

1309383

**PERAN GAYA KEPEMIMPINAN UNTUK
MENINGKATKAN PRESTASI KERJA KARYAWAN**
Studi Kasus pada Kantor Sekretariat
Propinsi Kalimantan Timur

TESIS
Untuk Memenuhi Persyaratan
Memperoleh Gelar Magister

**PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI NEGARA
KEKHUSUSAN ADMINISTRASI PEMBANGUNAN**



PERPUSTAKAAN PUSAT
UNIVERSITAS BRAWIJAYA MALANG

TES
352.39
AGU
P
2002
k.1

SUFIAN AGUS
NIM : 0002110336

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
MALANG**
2002



0200307

TESIS

PERAN GAYA KEPEMIMPINAN UNTUK MENINGKATKAN PRESTASI KERJA KARYAWAN

Studi Kasus pada Kantor Sekretariat
Propinsi Kalimantan Timur

Oleh

SUFIAN AGUS

NIM : 0002110336

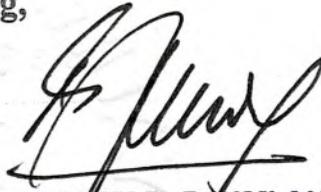
telah dipertahankan di depan penguji
pada tanggal **17 JULI 2002**
dinyatakan telah memenuhi syarat

Komisi Pembimbing,



Prof. Dr. BAMBANG SWASTO, ME

Ketua



Drs. ACHMAD DJUMLANI, M.Si

Anggota

Anggota

Malang, 17 JULI 2002

Universitas Brawijaya
Program Pascasarjana
Direktur,



Prof. Dr. H. Djanggan Sargowo, dr, SpPD, SpJP (K)

NIP. 130 531 873



KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, segala puja dan puji penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, yang telah memberi petunjuk dan tuntunan kepada penulis untuk menyelesaikan penulisan Tesis dengan judul : "Peran Gaya Kepimpinan untuk meningkatkan Prestasi Kerja Karyawan (Studi kasus pada Kantor Sekretariat Propinsi Kalimantan Timur)"

Penulis menyadari, bahwa penulisan Tesis ini tidak mungkin dapat terlaksana tanpa adanya bantuan, dukungan dan kerjasama yang baik dari semua pihak. Oleh karena itu dalam kesempatan ini perkenankanlah secara khusus, penulis menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. **Bapak Prof. Dr. Bambang Swasto, ME** selaku Ketua Komisi Pembimbing, yang telah bersedia memberikan dan meluangkan waktu, guna membimbing serta memberikan petunjuk dan saran yang sangat berguna bagi penulis dalam penyelesaian Tesis ini.
2. **Bapak Drs. Achmad Djumlani, M.Si** selaku Anggota Komisi Pembimbing, yang juga telah meluangkan waktu untuk membimbing serta memberikan petunjuk yang sangat berguna bagi penulis.

3. Bapak Rektor Universitas Brawijaya Malang dan Direktur Program Pascasarjana Universitas Brawijaya Malang beserta seluruh staf pengajar dan staf administrasi, yang telah membantu dan memberikan kesempatan kepada penulis untuk mengikuti pendidikan program S-2 ini.
4. Bapak Rektor Universitas Mulawarman Samarinda dan Ketua Program Pascasarjana Fisip Universitas Mulawarman Samarinda beserta seluruh staf pengajar dan staf administrasi, yang telah membantu dan memberikan kesempatan kepada penulis untuk mengikuti pendidikan program S-2 ini.
5. Pemerintah Propinsi Kalimantan Timur yang telah memberikan ijin belajar kepada penulis.
6. Bapak Drs. H. S. Sjafran selaku Sekretaris Propinsi Kalimantan Timur yang telah memberikan ijin kepada penulis untuk melakukan penelitian pada Kantor Sekretariat Propinsi Kalimantan Timur.
7. Istri, Ibu, Mertua dan Anak yang telah juga memberikan semangat, perhatian, bantuan, serta do'a kepada penulis.
8. Bapak Kepala Biro Penyusunan Program dan Bapak Kepala Biro Organisasi yang telah memberikan ljin penelitian di kedua Biro tersebut.
9. Rekan-rekan teman perkuliahan dan semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah membantu terlaksananya penulisan ini.

Penulis menyadari bahwa Tesis ini masih jauh dari sempurna untuk itu sumbangan pemikiran, saran maupun kritik yang membangun sangat penulis harapkan guna perbaikan Tesis ini.

Akhir kata penulis berharap semoga Tesis ini dapat bermanfaat bagi semua pihak maupun yang berminat untuk melakukan penelitian lebih lanjut.

