dan pemerintah yang menyelenggarakan tugas pemerintah dan pembangunan. Setiap pegawai negri sipil sebelum memangku jabatannya diharuskan mengikrarkan sumpah atau janji pegawai, dan juga setiap calon pegawai negri sipil yang diangkat menjadi calon pegawai tetap diwajibkan mengikrarkan sumpah janji pegawai”.

Dari pengertian-pengertian diatas tersebut maka dapat diambil sebuah kesimpulan bahwa yang dimaksud Pegawai Negri adalah seseorang yang memenuhi syarat untuk diangkat menjadi pegawai oleh pejabat yang berwenang atau pemerintah guna melaksanakan tugas-tugas baik selaku abdi negara dan abdi masyarakat dengan mendapat imbalan jasa berupa gaji dan tunjangan dari pemerintah. Pegawai Negri berkedudukan sebagai unsur aparatur Negara yang bertugas memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional, jujur, adil, dan merata dalam penyelenggaraan tugas Negara, pemerintahan dan pembangunan. Dalam kedudukan dan tugas pegawai harus netral dari pengaruh semua golongan dan partai politik secara diskriminatif dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Untuk menjamin netralitas maka Pegawai Negri dilarang menjadi pengurus partai politik.

## **F. Peran Pemimpin Dalam Meningkatkan Prestasi Kerja Pegawai**

Dalam menentukan berhasil tidaknya tujuan suatu organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan, peran pemimpin sangatlah menentukan. Dimana kepemimpinan yang sukses dapat menunjukkan adanya pengelolaan yang telah dilaksanakan dengan sukses pula.

Keberhasilan dalam pengelolaan organisasi ditentukan pula oleh kegiatan pengelolaan sumber daya manusia. Suatu organisasi bukan saja mengharapkan pegawai yang mampu, cakap dan terampil, tetapi yang terpenting mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Dapat dipahami bahwa pemimpin dalam organisasi mempunyai gaya kepemimpinan dan teknik-teknik untuk memelihara prestasi dan kepuasan kerja bawahan dengan cara memberikan motivasi atau dorongan kepada bawahan agar dapat melaksanakan tugas mereka sesuai dengan aturan dan pengarahan.

Banyak hal yang dilakukan oleh seorang pemimpin dalam rangka meningkatkan prestasi kerja pegawai nya diantaranya dengan memberikan motivasi, memberikan pengarahan, mengadakan pengawasan, dan dalam berkomunikasi dengan bawahannya.

Adanya kebutuhan dan keinginan yang beraneka ragam dari setiap bawahan adalah merupakan tugas pemimpin dalam menyelaraskan antara kebutuhan-kebutuhan individu dengan kebutuhan-kebutuhan organisasi. Sehingga dengan demikian segala tingkah laku bawahannya dapat didorong dan diarahkan untuk mencapai tujuan bersama yang dilandasi dengan kerjasama yang baik antara pemimpin dan bawahannya

Prestasi yang diciptakan seorang bawahan tidak semata-mata dapat dicapai begitu saja. Peran dari seorang pemimpin sangatlah menentukan prestasi yang diraih oleh seorang pegawai. Prestasi kerja pegawai di dasarkan atas beberapa indikator diantaranya adalah disiplin kerja, motivasi kerja, kemampuan, dan kejelasan peran.

Dengan demikian pemimpin mempunyai peranan yang sangat penting dalam mewujudkan kinerja yang efektif dan efisien sehingga dapat menciptakan prestasi kerja pegawai maupun organisasi. Dengan adanya motivasi maka pegawai akan bersemangat untuk menghasilkan prestasi kerja yang tinggi. Sehingga tujuan,

sasaran serta kesejahteraan pegawai dapat tercapai. dari beberapa pendapat diatas dapat dikatakan bahwa seorang pemimpin mempunyai peran yang sangat besar terhadap pegawai dalam mempengaruhi perilaku pegawai dalam bekerja agar lebih tinggi guna pemenuhan suatu harapan akan prestasi dalam bekerja.



### BAB III METODE PENELITIAN

Di dalam melakukan penelitian diperlukan metode penelitian yang disesuaikan dengan pokok permasalahan yang akan diteliti, gunanya untuk mendapatkan data dan informasi dalam mendukung penulisan ini dan untuk memecahkan permasalahan yang dihadapi. Metode pada dasarnya diartikan sebagai suatu cara yang digunakan untuk mencapai tujuan. Di dalam metode ini mengandung pengertian bahwa cara yang digunakan adalah sistematis dengan beberapa proses yang dilalui dalam mencapai tujuan yang diinginkan.

Penelitian menurut Nazir (1998:13) adalah: “Suatu metode dalam meneliti status kelompok, suatu obyek, suatu kondisi, suatu pemikiran ataupun membuat kelas peristiwa pada masa sekarang. Tujuan dari deskriptif adalah membuat deskripsi gambaran/lukisan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta serta hubungan fenomena yang diselidiki”.

berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa penelitian adalah aktivitas dan metode berfikir yang dilakukan secara sengaja dan bertujuan, oleh karena itu maka harus dilaksanakan dengan menggunakan prosedur ilmiah untuk mengetahui dan mendalami suatu fenomena sehingga nantinya dapat memberikan jawaban atas suatu maslah.

#### A. Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini penulis menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Dengan demikian penelitian ini berupa mendeskripsikan, menguraikan, menginterpretasikan permasalahan serta kemudian mengambil kesimpulan dari permasalahan tersebut tentang implementasi peran pemimpin dalam meningkatkan prestasi kerja pegawai.

#### B. Fokus Penelitian

Fokus penelitian merupakan pusat perhatian dari apa yang akan diteliti sehingga dapat memudahkan dalam menentukan data yang diperlukan untuk suatu penelitian. Moleong (1994:62-63) mengemukakan bahwa maksud ditetapkannya fokus penelitian ini adalah pertama, penetapan fokus dapat membatasi bidang

studi. Kedua, penetapan fokus ini berfungsi untuk menentukan kriteria-kriteria, inklusi-inklusi atau memasukkan dan mengeluarkan informasi yang baru diperoleh di lapangan.

Berdasarkan penjelasan diatas maka fokus penelitian merupakan pokok permasalahan awal yang dipilih untuk diteliti, sehingga akan dijadikan fokus dalam penelitian ini yaitu:

1. Peran pemimpin dalam meningkatkan prestasi kerja pegawai yang terdiri dari
  - a. Peran pemimpin dalam memberikan pengarahan
  - b. Peran pemimpin dalam memberikan pengawasan
  - c. Peran pemimpin dalam berkomunikasi
  - d. Peran pemimpin dalam memberikan motivasi
2. Faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja pegawai
  - a. Kemampuan
  - b. Motivasi
  - c. Disiplin kerja
  - d. Kejelasan peran

### **C. Lokasi dan Situs Penelitian**

Lokasi penelitian adalah letak dimana penelitian akan dilakukan, untuk memperoleh data atau informasi yang diperlukan yang berkaitan dengan permasalahan penelitian. Adapun lokasi penelitian yang akan dijadikan tempat penelitian adalah Kabupaten Tulungagung.

Sedangkan situs penelitian adalah tempat dimana peneliti dapat menangkap keadaan yang sebenarnya dari obyek yang diteliti. Dengan demikian situs dalam penelitian ini adalah Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Tulungagung di Jl. Ahmad Yani Timur No. 37 Tulungagung.

### **D. Jenis dan Sumber Data**

Dalam penelitian memerlukan data baik untuk deskripsi maupun untuk menjawab permasalahan, data tersebut merupakan fakta yang dikumpulkan dalam penelitian. Adapun sumberdata yang diperlukan dalam penelitian ini adalah:

a. Data Primer

Yaitu data yang diperoleh langsung dari narasumber. Pada umumnya data primer diperoleh dengan melakukan wawancara langsung dengan pihak terkait sehingga memperoleh data dan informasi yang lengkap, yang mungkin tidak didapatkan dari data sekunder. Dalam penelitian ini, data primer dapat diperoleh dari Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Tulungagung, Sekretaris, Kepala Bidang, karyawan Badan Kepegawaian daerah Kabupaten Tulungagung ataupun pihak-pihak yang terkait dalam penelitian ini.

b. Data Sekunder

Yaitu data yang diperoleh secara tidak langsung dari narasumber. Untuk kepentingan penelitian ini data sekunder yang akan dikumpulkan adalah data yang sudah tersedia dalam tempat penelitian dilakukan yaitu berupa catatan-catatan yang berkaitan dengan masalah yang akan diteliti serta dapat juga dari para pakar, surat kabar, majalah, peristiwa, buku, dokumen dan data dari internet.

### **E. Teknik Pengumpulan Data**

Pengumpulan data merupakan cara-cara yang digunakan untuk memperoleh data di lapangan. Adapun teknik-teknik yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Observasi

Observasi adalah penduan yang digunakan untuk mendapatkan data hasil pengamatan yang bisa digunakan untuk suatu benda, keadaan, kondisi, situasi, kegiatan, proses atau penampilan atau dengan kata lain mengadakan pengamatan langsung dilapangan dengan mengamati segala aktivitas atau kegiatan sehari-hari para aparatur daerah pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Tulungagung.

2. Wawancara

Yaitu cara yang ditempuh untuk memperoleh data dengan jalan melakukan tanya jawab secara langsung dengan narasumber untuk mendapatkan data atau informasi yang dibutuhkan sesuai dengan fokus penelitian.

### 3. Dokumentasi

Yaitu merupakan teknik untuk memperoleh data sekunder atau informasi dengan cara mencari data yang tepat dalam sejumlah dokumen, laporan-laporan, catatan-catatan ataupun inventarisasi arsip pada instansi yang dianggap penting dan yang berkaitan dengan fokus penelitian. Dalam hal ini khususnya bagian Badan Kepegawaian daerah yang dianggap mempunyai relevansi dengan masalah penelitian. Bahan-bahan ini dapat berupa arsip-arsip mengenai kepemimpinan Kepala Badan Kepegawaian daerah Kabupaten Tulungagung dalam pelaksanaan kepemimpinannya data berupa inventaris, kliping-kliping pemberian tentang peran pemimpin kepala badan kepegawaian daerah serta peraturan daerah yang berlaku.

### F. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian merupakan alat yang digunakan dalam menggali data yang diperlukan dalam penelitian. Adapun alat yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

- a) Peneliti sendiri dengan panca indera menyaksikan dan mengamati kejadian-kejadian yang berkaitan dengan penelitian ini
- b) Pedoman wawancara, yaitu pedoman yang digunakan peneliti untuk mengadakan wawancara langsung sebagai panduan dalam mengumpulkan keterangan-keterangan
- c) Catatan lapangan atau alat tulis yaitu catatan yang berisi pokok-pokok informasi yang diperoleh peneliti selama melakukan wawancara ataupun pengamatan lapangan.

### G. Analisis Data

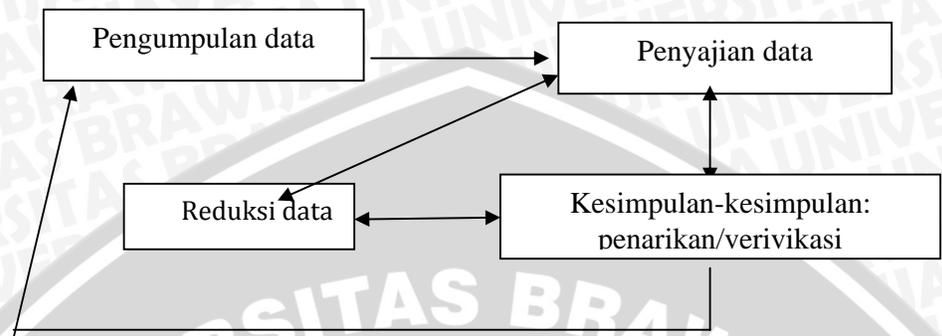
Metode analisa data merupakan bagian yang sangat penting dalam proses penelitian karena dalam analisa data yang terkumpul, data yang ada dapat diberi arti dan makna yang berguna dalam memecahkan masalah penelitian.

Dalam bukunya Miles dan Huberman (1992:16) menyatakan bahwa analisa data yang terdiri dari 4 alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan dan analisa data kualitatif menggunakan alur kegiatan sebagai berikut:

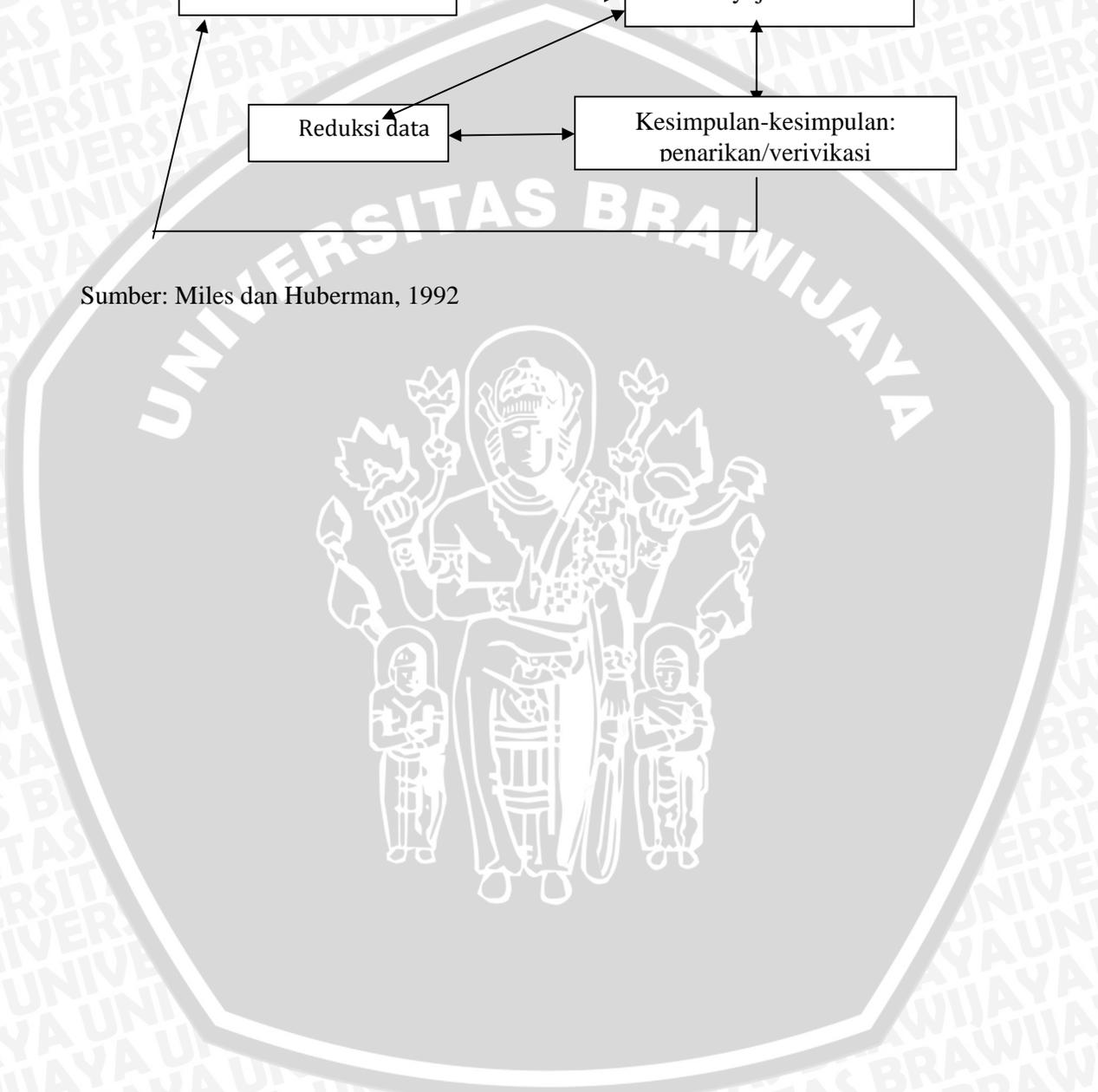
- a. Pengumpulan data yaitu semua data yang terkumpul dari interview, observasi dan dokumentasi
- b. Reduksi data merupakan proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan, dan transformasi data yang muncul dari catatan yang tertulis dilapangan. Dalam reduksi ini data yang diperoleh dari lokasi penelitian dituangka dalam laporan yang lengkap. Laporan itu akan direduksi, dirangkum dan diseleksi hal-hal pokok, difokuskan pada hal-hal yang penting kemudian dicari tema atau polanya. Reduksi data berlangsung secara terus-menerus selama proses penelitian yang berlangsung.
- c. Penyajian data yaitu suatu bentuk yang dibuat untuk dapat memudahkan peneliti untuk melihat gambaran secara keseluruhan atau bagian-bagian tertentu dari penelitian. Sehingga dengan melihat penyajian kita dapat memahami apa yang terjadi dan apa yang harus dilakukan berdasarkan atas pemahaman yang didapat dari penyajian tersebut.
- d. Penarikan kesimpulan merupakan verifikasi data dalam penelitian kualitatif yang dilakukan secara terus menerus sepanjang proses penelitian dilakukan. Sejak awal memasuki lapangan dan selama proses pengumpulan data, peneliti berusaha untuk menganalisis dan mencari makna dari data yang telah dikumpulkan yaitu mencari pola, tema, hubungan persamaan, hal-hal yang sering timbul, hipotesis dan sebagainya yang dituangkan dalam kesimpulan yang bersifat sementara.



Gambar 1  
Komponen-komponen Analisis Data Model Interaktif



Sumber: Miles dan Huberman, 1992



## BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### A. Hasil Penelitian

#### 1. Gambaran Umum Kabupaten Tulungagung

##### a. Kondisi Geografis

Kabupaten Tulungagung dengan luas wilayah yang mencapai 1.150,41 Km<sup>2</sup>. Terletak pada posisi 111° 43' sampai dengan 112° 07' bujur timur dan 7° 51' sampai dengan 8° 18' lintang selatan. Berbentuk daratan yang subur pada bagian utara, tengah dan timur, sebagian ada pegunungan dan Samudra Indonesia sepanjang batas selatan. Kabupaten Tulungagung terletak 154 Km ke arah barat daya dari Kota Surabaya.