Samarinda, Juni 2002

Penulis,

SUFIAN AGUS
NIM : 0002110336

DAFTAR ISI

	Halaman
KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	viii
RINGKASAN	ix
SUMMARY	xi
BAB I. PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Perumusan Masalah	6
C. Tujuan Penelitian	6
D. Kegunaan Penelitian	7
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA	8
A. Hasil Penelitian Terdahulu	8
B. Kajian Teori	12
1. Pengertian Kepemimpinan	12
2. Faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan	15
a. Perilaku Kepemimpinan	18
b. Pengambilan Keputusan	34
c. Motivasi	43
d. Pengendalian	51
3. Prestasi Kerja, Kepentingan dan Pengukurannya Serta Faktor-Faktor yang mempengaruhi	58
4. Kriteria Keberhasilan Kepemimpinan	64

BAB III. METODE PENELITIAN	68
A. Jenis Penelitian	68
B. Fokus Penelitian	68
C. Sumber Data	69
D. Lokasi dan Situs Penelitian	70
E. Instrumen Penelitian	71
F. Teknik Pengumpulan Data	71
G. Analisis Data	73
H. Keabsahan Data	73
BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	76
A. Gambaran Umum Kantor Sekretariat Propinsi Kalimantan Timur	76
1. Struktur Organisasi	76
2. Tugas dan Fungsi Kerja	77
3. Kondisi Umum Pegawai	79
B. Gambaran Kepemimpinan	83
1. Perilaku Pemimpin	85
2. Pengambilan Keputusan	93
3. Motivasi	97
4. Pengendalian	99
C. Peran Kepemimpinan dalam Meningkatkan Prestasi Kerja	102
D. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Peningkatan Program Kerja	107
1. Faktor Pendukung	107
2. Faktor Penghambat	111

BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN	114
A. Kesimpulan	114
B. Saran - Saran	117

DAFTAR PUSTAKA
DAFTAR LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

NO	JUDUL TABEL	Halaman
1.	Kepemimpinan dilihat dari gaya kepemimpinan, pengambilan keputusan, motivasi dan pengendalian	58
2.	Jumlah pegawai pada Biro Penyusunan Program dan Biro Organisasi Sekretariat Propinsi Kaltim	79
3.	Jumlah pegawai berdasarkan pendidikan pada Biro Penyusunan Program dan Biro Organisasi Sekretariat Propinsi Kaltim	80
4.	Jumlah pegawai menurut golongan pada Biro Penyusunan Program dan Biro Organisasi Sekretariat Propinsi Kaltim	81
5.	Jumlah pegawai menurut masa kerja pada Biro Penyusunan Program dan Biro Organisasi Sekretariat Propinsi Kaltim	82

DAFTAR GAMBAR

NO	JUDUL GAMBAR	Halaman
1.	Gaya kepemimpinan berdasarkan penelitian Universitas Ohio dan Universitas Michigan Amerika Serikat	21
2.	Geradi Manajemen Blake and Motion	24

RINGKASAN

SUFIAN AGUS, Program Pasca Sarjana Universitas Brawijaya Malang, 1 Juni 2002. Peranan Kepemimpinan untuk Meningkatkan Prestasi Kerja karyawan: Studi kasus pada Kantor Sekretariat Propinsi Kalimantan Timur, Komisi Pembimbing, Ketua : Bambang Swasto, Anggota: Achmad Djumlani

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk memberikan pengaruh yang konstruktif kepada orang lain untuk melakukan suatu usaha kooperatif dalam rangka mencapai tujuan yang sudah direncanakan. Dalam proses kepemimpinan selain dipengaruhi oleh faktor-faktor sifat pribadi pemimpin, juga harus didukung oleh faktor sistem atau mekanisme pengawasan untuk mencegah penyimpangan serta otoritarianisme, sehingga pencapaian tujuan organisasi dapat diraih secara maksimal.

Prestasi kerja atau kinerja adalah hasil kerja seseorang pada kesatuan waktu atau ukuran tertentu. Salah satu faktor yang berpengaruh terhadap prestasi kerja adalah kepemimpinan. Bahwa faktor yang mempengaruhi prestasi kerja adalah faktor intern yang meliputi kemampuan dan kemauan kerja serta faktor ekstern yaitu jenis pekerjaan, bantuan rekan kerja dan kepemimpinan.

Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh gambaran tentang peranan kepemimpinan dalam meningkatkan prestasi kerja serta untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi peningkatan prestasi kerja baik yang mendukung maupun yang menghambat. Jenis penelitian ini adalah deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif yang bertujuan untuk mendeskripsikan kepemimpinan dalam meningkatkan prestasi kerja. Penelitian dilakukan di kantor Sekretariat Daerah Propinsi Kalimantan Timur, dengan situs pada Biro Organisasi dan Biro Bina Penyusunan Program. Data dianalisis secara deskriptif sesuai dengan fokus penelitian.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa jika dilihat dari perilaku kepemimpinannya, beberapa tipe kepemimpinan yang menonjol berdasarkan hasil wawancara dan pengamatan peneliti adalah (1) Tipe Kekeluargaan; (2) Tipe Jalan Tengah; (3) Tipe Demokratis. Tipe Kekeluargaan adalah perilaku pimpinan yang dimiliki perhatian tinggi kepada hubungan dengan bawahan tetapi rendah perhatiannya pada tugas. Tipe Jalan Tengah, yaitu perhatiannya sedang-sedang saja pada tugas maupun hubungan. Tipe Demokratis adalah perilaku pimpinan yang menunjukkan adanya perhatian yang sama-sama tinggi bawahan dan pelaksanaan tugasnya. Orientasi perilaku ini memberikan perhatian kepada pencapaian tugas-tugas organisasi disertai dengan perhatian pada hubungan kerja melalui koordinasi dengan bawahan. Dilihat dari gaya pengambilan keputusan, terdapat empat gaya yang digunakan, yang penerapannya disesuaikan dengan situasi dan kondisi, yaitu : instruktif; konsultatif; partisipatif; dan delegatif.



Dalam pemberian motivasi dijumpai adanya pendekatan-pendekatan yang menggunakan model-model: model tradisional; model hubungan manusia; dan model sumber daya manusia.

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi peningkatan prestasi kerja pegawai adalah: gaya kepemimpinan; kemauan dan kemampuan pegawai; umpan balik (reward); dan standar kerja.

SUMMARY

SUFIAN AGUS, Postgraduate Program, Brawijaya University of Malang, June 1 2002, Leadership Role to Improve Employee Performance: A Case Study in Kantor Sekretariat East Kalimantan Province. Supervisor : Bambang Swasto, Co-supervisor : Achmad Djumlani.

Leadership is the ability to give other people constructive influence to perform cooperative efforts in order to achieve the determined goals. Apart from being influenced by the factors of personal character traits of a leader, Leadership process must also be supported by system or controlling mechanism factor to prevent deviations and otoritarianism. Hence, the achievement of the organizational goal can be obtained maximally.

Performance is one work-result accomplished at specified time . One main factor influencing the performance is leadership. Stated that factor influencing work performance are internal factors comprising employees' capability, willingness to work, and external factors such as task, workmate aid and leadership.

The aim of this research is to obtain the description of Leadership in improving work achievement (performance) to acknowledge factors either those influencing or preventing the work achievement (performance). This is a descriptive research using qualitative approach to describe leadership in improving the work achievement (performance). The research was carried out in Kantor Sekretariat East Kalimantan Province, with the situs in Bureau of Organization and Program Compiling Building (Biro Organisasi dan Biro Penyusunan Program). The data was analyzed descriptively in line with the research focus.

The result of the research indicates that if seen from leadership behavior, some prominent types of leadership are (1) Family Atmosphere Type; (2) Take a Neutral Stance Type and; (3) Democratic Type. The First type is leadership behavior having high concerns on the relationship with subordinates but pays little interest on task. In the second type, the leader's interest on both task and relationship is moderate. The last type is leadership behavior showing high interest on both employees' relationship and their task. This behavior orientation pays attention to the task achievement of the organization and work relationship through coordination with subordinates.

Viewed from decision-making style, there are four styles used of which their application are adjusted to the situation and condition faced, namely: instructive, consultative, partipative, and delegative.

In giving motivation, it is found that there are approaches using the following models: traditional, human relationship, and human resources model. The factors influencing the improvement of work achievement (performance) are

leadership style, employees' motivation and capability reward; and work standart.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Suksesi kepemimpinan nasional yang diwujudkan dengan terpilihnya Presiden Megawati Sukarnoputri sebagai Presiden RI ke-5, semakin menunjukkan bahwa peranan kepemimpinan sangat penting dan dibutuhkan terutama di dalam negara yang sedang berkembang. Hal ini berkaitan dengan kinerja Pemerintahan Pusat yang saat ini memperlihatkan ketidakefisienan dalam manajemen pemerintahan dan kurang tanggap terhadap permasalahan bangsa yang kian hari semakin kompleks dan membahayakan integrasi bangsa.

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk memberikan pengaruh yang konstruktif kepada orang lain untuk melakukan suatu usaha kooperatif dalam rangka mencapai tujuan yang sudah dicanangkan (Kartini Kartono, 1994:135). Oleh karena itu pemimpin harus mahir melaksanakan kepemimpinannya, apabila menginginkan kesuksesan dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Begitu pula dengan kondisi kepemimpinan nasional Indonesia, seharusnya mampu memberikan pengaruh dan kepercayaan kepada seluruh komponen atau golongan yang ada bukan hanya mampu mempengaruhi golongannya sendiri karena memiliki kesamaan tujuan dan kepentingan.

Selama kurang lebih 32 tahun Pemerintahan di bawah Presiden Soeharto atau dikenal dengan *Orde baru*, mengalami kemapanan dan



perkembangan pembangunan yang pesat, tetapi ternyata semu dan terjadi banyak ketidakadilan serta kurang pemerataan. Kenyataan ini terbukti dengan adanya krisis ekonomi yang dialami Indonesia sejak akhir tahun 1997 hingga saat ini tahun 2002 belum mampu secara maksimal pulih dari kekacauan ekonomi, bahkan semakin terjerat hutang dengan IMF (*International Monetary of Fund*). Hal ini berbeda dengan yang dialami negara-negara tetangga seperti halnya Malaysia, Singapura, Thailand, Filipina dan Korea, mereka secara gesit dan tangkas bangkit dari krisis ekonomi dan kembali seperti semula. Fakta menunjukkan bahwasanya secara mendasar sendi-sendi perekonomian Indonesia mengalami ketimpangan, karena dikuasai oleh beberapa konglomerat yang dekat dengan kekuasaan pada waktu itu.

Segala permasalahan yang terjadi berkaitan dengan kepemimpinan khususnya Pemerintah Pusat seperti yang diuraikan di atas mengindikasikan bahwa peranan pemimpin sangat berpengaruh terhadap hasil yang dicapai atau pencapaian tujuan. Hal ini secara umum akan berdampak bagi kesejahteraan masyarakat sebagai tujuan pokok pembangunan, dan sangat vital akibatnya apabila kepemimpinan yang diterapkan mengabaikan faktor-faktor yang mempengaruhinya.