Batas-batas wilayah administrasi Kabupaten Tulungagung:

- a. Sebelah utara berbatasan dengan Kabupaten Kediri tepatnya dengan Kecamatan Keras
- b. Sebelah timur berbatasan dengan Kabupaten Blitar
- c. Sebelah selatan berbatasan dengan Samudra Indonesia
- d. Sebelah barat berbatasan dengan Kabupaten Trenggalek

##### 1) Topografi

Kabupaten Tulungagung terbagi menjadi tiga daratan yaitu tinggi, sedang dan rendah. Dataran rendah merupakan daerah dengan ketinggian di bawah 500 m dari permukaan laut, daerah ini meliputi semua Kecamatan tetapi tidak semua Desa untuk Kecamatan Pagerwojo dan Sendang hanya empat desa. Dataran sedang mempunyai ketinggian 500 m sampai dengan 700 m dari permukaan laut, daerah ini meliputi Kecamatan Pagerwojo sebanyak 6 Desa dan Kecamatan sendang sebanyak 5 Desa. Sedangkan dataran tinggi merupakan daerah dengan ketinggian di atas 700 m dari permukaan air laut yaitu Kecamatan Pagerwojo sebanyak 1 desa dan Kecamatan Sendang sebanyak 2 desa. Daerah yang mempunyai wilayah terluas secara berurutan yaitu: Kecamatan sendang, Kecamatan Tanggunggunung, Kecamatan Kalidawir, dan Kecamatan Pagerwojo.

## 2) Hari Dan Curah Hujan

Hari dan curah hujan di Kabupaten Tulungagung antara lain dipengaruhi oleh keadaan iklim, keadaan topografi dan perputaran/pertemuan arus udara. Hari hujan terbesar ada di bulan Maret, dan terkecil ada di bulan Juli, Agustus, dan September. Sedangkan curah hujan terbesar ada di bulan Nopember dan terendah ada di bulan September. Rata-rata curah hujan di Kabupaten Tulungagung selama tahun 2008 adalah 145 Mm, ini berarti lebih tinggi di banding tahun 2007 yang sebesar 135 Mm. Curah hujan dan hari hujan tidak merata antar waktu dan antar daerah, sehingga mengakibatkan suatu keadaan yang saling bertentangan, yaitu misalnya terjadi banjir di suatu daerah sementara di daerah lain terjadi kekeringan pada saat yang sama. Oleh karena itu harus selalu diwaspadai bulan-bulan hari hujannya banyak dan sedikit, sehingga dapat diminimalkan terjadinya suatu bencana.

## 3) Sungai Dan Jarak Antar Kecamatan

Hampir semua Kecamatan di Kabupaten Tulungagung dialiri sungai, kecuali Kecamatan Tanggunggunung dan Pucanglaban. Jumlah sungai yang ada di Kabupaten Tulungagung kurang lebih ada 27 sungai, yang mana ada beberapa sungai yang melewati lebih dari 1 Kecamatan. Misalnya Sungai Parit Agung (melintasi selatan Kabupaten Tulungagung), Sungai Song (melintasi barat Kabupaten Tulungagung) dan Sungai Brantas (melintasi utara Kabupaten Tulungagung). Sedangkan bila dilihat dari jarak rata-rata dari Kecamatan ke Ibu Kota Kabupaten yang memiliki jarak terjauh adalah Kecamatan Pucanglaban sejauh 36 Km.

**Tabel 1**  
**Kondisi Geografis Kabupaten Tulungagung**

<b>Kondisi Geografis</b>	<b>Luas/Jumlah</b>
Luas wilayah	1. 150, 41 Km <sup>2</sup>
Letak Geografis	111° 43' - 112° 07' BT dan 7° 51' - 8° 18' LS
Curah hujan	145 Mm
Sungai	27 sungai

Sumber : Data sekunder yang diolah

## b. Kondisi Demografis

Sasaran utama pembangunan sebagaimana tertuang dalam GBHN adalah mewujudkan kesejahteraan penduduk. Pembangunan yang dilaksanakan adalah dalam rangka membentuk manusia Indonesia seutuhnya dari seluruh masyarakat Indonesia. Salah satu masalah sosial yang perlu diperhatikan dalam proses pembangunan adalah masalah kependudukan yang mencakup antara lain jumlah, komposisi dan penyebaran penduduk, serta masalah kualitas penduduk sebagai pendukung pembangunan. Jumlah penduduk yang besar dapat menjadi modal pembanguan apabila kualitasnya baik. Namun sebaliknya, dapat juga menjadi beban pembangunan apabila kualitasnya rendah. Peningkatan jumlah penduduk yang tinggi menuntut penyediaan lapangan kerja dan fasilitas-fasilitas sosial, misalnya perumahan, kesehatan dan pendidikan.

Pemerintah telah melaksanakan berbagai usaha dalam rangka memecahkan masalah tersebut. Usaha-usaha tersebut antara lain program KB untuk menghambat laju pertumbuhan penduduk, program transmigrasi yang mengarah pada pemerataan penyebaran penduduk, wajib belajar 9 tahun serta program-program lainnya. Selain itu dengan diberlakukannya otonomi daerah, maka daerah mempunyai kewenangan untuk mengatur daerahnya. Dalam arti program mana yang diutamakan untuk dapat mewujudkan kesejahteraan penduduk tersebut.

### 1) Penduduk

Penduduk Kabupaten Tulungagung menurut hasil registrasi penduduk akhir tahun 2008 mengalami kenaikan sebesar 0,47 persen di banding akhir tahun 2007, yaitu dari 1. 020.034 jiwa di tahun 2007, yang terbagi atas laki-laki 511.213 jiwa dan perempuan 523.821 jiwa dengan tingkat kepadatan penduduk rata-rata 891 jiwa/km<sup>2</sup>. Memang belum terjadi pemerataan penduduk di Kabupaten Tulungagung. Hal ini bisa dilihat adanya kesenjangan tingkat kepadatan penduduk antar kecamatan. Di satu sisi ada yang tingkat kepadatannya di atas 6.000 jiwa/km<sup>2</sup> namun di sisi lain ada yang kurang dari 500 jiwa/km<sup>2</sup>.

## 2) Tenaga Kerja

Salah satu tantangan besar bangsa ini adalah menciptakan lapangan kerja/usaha yang layak bagi angkatan kerja yang besar dan cenderung terus meningkat karena perubahan struktur umur penduduk. Tantangan ini mencakup dua aspek sekaligus, penciptaan lapangan kerja baru bagi angkatan kerja yang belum bekerja dan peningkatan kerja bagi mereka yang sudah bekerja sehingga memperoleh imbalan kerja yang memadai untuk dapat hidup layak. Oleh karena itu pemerintah perlu mengawasi pelaksanaan dari penerapan Upah Kerja Minimum.

Pencari kerja yang terdaftar di Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi pada tahun 2008 sebesar 7.498 jiwa, yang didominasi lulusan SMA sebesar 37,10 persen. Pencari kerja yang telah disalurkan menurut lapangan pekerjaan terbesar di sektor kegiatan lainnya yaitu sebesar 76,86 persen

## 3) Pegawai Negeri Sipil

Di dalam era otonomi ini, kecepatan dan ketepatan pelayanan sangat di harapkan sebab hal ini akan menunjang tingkat keberhasilan pembangunan suatu daerah. PNS/CPNS selaku abdi negara dan badi masyarakat di tuntutan untuk selalu meningkatkan kualitas individu untuk memberikan pelayanan prima.

Jumlah PNS Pemda Kabupaten Tulungagung pada tahun 2008 ini sebesar 13.512 jiwa yang berarti besar dibandingkan dengan tahun 2007 sebesar 12.319 jiwa, atau dapat dikatakan mengalami kenaikan 9,68 persen. Dari jumlah ini terbanyak ada di golongan III sebesar 63,46 persen, kemudian golongan II sebesar 26,90 persen, golongan IV sebesar 7,37 persen, dan golongan I sebesar 2,27 persen

### c. Pemerintahan

Pemerintahan adalah suatu sistem yang mengatur segala kegiatan masyarakat dalam suatu daerah/wilayah/negara yang meliputi segala aspek kehidupan berdasarkan norma-norma tertentu. Kabupaten Tulungagung, sebagai salah satu kabupaten di Jawa Timur, mempunyai sistem pemerintahan yang sama dengan kabupaten/kota di Jawa Timur pada umumnya. Dengan diberlakukannya UU No. 22 Tahun 1999 tentang Otonomi Daerah, maka peran

Pemerintah Daerah menjadi lebih besar karena sebagian besar kewenangan dari Pemerintah Pusat dilimpahkan ke daerah sehingga tingkat keberhasilan pembangunan di daerah sangat tergantung dari situasi dan kondisi Pemerintah Daerah yang bersangkutan. Oleh karena itu situasi dan kondisi yang kurang memadai dapat menjadi hambatan serius bagi Pemerintah Daerah dalam melaksanakan pembangunan jika tidak segera diatasi.

Unit Pemerintahan Daerah di bawah Kabupaten secara langsung adalah Kecamatan. Sedangkan kecamatan terbagi habis ke dalam desa/kelurahan. Kabupaten Tulungagung terbagi dalam 19 Kecamatan, 257 Desa, 14 Kelurahan, 1.851 Rukun Warga (RW) dan 6.347 Rukun Tetangga (RT). Kecamatan yang mempunyai jumlah desa terbanyak adalah kecamatan Gondang yaitu sebanyak 20 Desa, sedangkan Kecamatan yang mempunyai jumlah desa paling sedikit adalah Kecamatan Tanggunggunung yaitu sebanyak 7 desa.

Pemerintahan Daerah akan berjalan baik apabila tersedia aparatur pemerintah yang memadai. Yang dimaksud dalam hal ini adalah dari segi jumlah. Tidak seluruh perangkat desa/kelurahan terisi, namun hal ini bukanlah halangan untuk menjalankan roda pemerintahan dalam melaksanakan pembangunan, apabila tenaga yang ada dioptimalkan, dan ini merupakan pemecahan masalah yang dilakukan saat ini. Pembangunan nasional yang telah dilaksanakan selama ini tidak akan berhasil sepenuhnya apabila desa/kelurahan sebagai satuan terkecil pemerintahan tidak pernah tersentuh pembangunan. Berdasarkan Inmendagri 8 Tahun 1996 tentang Juklak Kepmendagri 25 Tahun 1996 tentang Data Dasar Profil Desa/Kelurahan Klasifikasi Desa/Kelurahan di Tulungagung terdapat 216 desa swakarsa dan 55 desa swasembada.

Sebagai unit terkecil dari sebuah pemerintahan, setiap desa mempunyai proyek pembangunan desa yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa. Pembangunan tersebut meliputi berbagai bidang, antara lain bidang sosial budaya, ketahanan masyarakat, usaha ekonomi rakyat, sumberdaya pemukiman dan teknologi tepat guna.

**Tabel 2**  
**Kondisi pemerintahan Kabupaten Tulungagung**

Kondisi pemerintahan	Jumlah
Kecamatan	19 kecamatan
Desa	257 desa
Kelurahan	14 kelurahan
Rukun warga	1.851 RW
Rukun tetangga	6.347 RT

Sumber : Data sekunder yang diolah

## 2. Keadaan Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Tulungagung

### a. Gambaran Umum

Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Tulungagung di bentuk berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Tulungagung Nomor 57 Tahun 2001, tepatnya pada tanggal 16 September 2001. Badan Kepegawaian Daerah. Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Tulungagung dikepalai oleh seorang pejabat Eselon III yang dijabat oleh Drs. Kusmadi, MSi. Sebelum berbentuk badan, BKD merupakan bagian kepegawaian yang tugas dan fungsinya kurang lebih sama dengan tugas dan fungsi Badan Kepegawaian Daerah sekarang.

### b. Visi dan Misi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Tulungagung

Dalam menjalankan tugas dan fungsinya, Badan kepegawaian Daerah Kabupaten Tulungagung mempunyai visi dan misi yang harus diwujudkan. Visi dari Badan Kepegawaian Daerah Tulungagung adalah “ Terwujudnya PNS yang berkualitas, bermoral tinggi, netral dari pengaruh politik dan mampu berperan sebagai unsur perekat persatuan dan kesatuan bangsa melalui pembinaan kepegawaian yang profesional”.

Adapun misi yang dicanangkan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Tulungagung adalah:

1. Mendorong terwujudnya akuntabilitas pemerintah serta terciptanya aparatur atau Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang bersih dari KKN (Korupsi Kolusi Nepotisme).

2. Mendorong dan memberikan kontribusi bagi terselenggaranya manajemen kepegawaian yang baik.
3. Meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) Pegawai Negri Sipil (PNS) dalam rangka pengambilan keputusan dan peningkatan kinerja instansi pemerintah.
4. Menumbuh kembangkan rasa persatuan dan kesatuan di lingkungan Pegawai Negri Sipil.

**c. Kedudukan, Tugas dan Fungsi Badan Kepegawaian Daerah**

Badan Kepegawaian Daerah merupakan unsur pendukung penyelenggaraan Pemerintah Daerah di bidang kepegawaian, dipimpin oleh Kepala Badan yang berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Bupati.

Badan Kepegawaian Daerah mempunyai tugas melakukan penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah di bidang kepegawaian. Dalam penyelenggaraan tugas pokok sebagaimana tersebut diatas Badan Kepegawaian daerah mempunyai fungsi:

1. Perumusan kebijaksanaan teknis di bidang kepegawaian
2. Pemberian dukungan atas penyelenggaraan Pemerintahan Daerah di bidang Kepegawaian
3. Pembinaan dan pelaksanaan tugas di bidang Kepegawaian
4. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Bupati sesuai dengan tugas dan fungsinya.

**d. Struktur Organisasi BKD**

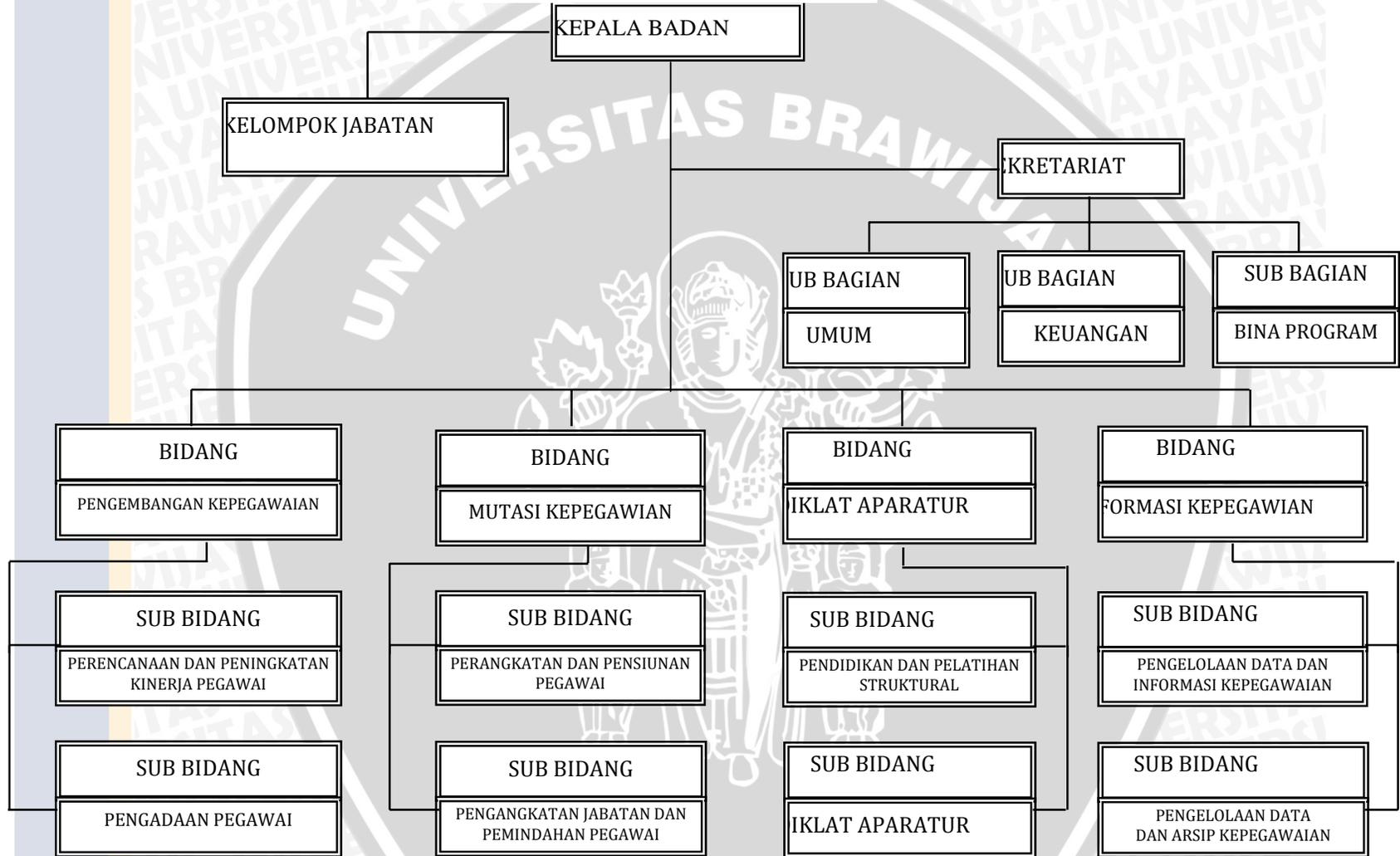
Pentingnya pengorganisasian suatu unit kerja adalah karena sangat menentukan sekali bagi kelancaran perencanaan dan pelaksanaan program kerja yang dapat dipandang sebagai pengaturan dan pembagian kerja. Wewenang serta tanggung jawab orang-orang yang harus ditata dan diorganisasikan antara orang yang satu dengan yang lainnya. Dengan demikian pengelompokan-pengelompokan atas dasar tugas dan fungsinya masing-masing sehingga dapat didistribusikan kepada setiap pegawai dalam suatu kelompok atas bagian yang menyangkut kedudukan, tugas, tanggung jawab, pekerjaan, siapa atasan dan

bawahannya serta bagaimana hubungannya antara pegawai yang satu dengan yang lainnya.