Selama ini kepemimpinan di Indonesia cenderung otoriter dan dipimpin oleh pemimpin yang kharismatis. Sejak pemerintahan presiden pertama yaitu Presiden Soekarno hingga pemerintahan saat ini, yaitu Presiden Abdurrahman Wahid, kecuali Presiden Habibie karena waktu yang diembannya sangat singkat, memiliki gaya kepemimpinan yang bercorak

otoriter dengan tipe kepemimpinan yang kharismatis. Kartini Kartono (1994:69) mengatakan bahwasanya tipe pemimpin kharismatis ini memiliki kekuatan energi, daya tarik dan pembawaan yang luar biasa dalam mempengaruhi orang lain sehingga memiliki pengikut yang sangat besar dari segi jumlah dan memiliki pengawal-pengawal yang dapat dipercaya. Sampai saat ini tidak seorangpun dapat mengetahui mengapa seseorang memiliki kharisma begitu besar. Pemimpin seperti ini dianggap memiliki kekuatan gaib (*supernatural power*) dan kemampuan-kemampuan yang super human yang diperoleh sebagai karunia dari Pencipta. Pemimpin seperti ini memiliki banyak inspirasi, memiliki keberanian dan berkeyakinan teguh pada pendirian diri sendiri. Totalitas kepribadian pemimpin tersebut memancarkan pengaruh dan daya tarik yang teramat besar.

Sedangkan kelebihan dari tipe kepemimpinan ini adalah mampu mempengaruhi banyak orang untuk mengikuti kemauannya. Apabila diterapkan dalam pemerintahan maka banyak program-program kerja pembangunan yang berhasil karena tidak mengalami hambatan secara mendasar. Hal ini dikarenakan masyarakat patuh dan mentaati segala ucapannya. Tetapi kekurangannya sangat berbahaya bagi kelangsungan hidup sebuah organisasi apalagi sebuah negara. Saat ini sangat nampak sekali bahwa kinerja atau hasil kerja Pemerintah Pusat kurang maksimal, yang ditandai dengan pergantian atau resufle beberapa pejabat-pejabat tinggi dalam jajaran Pemerintah Pusat. Kenyataan ini dalam manajemen perusahaan disebut pergantian atau perputaran karyawan atau *turnover employment* yang sangat berpengaruh terhadap produktifitas kerja dan

pencapaian tujuan kerja (Handoko, 1993).

Dalam kepemimpinan karismatis, pemimpin akan cenderung bersikap otoriter karena tidak mempan dengan kritik dan rawan terkena korupsi, kolusi dan nepotisme. Hal ini berkaitan dengan pengaruhnya yang sangat besar dan kepercayaan diri yang besar pula. Seorang pemimpin kharismatis akan selalu merasa benar karena segala ucapannya dipatuhi dan memiliki pengikut yang besar dan setia. Segala tindak-tanduknya tidak dapat dikontrol karena ucapannya adalah peraturan atau undang-undang, sehingga tidak dapat dipisahkan antara kewenangan sebagai pemimpin formal dengan pribadinya sebagai individu.

Oleh karena itu dalam sebuah kepemimpinan selain dipengaruhi oleh faktor-faktor sifat pribadi pemimpin juga harus didukung oleh faktor sistem sebagai kontrol atau mekanisme pengawasan untuk menghindari dan mencegah penyimpangan-penyimpangan serta otoritarianisme. Sehingga pencapaian tujuan organisasi dapat diraih secara maksimal. Manusia yang baik apabila dilingkupi oleh sistem yang buruk maka akan cenderung menjadi buruk, tetapi manusia yang buruk dilingkupi dengan sistem yang bersifat baik maka akan dapat dikontrol keburukannya. Oleh karena itu kepemimpinan harus didukung oleh sifat dan sistem manajemen yang bagus agar dapat meningkatkan prestasi kerja pegawai dalam sebuah organisasi, baik organisasi swasta (*private*) maupun organisasi pemerintah (*publik*).

Sedangkan di sisi lain Pemerintah Daerah sebagai penyelenggara kekuasaan di daerah yang merupakan perwakilan pemerintah pusat dalam mendelegasikan wewenangnya diharapkan untuk lebih peka terhadap

perkembangan dan tuntutan-tuntutan di daerah. Untuk menjadikan Pemerintah Daerah memiliki kepekaan yang tinggi (*sense of sensitivity*) tentunya harus didukung oleh kemampuan dan kualitas para aparaturnya.

Sebagai organisasi publik yang berorientasi pada pelayanan publik tentunya sangat diharapkan untuk meningkatkan prestasi kerja. Prestasi kerja atau kinerja adalah sebagai hasil kerja seseorang pada kesatuan waktu atau ukuran tertentu (Moenir, 1983). Dengan peningkatan prestasi kerja pegawai diharapkan masyarakat merasa terjamin dan nyaman dalam melakukan segala aktivitas dalam berbagai bidang kehidupan. Salah satu faktor yang berpengaruh terhadap prestasi kerja adalah kepemimpinan. Maurice, *et al.*, (1985); menguraikan bahwa faktor yang mempengaruhi prestasi kerja adalah faktor intern yang meliputi kemampuan dan kemauan kerja serta faktor ekstern yaitu jenis pekerjaan, nasib, bantuan rekan kerja dan kepemimpinan (Maurice, *et al.*, 1985). Sedangkan untuk mendapatkan kemampuan yang tinggi tentunya aparatur atau pegawai memiliki tingkat pendidikan yang memadai serta bekal keterampilan yang dapat mendukung pelaksanaan tugasnya. Porter dan Lawler secara sederhana menyatakan bahwa prestasi kerja pegawai didukung oleh tiga faktor yaitu faktor tingkat motivasi pegawai, faktor kemampuan dan kejelasan serta faktor penerimaan atas peran (Steer, 1985). Oleh karena itu sangat penting sekali faktor kemampuan sebagai bagian terpenting dari faktor intern dalam meningkatkan prestasi kerja serta kepemimpinan yang mewakili faktor ekstern.

Dengan demikian hubungan antara prestasi kerja dengan kepemimpinan serta komponen-komponen dan faktor-faktor di dalamnya

sangat berkaitan. Untuk mendukung dan memastikan adanya peranan kepemimpinan dalam meningkatkan prestasi kerja perlu diadakan sebuah penelitian. Oleh karena itu penelitian ini menitikberatkan pada kajian kepemimpinan dengan objek prestasi kerja untuk memperoleh gambaran secara jelas mengenai peranan kepemimpinan dalam meningkatkan prestasi kerja.

B. Permasalahan

Dengan mengacu pada latar belakang di atas maka permasalahan penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimanakah peranan kepemimpinan dalam meningkatkan prestasi kerja pegawai?
2. Faktor-faktor apa sajakah yang mempengaruhi peningkatan prestasi kerja pegawai, baik yang mendukung maupun yang menghambat?

C. Tujuan Penelitian

Dalam penelitian ini terdapat dua substansi yang mendasar yaitu "peranan kepemimpinan dan peningkatan prestasi kerja". Sehubungan dengan hal tersebut maka tujuan penelitian ini adalah: untuk memperoleh gambaran tentang peranan kepemimpinan dalam meningkatkan prestasi kerja serta untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi peningkatan prestasi kerja baik yang mendukung maupun yang menghambat.

D. Kegunaan Penelitian

Dengan dilaksanakannya penelitian ini diharapkan dapat berguna untuk:

- (1) Menambah khasanah kajian teoritis dalam ilmu administrasi negara khususnya berkaitan dengan teori-teori kepemimpinan.
- (2) Dasar-dasar pertimbangan bagi Pemerintah Daerah untuk meningkatkan prestasi kerja pegawainya dengan menerapkan tipe serta gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi dan kondisi.
- (3) Dasar-dasar pertimbangan dalam mengeluarkan sebuah kebijakan yang berkaitan dengan peningkatan prestasi kerja pegawai, serta pemberian motivasi kepada pegawai sebagai komponen utama penyelenggaraan pemerintahan baik di pusat maupun di daerah.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Machmud (1999), dalam tesisnya dengan judul "Peranan Kepemimpinan dalam Peningkatan Prestasi Kerja (Kajian Pengembangan Organisasi di Sekretariat Wilayah Daerah Kabupaten Jombang)", memfokuskan penelitiannya pada peranan kepemimpinan dalam memotivasi, mengoptimalkan dan mendelegasikan wewenang dalam pelaksanaan tugas kepada bawahannya. Kemudian melihat tata hubungan vertikal, petunjuk-petunjuk kepada bawahan dan koordinasi horisontal dalam organisasi dan prestasi kerja. Dimana prestasi kerja meliputi kualitas, kuantitas dan ketepatan waktu pelaksanaan tugas serta dukungan dan hambatan dalam meningkatkan prestasi kerja.

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan hasil yang menunjukkan bahwa kepemimpinan di Setwilda Kab. Dati II Jombang mampu menerapkan empat gaya kepemimpinan dan berhasil memotivasi bawahan. Kepemimpinan dalam usahanya mengoptimalkan tugas-tugas organisasi memunculkan persepsi yang positif bagi bawahan terhadap atasan. Pendelegasian wewenang kepada bawahan ditunjukkan dengan bawahan selalu dilibatkan dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan tugas-tugas mereka.

Hubungan dalam organisasi secara vertikal diperhatikan, yang ditunjukkan dengan pengakomodasian saran, usul konsep dari bawahan

dalam pelaksanaan tugas. Instruksi dan petunjuk diperlukan dalam pelaksanaan tugas sebagai ciri khas hubungan organisasi formal. Hubungan horisontal suatu unit dengan unit lainnya tetap diperlukan untuk menjaga kontinuitas organisasi dan menyatukan unit-unit dalam organisasi. Secara kuantitas, kualitas dan ketepatan waktu dalam pelaksanaan tugas, terjadi peningkatan yang ditunjukkan dengan penyelesaian tugas secara lebih banyak, lebih baik dan lebih tepat waktu.

Organisasi bersifat permanen dan resmi menjadi faktor pendukung dalam meningkatkan kualitas pelaksanaan tugas. Sedangkan hambatannya adalah adalah faktor dana serta tingkat pendidikan yang tidak merata.

Penelitian ini memberikan kontribusi yang sangat penting bagi penelitian selanjutnya yang sedang dalam pelaksanaan karena secara langsung meneliti peranan kepemimpinan yang berhubungan dengan peningkatan prestasi kerja serta faktor-faktor penghambat dan pendukungnya. Sehingga sangat membantu dalam merumuskan dan mengembangkan fokus permasalahan yang sudah ada dan menjadi pertimbangan. Tetapi perbedaannya terletak pada kajiannya yaitu terfokus pada pengembangan organisasi, komponen atau ukuran dalam pembahasan fokus permasalahan, lokasi dan situs penelitian serta tahun penelitian.