Susunan organisasi BKD Kabupaten Tulungagung tertuang dalam Peraturan Bupati Tulungagung Nomor 38 Tahun 2008



**GAMBAR 2**  
**SUSUNAN ORGANISASI**  
**BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH**  
**KABUPATEN TULUNG AGUNG**



Sumber data : Arsip BKD Kab. Tulungagung Tahun 2009

Susunan organisasi BKD terdiri dari:

- a. Kepala Badan
- b. Sekretariat membawahi:
  - 1) Sub Bagian Umum
  - 2) Sub Bagian Keuangan
  - 3) Sub Bagian Bina Program
- c. Bidang Pengembangan Kepegawaian, membawahi
  - 1) Sub Bidang Perencanaan dan Peningkatan Kinerja Pegawai
  - 2) Sub Bidang Pengadaan pegawai
- d. Bidang Mutasi Kepegawaian, membawahi
  - 1) Sub Bidang Kepangkatan dan Pensiun Pegawai
  - 2) Sub Bidang Pengangkatan Jabatan dan Pemindahan Pegawai
- e. Bidang Diklat Aparatur, membawahi
  - 1) Sub Bidang Pendidikan dan Pelatihan Struktural
  - 2) Sub Bidang Pendidikan dan Pelatihan Fungsional
- f. Bidang Informasi Kepegawaian, membawahi
  - 1) Sub Bidang Pengolahan Data dan Informasi Kepegawaian
  - 2) Sub Bidang Pengolahan Dokumen dan Arsip Kepegawaian
- g. Kelompok Jabatan Fungsional

Adapun tugas dan fungsi masing-masing unsur yaitu sebagai berikut:

**a. Kepala Badan**

Kepala Badan Kepegawaian Daerah mempunyai tugas:

- a) Memimpin, melakukan koordinasi, konsultasi, mediasi dan fasilitasi dalam penyelenggaraan kegiatan Kepegawaian Daerah
- b) Membuat laporan pertanggungjawaban atas pelaksanaan Badan Kepegawaian Daerah sesuai ketentuan yang berlaku
- c) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Bupati

Dalam menyelenggarakan tugas sebagaimana dimaksud di atas Kepala Badan mempunyai fungsi:

- a) Perumusan kebijaksanaan teknis di bidang Kepegawaian

- b) Pelayanan penunjang penyelenggaraan pemerintah Kabupaten di Bidang manajemen Kepegawaian Daerah
- c) Pelaksanaan koordinasi, pengendalian, pengawasan dan evaluasi bidang kepegawaian

#### **b. Sekretariat**

Sekretariat mempunyai tugas:

- a) Menyelenggarakan administrasi tata usaha dan kearsipan
- b) Melaksanakan pengelolaan administrasi dan penyusunan laporan kepegawaian, keuangan dan perlengkapan
- c) Menyusun program dan perencanaan Badan
- d) Menyusun dan melaksanakan pembinaan hukum, organisasi dan tata laksana Badan

Sekretariat sebagaimana dimaksud di atas di pimpin oleh seorang Sekretaris yang dalam melaksanakan tugasnya bertanggung jawab kepada Kepala Badan.

Untuk melaksanakan tugasnya Sekretariat mempunyai fungsi:

- a) Pengelolaan dan pembinaan urusan tata usaha dan tata kearsipan, rumah tangga dan keprotokolkan Badan
- b) Penyusunan program dan perencanaan Badan
- c) Penyusunan dan pembinaan hukum, organisasi dan tata usaha laksana Badan
- d) Pengelolaan administrasi dan penyusunan laporan kepegawaian, keuangan, dan perlengkapan
- e) Pembinaan administrasi kepada Unit Pelaksana Teknis Badan
- f) Pelaksana tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Badan

Dalam melaksanakan tugas dan fungsinya Sekretariat membawahi:

##### 1) Sub Bagian Umum

Sub Bagian Umum mempunyai tugas:

- a) Melakukan urusan administrasi persuratan, kearsipan, perjalanan dinas, keprotokolkan, rumah tangga
- b) Melakukan tata usaha dan administrasi kepegawaian
- c) Menyiapkan bahan pertimbangan hukum, organisasi dan ketatalaksanaan Badan

- d) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Sekretaris
- 2) Sub Bagian Keuangan  
Sub Bagian Keuangan mempunyai tugas:
  - a) Melakukan tata usaha dan administrasi keuangan dan perlengkapan
  - b) Menyusun analisa kebutuhan pengadaan dan melakukan administrasi barang
  - c) Melakukan pembayaran gaji pegawai
  - d) Melakukan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Sekretaris

- 3) Sub Bagian Bina Program

Sub Bagian Bina Program mempunyai tugas:

- a) Menyiapkan bahan penyusunan program dan perencanaan kegiatan Badan
- b) Menyiapkan bahan evaluasi dan pelaporan program dan kegiatan Badan
- c) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Sekretaris

Masing-masing Sub Bagian sebagai mana dimaksud diatas di pimpin oleh Kepala Sub Bagian yang berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Sekretaris.

### **c. Bidang Pengembangan Kepegawaian**

Bidang Pengembangan Kepegawaian mempunyai tugas merencanakan, menyusun dan melaksanakan perencanaan dan pengembangan Kepegawaian. Untuk melaksanakan tugasnya, Bidang Pengembangan Kepegawaian mempunyai fungsi:

- a) Perumusan kebijakan teknis di bidang pengembangan kepegawaian
- b) Perencanaan kebutuhan Pegawai Negri Sipil
- c) Pengadaan dan pengangkatan Pegawai Negri Sipil
- d) Perencanaan dan pengangkatan Jabatan Fungsional
- e) Menyusun Daftar Urut Kepangkatan dan Daftar Penilai Pelaksana Pekerjaan (DP3) Pegawai Negri Sipil
- f) Pemrosesan Tanda Kehormatan Satyalancana Karya Satya dan tanda jasa lainnya
- g) Pemrosesan Surat Perjanjian Kontrak Kerja
- h) Perencanaan dan penyusunan petunjuk teknis peningkatan kinerja pegawai

- i) Penyusunan laporan pertanggungjawaban atas pelaksanaan tugas sesuai bidangnya
- j) Pelaksanaan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang Bidang Pengembangan Kepegawaian sebagaimana di jelaskan di atas di pimpin oleh seorang Kepala Bidang yang dalam melaksanakan tugas nya bertanggung jawab kepada Kepala Badan. Bidang Pengembangan Kepegawaian membawahi 2 Sub Bagian diantaranya:

- 1) Sub Bidang Perencanaan dan Peningkatan Kinerja Pegawai

Sub Bidang Perencanaan dan Peningkatan Kinerja mempunyai tugas:

- a) Menyusun dan merumuskan petunjuk peningkatan kinerja aparatur
- b) Merencanakan dan menyusun pola karir PNS
- c) Melaksanakan evaluasi hasil kinerja aparatur
- d) Menyusu Daftar Urut Kepangkatan PNS
- e) Memelihara Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) PNS
- f) Melaksanakan pemrosesan Tanda Kehormatan Satyalancana Karya Satya dan tanda jasa lainnya
- g) Melaksanakan proses pemberian sanksi administrasi atas pelanggaran aparatur
- h) Melaksanakan pengendalian dan pembinaan etos kerja aparatur
- i) Mengumpulkan dan menilai Dupak Jabatan Fungsional
- j) Menyiapkan dan melaksanakan pengangkatan dari Jabatan Fungsional
- k) Melaksanakan Ujian Dinas Pegawai
- l) Menyusun laporan pertanggungjawaban atas pelaksanaan tugas sesuai bidangnya
- m) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang

- 2) Sub Bidang Pengadaan Pegawai

Sub Bidang Pengadaan Pegawai mempunyai tugas:

- a) Menyiapkan materi penyusunan Peraturan Perundang-undangan Daerah di bidang pengembangan kepegawaian
- b) Melaksanakan penyusunan formasi pegawai
- c) Merencanakan dan menganalisa kebutuhan PNS
- d) Melaksanakan pengadaan dan pengangkatan PNS

- e) Memproses Pengusulan Kartu Pegawai Negri Sipil
  - f) Memproses Pengusulan Kartu Istri (KARIS) dan Kartu Suami (KARSU)
  - g) Melaksanakan Sumpah/Janji PNS
  - h) Menyusun laporan pertanggungjawaban atas pelaksanaan tugas sesuai bidangnya
  - i) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang
- Masing-masing Sub Bidang sebagaimana di maksud diatas dipimpin oleh Kepala Sub Bidang yang berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Kepala Badan.

#### **d. Bidang Mutasi Kepegawaian**

Bidang Mutasi Kepegawaian mempunyai tugas merencanakan dan melaksanakan serta menyiapkan mutasi dan pemberhentian PNS. Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud di atas, Bidang Mutasi Kepegawaian mempunyai fungsi:

- a) Perumusan kebijakan teknis mutasi dan pemberhentian PNS
- b) Perencanaan pengangkatan/pemindahan dalam jabatan struktural yang setara dan pemindahan Pegawai Negri Sipil
- c) Pelaksanaan kenaikan pangkat, penetapan gaji dan pemberhentian/pensiun
- d) Penyusunan laporan pertanggungjawaban atas pelaksanaan tugas sesuai bidangnya
- e) Pelaksanaan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Badan

Bidang Mutasi Kepegawaian di pimpin oleh Kepala Bidang yang melaksanakan tugasnya bertanggungjawab kepada Kepala Badan. Bidang Mutasi Kepegawaian membawahi 2 Sub Bidang yaitu:

- 1) Sub Bidang Kepangkatan dan Pensiun Pegawai

Sub Bidang Kepangkatan dan Pensiun Pegawai mempunyai tugas:

- a) Menyiapkan dan memproses pelaksanaan kenaikan pangkat PNS
- b) Menyiapkan pelaksanaan kenaikan gaji berkala PNS
- c) Memproses tambahan masa kerja PNS
- d) Menyiapkan pelaksanaan pemberhentian dan pensiun PNS
- e) Menyiapkan cuti PNS
- f) Melaksanakan penyesuaian gaji/impassing Pegawai Negri Sipil

- g) Menyusun laporan pertanggungjawaban atas pelaksanaan tugas sesuai bidangnya
  - h) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang
- 2) Sub Bidang Pengangkatan Jabatan dan Pemindahan Pegawai

Sub Bidang Pengangkatan Jabatan dan Pemindahan Pegawai mempunyai tugas:

- a) Menyiapkan dan melaksanakan pengangkatan dalam jabatan struktural atau yang setara
  - b) Menyiapkan dan melaksanakan pemindahan dalam jabatan struktural dan fungsional atau yang setara
  - c) Menyiapkan dan melaksanakan pemindahan PNS antar instansi dan antar wilayah
  - d) Menyiapkan dan memfasilitasi pelaksanaan pelantikan dan serah terima jabatan struktural dan yang setara
  - e) Menyusun dan melaksanakan standarisasi dan kompetensi jabatan
  - f) Menyiapkan dan melaksanakan pengembangan dalam jabatan
  - g) Menyusun dan melaksanakan inventarisasi jabatan dan peta jabatan
  - h) Menyusun laporan pertanggungjawaban atas pelaksanaan tugas sesuai bidangnya
  - i) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang
- Masing-masing Sub Bidang di pimpin oleh Kepala Sub Bidang yang berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Kepala Badan.

**e. Bidang Pendidikan dan Pelatihan Aparatur**

Bidang Pendidikan dan Pelatihan mempunyai tugas menyusun program dan melaksanakan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur. Dalam melaksanakan tugasnya, Bidang Pendidikan dan Pelatihan Aparatur mempunyai fungsi:

- a) Perumusan kebijakan teknis di bidang diklat
- b) Penyusunan program penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan, evaluasi dan analisa kebutuhan pendidikan dan pelatihan
- c) Pembinaan, koordinasi dan konsultasi program pelaksanaan pendidikan dan pelatihan aparatur
- d) Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan aparatur

- e) Pembinaan tenaga pengajar, peserta dan alumni pendidikan dan pelatihan
- f) Pelaksanaan evaluasi, hasil pendidikan dan pelatihan
- g) Pengelolaan ketatausahaan pendidikan dan pelatihan
- h) Penyusunan laporan pertanggungjawaban atas pelaksanaan tugas sesuai bidangnya
- i) Pelaksanaan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Badan

Bidang Pendidikan dan Pelatihan Aparatur di pimpin oleh seorang Kepala Bidang yang dalam melaksanakan tugasnya bertanggungjawab kepada Kepala Badan. Bidang Diklat Aparatur ini membawahi 2 Sub Bidang yaitu:

- 1) Sub Bidang Pendidikan dan Pelatihan Struktural

Sub Bidang Pendidikan dan Pelatihan Struktural mempunyai tugas:

- a) Melakukan analisa kebutuhan diklat
- b) Melakukan latihan Prajabatan CPNS
- c) Menyusun rencana pelaksanaan dan penyelenggaraan diklat struktural
- d) Menyusun rencana anggaran diklat struktural
- e) Menentukan persyaratan peserta diklat dan menyebarkan informasi tentang diklat struktural
- f) Menyelenggarakan diklat bagi pimpinan instansi
- g) Menyelenggarakan diklat bagi anggota DPRD
- h) Menyiapkan dan menyelenggarakan diklat bagi Kepala Desa dan Anggota Badan Permusyawaratan Desa
- i) Menentukan dan menyiapkan saran dan prasarana penyelenggaraan diklat struktural
- j) Menyelenggarakan penyediaan tenaga pengajar diklat struktural
- k) Mengembangkan sistem bimbingan dan penyuluhan bagi peserta diklat struktural yang mengalami kesulitan pembelajaran
- l) Melaksanakan pengelolaan administrasi diklat struktural
- m) Menyiapkan bahan-bahan pembelajaran diklat struktural
- n) Melakukan evaluasi kediklatan
- o) Menyusun laporan pertanggungjawaban atas pelaksanaan tugas sesuai bidangnya
- p) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang

## 2) Sub Bidang Pendidikan dan Pelatihan Fungsional

Sub Bidang Pendidikan dan Pelatihan Fungsional mempunyai tugas:

- a) Menyiapkan bahan untuk perumusan kebijakan diklat teknis dan fungsional
- b) Melakukan analisis kebutuhan diklat teknis dan fungsional
- c) Melaksanakan peningkatan Sumber Daya Aparatur melalui pendidikan kedinasan dan pendidikan umum
- d) Menyusun rencana anggaran diklat teknis dan fungsional
- e) Menyusun rencana pelaksanaan dan penyelenggaraan diklat teknis dan fungsional
- f) Melaksanakan diklat bidang manajemen pemerintahan
- g) Melaksanakan diklat bagi PNS yang akan menduduki jabatan fungsional
- h) Melaksanakan diklat bagi perangkat desa
- i) Menentukan dan menyiapkan sarana dan prasarana penyelenggaraan diklat
- j) Menyelenggarakan penyediaan tenaga pengajar diklat tenaga fungsional
- k) Mengembangkan sistem bimbingan dan penyuluhan bagi peserta diklat yang mengalami kesulitan pembelajaran
- l) Melaksanakan pengelolaan administrasi diklat teknis dan fungsional
- m) Menyiapkan bahan-bahan pembelajaran diklat teknis dan fungsional
- n) Melakukan evaluasi kediklatan di bidang teknis dan fungsional
- o) Melaksanakan administrasi ijin belajar Pegawai Negri Sipil
- p) Menyusun laporan pertanggungjawaban atas pelaksanaan tugas sesuai bidangnya
- q) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang

Masing-masing Sub Bidang sebagaimana di maksud di pimpin oleh Kepala Bidang yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Badan.

### **f. Bidang Informasi Kepegawaian**

Bidang Informasi Kepegawaian mempunyai tugas menyusun, mengolah dan menyajikan serta menyimpan data dan dokumen kepegawaian. Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud di atas, Bidang Informasi Kepegawaian mempunyai fungsi:

- a) Perumusan kebijakan teknis di bidang informasi Kepegawaian

- b) Pelaksanaan sistem laporan manajemen kepegawaian PNS
- c) Pengumpulan penyusunan dan pengolahan data kepegawaian
- d) Penyimpanan dan pemeliharaan dokumentasi kepegawaian
- e) Penyajian informasi data kepegawaian
- f) Penyajian/penyampaian informasi tentang arsip kepegawaian
- g) Penyusunan laporan pertanggungjawaban atas pelaksanaan tugas sesuai bidangnya
- h) Pelaksanaan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Badan

Bidang Informasi Kepegawaian di pimpin oleh seorang Kepala Bidang yang dalam melaksanakan tugasnya bertanggungjawab kepada Kepala Badan. Bidang Informasi Kepegawaian membawahi 2 Sub Bidang yaitu:

1) Sub Bidang Pengolahan Data dan Informasi Kepegawaian

Sub Bidang Pengolahan Data dan Informasi Kepegawaian mempunyai tugas:

- a) Menyiapkan bahan perumusan kebijakan teknis informasi kepegawaian
- b) Menyusun perencanaan program pengembangan jaringan informasi kepegawaian
- c) Menyusun kebutuhan perlengkapan serta pemeliharaan peralatan komputer serta sistem perangkat pendukungnya
- d) Mengumpulkan, mengolah data PNS Daerah secara rutin
- e) Melaksanakan koordinasi dan integrasi pembuatan program aplikasi pengolahan data
- f) Menyiapkan dan melaksanakan program dan koordinasi pelaksanaan sosialisasi dan peraturan perundang-undangan di bidang kepegawaian
- g) Melaksanakan pelayanan informasi peraturan perundang-undangan di bidang kepegawaian
- h) Menyusun laporan pertanggungjawaban atas pelaksanaan tugas sesuai bidangnya
- i) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang

2) Sub Bidang Pengolahan Dokumen dan Arsip Kepegawaian

Sub Bidang Pengolahan Dokumen dan Arsip Kepegawaian mempunyai tugas:

- a) Menyiapkan dan merumuskan pembuatan kebijakan dokumentasi kepegawaian

- b) Melaksanakan pengumpulan dokumen kepegawaian dan peraturan perundang-undangan dibidang Kepegawaian
  - c) Menyiapkan sarana dan prasarana pengolahan dokumen dan arsip kepegawaian
  - d) Melaksanakan pencatatan dan penataan arsip dan dokumentasi kepegawaian dan peraturan perundang-undangan di bidang kepegawaian
  - e) Melakukan pemeliharaan dan penyimpanan arsip kepegawaian
  - f) Menyusun dan melaksanakan verifikasi dan evaluasi dokumen kepegawaian
  - g) Melaksanakan pelayanan administrasi penyajian arsip dan dokumen kepegawaian
  - h) Menyusun laporan pertanggungjawaban atas pelaksanaan tugas sesuai bidangnya
  - i) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang
- Masing-masing Sub Bidang dipimpin oleh Kepala Sub Bidang yang berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Kepala Badan

**g. Kelompok Jabatan Fungsional**

- a) Kelompok Jabatan Fungsional mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Pemerintah Daerah sesuai dengan keahlian dan kebutuhan.
- b) Kelompok Jabatan Fungsional terdiri dari sejumlah karyawan dalam jenjang jabatan fungsional yang terbagi sesuai dengan bidang keahliannya dikoordinir oleh Tenaga Fungsioanal Senior
- c) Jumlah tenaga Fungsional ditentukan berdasarkan kebutuhan dan beban kerja
- d) Pembinaan terhadap tenaga fungsional dilakukan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku

**e. Tata Kerja Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Tulungagung**

- a) Dalam melaksanakan tugas setiap pimpinan unit organisasi di lingkungan Badan Kepegawaian Daerah dan kelompok Jabatan Fungsional wajib menerapkan prinsip koordinasi, integrasi dan sinkronisasi baik dalam

- lingkungan Pemerintah Kabupaten serta dengan instansi lain di luar Pemerintah Kabupaten sesuai dengan tugas masing-masing
- b) Setiap pimpinan satuan organisasi wajib mengawasi bawahannya dan mengambil langkah-langkah yang diperlukan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku apabila terjadi penyimpangan
  - c) Setiap pimpinan satuan organisasi bertanggungjawab atas pelaksanaan tugas dari bawahannya dan memberikan bimbingan serta petunjuk yang diperlukan
  - d) Setiap pimpinan organisasi wajib mengikuti dan mematuhi petunjuk serta bertanggungjawab kepada atasannya dan menyiapkan laporan berkalan tepat pada waktunya
  - e) Setiap laporan yang diterima oleh pimpinan satuan organisasi dari bawahannya wajib diolah untuk digunakan sebagai bahan dalam penyusunan laporan dan sebagai bahan pembinaan kepada bawahannya
  - f) Tembusan atas laporan kepada atasan wajib disampaikan pula kepada satuan organisasi lain yang secara fungsional mempunyai hubungan kerja
  - g) Setiap pimpinan satuan organisasi wajib mengadakan rapat secara berkala dalam rangka memberikan bimbingan kepada satuan organisasi bawahannya.

Pelaksanaan tugas dan fungsi di BKD dilaksanakan di dalam jadwal kerja yang diatur sedemikian rupa, dengan demikian pelaksanaan pekerjaan yang berjalan dengan lima hari kerja tersebut akan berjalan dengan lancar. Adapun adanya jam kerja pada kantor BKD Kabupaten Tulungagung adalah sebagai berikut:

**Tabel 3**  
**Jadwal Jam Kerja Pada Kantor**  
**Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Tulungagung**

No	HARI	JAM KERJA	KETERANGAN
1.	Senin-Kamis	07.00-15.30 WIB	Memakai seragam PDH (Pakaian Dinas Harian)
2.	Jum'at	07.00-11.00 WIB Istirahat 13.00-14.30 WIB	Memakai pakaian batik

Sumber: Data sekunder yang diolah

Mengingat tugas kantor BKD yang begitu kompleks maka dibutuhkan aparat dengan latar belakang pendidikan formal yang memadai dan sesuai dengan jabatan dan tugas yang telah dipercayakan kepada mereka, kemudian tidak kalah pentingnya disini guna menunjang kelancaran tugas di kantor BKD Kabupaten Tulungagung dalam sehari-hari yaitu tersedianya sarana dan prasarana sebagai pendukung pelaksanaan tugas tersebut. Adapun jumlah saran dan prasarana yang terdapat di kantor BKD Kabupaten Tulungagung dapat kita lihatpada tabel di bawah ini.



**Tabel 4**  
**Inventarisasi Kantor BKD Kabupaten Tulungagung**

No	Nama Barang	Jumlah (unit)
1.	Mobil	1
2.	Sepeda Motor	10
3.	Rak Buku	12
4.	Filling Kabinet	18
5.	Almari	11
6.	Meja	60
7.	Meja Kursi Tamu	3
8.	Kursi	91
9.	Jam Dinding	10
10.	AC	15
11.	Lambang Garuda	1
12.	Gambar Presiden	1
13.	Gambar Bupati	1
14.	Brankas	1
15.	Telepon Fax	1
16.	Mesin Tik	3
17.	Kipas Angin	5
18.	TV	3
19.	Komputer	22
20.	Printer	19
21.	Laptop	4
22.	LCD	2
23.	OHP	1
24.	Scanner	1

Sumber: Data sekunder yang diolah

Melihat dari tabel di atas, peralatan dan perlengkapan yang dimiliki oleh kantor BKD sebenarnya jika dilihat dari jumlah sudah memenuhi dan mencukupi apabila digunakan oleh aparat dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

Dari uraian tersebut di atas dapat dilihat bahwa sarana dan prasarana yang mendukung kelancaran pelaksanaan tugas umumnya cukup memadai dan tentunya dapat membantu dan membuat para pegawai bekerja dengan penuh semangat dan lancar.

**f. Keadaan Umum Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Tulungagung**

Adanya unsur manusia dalam suatu organisasi adalah merupakan suatu hal yang sangat penting, karena manusialah yang mampu menggerakkan dan mengarahkan organisasi tersebut supaya lebih maju dan bisa mencapai tujuan yang di harapkan. Adanya unsur-unsur lain dalam organisasi, seperti metode, material dan lainnnya, itu hanya ditujukan sebagai pendukung kerja dari unsur manusia itu sendiri, karena tidak mungkin unsur-unsur selain manusia tersebut mampu bergerak dengan sendirinya tanpa adanya campur tangan dari manusia dan dengan demikian jelas bahwa manusia mempunyai peranan yang sangat pentingdalam suatu organisasi

Keadaan pegawai pada kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Tulungagung merupakan hal yang perlu untuk diketahui, karena akan sangat menentukan di dalam proses penyelenggaraan tugas dan fungsi BKD. Dari keadaan pegawai inilah dapat diketahui jumlah pegawai berdasarkan tingkat atau golongan kepangkatan, jabatan, tingkat pendidikan pegawai, masa kerja pegawai, dan status kepegawaian untuk melakukan pembinaan terhadap pegawai sebagai upaya untuk meningkatkan prestasi pegawai.

Sebelum menjelaskan lebih lanjut keadaan pegawai ini, maka perlu dijelaskan bahwa kantor BKD mempunyai jumlah pegawai tetap sebanyak 57 orang, pegawai laki-laki sebanyak 37 orang dan pegawai perempuan sebanyak 20 orang, sedangkan pegawai honorer sebanyak 7 orang.

a) Keadaan Pegawai Berdasarkan Tingkat atau Golongan Kepangkatan

Pangkat atau golongan merupakan kedudukan yang menunjukkan tingkat pegawai dalam rangkaian susunan kepegawaian yang digunakan sebagai dasar penyajian serta pengangkatan dalam suatu jabatan. Untuk mengetahui keadaan pegawai menurut tingkat atau golongan kepangkatan dari jumlah pegawai tetap

pada kantor BKD kabupaten Tulungagung maka dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

**Tabel 5**  
**Keadaan Pegawai Berdasarkan Tingkat/Golongan Kepangkatan Pada Kantor BKD Kabupaten Tulungagung**

<b>N0</b>	<b>Pangkat</b>	<b>Golongan</b>	<b>Jumlah (orang)</b>	<b>Prosentase (%)</b>
1.	Pembina utama muda	IV/C	-	-
2.	Pembina tingkat I	IV/B	4	7%
3.	Pembina	IV/A	1	2%
4.	Penata tingkat I	III/D	4	7%
5.	Penata	III/C	5	9%
6.	Penata muda tingkat I	III/B	11	19%
7.	Penata muda	III/A	13	23%
8.	Pengatur tingkat I	II/D	1	2%
9.	Pengatur	II/C	5	9%
10.	Pengatur muda tingkat I	II/B	2	3%
11.	Pengatur Muda	II/A	11	19%
<b>Jumlah</b>			<b>57</b>	<b>100%</b>

Sumber : Data sekunder diolah

Pada tabel diatas dapat dilihat urutan pangkat pegawai pada kantor BKD, di sini yang tertinggi adalah pegawai dengan tingkat/golongan III/A dengan jumlah 13 orang dengan prosentase 23% dan yang terendah adalah pegawai dengan tingkat/golongan IV/A dan II/D dengan jumlah masing-masing 1 orang dan dengan prosentase 2%. Kenyataan ini dapat diketahui bahwa rata-rata pegawai pada kantor BKD kabupaten Tulungagung sudah bekerja sesuai dengan tugas dan pekerjaannya, sehingga tidak ada kendala lagi bagi kepala sebagai seorang pimpinan dalam memanfaatkan pegawai untuk bekerja sesuai dengan tupoksi masing masing.

b) Keadaan Pegawai Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Pendidikan pegawai merupakan segala usaha untuk membina kepribadian dan mengembangkan kemampuan sehingga semakin tinggi tingkat pendidikan maka semakin tinggi tingkat kemampuan yang dimiliki dalam melaksanakan tugas yang di bebankan organsasi kepadanya.

Dengan latar belakang yang dimiliki oleh pegawai dalam menduduki suatu jabatan tertentu, merupakan suatu cerminan kemampuan seorang untuk menyelesaikan suatu pekerjaan, dan dalam menugaskan seseorang pegawai harus disesuaikan dengan kemampuan yang dimilikinya. Adapun keadaan pegawai berdasarkan tingkat pendidikan di lingkungan kantor BKD dapat dilihat pada tabel di bawah ini

**Tabel 6**  
**Keadaan Pegawai Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

No.	Pendidikan	Jumlah (orang)	Prosentase (%)
1	SD	1	2%
2	SLTP	2	3%
3	SLTA	23	36%
4	Sarjana Muda /D3	3	5%
5	D IV	4	6%
6	Sarjana/SI	27	42%
7	Magister/S2	4	6%
	<b>Jumlah</b>	<b>64</b>	<b>100%</b>

Sumber : Data sekunder yang diolah

Berdasarkan tabel diatas dapat disimpulkan bahwa jumlah pegawai yang berpendidikan Sarjana (SI) mencapai jumlah yang paling banyak dari keseluruhan pegawai yang ada di Kantor BKD Kabupaten Tulungagung yaitu sebanyak 27 orang (42%) urutan yang kedua pegawai yang lulus dengan pendidikan formal yaitu SLTA sebanyak 23 orang (36%), di urutan ketiga yaitu pegawai dengan pendidikan terakhir D IV dan Magister (S2) yaitu masing-masing sebanyak 4 orang (6%), pegawai dengan pendidikan terakhir D3 menempati urutan ke empat dengan jumlah 3 orang (5%), di urutan yang ke lima

adalah pegawai dengan pendidikan terakhir pendidikan formal SLTP yaitu sebanyak 2 orang (3%), dan yang terakhir adalah pegawai yang berasal dari jenjang pendidikan SD yaitu 1 orang (2%).

Dari gambaran data tersebut dapat dijelaskan bahwa SDM berdasarkan tingkat pendidikan di Kantor BKD Kabupaten Tulungagung tergolong cukup tinggi mengingat bertambah beratnya tugas dan tantangan para birokrat pada masa sekarang dan yang akan datang. Pemanfaatan pegawai dengan kondisi yang sedemikian secara tepat oleh pimpinan dapat melancarkan tugas dalam organisasi ke arah pencapaian tujuan.

c) Keadaan Pegawai berdasarkan Status Kepegawaian

Keadaan ini menunjukkan bahwa status kepegawaian yang ada di Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Tulungagung terdiri dari 2 yaitu pegawai tetap dan pegawai honorer. Pegawai tetap adalah pegawai yang telah diangkat menjadi PNS dengan memenuhi persyaratan tertentu, sedangkan pegawai honorer adalah pegawai yang dibayar oleh Pemerintah Daerah setempat dalam waktu tertentu yaitu 6 bulan dan jika Pemerintah Daerah masih membutuhkan maka masa kontraknya dapat diperpanjang lagi sesuai dengan kebutuhan Pemerintah Daerah yang bersangkutan. Pegawai honorer tidak memiliki masa kerja dan golongan/jabatan.

**Tabel 7**  
**Keadaan Pegawai Berdasarkan Status Kepegawaian**

No.	Status Kepegawaian	Jumlah (orang)
1.	Pegawai Tetap	54
2.	Pegawai Honorer	7
	Jumlah	64

Sumber : Data sekunder yang diolah

Berdasarkan pada tabel diatas menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai telah diangkat menjadi PNS, sedangkan pegawai honorer yang belum diangkat menjadi pegawai tetap hanya berjumlah 7 orang.

### 3. Peran Pemimpin

#### a. Peran Pemimpin Dalam Memberikan Pengarahan

Keberhasilan pelaksanaan tugas dalam pencapaian tujuan organisasi tidak terlepas dari peran serta pemimpin dalam memberikan pengarahan kepada bawahannya dalam bekerja. Tidak semua pekerjaan yang dibebankan kepada bawahan bisa dimengerti sepenuhnya, begitu pula sebaliknya pimpinan tentu tidak semua menguasai secara rinci pekerjaan bawahannya. Jadi untuk itulah dibutuhkan kerjasama sehingga kegiatan mengarahkan dapat menimbulkan semangat kebersamaan dalam bekerja. Dan juga bisa melancarkan kegiatan yang akan dilaksanakan, dengan adanya kegiatan yang sedemikian ini akan menimbulkan rasa diperhatikan terhadap diri bawahan, sehingga bisa memacu semangat kerja dan akhirnya pegawai akan mampu bekerja secara maksimal dan lebih berprestasi.

Untuk lebih mengetahui peranan pemimpin dalam memberikan pengarahan pegawai pada kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Tulungagung dapat dilihat dari tabel 8 di bawah ini.

**Tabel 8**  
**Pendapat Bawahan Tentang**  
**Peranan Pemimpin Dalam Memberikan Pengarahan**  
**Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Tulungagung**

No.	Pengarahan oleh pemimpin	Jumlah (orang)	Prosentase
1.	Sangat Berperan	14	44%
2.	Berperan	18	56%
3.	Kurang Berperan	-	-
4.	Tidak Berperan	-	-
	<b>Jumlah</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

Sumber : Data Primer

Berdasarkan tabel 8 di atas terlihat bahwa dari 32 orang pegawai yang bekerja pada kantor BKD Kabupaten Tulungagung yang menyatakan bahwa pemimpin sangat berperan dalam memberikan pengarahan sebanyak 14 orang atau 44% pegawai dan terdapat 18 orang atau 56% pegawai menyatakan bahwa pemimpin mereka berperan memberikan pengarahan.

Untuk lebih jelasnya, penulis mengadakan wawancara dengan Bapak Drs An. Zaenal Falah selaku Kabid Pengembangan Kepegawaian pada hari Rabu tanggal 19 Agustus 2009 pukul 11.30 wib menyatakan bahwa:

“Di sini kepala kantor selalu memberikan pengarahan kepada para stafnya dalam mengerjakan pekerjaannya. Pengarahan tersebut dimaksudkan agar tugas yang diberikan bisa diselesaikan sesuai dengan yang diharapkan. Bila pegawai belum juga mengerti mengenai pekerjaan yang harus diselesaikan maka pemimpin memanggil pegawai tersebut keruangannya untuk diberikan pengarahan lebih jelas lagi sampai dimengerti. Dengan pengarahan yang diberikan oleh kepala tersebut kami dapat menyelesaikan tugas dengan ketentuan yang telah ditetapkan dan tepat waktu”.

Selanjutnya wawancara dengan Bapak Bambang Setyahardjono, SH selaku Kepala Bidang Mutasi Kepegawaian pada hari Jum'at 21 Agustus 2009 pukul 09.00 wib mengemukakan bahwa:

“Pengarahan selalu dilakukan oleh pemimpin kepada para bawahannya melalui rapat staff, kabid, kasi. Bila pegawai merasa kurang mengerti dalam mengerjakan tugasnya maka pemimpin memberikan pengarahan kepada staf tersebut secara intensif sampai dimengerti agar dapat menyelesaikan pekerjaannya tersebut. Untuk pekerjaan yang baru biasanya bapak memberikan pengarahan terlebih dahulu dengan pengarahan tersebut kami tahu apa yang seharusnya kami lakukan dan yang pasti dengan pengarahan yang diberikan pemimpin tersebut dapat memperlancar kami dalam menyelesaikan pekerjaan kami”.

Berdasarkan data-data di atas dapat dikatakan bahwa pemimpin berperan dalam memberikan pengarahan kepada bawahan dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari atau kontrol pimpinan terhadap bawahan bisa dikatakan kuat. Peran pemimpin dalam memberikan pengarahan, petunjuk, dan perintah kepada bawahan dalam melaksanakan tugas, hal ini perlu diterapkan agar tidak terjadi keragu-raguan dalam menyelesaikan tugas.

b. Peran pemimpin dalam Memberikan Pengawasan

Seperti yang telah kita ketahui bahwa ada bermacam-macam fungsi manajemen, dan salah satunya adalah fungsi pengawasan. Fungsi pengawasan ini mempunyai kedudukan yang sangat penting karena dengan pengawasan ini akan terlihat apakah tugas-tugas ataupun sasaran-sasaran yang telah ditetapkan bisa diwujudkan dan dicapai. Dan tidak itu saja, bahkan pengawasan merupakan

sarana guna mengukur sejauh mana mekanisme dan prosedur kerja yang dapat kita tetapkan dapat berjalan dengan baik dan hasilnya sangat memuaskan bagi organisasi.

Pengawasan yang dilakukan pimpinan/atasan kepada suatu organisasi yang berorientasi ke dalam yaitu dengan mengawasi adanya penyimpangan-penyimpangan yang ada di dalam organisasi serta tidak lupa memberikan koreksi atas penyimpangan-penyimpangan yang terjadi tersebut serta memberikan arahan agar penyimpangan tersebut tidak terjadi lagi. Adanya sikap demikian tidak hanya dimiliki bawahan, pemimpin perlu terus berupaya membenahi diri pribadi sehingga bawahan dengan sendirinya merasa termotivasi untuk membenahi diri dan berbuat terbaik dalam pekerjaannya.

Pengawasan bisa juga dilakukan secara preventif yaitu pengawasan pada dasarnya dilakukan untuk mengantisipasi terjadinya penyimpangan sebelum kegiatan dijalankan, dan dapat juga dilakukan pengawasan secara represif yaitu pengawasan yang dilakukan apabila kegiatan telah selesai dilakukan. Keduanya saling melengkapi dan mempunyai kelebihan masing-masing yang jelas dalam pengawasan ini nantinya menunjuk pada kedua bentuk pengawasan ini sehingga dengan demikian bawahan dalam bekerja mampu bekerja dengan baik jelas akan mendukung tercapainya tujuan organisasi secara tepat dan baik.

Selanjutnya guna mengetahui kegiatan pengawasan yang dilakukan kepala Badan Kepegawaian Daerah selaku pemimpin, tabel 9 di bawah ini menyajikan data tentang pelaksanaan pengawasan itu.

**Tabel 9**  
**Pendapat Bawahan Tentang**  
**Peranan Pemimpin Dalam Memberikan Pengawasan**  
**Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Tulungagung**

No.	Pengawasan oleh Pemimpin	Jumlah (orang)	Prosentase
1.	Sangat Berperan	13	41%
2.	Berperan	19	59%
3.	Kurang Berperan	-	-
4.	Tidak Berperan	-	-
	<b>Jumlah</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

Sumber : Data Primer

Berdasarkan tabel 9 tabel diatas dapat dapat disimpulkan bahwa dari 32 pegawai yang menyatakan bahwa pemimpin sangat berperan dalam memberikan pengawasan sebanyak 13 orang atau 41% pegawai, dan terdapat 19 orang atau 59% pegawai menyatakan bahwa pemimpin berperan dalam memberikan pengawasan.