Sukotjo Muljo (2000), dengan tesisnya, yang berjudul "Pengaruh Perilaku kepemimpinan Terhadap Semangat dan Kegairahan Kerja dalam Upaya Meningkatkan Prestasi Kerja (Studi Perilaku Kepemimpinan di Dinas P dan K Kab. Situbondo) mengkaji perilaku kepemimpinan. Adapun tujuannya untuk mengidentifikasi perilaku dan semangat kepemimpinan serta motivasi

kerja dan pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi dan semangat kerja serta prestasi kerja.

Penelitian ini menggunakan metode survei pemaparan dan analisis linear panjang. Data diperoleh dari 94 responden dengan sistem sampel acak bertingkat. Sedangkan analisis menggunakan analisis statistik. Hasil penelitian ditunjukkan dengan analisis tabel yang mengindikasikan bahwa perilaku kepemimpinan yang terdiri dari perilaku instruktif, konsultatif, partisipatif dan delegatif memiliki korelasi yang berarti. Perilaku kepemimpinan dan motivasi serta semangat kerja mempengaruhi prestasi kerja. Sedangkan perilaku instruktif yang cukup, ternyata mempengaruhi keadaan kerjasama, kepuasan serta kebahagiaan kerja.

Sedangkan Trianto Gandhi (2000), dalam tesisnya, mengkaji kepemimpinan dan motivasi serta pengaruhnya terhadap prestasi kerja pegawai negeri sipil di Sekretariat Wilayah/Daerah Kabupaten Dati II Mojokerto. Penelitian ini mencoba melihat sejauhmana pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi kerja serta sejauhmana pengaruh motivasi kerja terhadap prestasi kerja pegawai.

Jenis penelitian yang digunakan adalah eksplanatif dengan menerapkan metode regresi berganda sedangkan kepemimpinan, motivasi dan prestasi kerja adalah variabelnya. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah primer dan sekunder dengan uji validitas (kesyahihan) menggunakan korelasi pearson. Sedangkan untuk uji reliabilitas (keterandalan) menggunakan metode alpha cronbach. Populasi yang diambil adalah pegawai eselon V yang berada di lingkungan Kab. Dati II Mojokerto.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat faktor-faktor yang berpengaruh terhadap prestasi kerja yaitu kepemimpinan. Ditemukan pula bahwa terdapat kualitas hasil kerja motivasi materiil mempunyai pengaruh yang signifikan. Sedangkan motivasi nonmateriil tidak berpengaruh secara signifikan, selain itu kontribusi kepemimpinan terhadap motivasi kerja cukup besar pengaruhnya yaitu sebesar 61,6 persen. Untuk kontribusi motivasi terhadap prestasi kerja adalah sebesar 46,5 persen.

Dengan temuan-temuan di atas mendukung teori kepemimpinan khususnya pendekatan teori jalur-tujuan yang menyatakan bahwa kebutuhan pimpinan mempengaruhi persepsi pengikutnya dari sisi tujuan kerja, tujuan pengembangan diri dan pencapaian jalur tujuan yang terkait dengan teori harapan motivasi (Vroom dan Jago, 1988) serta teori motivasi dua faktor Herzbergh dalam Gibson (1993) dan Siagian (1995) yang mengidentifikasi bahwa kondisi sebuah pekerjaan akan sangat tidak memberikan kepuasan kepada para pegawai apabila tidak memiliki faktor pemuas baik yang bersifat instrinsik maupun ekstrinsik.

Dengan melihat beberapa hasil penelitian di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan memiliki peranan terhadap prestasi kerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa penelitian mengenai kepemimpinan dan prestasi kerja pegawai/aparatur atau karyawan sudah banyak dilakukan dan menjadi perhatian bagi banyak kalangan yang tentunya memiliki kepentingan, seperti halnya sebuah instansi baik swasta maupun pemerintah. Sedangkan yang membedakan antara satu penelitian dengan penelitian lain adalah fokus kajian serta metode penelitian yang dilakukan. Dua unsur ini yang sangat

mendasar dan berpengaruh terhadap keabsahan atau kesyahihan dan *kevalidan* sebuah penelitian.

Hasil penelitian di atas diharapkan mampu memberikan kontribusi yang sangat mendukung dalam mengembangkan peranan kepemimpinan dalam meningkatkan prestasi kerja, khususnya dalam penelitian ini.

B. Kajian Teori

1. Pengertian Kepemimpinan

Organisasi yang berhasil, memiliki ciri utama yang membedakannya dengan organisasi yang tidak berhasil, yaitu kepemimpinan yang efektif. Efektivitas kepemimpinan memungkinkan adanya keberhasilan sebuah organisasi karena pemimpin merupakan sumberdaya pokok yang paling langka dalam setiap organisasi (Drucker, 1960). Kelangkaan menunjuk bahwa di dalam organisasi hanya terdapat seorang pemimpin puncak sedangkan sumber daya pokok dimaksudkan untuk menunjukkan aktivitas kepemimpinan itu memberi pengaruh yang sangat kuat terhadap pelaksanaan kerja organisasi. Pemimpin yang efektif memungkinkan bawahan bekerja sesuai dengan kemauan pemimpin dan sekaligus menganggap bahwa pelaksanaan pekerjaan tersebut sebagai cara untuk memenuhi kebutuhan diri bawahan juga. Hal inilah yang membedakan pemimpin yang berhasil dengan pemimpin yang efektif. Pada kepemimpinan yang berhasil dapat dikenali melalui tingkat penyelesaian tugas bawahannya dan kepemimpinan efektif menambahkan kepuasan kerja pada bawahan



yang melaksanakan kerja itu sendiri. Membedakan pemimpin yang berhasil dengan pemimpin yang efektif tentunya tidak terlepas dari usaha dalam mengenali bagaimana seorang pemimpin mempengaruhi bawahannya untuk mencapai tujuan organisasinya, karena pada dasarnya konsep kepemimpinan itu memiliki unsur pengaruh di samping unsur bawahan dan diri pemimpinnya. Hal ini sejalan dengan definisi yang dikemukakan oleh Stogdill (1948), yakni "*Leadership is the process of influencing group activities toward goal setting and goal achievement*" (kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi aktivitas kelompok dalam rangka perumusan dan pencapaian tujuan).