Untuk lebih jelasnya peneliti melakukan wawancara dengan Kepala Badan Kepegawaian Daerah Tulungagung Bapak Drs. Kusmadi, MSi pada hari Kamis tanggal 20 Agustus pukul 10.00 wib di ruang kerjanya menyatakan bahwa:

“Mengenai urusan pengawasan sebisa mungkin saya lakukan dengan rutin, hal ini saya lakukan untuk mengetahui bagaimana kinerja para pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya. Harapan saya, dengan pengawasan yang saya lakukan ini pegawai bisa bekerja dengan baik sesuai dengan ketentuan yang berlaku agar tujuan dapat tercapai. Bukannya saya tidak percaya dengan kinerja mereka, saya percaya mereka bisa melakukan tugas nya dengan baik karena saya memberikan tugas sesuai dengan kemampuan dan bidang mereka masing-masing. Walaupun begitu setelah tugas nya selesai saya tidak lupa juga mengeceknya kembali untuk memastikan bahwa pekerjaan yang mereka kerjakan terselesaikan dengan baik”.

Selanjutnya wawancara dengan Deddy Eka Purnama, SSTP selaku Kasubbid Diklat Fungsional pada hari Selasa tanggal 18 Agustus 2009 pukul 13.30 yang mengungkapkan bahwa:

“Pengawasan dilakukan secara rutin oleh Bapak Kepala, pengawasan yang dilakukan oleh beliau hanya terkait dengan pelaksanaan tugas yang diberikan kepada para pegawai. Hal tersebut bertujuan untuk memantau pada pelaksanaan tugas yang sedang kami kerjakan supaya hasil nya sesuai dengan yang diharapkan”.

Berdasarkan data-data di atas dapat dikatakan bahwa pemimpin berperan dalam memberikan pengawasan kepada bawahan dalam mengerjakan tugas yang dilakukan oleh bawahan. Peran pemimpin ini dimaksudkan agar tugas yang diberikan untuk bawahan dapat dikerjakan dengan baik dan tepat waktu.

### c. Peran Pemimpin dalam Berkomunikasi Dengan Bawahan

Komunikasi pada dasarnya merupakan suatu upaya penyampaian pesan dari seseorang sebagai komunikan kepada orang lain/komunikator. Isi pesan itu bisa bermacam-macam tergantung dari maksud komunikasi itu sendiri, kaitan dengan komunikasi yang dijalankan dalam suatu organisasi, jelas ditujukan ke arah

pencapaian tujuan organisasi itu atau dengan kata lain hubungan (*relations*) yang terkandung dalam komunikasi itu semaksimal mungkin dapat menciptakan suasana yang harmonis dan bergairah sesama anggota atau pegawai dalam bekerja pada suatu organisasi. Dan dengan suasana ini secara bersama-sama berusaha menjalankan organisasi dengan baik menuju ke arah yang diinginkan.

Disini bawahan perlu diajak berkomunikasi dan jika perlu menghilangkan sekat-sekat antar pimpinan dan bawahan, sehingga bawahan benar-benar merasa dekat dan merasa diperhatikan oleh atasan. Dalam hal ini komunikasi yang terjalin antar pimpinan dan bawahan harus dilaksanakan dengan lebih baik dan diharapkan sesuai dengan kaidah-kaidah dalam berkomunikasi. Jadi disini komunikasi yang terjadi antara pimpinan dan bawahan bukan hanya komunikasi satu arah saja tetapi juga dua arah. Dengan adanya komunikasi dua arah maka ide-ide gagasan kebenarannya tidak hanya dimonopoli oleh atasan selaku pimpinan tapi bawahan dalam hal ini juga diberi kesempatan untuk itu. Dengan demikian terdapat adanya kondisi saling memberi dan menerima serta saling keterbukaan dalam kebebasan dan mengemukakan pendapat.

Untuk lebih jelas melihat bagaimana kondisi pimpinan dalam berkomunikasi dengan bawahan, berikut akan disajikan pada tabel 10 di bawah ini.

**Tabel 10**  
**Pendapat Bawahan Tentang**  
**Peranan Pemimpin Dalam Berkomunikasi**  
**Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Tulungagung**

No.	Komunikasi oleh Pemimpin	Jumlah (orang)	Prosentase
1.	Sangat Berperan	12	37,5%
2.	Berperan	20	62,5%
3.	Kurang Berperan	-	-
4.	Tidak Berperan	-	-
	<b>Jumlah</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

Sumber : Data Primer

Berdasarkan tabel 10 diatas dapat dikemukakan bahwa komunikasi antara atasan dan bawahan terjalin dengan baik. Dari 32 pegawai dapat diketahui 12 orang pegawai diantaranya atau 37,5% menyatakan bahwa pemimpin sangat berperan dalam berkomunikasi dengan bawahan, dan terdapat 20 orang atau

62,5 % pegawai menyatakan bahwa pemimpin berperan dalam melakukan komunikasi dengan bawahan.

Untuk lebih jelasnya peneliti melakukan wawancara dengan Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Tulungagung yaitu Bapak Drs. Kusmadi, MSi pada hari Kamis tanggal 20 Agustus pukul 10.00 wib di ruang kerjanya menyatakan bahwa:

“Dalam hal komunikasi hampir setiap hari saya lakukan dengan para pegawai. Hal ini saya maksudkan untuk lebih mendekatkan diri dengan para pegawai supaya tidak ada kesenjangan antar pimpinan dan bawahan, hubungan antara saya sebagai kepala dengan pegawai lainnya dapat terjalin dengan baik, selain itu agar tercipta suasana yang enak dalam bekerja. Setiap ada waktu luang saya sering menghampiri mereka untuk sekedar ngobrol hal-hal ringan atau mengenai pekerjaan juga. Dengan adanya komunikasi yang terjalin dengan baik ini saya berharap dapat berpengaruh juga dengan semangat kerja mereka untuk dapat meningkatkan kinerja dan tentunya prestasi mereka”.

Selanjutnya wawancara dengan Bapak Drs. Sunaryo selaku Kepala Bidang Informasi Kepegawaian pada hari Selasa tanggal 18 Agustus 2009 pukul 11.00 wib menyatakan bahwa:

“Pemimpin sering melakukan komunikasi dengan bawahan, maka kami sebagai bawahan merasa dekat dengan pemimpin sampai-sampai seperti tidak ada perbedaan antara pimpinan dan bawahan. Dengan adanya komunikasi yang efektif tersebut maka memudahkan pekerjaan kami, jika ada pekerjaan yang belum kami mengerti maka kami tidak akan merasa takut untuk bertanya kepada pimpinan dengan demikian segala informasi dari pimpinan untuk pegawai maupun sebaliknya dapat berjalan dengan lancar.

Kemudian wawancara dengan Kepala Bidang Diklat Aparatur yaitu Dra. Dwi Ambarwati pada hari Jum'at tanggal 14 Agustus 2009 pukul 08.30 wib mengemukakan bahwa:

“ Kalau sedang tidak ada banyak pekerjaan bapak Kepala selalu meyempatkan diri untuk berkomunikasi dengan para bawahan. Walaupun hanya sekedar obrolan-obrolan biasa atau masalah pekerjaan sehari-hari yang mungkin saja belum dimengerti. Beliau tidak enggan untuk mendatangi kami di ruang kerja, dengan begitu hubungan kami dengan pimpinan dapat terjalin dengan baik”.

Berdasarkan hasil pengamatan, peneliti menilai komunikasi atasan dan bawahan di kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Tulungagung ini bisa

dikatakan cukup baik. Atasan dapat menempatkan diri dengan baik kepada bawahan. Pada saat tertentu mereka memposisikan diri bukan sebagai atasan tetapi sebagai teman yang dapat mendengar keluhan atau tempat *sharring* tentang kendala pekerjaan yang sedang dihadapi, jika atasan bisa menempatkan diri bukan sebagai pimpinan maka para pegawai tidak merasa canggung jika melakukan komunikasi dengan atasan mereka. Jika atasan sedang tidak memiliki banyak pekerjaan, dia menyempatkan diri untuk mendatangi para bawahan untuk sekedar berbicara atau bertanya apakah para bawahan memiliki keluhan atau kesulitan tentang pekerjaan yang sedang mereka lakukan.

d. Peran Pemimpin Dalam Memberikan Motivasi

Faktor motivasi kerja sangat menentukan kelancaran dan kesuksesan organisasi dalam mencapai tujuannya. Pegawai yang memiliki motivasi kerja yang tinggi adalah sangat diharapkan organisasi. Dan begitu pula sebaliknya, adanya motivasi kerja pegawai yang rendah adalah sesuatu yang tentunya tidak diharapkan. Dengan adanya motivasi yang diberikan pemimpin maka pegawai akan merasa diperhatikan. Sehingga untuk itulah pemimpin dalam organisasi berkewajiban memberikan motivasi kepada diri pegawai agar pegawai mampu dan terdorong untuk memberikan pengabdian terbaik bagi organisasi dalam mencapai tujuannya.

Sebagaimana diketahui, organisasi pemerintah mempunyai tujuan untuk mensejahterakan masyarakat. Tentunya dalam pencapaian tujuan ini membutuhkan orang-orang yang tidak hanya mempunyai kemampuan yang tinggi, tapi juga memiliki motivasi yang tinggi pula.

Motivasi pegawai dalam melaksanakan tugas pekerjaan dalam keseharian dapat dijadikan untuk mengetahui motivasi kerjanya. Dan hendaknya tugas pekerjaan yang diembannya tersebut dapat dilaksanakan dengan sungguh-sungguh, ikhlas, dan penuh pengabdian. Tidak diharapkan tugas pekerjaan itu dikerjakan dengan sembarangan, acak-acakan dan bahkan menyimpang dari ketentuan yang ada. Jadi dengan motivasi kerja yang tinggilah pekerjaan itu dapat diselesaikan dengan baik.

Selanjutnya untuk mengetahui peran pemimpin dalam memberikan motivasi kepada pegawai pada kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Tulungagung dapat dilihat pada tabel 11 di bawah ini.

**Tabel 11**  
**Pendapat Bawahan Tentang**  
**Peranan Pemimpin Dalam Memberikan Motivasi**  
**Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Tulungagung**

No.	Motivasi oleh pemimpin	Jumlah (orang)	Prosentase
1.	Sangat Berperan	15	47%
2.	Berperan	17	53%
3.	Kurang Berperan	-	-
4.	Tidak Berperan	-	-
	<b>Jumlah</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

Sumber : Data Primer

Berdasarkan tabel 11 di atas terlihat bahwa dari 32 orang pegawai pada kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Tulungagung, menyatakan bahwa pemimpin mereka sangat berperan dalam memberikan motivasi kepada para pegawainya yaitu sebanyak 15 orang atau 47% pegawai dan terdapat 17 orang atau 53% pegawai menyatakan bahwa pemimpin mereka berperan memberikan motivasi kepada para pegawainya dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

Untuk lebih jelasnya, peneliti mengadakan wawancara dengan Bapak Drs. Agung Sudrajat selaku Sekretaris pada hari Rabu tanggal 19 Agustus 2009 pukul 10.00 wib di ruang kerjanya, menyatakan bahwa:

“Bentuk motivasi yang diberikan oleh pemimpin kepada pegawai sangat besar sekali, misalnya dalam sehari-harinya pemimpin sering sekali memberikan semangat kepada para karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka, selain itu dalam rapat staf yang dilakukan setiap bulannya pimpinan juga memberikan motivasinya kepada para pegawai secara menyeluruh. Bagi saya motivasi itu sendiri sangat penting karena akan sangat meningkatkan semangat kerja untuk mempengaruhi prestasi kami juga. Bila kinerja para karyawan bagus, sesuai dengan target maka secara tidak langsung prestasi kerja pun juga meningkat karena antara kinerja dan prestasi kerja itu saling berhubungan. Bila kelihatannya kinerja pegawai sudah agak turun maka Bapak (pemimpin) memberikan semangat dan dorongan kepada kami untuk mengembalikan semangat kerja kami kembali”.

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Deddy Eka Purnama, SSTP selaku Kasubbid Diklat Fungsional pada hari Selasa tanggal 18 Agustus 2009 pukul 13.30 yang mengungkapkan bahwa:

“Bagi saya pemimpin mempunyai peranan yang cukup besar dalam hal memotivasi para pegawainya. Motivasi yang diberikan ya misalnya Bapak itu sering mendampingi karyawannya saat kerja sampai lembur, bila sedang banyak kerjaan dan mengharuskan dikerjakan sampai lembur pimpinan sering juga ikut lembur bersama kami. Dengan begitu karyawan akan termotivasi dan mempunyai semangat untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik karena kehadiran pimpinan tersebut”.

Kemudian wawancara dengan Kepala BKD Kabupaten Tulungagung Bapak Drs. Kusmadi, MSi pada hari Kamis tanggal 20 Agustus 2009 pukul 10.00 di ruangannya menyatakan bahwa:

“Menurut saya motivasi memang faktor penting dalam meningkatkan prestasi para pegawai, saya sebagai kepala mempunyai kewajiban untuk dapat memberikan motivasi tersebut. Bentuk motivasi yang Saya berikan selaku kepala di sini misalnya dalam rapat staf saya memberikan dorongan, semangat kepada seluruh pegawai agar mereka serius dan bekerja keras untuk menyelesaikan pekerjaan sehingga tercapainya tujuan organisasi. Selain itu saya juga berusaha untuk mendekati diri pada mereka supaya bisa memberikan dukungan kepada mereka”.

Dari kedua data di atas, memperlihatkan bahwa pemimpin mereka berperan memberikan dukungan dan semangat kerja kepada para pegawainya terhadap peningkatan kinerja yang berdampak juga bagi peningkatan prestasi kerja para pegawai.

#### **4. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Prestasi Kerja Pegawai**

##### **a. Kemampuan Pegawai**

Indikator lain untuk menentukan keberhasilan dalam melaksanakan tugas guna meningkatkan prestasi kerja pegawai secara umum dapat dilihat melalui tingkat kemampuan atau kemampuan pegawai dalam menganalisa, menjabarkan dan menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan kepada pegawai sesuai dengan sasaran disamping kualitas dan kuantitas yang diharapkan. Kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas lebih dititik beratkan kepada kemampuan individu

repository.ub.ac

dalam bekerja di dalam kelompok kerja. Untuk lebih jelasnya hal ini dapat dilihat pada tabel 12 di bawah ini.

**Tabel 12**  
**Pernyataan Mengenai**  
**Kemampuan Yang Dimiliki Pegawai**

No.	Kemampuan Pegawai	Jumlah (orang)	Prosentase (%)
1.	Mampu	17	53
2.	Cukup Mampu	15	47
3.	Kurang Mampu	-	
	<b>Jumlah</b>	<b>32</b>	<b>100</b>

Sumber : Data Primer

Berdasarkan pernyataan mengenai kemampuan pegawai di dalam melaksanakan pekerjaan, ternyata dari 32 informan yang menyatakan mampu 17 orang atau 53% sedangkan yang menyatakan cukup mampu sebanyak 15 orang atau 47%.

Berkaitan dengan kemampuan pegawai, maka peneliti mengadakan wawancara dengan Kepala Bidang Diklat Aparatur yaitu Dra. Dwi Ambarwati pada hari Jum'at tanggal 14 Agustus 2009 pukul 08.30 wib mengemukakan bahwa:

“Sejauh ini saya merasa cukup mampu dalam mengerjakan semua tugas yang diberikan oleh Bapak Kepala. Dengan kemampuan dan ketrampilan yang saya miliki ini sangat bermanfaat sekali, saya dapat membantu kelancaran untuk kegiatan dan semua pekerjaan di BKD sini. Kalaupun terkadang ada yang kurang saya pahami dalam menyelesaikan pekerjaan, pimpinan selalu membantu untuk memberikan penjelasan”.

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Drs. An Zaenal Falah selaku Kepala Bidang Pengembangan Kepegawaian pada hari Rabu tanggal 19 Agustus pukul 11.30 di ruang kerjanya menyatakan bahwa:

“Bagi saya dengan diberikannya kesempatan untuk menggunakan seluruh kemampuan yang saya miliki adalah hal yang sangat penting dan bermanfaat bagi saya maupun seluruh pegawai karena hal itu dapat mengembangkan potensi yang kami miliki dan juga dapat memberikan dorongan untuk bekerja keras menyelesaikan tugas sesuai dengan kemampuan kami. Jika ada pekerjaan yang belum selesai ya saya bekerja sampai lembur agar pekerjaan tersebut dapat diselesaikan sesuai dengan deadline yang diminta”.

Untuk mengetahui lebih jelas mengenai kemampuan pegawai, peneliti mengadakan wawancara dengan Kepala Badan atau Pimpinan Bapak Drs. Kusmadi, MSi pada hari Kamis tanggal 20 Agustus 2009 pukul 10.00 wib di ruang Kepala menyatakan bahwa:

“Saya rasa pegawai disini cukup mampu dalam menyelesaikan tugas mereka masing-masing, hal ini didukung oleh ketrampilan atau kemampuan yang mereka miliki dan faktor yang sangat penting adalah kemauan mereka dalam bekerja. Bisa dilihat dari tugas yang mereka kerjakan mempunyai kualitas yang cukup bagus dan mereka dapat menyelesaikan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Bila pekerjaan terlambat untuk diselesaikan saya pasti memberikan teguran kepada pegawai tersebut, agar lain kali tidak diulangi lagi. Kemampuan pegawai ini didukung oleh tingkat pendidikan mereka dan diklat-diklat yang mereka ikuti”.