Definisi lain yang memberikan penekanan akan adanya pengaruh dalam pengertian kepemimpinan adalah seperti yang dikemukakan oleh Rauch & Belling (1984) dalam Gary A. Yukl (1989) bahwa *Leadership is the process of influencing the activities of an organized group toward goal achievement*.

George R. Terry dalam Kartini (1992) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka secara sukarela berusaha mencapai tujuan-tujuan kelompok.

Agak berbeda dari definisi di atas, Edwin A. Locke dalam bukunya berjudul *The essence of Leadership* mendefinisikan kepemimpinan sebagai berikut: "*Leadership as the process of inducing others to take action toward a common goal*". Di dalam definisi ini kemudian Edwin mengemukakan bahwa terdapat tiga elemen kepemimpinan, yakni *relational* (hubungan), *process*

(proses), *inducing* (menyebabkan atau mempengaruhi).

Tannenbaum (1959), mendefinisikan kepemimpinan sebagai pengaruh antar pribadi yang dilakukan dalam suatu situasi dan diarahkan melalui proses komunikasi pada pencapaian tujuan atau tujuan-tujuan tertentu.

Sedangkan Koontz dan O'Donnel (1972) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah upaya mempengaruhi orang-orang untuk ikut dalam pencapaian tujuan bersama.

Di samping definisi di atas terdapat definisi yang berbeda, yaitu kepemimpinan adalah seni untuk menciptakan faham atau kesediaan, kesepakatan (*leadership as the art of inducing compliance*). Munson dalam bukunya *The Management of Man* yang disadur oleh Pamudji (1993:11) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan atau kesanggupan untuk menangani atau menggarap orang-orang sedemikian rupa untuk mencapai hasil yang sebesar-besarnya dengan sekecil mungkin pergesekan dan sebesar mungkin kerjasama. Sementara itu Allport mengatakan "*Leadership means direct face to face contact between leader and followers; it's personal social control* (kepemimpinan berarti mengarahkan kontak tatap muka antara pemimpin dan pengikut-pengikut; ini adalah pengendalian atau pengontrolan pribadi sosial). Sedangkan Bundell dalam Pamudji (1993:12), mendefinisikan kepemimpinan sebagai seni mendorong atau mempengaruhi orang lain untuk mengerjakan apa yang dikehendaki seorang pemimpin untuk dikerjakannya.

Dengan demikian dapat diungkapkan bahwa kepemimpinan bukanlah hanya sebuah proses melainkan sebuah seni atau kemampuan untuk mempengaruhi aktivitas seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai

tujuan tertentu dalam situasi tertentu. Dari beberapa definisi kepemimpinan dapat dikatakan bahwa proses kepemimpinan adalah fungsi pemimpin, pengikut dan variabel situasional. Perlu ditegaskan di sini bahwa definisi-definisi tersebut di atas tidak menyebut suatu jenis organisasi tertentu. Dalam situasi apapun dimana terdapat seseorang berupaya untuk mempengaruhi orang lain atau sekelompok orang, maka di sinilah sebenarnya sedang berlangsung proses kepemimpinan.

Dari uraian dan beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan dalam kehidupan kelompok ataupun organisasi mempunyai kedudukan yang strategis dan merupakan gejala sosial yang selalu diperlukan dalam kehidupan kelompok. Memiliki kedudukan strategis karena kepemimpinan merupakan titik sentral dan dinamisator dari seluruh proses kegiatan organisasi sehingga kepemimpinan mempunyai peranan sentral juga di dalam menentukan dinamika sumberdaya yang ada.

2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan

Dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya, seorang pemimpin dipengaruhi oleh beberapa faktor yang muncul dari dalam diri pemimpin itu sendiri. Pandangan dan pemahaman seorang pemimpin terhadap kepemimpinan dan pandangan pribadinya terhadap manusia yang menjadi bawahannya akan menentukan kecenderungan perilaku di dalam aktivitas kepemimpinannya. Orang yang memandang kepemimpinan sebagai status dan hak untuk mendapat fasilitas-fasilitas hidup pribadi maka akan cenderung memiliki perilaku kepemimpinan yang berbeda dengan orang yang

mengartikan kepemimpinan sebagai pelayanan bagi kesejahteraan orang-orang yang dipimpinnya. Begitu pula halnya dengan pemimpin yang menganggap bahwa prestasi kelompok merupakan nilai atau hal yang harus dikejar dengan jelas akan berbeda dengan pemimpin yang sangat menghargai kekompakan kelompok. Pemahaman seorang pemimpin terhadap manusia yang dipimpinnya akan menentukan bagaimana pemimpin tersebut memperlakukan bawahan di dalam aktivitas pengambilan keputusan, memotivasi dan mengendalikan bawahannya.