Dari seluruh pernyataan mengenai kemampuan tersebut diatas, maka dapat disimpulkan bahwa dengan kemampuan pegawai yang cukup tinggi dan dengan adanya kesempatan kepada pegawai untuk menggunakan seluruh kemampuannya maka sangat membantu bagi kelancaran tugas pekerjaan pegawai.

b. Motivasi Pegawai

Motif yang dimiliki pegawai agar dapat melaksanakan tugas dengan baik demi peningkatan prestasi kerjanya sangat perlu mendapatkan perhatian, karena keberhasilan seseorang dalam bekerja sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor yang mendorong semangatnya untuk bekerja. Selain adanya motivasi dari seorang pemimpin juga didukung adanya motivasi yang datang dari dalam dirinya sendiri. Motivasi pegawai merupakan alasan pegawai untuk bekerja sehingga sangat mempengaruhi pada prestasi pegawai tersebut. Berikut akan disajikan tabel 13 mengenai pengaruh motivasi yang dimiliki pegawai terhadap prestasi pegawai:

**Tabel 13**  
**Pernyataan Mengenai Pengaruh Adanya Motivasi**  
**Pegawai Terhadap Prestasi Kerja Pegawai**

No	Pernyataan	Jumlah (orang)	Prosentase (%)
1.	Sangat Berpengaruh	32	100
2.	Kurang Berpengaruh	-	-
3.	Tidak Berpengaruh	-	-
	<b>Jumlah</b>	<b>32</b>	<b>100</b>

Sumber : Data Primer

Berdasarkan tabel 13, dapat diketahui bahwa 100% informan menyatakan bahwa motivasi yang ada dalam diri mereka benar-benar sangat berpengaruh terhadap prestasi kerja mereka.

Berkaitan dengan hal ini, Kasubbid Kepangkatan dan Pensiun Pegawai Bapak Katemin pada hari Jum'at, 21 Agustus 2009 pukul 10.00 wib diruang kerja mengatakan bahwa: "Motivasi Saya bekerja di sini sesuai dengan SK penugasan dari pemerintah, maka dari itu saya harus bekerja dengan giat, rajin sebagai tanda pengabdian dan tanggung jawab saya sebagai PNS".

Disamping itu penulis melakukan wawancara dengan Bapak Drs. Agung Sudrajat selaku Sekretaris pada hari Rabu tanggal 19 Agustus 2009 pukul 10.00 wib di ruang kerjanya, menyatakan bahwa:

"Sebagai PNS, saya bekerja disini karena adanya mutasi dan SK penugasan dari Pemerintah kepada saya. Saya ingin bekerja dengan baik, selaku sekretaris saya ingin menjadikan keadaan yang lebih baik dalam organisasi ini. Bagi saya motivasi cukup berpengaruh, motivasi dapat memberikan perubahan terhadap kinerja".

Kemudian didukung oleh pegawai lain yaitu Kasubbid Perencanaan dan Peningkatan Kinerja Pegawai Drs. Sudiono pada hari Rabu tanggal 19 Agustus 2009 pukul 09.00 wib di ruang kerjanya menyatakan sebagai berikut:

"motivasi saya bekerja disini karena berdasarkan SK saya ditugaskan di BKD sini dan sebagai PNS saya harus dapat bekerja sebaik-baiknya untuk pemerintah daerah dan negara selain itu motivasi saya bekerja adalah saya dapat hidup lebih baik dengan melaksanakan tugas-tugas tersebut sebagai timbal jasa".

Dapat diketahui bahwa motivasi pegawai untuk bekerja di Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Tulungagung adalah karena motif ekonomis dan non ekonomis. Karena rasa tanggung jawab seorang PNS sekaligus untuk menjadikan kehidupan mereka lebih baik lagi.

c. Disiplin Kerja

Salah satu indikator yang dapat digunakan dalam mengukur tingkat keberhasilan sehingga dapat mencapai prestasi kerja seorang bawahan dapat dilihat dari tingkat kedisiplinan pegawai. Dengan mematuhi jam kerja dan selalu hadir adalah tingkat kepatuhan pegawai dalam mentaati peraturan di Kantor BKD Kabupaten Tulungagung, dalam hal masuk jam kerja, pulang kerja dan tingkat kehadiran pegawai. Dalam ketentuan dinyatakan bahwa apel pagi dilaksanakan setiap hari Senin sampai dengan Kamis tepat waktu mulai jam kerja yaitu pukul 07.00 wib, dan pulang kerja pukul 15.30 wib, sedangkan pada hari Jum'at masuk kerja pukul 07.00 wib diawali dengan olahraga pagi misalnya senam pagi, istirahat pukul 11.00 wib sampai dengan pukul 13.00 wib dan pulang kerja pukul 14.30 wib.

Untuk mengetahui tingkat disiplin pegawai Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Tulungagung dapat dilihat pada tabel 14 di bawah ini.

**Tabel 14**  
**Tingkat Disiplin Pegawai**  
**Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Tulungagung**

No	Tingkat Disiplin Kerja	Jumlah (orang)	Prosentase (%)
1.	Sangat Disiplin	7	22%
2.	Disiplin	25	78%
3.	Kurang Disiplin	-	-
4.	Tidak Disiplin	-	-
	<b>Jumlah</b>	<b>32</b>	<b>100</b>

Sumber : Data Primer

Berdasarkan tabel 14 diatas dapat diketahui bahwa sebanyak 7 orang atau 22% pegawai menyatakan sangat disiplin, dan 25 orang atau 78% pegawai menyatakan disiplin.

Lebih lanjut mengenai hal ini, peneliti melakukan wawancara dengan Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Tulungagung yaitu Bapak Drs. Kusmadi, MSi pada hari Kamis tanggal 20 Agustus 2009 pukul 10.00 wib di ruang kerjanya menyatakan bahwa: “Saya kira tingkat kedisiplinan para pegawai di Kantor ini cukup baik, hal ini bisa dilihat dari tingkat kehadiran para pegawai dan juga pekerjaan yang saya berikan kepada mereka dapat diselesaikan tepat waktu. Tingkat kedisiplinan juga dapat dilihat bahwa setiap pagi mereka selalu ikut apel”.

Hal yang sama juga dikemukakan oleh Krisna Rusnanti, SE selaku Kasubbag Umum pada hari Jum'at tanggal 14 Agustus 2009 pukul 10.00 wib di meja kerjanya menyatakan bahwa:

“Tingkat kedisiplinan para pegawai disini cukup tinggi, hal ini dapat dilihat dari kehadiran para pegawai setiap harinya. Walaupun mereka tidak masuk pasti ada ijin nya, entah itu sakit ataupun ada tugas keluar Kota. Tapi terkadang ada pegawai yang ngobrol-ngobrol pada saat jam kerja seperti yang *mbk* liat sekarang, itu karena mereka sudah selesai mengerjakan semua tugasnya jadi ya saya rasa selama tidak mengganggu kerjaan ya tidak masalah, namun jika pekerjaan sedang banyak-banyaknya para pegawai bisa kerja sampai lembur. Tapi sejauh ini untuk hal kedisiplinan saya rasa tidak ada masalah *kok*”.

Dari hasil pengamatan penulis dan data-data yang ada, tingkat disiplin pegawai dalam bekerja di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Tulungagung cukup baik, beberapa pegawai masuk tepat waktu dan apabila ada pegawai yang tidak masuk selalu memberikan keterangan atau ijin sehingga hal ini tidak mengganggu pekerjaan mereka.

d. Kejelasan Peran

Dalam rangka membantu pegawai memperlancar pelaksanaan tugas, maka sangat diperlukan adanya kejelasan peran masing-masing pegawai karena dapat membantu mempermudah pencapaian tujuan organisasi.

Sehubungan hal tersebut Pemerintah Daerah Kabupaten Tulungagung telah menuangkan dalam Peraturan Bupati No. 38 Tahun 2008 tentang Tugas, Fungsi dan Tata Kerja Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Tulungagung. Sedangkan kejelasan peran kepada pegawai dapat ditunjukkan dengan adanya pembagian atau uraian surat tugas kepada staf, sehingga dengan kejelasan peran tersebut para

pegawai dapat merasa lebih bertanggungjawab, karena apa yang dilakukannya sudah jelas tidak tumpang tindih dan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai menjadi lebih baik.

Selanjutnya untuk mengetahui kinerja pegawai pada kantor BKD Kabupaten Tulungagung setelah adanya kejelasan peran dapat dilihat pada tabel 15 di bawah ini.

**Tabel 15**  
**Pernyataan Mengenai**  
**Prestasi Pegawai Dengan Adanya Kejelasan Peran**  
**Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Tulungagung**

No.	Pernyataan	Jumlah (orang)	Prosentase (%)
1.	Baik	13	41
2.	Cukup Baik	19	59
3.	Sedang	-	-
	<b>Jumlah</b>	<b>32</b>	<b>100</b>

Sumber : Data Primer

Dari pernyataan mengenai prestasi pegawai dengan adanya kejelasan peran seperti yang terlihat pada tabel 15 tersebut di atas, dapat diketahui bahwa sebanyak 13 orang atau 41% pegawai menyatakan prestasi mereka menjadi baik setelah mengetahui perannya semakin jelas, sedangkan yang menyatakan prestasi kerja mereka cukup baik setelah adanya kejelasan peran sebanyak 19 orang atau 59% .

Untuk mengetahui lebih jelas mengenai kejelasan peran di kantor Badan Kepegawaian Daerah, penulis melakukan wawancara dengan Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Tulungagung yaitu Bapak Drs. Kusmadi, MSi pada hari Kamis tanggal 20 Agustus 2009 pukul 10.00 wib di ruang kerjanya menyatakan bahwa:

“Tugas pokok dan fungsi tiap-tiap bagian dan bidang sudah dijelaskan pada peraturan Bupati No. 38 Tahun 2008, saya menghimbau agar semua pegawai disini harus mengerti tugas dan tanggungjawabnya masing-masing dan saya rasa berdasarkan peraturan tersebut semuanya sudah cukup jelas dan dapat dipahami oleh semua pegawai sehingga mereka dapat bekerja sesuai dengan TUPOKSI masing-masing ”.

Disamping penjelasan dari Kepala BKD, penulis mengadakan wawancara dengan Kasubbid Pengadaan Pegawai yaitu Bapak Drs. Supriyo Utomo pada hari Senin tanggal 24 Agustus 2009 pukul 8.30 wib di ruang kerja menyatakan bahwa:

“Sebagai Kasubbid Pengadaan Pegawai saya sudah tahu dan mengerti tugas saya di sini misalnya merencanakan dan menganalisa kebutuhan PNS di Kabupaten Tulungagung ini serta melaksanakan pengadaan dan pengangkatan PNS, semua nya itu berdasarkan tupoksi dan sudah tercantum di dalam peraturan Bupati No. 38 Tahun 2008 selain itu pimpinan juga melakukan pengarahan dan penjelasan mengenai kejelasan peran masing-masing bidang. Dengan mengetahui peran dan tugas saya disini banyak sekali manfaatnya, saya bisa mngerjakan tugas yang sudah menjadi tanggungjawab saya dengan sebaik mungkin”.

Dari pernyataan mengenai kejelasan peran pegawai dapat diketahui bahwa tiap-tiap pegawai telah cukup mengerti tentang peran mereka dalam menyelesaikan tugas dan tanggungjawab. Selain berdasarkan peraturan yang telah ada juga didukung dengan adanya peran dari pimpinan untuk memberikan pengarahan dan penjelasan mengenai tugas pegawai.

## **B. Pembahasan**

### **1. Peran Pemimpin**

#### **a. Peran Pemimpin Dalam Memberikan Pengarahan**

Dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan sehari-hari, arahan dari seorang pemimpin sangat diperlukan agar pegawai bisa dengan mudah memahami pekerjaan yang sedang dikerjakan karena tidak semua pekerjaan dapat langsung dimengerti oleh bawahan. Maka dalam hal ini peran dari seorang pemimpin sangat diperlukan dalam memberikan pengarahan. Selain itu dengan adanya pengarahan dari seorang pemimpin pegawai dapat bekerja lebih terarah dan terbina dengan baik yang pada gilirannya nanti akan meningkatkan kinerja pegawai dalam melakukan pekerjaannya dan pada akhirnya juga akan dapat meningkatkan prestasi kerja pegawai tersebut.

Seperti yang telah diuraikan di depan, dapat kita ketahui bahwa Kepala Badan selaku pimpinan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Tulungagung berperan dalam memberikan pengarahan kepada pegawainya dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari begitu juga dengan hasil wawancara yang dilakukan peneliti

dengan beberapa pegawai. Informan di lapangan menyatakan bahwa pemimpin selalu memberikan pengarahan kepada para pegawainya apalagi terhadap pekerjaan yang masih baru. Terhadap pekerjaan yang dianggap masih baru pemimpin selalu memberikan pengarahan terlebih dahulu agar pegawai yang disertai pekerjaan tersebut dapat menjalankan tugasnya dengan baik. Pengarahan dapat dilakukan baik dalam rapat staf, kabid, kasi ataupun dalam pelaksanaan tugas sehari-hari. Di sini Kepala Badan tidak hanya penanggungjawab terhadap tugas-tugas Bupati atau Kepala Daerah tetapi juga berperan untuk memberi pengarahan kepada staf di bawahnya melalui rapat.

Pengarahan yang dilakukan oleh pemimpin merupakan petunjuk, instruksi, atau perintah yang harus dikerjakan oleh pegawai agar pegawai dapat memahami pekerjaan yang harus mereka kerjakan. Hal ini sesuai dengan teori kepemimpinan Situasional yang dikemukakan oleh Hersey dan Blanchard yang mengatakan bahwa kepemimpinan Situasional salah satunya didasarkan pada petunjuk dan pengarahan yang dilakukan oleh pemimpin dan dilakukan dengan pendekatan *Telling* (memberitahu), pada gaya ini pemimpin lebih banyak memberitahu, membimbing dan mengarahkan serta menentukan peranan bawahan.

Berdasarkan uraian di atas dapat dikatakan bahwa pemimpin telah menjalankan perannya seperti yang dikemukakan oleh Suwardi yaitu peran penting dari seorang pemimpin adalah memberikan petunjuk pengarahan dan koreksi terhadap bawahan. Suwardi menjelaskan bahwa salah satu kegiatan pemimpin adalah memberikan petunjuk pengarahan dan koreksi terhadap kerja bawahan. Petunjuk pengarahan ini dimaksudkan agar para pelaksana dapat mengerjakan tugasnya dengan baik sesuai dengan rencana. Suatu hasil kerja tidak akan tercapai jika para pelaksana bawahannya itu tidak diberi petunjuk-petunjuk pelaksanaannya bagaimana seharusnya. Arahan tersebut dapat dilakukan secara formal maupun secara informal. Pengarahan secara formal dapat dilakukan melalui rapat maupun pertemuan rutin yang dilakukan setiap bulannya sedangkan secara informal misalnya pada saat olahraga pagi, silaturahmi yang dilakukan antara pegawai dengan pemimpin.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa pemimpin dalam memimpin aktivitas mengarahkan berjalan dengan baik. Dengan arahan dari pemimpin

pegawai dapat dengan mudah mengerjakan pekerjaannya sehingga hal ini dapat dengan mudah meningkatkan prestasi kerja pegawai.

b. Peran Pemimpin Dalam Memberikan Pengawasan

Pengawasan adalah salah satu fungsi manajemen yang menjadi tugas dan tanggungjawab pemimpin dalam suatu organisasi yang dipimpinnya dapat berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Pengawasan yang dilakukan oleh pemimpin bertujuan untuk mengukur sejauh mana mekanisme dan prosedur kerja yang telah ditetapkan dapat berjalan dengan baik dan hasilnya sangat memuaskan.

Dengan ini dapat diketahui bahwa dalam hal memberikan pengawasan pemimpin Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Tulungagung telah dinilai cukup efektif, hal ini dikarenakan pemimpin seringkali melakukan pengawasan kepada para pegawai dalam melakukan tugasnya baik pengawasan secara preventif maupun represif. Walaupun bukan pengawasan yang terlalu ketat, tapi pengawasan tetap dilakukan pada setiap hal yang dikerjakan oleh pegawai. Ini dikarenakan jika pengawasan dilakukan dengan amat ketat maka pegawai akan merasa tidak nyaman dengan pengawasan yang dilakukan oleh pemimpin. Dengan adanya pengawasan tersebut namun pemimpin tetap memberikan suasana yang nyaman bagi pegawai dalam mengerjakan tugas-tugasnya. Jika pekerjaan telah selesai dikerjakan oleh pegawai maka pemimpin selalu mengecek dan memeriksa kembali pekerjaan tersebut, bila dirasa pekerjaan tersebut sudah benar maka pemimpin baru akan menandatangani nya.

Kegiatan pengawasan ini sangat bermanfaat baik bagi pegawai itu sendiri maupun bagi pemimpin. Dengan pengawasan yang dilakukan oleh pemimpin, hal ini membuat pegawai termotivasi untuk mengerjakan tugas nya dengan sebaik mungkin agar tidak mendapatkan teguran dari pimpinan. Sedangkan manfaat pengawasan bagi pemimpin di dalam menilai kerja pegawai yaitu dengan cara menilai hasil laporan yang telah dikerjakan oleh pegawai tersebut. Bila hasil kerja pegawai cukup bagus maka pemimpin dapat menilai bahwa pegawai tersebut mempunyai kemampuan yang memadai dan bertanggung jawab dalam pekerjaannya. Begitu juga sebaliknya jika hasil kerja pegawai tersebut kurang maka pemimpin perlu untuk memberikan pengawasan dan pengarahan yang lebih

kepadanya agar dapat meningkatkan lagi kinerjanya sehingga hal ini tidak akan menjadikan hambatan bagi organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dari kenyataan di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa pengawasan yang dilakukan oleh pemimin BKD Kabupaten Tulungagung akan sangat efektif dalam rangka meningkatkan prestasi kerja pegawai dan tentunya hal ini dapat diterima oleh pegawai yang ada. Dari jenis kepemimpinan yang disajikan di dalam pembahasan diatas, bahwa pemimpin cenderung menggunakan teori kepemimpinan Situasional yang dikemukakan oleh Hersey dan Blanchard dengan pendekatan Pendelegasian (*Delegating*), dalam pendekatan ini dikemukakan bahwa pemimpin hanya memberikan sedikit pengarahan dan pengawasan, karena kemampuan dan keahlian bawahan sudah sangat tinggi dalam menyelesaikan tugasnya dengan efektif dan efisien.

Sementara itu bila dibandingkan dengan model teori kepemimpinan yang dikemukakan oleh Mc Gregor maka disini pemimpin cenderung menggunakan pendekatan Asumsi Teori Y yaitu dimana dalam teori tersebut disebutkan bahwa pemimpin memandang bawahan sebagai orang yang mampu melaksanakan dan menyelesaikan masalah dalam organisasi secara mandiri, bertanggungjawab dan kreatif sehingga tidak membutuhkan pengawasan yang ketat. Pemimpin yang memegang teori Y ini akan beranggapan bahwa bawahan adalah individu yang bisa berkembang dengan lebih baik, mempunyai pengendalian diri dan bertanggung jawab atas pekerjaannya, akibatnya pemimpin lebih banyak memberikan dorongan dan kesempatan untuk maju bagi karyawannya. Maka dapat disimpulkan bahwa dalam hal pengawasan ini pemimpin cenderung mengkombinasikan antara kepemimpinan Situasional Hersey dan Blanchard dan kepemimpinan Asumsi Teori Y yang dikemukakan oleh Mc Gregor. Kepemimpinan Situasional terjadi karena pemimpin melakukan pendelegasian (*delegating*) tugas dan wewenang yang luas kepada bawahan dan pemimpin tidak melakukan pengawasan yang terlalu ketat kepada bawahannya. Kepemimpinan dengan pendekatan Asumsi Teori Y terjadi karena pemimpin menganggap bawahan mampu mengendalikan diri dan mampu melakukan pengawasan terhadap dirinya sendiri

Berdasarkan kenyataan tersebut diatas maka dapat dikatakan bahwasannya pengawasan yang dilakukan oleh pemimpin cukup efektif untuk dapat meningkatkan kinerja pegawai yang pada akhirnya akan meningkatkan prestasi kerja pegawai pula. Pengawasan yang dilakukan dengan sikap dan perilaku yang baik dari seorang pemimpin akan sangat mudah diterima oleh semua pegawai untuk menjadikan hal tersebut sebuah motivasi untuk dapat bekerja dengan sebaik-baiknya.

c. Peran Pemimpin Dalam Berkomunikasi

Komunikasi merupakan sarana yang penting dalam sebuah organisasi untuk mencapai tujuan. Dengan adanya komunikasi yang tidak terjalin dengan baik mustahil suatu organisasi dapat mencapai tujuan tersebut. Seperti yang telah dijelaskan di depan bahwa komunikasi yang dijalankan dalam suatu organisasi, jelas ditujukan ke arah pencapaian tujuan organisasi itu atau dengan kata lain hubungan (*relations*) yang terkandung dalam komunikasi itu semaksimal mungkin dapat menciptakan suasana yang harmonis dan bergairah sesama anggota atau pegawai dalam bekerja pada suatu organisasi. Komunikasi yang terjalin dalam organisasi tersebut sebaiknya tidak hanya komunikasi mengenai masalah pekerjaan saja tetapi komunikasi yang bersifat informal untuk menjalin kedekatan, kebersamaan, keakraban antara pemimpin dan bawahan sehingga tidak ada perbedaan status yang menonjol antara pemimpin dan bawahan.

Jika dihubungkan dengan gaya kepemimpinan, dimana komunikasi antara atasan dengan bawahan sebagai salah satu aspek yang ada di dalamnya, maka dapat dikatakan bahwa kenyataan ini efektif dalam mendorong bawahan agar dapat bekerja lebih baik. Disini pemimpin menyadari dan menganggap bahwa usaha bersama yang dijalin melalui komunikasi yang baik akan menjadi salah satu cara yang efektif dalam guna mencapai hasil pekerjaan yang lebih baik.

Dalam organisasi terdapat komunikasi antara atasan dengan bawahan, dan sebagai pihak yang di dalam komunikasi tersebut perlu dilakukan dan dilaksanakan dengan baik, tidak mungkin pimpinan akan mencapai prestasi kerja kalau tidak mengajak bawahan untuk diarahkan menjadi satu bahasa atau satu

jalan dengan pimpinannya begitu juga sebaliknya. Oleh karena itu pimpinan di dalam hal ini perlu mengarahkan dan membina pegawai melalui komunikasi yang harmonis sebagai upaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Pada kantor BKD Kabupaten Tulungagung, komunikasi antara atasan dan bawahan dalam hal ini pemimpin dan pegawainya berdasarkan dari data yang telah disajikan, dapat diketahui bahwa pemimpin berperan dalam berkomunikasi dengan para pegawainya. Komunikasi yang dilakukan oleh pemimpin tidak hanya sebatas persoalan pekerjaan saja tetapi jika ada waktu senggang dan tidak ada banyak pekerjaan pimpinan tidak segan juga berkumpul dengan para bawahan untuk sekedar mengobrol. Dengan cara ini bawahan akan merasa lebih diperhatikan oleh pemimpin selain itu pemimpin juga dapat lebih mengerti dan memahami karakteristik masing-masing pegawai dan juga yang tidak kalah pentingnya yaitu informasi dari atasan kepada bawahan maupun sebaliknya berjalan dengan lancar.

Dari hasil pengamatan yang dilakukan oleh peneliti bahwa pemimpin BKD tidak jarang mengabdikan waktu luangnya untuk berkunjung ke ruang-ruang kerja pegawai untuk mengobrol menanyakan mengenai pekerjaan, apakah pegawai tersebut ada kesulitan dalam mengerjakan tugasnya atau tidak. Hal ini sangat efektif dilakukan untuk lebih mendekatkan diri dengan para pegawai sehingga tercipta suasana kekeluargaan dalam suatu organisasi tersebut.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwasannya komunikasi antara atasan dengan bawahan tidak hanya terjalin secara satu arah tetapi juga terjalin dua arah. Dalam hal ini pemimpin tidak selalu menempatkan dirinya sebagai atasan yang punya kekuasaan dan kelebihan, tetapi juga merasa sebagai bagian dari pegawai yang lainnya dan sama-sama bekerja sama dalam melaksanakan tugas sebagai abdi negara dan abdi masyarakat guna mencapai tujuan negara. Dari penjelasan di atas terlihat bahwa pemimpin telah melaksanakan perannya untuk menjalin hubungan komunikasi yang efektif sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Suwardi mengenai peran penting pemimpin yaitu salah satunya yang menyebutkan bahwa peran penting dari seorang pemimpin adalah melakukan komunikasi yang efektif, yaitu komunikasi yang terjalin tidak hanya satu arah saja namun juga komunikasi dua arah.

Selain itu jika dilihat dari kepemimpinannya, hal ini sesuai dengan teori kepemimpinan yang diungkapkan oleh Dyadic yaitu Teori *Leader Member Exchange* (LMX) yang mengatakan bahwa teori ini berfokus pada hubungan yang lebih dalam antara pemimpin dengan bawahan, yang menekankan bahwa hasil yang terbaik dicapai melalui proses pertukaran pimpinan dan bawahan yang dikembangkan sepanjang waktu. Teori ini menekankan pada proses frekwensi komunikasi, karakteristik bawahan, kepuasan kerja, iklim dan komitmen. Selain itu peran pemimpin dalam berkomunikasi dengan bawahan ini juga sesuai dengan Teori *Partnership Building* yang juga di kemukakan oleh Dyadic yang menegaskan tentang bagaimana seorang pemimpin harus bekerja sama dengan setiap bawahan satu persatu untuk menciptakan hubungan seperti rekan kerja yang saling menguntungkan kedua belah pihak. Menurut teori pemimpin yang efektif harus mampu memberikan seluruh bawahan akses untuk pertukaran hubungan pemimpin bawahan yang berkualitas.

Dalam perannya berkomunikasi dengan bawahan pemimpin cenderung menggunakan kepemimpinan Situasional seperti yang dikemukakan oleh Hersey dan Blanchard karena pemimpin tidak hanya melakukan komunikasi searah tapi juga dua arah, komunikasi searah terjadi dengan cara pemimpin lebih banyak memberikan bimbingan. Sedangkan dua arah terjadi karena selain memberikan arahan pemimpin juga meminta pendapat, petunjuk dan arahan dari bawahannya. Jadi pemimpin selalu berpartisipasi memberi aksen komunikasi kepada bawahannya sehingga segala informasi baik dari pimpinan kepada bawahan maupun dari bawahan untuk pimpinan berjalan dengan lancar sehingga pemimpin telah berhasil menjalankan perannya untuk menciptakan komunikasi yang ideal antara pimpinan dan bawahan.

#### d. Peran Pemimpin Dalam Memberikan Motivasi

Motivasi kerja dalam setiap organisasi sangat penting, terutama motivasi dari seorang pemimpin sebagai pemegang kekuasaan tertinggi dalam organisasi karena seorang pemimpin mempunyai pengaruh yang besar terhadap peningkatan prestasi kerja pegawai pada suatu organisasi. Dengan adanya motivasi yang diberikan pemimpin maka pegawai akan merasa diperhatikan. Sehingga untuk itulah pemimpin dalam organisasi berkewajiban memberikan motivasi kepada diri

pegawai agar pegawai mampu dan terdorong untuk memberikan pengabdian terbaik bagi organisasi dalam mencapai tujuannya.

Untuk melihat kenyataan yang ada pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Tulungagung, menunjukkan bahwa pemimpin BKD berperan dalam memberikan motivasi kepada para pegawai. Hal ini dapat dikatakan baik, karena dalam melaksanakan pekerjaannya para pegawai mempunyai motivasi untuk menyelesaikan pekerjaannya. Dalam memberikan motivasi para pegawai di kantor BKD Kabupaten Tulungagung pimpinan selalu memberikan semangat kerja kepada para pegawai baik dalam rapat staf yang dilakukan setiap bulan maupun dalam melakukan pekerjaannya sehari-hari. Dan tak jarang pula pemimpin mendampingi para pegawai sampai jam lembur. Hal ini dilakukan oleh pemimpin agar mereka mempunyai semangat dan tetap termotivasi untuk melakukan yang terbaik demi terselesaikannya pekerjaan tersebut. Dengan adanya motivasi tersebut pegawai akan merasa lebih diperhatikan dan akan dapat mendorong terhadap peningkatan prestasi kerja pegawai. Selain memberikan motivasi secara langsung seperti yang sudah dijelaskan di atas, pemimpin juga memberikan motivasi secara tidak langsung yaitu dengan menyediakan sarana dan prasarana yang memadai untuk menunjang pekerjaan pegawai. Dengan tersedianya sarana dan prasarana yang cukup memadai pada kantor BKD Kabupaten Tulungagung membuat para pegawai betah dan mempunyai semangat yang tinggi dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Pemberian motivasi yang dilakukan oleh pemimpin BKD Kabupaten Tulungagung sesuai dengan Teori Motivasi yang dikemukakan oleh Mc Gregor yaitu dengan pendekatan Teori Y yaitu untuk memotivasi karyawan hendaknya dilakukan dengan cara peningkatan partisipasi karyawan, kerjasama, dan keterikatan pada keputusan dan Teori motivasi dari Mc Clelland dengan Teorinya *Mc. Clelland's Learned Needs Theory*. Pemimpin berperan aktif dalam berkomunikasi dengan bawahan memberi motif, memberi alasan kepada orang sehingga orang itu dapat menentukan sendiri apabila ia suka mengikuti si pemimpin itu atau tidak.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa dengan melihat kenyataan yang ada pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Tulungagung dalam

meningkatkan prestasi kerja pegawai merupakan bentuk motivasi langsung maupun tidak langsung. Motivasi langsung yaitu pemimpin memberikan semangat kerja kepada pegawai dalam melaksanakan tugas nya sehari-hari maupun dalam rapat staf sedangkan motivasi tidak langsung yaitu tersedianya sarana dan prasarana yang memadai untuk menunjang pekerjaan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya, hal ini sangat besar memberikan pengaruh kepada pegawai untuk lebih berproduktif dalam bekerja. Dengan demikian, pemimpin hendaknya terus berupaya memotivasi pegawai dengan cara-cara kepemimpinan yang sesuai dengan keadaan suatu organisasi sehingga dalam pekerjaannya para pegawai tetap mempunyai motivasi.

## 2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Prestasi Kerja Pegawai

### a. Kemampuan Pegawai

Kemampuan yang ada dalam diri pegawai tentunya adalah hal yang sangat penting dan bermanfaat bagi suatu organisasi. Jika kemampuan pegawai cukup tinggi, maka hal ini akan mempengaruhi prestasi pegawai sebab pegawai yang mempunyai kemampuan yang memadai kinerjanya pun juga dapat dinilai baik sehingga hal ini akan memudahkan seorang pemimpin untuk mengarahkan pegawai dalam memberikan suatu pekerjaan kepadanya. Begitu juga sebaliknya jika kemampuan pegawai dinilai kurang maka hal ini akan dapat memperlambat jalannya suatu organisasi dalam mencapai tujuan karena setiap pekerjaan yang diberikan kepadanya hasilnya tidak maksimal dan dalam hal ini diperlukan peran seorang pemimpin untuk lebih memberikan pengarahan dan pengawasan kepada pegawai tersebut dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Menurut Martoyo salah satu yang dapat mempengaruhi terhadap peningkatan prestasi kerja adalah kemampuan pegawai, yaitu setiap pegawai diharuskan memiliki kecakapan dasar karyawan dalam menyelesaikan berbagai macam tugas yang berhubungan dengan pekerjaannya. Selain itu juga penguasaan pekerjaan yaitu tingkat pengetahuan karyawan tentang syarat-syarat yang harus dipenuhi agar dapat berprestasi. Bila dibandingkan dengan teori yang dikemukakan oleh Davis, secara psikologis kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge skill*). Artinya pegawai yang

memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai prestasi kerja yang diharapkan. Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada kerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man on the right job*)

Berdasarkan hasil penelitian, menunjukkan bahwa pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Tulungagung dapat dinyatakan mampu dalam menjalankan tugas dan pekerjaannya. Hal ini dapat dilihat dari tingkat pendidikan para pegawai yang memadai, selain itu hasil pekerjaan yang telah diselesaikan juga menunjukkan bahwa kemampuan pegawai juga cukup memuaskan serta kemauan pegawai dalam bekerja dan rasa tanggung jawab terhadap suatu pekerjaan juga tinggi. Itu dapat dibuktikan dengan mampunya pegawai dalam mengoperasikan komputer misalnya, dengan adanya ketrampilan tersebut akan dengan mudah pegawai untuk mengerjakan tugas mereka tanpa ada kendala yang berarti dalam pengoperasian komputer. Selain itu terselesaikannya sejumlah surat yang telah ditargetkan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.

Untuk menambah kemampuan pegawai, juga ada beberapa diklat yang hal ini akan dapat bermanfaat dalam peningkatan kemampuan pegawai dalam bekerja. Dengan kemampuan yang ada tentunya akan dapat menunjang kelancaran pelaksanaan tugas serta pencapaian tujuan organisasi.

#### b. Motivasi Pegawai

Sebagaimana telah dijelaskan pada data fokus penelitian, disebutkan bahwa pengaruh motivasi yang dimiliki pegawai BKD Kabupaten Tulungagung terhadap peningkatan prestasi kerja pegawai begitu besar. Hal ini dibuktikan bahwa 100% pegawai menyatakan bahwa motivasi sangat berpengaruh terhadap peningkatan prestasi kerja mereka. Dalam hal ini motivasi yang dimaksud bukan hanya motivasi yang bersifat ekonomis tapi juga non ekonomis. Yang dimaksud motif ekonomis disini adalah mereka bekerja untuk mencukupi kebutuhan hidup mereka sehari-hari dan juga untuk memperbaiki hidup mereka untuk lebih maju dan lebih baik lagi. Motif ekonomi disini bisa juga disebut sebagai motif dasar yang artinya pada dasarnya seseorang bekerja untuk mencari uang untuk kelanjutan hidupnya dan keluarga. Sedangkan yang dimaksud motif non ekonomis adalah pegawai di

kantor BKD Kabupaten Tulungagung bekerja karena adanya SK dari pemerintah untuk bekerja di kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Tulungagung serta untuk mendapatkan penghargaan atau lebih diakui keberadaannya sebagai pegawai, serta dapat meningkatkan karier dan prestasi mereka.

Dalam hal ini pengaruh motivasi terhadap prestasi kerja yang ada di BKD Kabupaten Tulungagung sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh A. H. Maslow dengan *Maslow's Need Hierarchy Theory*, seseorang mau bekerja karena adanya dorongan untuk memenuhi bermacam-macam kebutuhan. Maslow berpendapat kebutuhan yang diinginkan seseorang itu berjenjang. Bila dibandingkan dengan teori yang dikemukakan oleh Mc. Gregor cenderung mengarah pada Asumsi Teori Y, pemimpin lebih memberikan kesempatan dan dukungan kepada pegawainya untuk lebih berpartisipasi dalam hal apapun sehingga hal ini akan memotivasi untuk meningkatkan prestasi kerjanya.

Dengan adanya kedua motif tersebut, maka pegawai akan mempunyai dorongan yang kuat untuk lebih giat dalam bekerja dan semangat di dalam melaksanakan pekerjaannya agar tujuan yang ada dalam dirinya dapat tercapai.

Oleh karena itu dengan adanya motivasi yang tinggi, diharapkan dapat mempengaruhi prestasi pegawai untuk menjadi lebih baik lagi kedepannya. Karena dengan motivasi yang tinggi orang akan dapat mencapai segala kebutuhannya dan dapat mewujudkan segala keinginannya.

#### c. Disiplin Kerja Pegawai

Salah satu faktor disiplin kerja dapat dilihat dari tingkat kepatuhan pegawai dalam mentaati jam masuk kerja, keadaan selama bekerja dan serta ketaatan jam pulang kerja.

Menurut data yang telah disajikan di atas menunjukkan bahwa dalam hal masuk kerja pegawai BKD Kabupaten Tulungagung, menunjukkan bahwa pegawai telah mematuhi tata aturan yang berlaku yaitu datang pukul 07.00 untuk mengikuti apel pagi sebelum memulai aktivitas kerja begitu juga dengan absensi setiap hari nya menunjukkan tingkat disiplin yang bisa dikatakan cukup baik. Jika ada pegawai yang tidak masuk diwajibkan untuk membuat surat ijin baik itu surat ijin tidak masuk kerja karena sakit atau tidak bisa masuk kerja karena ada tugas ke luar kota. Maka dengan adanya peraturan ini dapat melatih kedisiplinan pegawai

untuk mematuhi peraturan yang berlaku. Sedangkan jika ada pegawai yang tidak masuk kerja lebih dari 2 hari dan tidak ada keterangan dan surat ijin maka tidak segan-segan pimpinan memberikan surat teguran atau bahkan jika bisa juga membatalkan kenaikan pangkat pegawai tersebut.

Berdasarkan pengamatan langsung yang dilakukan peneliti, terkadang masih ada saja pegawai yang mengobrol atau merokok pada saat jam kerja, namun hal ini tidak mengganggu kinerja mereka sebab mereka melakukan hal itu jika semua pekerjaan sudah selesai atau sudah tidak ada lagi pekerjaan yang harus diselesaikan, tetapi jika sedang banyak pekerjaan yang harus diselesaikan pegawai yang ada selalu sibuk dengan pekerjaan mereka masing-masing karena mereka merasa mempunyai tanggung jawab.

Berdasarkan uraian diatas, sikap disiplin yang diterapkan oleh pegawai pada BKD Kabupaten Tulungagung sesuai dengan teori yang di kemukakan oleh Hasibuan yang menjelaskan bahwa salah satu faktor yang dapat meningkatkan prestasi kerja pegawai adalah kedisiplinan yaitu pegawai harus mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melakukan pekerjaannya sesuai dengan intruksi yang diberikan kepadanya.

Jadi dapat disimpulkan bahwa pemimpin berperan dalam menindaklanjuti masalah kedisiplinan terhadap pegawai, hal ini tentunya akan mempengaruhi kinerja pegawai yang lainnya didalam melaksanakan pekerjaannya. Selain itu juga didukung adanya rasa disiplin kerja yang muncul dari dalam diri pegawai sebagai rasa tanggung jawab nya di dalam melaksanakan pekerjaannya. Dengan adanya peningkatan kinerja tersebut maka dapat juga berdampak dengan meningkatnya prestasi kerja pegawai.

#### d. Kejelasan Peran

Berdasarkan data yang ada pada fokus penelitian telah diketahui bahwa para pegawai telah mengetahui perannya dengan jelas melalui Peraturan Bupati No. 38 Tahun 2008 tentang Tugas, Fungsi dan Tata Kerja Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Tulungagung yang di dalamnya terdapat struktur organisasi serta tugas pokok dan fungsi masing-masing bidang dan bagian, setiap pegawai mempunyai peran masing-masing sesuai dengan bidangnya sehingga hal ini akan

memudahkan bagi para pegawai untk mengetahui apa saja yang harus mereka kerjakan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dengan adanya kejelasan peran memberikan pengaruh yang cukup baik terhadap prestasi pegawai. Dengan adanya kejelasan peran tersebut pegawai dapat mengerti apa saja tugas dan kewajibannya. Selain adanya kejelasan peran berdasarkan Peraturan Bupati, pemimpin BKD Kabupaten Tulungagung mempunyai peranan yang cukup besar dalam hal kejelasan peran pegawai ini. Hal ini dapat dibuktikan bahwa pemimpin selalu memberikan pengarahan kepada pegawainya dalam pelaksanaan tugas mereka, mengawasi jalannya suatu pekerjaan. Dapat dibuktikan juga pengawasan ini bermanfaat bagi pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan mereka. Salain dalam hal pengawasan dan pengarahan pemimpin juga mempunyai peranan yang cukup besar dalam hal berkomunikasi dengan bawahan. Dengan adanya komunikasi yang terjalin dengan baik antara atasan dan bawahan maka hal ini akan memudahkan pegawai untuk berkomunikasi dengan pimpinan jika mereka kurang mengerti dengan pekerjaan yang telah diberikan oleh pemimpin. Dengan komunikasi ini maka pegawai dapat mengerti pekerjaan yang harus dia selesaikan.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa dengan adanya peran pmimpin dalam memberikan pengawasan, pengarahan, berkomunikasi dapat memberikan manfaat yang besar dalam kejelasan peran para pegawai. Dengan peran pemimpin tersebut dapat dilihat bahwa pegawai BKD Kabupaten Tulungagung dapat mengerti dengan cukup jelas tugas-tugas apa saja yang harus mereka kerjakan berdasarkan bidangnya masing-masing.

## BAB V PENUTUP

### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan pada kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Tulungagung tentang peran pemimpin dalam meningkatkan prestasi kerja pegawai, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Dari hasil penelitian yang berkaitan dengan fokus penelitian yang dibahas maka dapat dilihat bagaimana peran pemimpin dalam meningkatkan prestasi kerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Tulungagung yaitu pada aktivitas pemberian pengarahan yang dilakukan oleh pemimpin kepada para pegawai berjalan dengan baik, pemberian pengarahan tersebut dilakukan secara formal dan informal. Secara formal misalnya pengarahan pada saat rapat staf, pertemuan rutin yang dilakukan setiap bulannya dan pertemuan-pertemuan lain yang diadakan di lingkup kantor BKD. Sedangkan pengarahan secara informal misalnya pada saat olahraga pagi, silaturahmi antara pegawai dan pemimpin, dan sebagainya. Kemudian dalam melakukan pengarahan kepada para pegawainya dapat dikatakan cukup efektif yaitu dengan pengawasan secara langsung dan tidak langsung. Pengawasan langsung yaitu pemimpin mendatangi langsung pegawai untuk melihat bagaimana kinerjanya, serta pengawasan tidak langsung yaitu berdasarkan laporan yang telah dikerjakan oleh pegawai apakah sudah sesuai dengan ketentuan atau belum. Pada BKD Kabupaten Tulungagung hubungan yang terjalin antara pemimpin dan bawahan dapat dikatakan berjalan efektif, hal ini dapat dibuktikan bahwa informasi dari atasan kepada bawahan maupun sebaliknya berjalan lancar. Sehubungan dengan pemberian motivasi yang dilakukan oleh pemimpin kepada bawahan, dapat dikatakan cukup efektif pula. Hal ini dapat terlihat dari kehadiran pemimpin dalam setiap pertemuan atupun rapat, keakraban atau kedekatan antara pemimpin dengan bawahan dan contoh keteladanan dari pemimpin.

2. Berdasarkan pengamatan dan penelitian yang dibahas dalam fokus penelitian mengenai prestasi kerja pegawai pada kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Tulungagung dapat dilihat dari beberapa aspek. Diantaranya adalah kemampuan pegawai, berdasarkan penelitian kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan di kantor BKD Kabupaten Tulungagung dapat dikatakan cukup baik. Pemimpin memberikan tugas sesuai dengan kemampuan dan bidang masing-masing. Mutu pekerjaan mereka dapat dikatakan cukup baik karena setiap pekerjaan yang diberikan kepada mereka dapat diselesaikan tepat waktu dan sesuai dengan ketentuan. Hal lain yang dapat mempengaruhi prestasi kerja pegawai adalah motivasi. Berdasarkan hasil penelitian mengungkapkan bahwa pegawai BKD Kabupaten Tulungagung mempunyai motivasi yang tinggi dalam bekerja hal ini dapat dilihat dari pekerjaan yang dihasilkan cukup baik dan diselesaikan tepat pada waktu yang telah ditentukan. Begitu juga dalam hal kedisiplinan, tingkat kedisiplinan pegawai di kantor BKD Kabupaten Tulungagung dapat dikatakan cukup tinggi. Hal ini dapat dilihat pegawai datang dan pulang kantor tepat pada waktu yang telah ditentukan serta menaati segala peraturan yang berlaku. Faktor lain yang dapat berpengaruh terhadap prestasi kerja pegawai adalah kejelasan peran. Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa pegawai pada kantor BKD Kabupaten Tulungagung telah mengerjakan tugas mereka sesuai dengan Tupoksi (Tugas Pokok Fungsi) masing-masing.

## **B. Saran**

Berdasarkan kesimpulan diatas, terdapat beberapa saran yang dapat diberikan dalam rangka peningkatan prestasi kerja pegawai. Saran yang diberikan antara lain:

1. Pemimpin mempunyai peran yang sangat besar dalam peningkatan prestasi kerja pegawai di kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Tulungagung, ada beberapa hal yang perlu diperhatikan. Sehubungan dengan aktivitas pengarahan sebaiknya kepala BKD Kabupaten Tulungagung memberikan pengarahan kepada pagawainya sesuai dengan kebijakan dan tugas dan fungsi masing-masing. Selain itu semua bentuk kegiatan yang berkaitan dengan

dengan pekerjaan sebaiknya diberikan secara rutin. Pengarahan yang sudah ada sebaiknya diimbangi pula dengan aktivitas pengawasan. Pengawasan yang dilakukan oleh pemimpin hendaknya bersifat represif dan preventif, rutin dan sesuai dengan waktu supaya pengawasan dapat berjalan secara secara efektif. Sedangkan dalam hal komunikasi seharusnya dilakukan secara langsung dan sesering mungkin agar pemimpin dapat mengkoordinir tugas dari masing-masing pegawai sehingga terjadi suatu kerjasama yang baik dalam mencapai tujuan organisasi. Untuk mencapai prestasi kerja hal lain yang diperlukan oleh seorang pegawai adalah motivasi. Dalam menumbuhkan motivasi kerja dalam diri pegawai hendaknya pemimpin memberikan suatu imbalan (*reward*) bagi pegawai yang telah berhasil mencapai prestasi dalam bekerja dan memberikan teguran atau bahkan hukuman (*punishment*) untuk pegawai yang tidak serius dalam menjalankan tugasnya

2. Untuk meningkatkan prestasi kerja pegawai pada kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Tulungagung ada beberapa faktor yang harus diperhatikan diantaranya dalam aktivitas pemberian tugas harus disesuaikan dengan kemampuan masing-masing pegawai agar semua pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik. Pimpinan sebaiknya mengetahui kemampuan masing-masing pewartawainya agar tidak salah dalam memberikan tugas kepada mereka. Hal lain yang perlu diperhatikan dalam meningkatkan prestasi kerja pegawai adalah motivasi. Hendaknya kepala BKD Kabupaten Tulungagung lebih memperhatikan dalam pemberian insentif bagi pegawai, karena dengan adanya pemberian insentif tersebut dapat memotivasi pegawai untuk lebih bersemangat dalam menyelesaikan tugas-tugasnya tepat waktu. Dalam rangka peningkatan prestasi kerja pegawai diperlukan juga sikap disiplin dalam berbagai hal. Sehubungan dengan kedisiplinann tersebut maka dibutuhkan ketegasan dari seorang pemimpin untuk memberikan teguran atau sanksi terhadap pegawai yang melanggar peraturan. Sehingga dengan adanya sikap yang tegas dari pemimpin dapat juga memotivasi pegawai untuk meningkatkan sikap kedisiplinan pegawai. Sehubungan dengan kejelasan peran pegawai dalam

mengerjakan tugas nya maka hendaknya seorang pemimpin menyesuaikan dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing.



## DAFTAR PUSTAKA

- Dharma, Agus. 1985. *Manajemen Prestasi Kerja*. Jakarta: CV Rajawali
- Djanaid, Djanalis. 1994. *Kepemimpinan Teori Dan Praktek*. Malang: Indonesia Multi Media
- Gibson, at al. 1992. *Organisasi Dan Manajemen*. Jakarta: Erlangga
- Gitosudarmo, Indriyo dkk. 2000. *Perilaku Keorganisasian*. Yogyakarta: BPFE
- Handoko, T. Hani. 1996. *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusi*. Yogyakarta: BPFE
- \_\_\_\_\_. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE
- Hasibuan, S.P. Malayu. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Kartono, Kartini. 2005. *Pemimpin Dan Kpemimpinan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Semarang: PT Remaja Rosdakarya
- Martini, M dan Hadari. 1995. *Kepemimpinan Yang Efektif*. Yogyakarta: Gajahmada University Press
- Martoyo, Susilo. 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE
- Miles, Mattew dan Huberman. 1992. *Analisis Data Kualitatif*. Jakarta: Universitas Indonesia (UI-Press)
- Moleong, Y. Ley. 1994. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Musanef. 1994. *Manajemen Kepegawaian Di Indonesia*. Jakarta: Gunung Agung
- Nazir, Mohammad. 1998. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Pamudji S. 1995. *Kepemimpinan Pemerintahan Di Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Poerwadarminto. 1985. *Kamus Bahasa Indonesi*. Jakarta: Balai Pustaka
- Robbins, Stephen P. 2003. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia
- Safaria, Triantoro. 2004. *Kepemimpinan*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Siagian, Sondang. P. 1998. *Manajemen Abad 21*. Jakarta: Bumi Aksara
- \_\_\_\_\_. P. 1999. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta

- Stoner, James.F. 1996. *Manajemen*. Jakarta: PT Indeks Gramedia Group
- Sutarto. 2006. *Dasar-Dasar Kepemimpinan Administrasi*. Yogyakarta: Gajahmada University
- Suwardi, Eddy. 1982. *Aspek-Aspek Kepemimpinan Dalam Manajemen Operasional*. Bandung: Alumni
- Toha, Miftah. 2007. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: Raja Grafind Persada
- Wahdjosumidjo. 1992. *Kepemimpinan Dan Motivasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Widjaja, A.W. 1985. *Pola Kepemimpinan Dan Kepemimpinan Pancasila*. Bandung: CV Armico
- . 1986. *Administrasi Kepegawaian Suatu Pengantar*. Jakarta: CV Rajawali

#### **Peraturan Perundang-Undangan RI**

- Undang-Undang No. 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah
- Undang-Undang No. 43 Tahun 1999 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian
- Peraturan Bupati Tulungagung Nomor 38 Tahun 2008 Tentang Tugas, Fungsi dan Tata kerja Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Tulungagung

#### **Internet**

- [www.Tulungagung.go.id](http://www.Tulungagung.go.id) (diakses tanggal 11 juli 2009)
- <http://patawari.wordpress.com> artikel ditulis oleh Wang Muba (diakses tanggal 11 Juli 2009)
- <http://www.smecca.com> Laporan Hasil Akhir Kajian Implikasi Strategi Koperasi dalam Rangka Otonomi Daerah (diakses tanggal 11 Juli 2009)

**Lampiran 1****DAFTAR PERTANYAAN**

1. Menurut anda peran apa saja yang penting dan harus dilakukan oleh seorang pemimpin Badan Kepegawaian Daerah agar prestasi pegawai dapat meningkat?
2. Seberapa berperankah Kepala Badan Kepegawaian Daerah selaku pemimpin dalam memberikan:
  - a. Motivasi
  - b. Pengarahan
  - c. Pengawasan
  - d. BerkomunikasiKepada pegawai sehingga dapat meningkatkan prestasi kerja pegawai?
3. Menurut anda bagaimana tingkat disiplin anda dalam bekerja?
4. Bagaiman cara bapak sebagai pimpinan dalam meningkatkan disiplin kerja pegawai agar prestasi kerja pegawai menjadi lebih baik?
5. Apa yang menjadi motivasi anda bekerja di Badan Kepegawaian Daerah ini sehubungan dengan motivasi yang diberikan pemimpin dan bagaimana pengaruh adanya motivasi yang anda miliki terhadap kinerja anda?
6. Menurut anda seberapa besar kemampuan yang anda miliki dalam melaksanakan pekerjaan?
7. Bagaimana tingkat prestasi kerja anda setelah adanya kejelasan peran yang diberikan pemimpin?

Lampiran 2  
Surat Ijin Penelitian/Survey



PEMERINTAH KABUPATEN TULUNGAGUNG  
**BADAN KESATUAN BANGSA, POLITIK DAN  
PERLINDUNGAN MASYARAKAT**

Jln. Yos Sudarso III/7 Telp. (0355) 320726-327556  
TULUNGAGUNG Kode Pos 66217

Tulungagung, 13 Juli 2009

Nomor : 072/ 647 /407.204/2009  
Sifat : Segera  
Lampiran : -  
Perihal : Ijin Penelitian/Survey/Research

Kepada  
Yth.Sdr. Ka. Badan Kepegawaian Daerah (BKD)  
Kabupaten Tulungagung

di

TULUNGAGUNG

Menunjuk Surat : Kajur. Administrasi Publik FIA Univ. Brawijaya Malang  
Tanggal : Juni 2009  
Nomor : 5335/J.10/1.14/PG/2009

Bersama ini diberitahukan bahwa :

Nama : ERLY ERLINDA  
Alamat : Jl. K. Pattimura 122A Tulungagung  
Pekerjaan : Mahasiswa  
Kebangsaan : Indonesia

Yang bersangkutan akan mengadakan Penelitian/Survey/Research

Judul : " **PERAN PEMIMPIN DALAM MENINGKATKAN PRESTASI  
KERJA PEGAWAI** "

Pengikut : -

Waktu : Juli s/d September 2009

Lokasi : Kabupaten Tulungagung

Keterangan :

- Peserta Penelitian/Survey/Research wajib mentaati peraturan dan tata tertib yang berlaku di tempat research
- Dalam jangka waktu yang telah ditentukan, setelah selesai dilakukannya Penelitian/Survey/Research harap melaporkan hasilnya kepada pemerintah Kabupaten Tulungagung, cq Badan Kesatuan Bangsa, Politik dan Perlindungan Masyarakat Kabupaten Tulungagung.

Demikian untuk menjadikan maklum.

An.KEPALA BADAN KESATUAN BANGSA, POLITIK DAN  
PERLINDUNGAN MASYARAKAT  
KABUPATEN TULUNGAGUNG

Sekretaris,



**Drs. ZAENAL MUCHODIM**

Pembina Tk. I  
Nip. 510 109 433

Tembusan :

1. Sdr. Dan Dim 0807/Pasi I Tulungagung
2. Sdr. Kapolres/ Kasat Intelkam Tulungagung
3. Sdr. Kepala BAPPEDA Kabupaten Tulungagung
4. Sdr. Dekan FIA Univ. Brawijaya Malang
5. Sdr. Ybs.

repository.ub.ac

Lampiran 3  
Surat Keterangan Penelitian



PEMERINTAH KABUPATEN TULUNGAGUNG  
**BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH**  
Jalan Achmad Yani Timur No. 37 Telepon (0355) 321807  
TULUNGAGUNG Kode Pos 66217

SURAT KETERANGAN

Nomor : 072/117/407.205/2009

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : DrS. KUSMADI, MSi  
NIP : 19510807 198003 1 021  
Jabatan : Kepala Badan Kepegawaian Daerah

Dengan ini menerangkan bahwa :

Nama : ERLY ERLINDA  
NIM : 0610313060  
Fakultas : Ilmu Administrasi  
Universitas : Brawijaya Malang

Sesuai Surat Badan Kesatuan Bangsa, Politik dan Perlindungan Masyarakat Daerah Kabupaten Tulungagung Nomor : 072/647/407.204/2009 tanggal 13 Juli 2009 Perihal Permohonan Ijin Penelitian, yang bersangkutan telah mengadakan penelitian tentang Peran Pemimpin Dalam Meningkatkan Prestasi Kerja Pegawai selama 3 bulan mulai bulan Juli s/d September 2009 di Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Tulungagung.

Demikian untuk maklum dan dipergunakan seperlunya.

Tulungagung, 09 Desember 2009

KEPALA BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH  
KABUPATEN TULUNGAGUNG



Drs. KUSMADI, MSi

Pembina Tingkat I

NIP 19510807 198903 1 021

**Lampiran 4****CURRICULUM VITAE**

Nama : Erly Erlinda  
Nomor Induk Mahasiswa : 0610313060  
Tempat dan tanggal lahir : Tulungagung, 4 April 1988  
Pendidikan : 1. SDN Sobontoro 01-Tulungagung Tamat tahun 2000  
2. SMPN 4 Tulungagung Tamat tahun 2003  
3. SMAN 1 Kauman Tulungagung Tamat tahun 2006  
4. S1 Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya masuk tahun 2006  
Karya ilmiah : Peran Pemimpin Dalam Meningkatkan Prestasi Kerja Pegawai (Studi pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Tulungagung)