Pengambilan keputusan menjadi penting bagi kepemimpinan mengingat bahwa sebenarnya pemimpin adalah seseorang yang tugas utamanya adalah memecahkan masalah untuk kemudian menentukan pilihan terbaik sebagai landasan bertindak. Sejalan dengan pengertian tersebut Thomas Gordon (1986) mengemukakan bahwa tugas seorang pemimpin adalah memecahkan masalah. Pernyataan yang dikemukakan oleh Thomas Gordon tersebut secara implisit memberi pengertian bahwa pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang memiliki ketrampilan di dalam memecahkan masalah. Dengan pernyataan ini tidak berarti bahwa pemimpin itu sendiri yang harus memecahkan masalah tetapi yang terpenting adalah bagaimana masalah itu terpecahkan, terlepas dari apakah dalam proses pemecahan itu dilakukan sendiri oleh pemimpin atau dengan menyertakan bawahannya. Dengan asumsi bahwa tidak ada seorang pemimpinpun yang mampu memecahkan semua masalah yang dihadapi maka muncullah anggapan perlunya bawahan membantu pemimpin agar dapat memecahkan masalah organisasi dalam pembuatan keputusan sehingga pemimpin bukanlah orang

1309383

yang sangat sibuk karena semua masalah berusaha di selesaikan sendiri. Kecakapan di dalam pembuatan keputusan ini sangat mempengaruhi gaya kepemimpinannya.

Di dalam kepemimpinan yang menjadi hal terpenting adalah bagaimana menggerakkan setiap orang dalam organisasi atau kelompoknya untuk secara sadar bersama-sama bersedia berperilaku sesuai dengan apa yang dikehendaki oleh organisasi. Oleh karena itu diperlukan pengetahuan dan teknik-teknik menciptakan situasi yang dapat menimbulkan dorongan bagi anggota organisasi untuk berbuat. Dalam menelaah kepemimpinan selalu melibatkan kajian motivasi dan apabila dikatakan bahwa pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang mampu memberikan motivasi secara tepat kepada bawahannya menjadi faktor yang sangat mempengaruhi gaya kepemimpinan sekaligus keberhasilannya.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan dipengaruhi oleh orientasi perilaku, pengambilan keputusan dan motivasi saja. Seperti di kemukakan oleh Nawawi (1995) bahwa kemampuan seorang pemimpin dalam mengendalikan bawahan sehingga menjadi tim yang kompak juga akan ikut menyumbang terbentuknya gaya kepemimpinan seseorang. Pengendalian di dalam kepemimpinan menunjuk pada aktivitas pemimpin di dalam memberikan bimbingan dan pengarahan, mengkoordinasikan kegiatan bawahan sekaligus mengawasinya. Secara lebih jelas mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi terciptanya gaya kepemimpinan yang merupakan komponen utama dari kepemimpinan diuraikan di bawah ini.

a. Perilaku Kepemimpinan

Dalam membicarakan pola perilaku pemimpin, Studi Kepemimpinan Universitas Ohio (1945) mengemukakan bahwa kepemimpinan merupakan perilaku seseorang pada saat mengarahkan aktivitas kelompok pada pencapaian tujuan. Hal ini akhirnya memfokuskan uraian perilaku pemimpin dalam dua dimensi, yaitu: struktur inisiasi dan konsiderasi (*Initiating Structure and Consideration*).

Struktur inisiasi mengacu pada perilaku pemimpin dalam menggambarkan hubungan antara dirinya sendiri dengan anggota kelompok kerja dan dalam upaya membentuk pola organisasi, saluran komunikasi dan metode atau prosedur yang ditetapkan dengan baik. Sebaliknya, konsiderasi mengacu pada perilaku yang menunjukkan persahabatan, kepercayaan timbal balik, rasa hormat dan kehangatan dalam hubungan antara pemimpin dengan anggota stafnya. Singkatnya, penelitian dari Universitas Negeri Ohio ini menyetengahkan dua konsep teoretis pola kepemimpinan yaitu yang menekankan pada penyelesaian tugas dan pada pengembangan hubungan pribadi. Mengenai perbedaan orientasi pemimpin antara penyelesaian tugas dengan pengembangan hubungan pribadi ini, Keating (1982) menyatakan bahwa tugas kepemimpinan yang berhubungan dengan penyelesaian tugas antara lain adalah:

1. Memulai (*initiating*): usaha agar kelompok memulai kegiatan kerja atau gerakan tertentu, misalnya mengajukan masalah kepada kelompok, mulai memikirkan dan mencari jalan pemecahannya.

2. Mengatur (*regulating*): tindakan untuk mengatur arah dan langkah kegiatan kelompok.
3. Memberitahu (*informing*): kegiatan memberikan informasi, data, fakta dan pendapat kepada bawahan dan meminta dari mereka informasi data, fakta dan pendapat yang diperlukan.
4. Mendukung (*supporting*) : usaha untuk menerima gagasan, usul pendapat dari bawahan dan menyempurnakannya dengan menambah atau menguranginya untuk digunakan dalam rangka penyelesaian tugas bersama.
5. Menilai (*evaluating*) : suatu tindakan untuk menguji gagasan yang muncul atau cara kerja yang diambil dengan menunjukkan konsekuensi-konsekuensinya dan untung ruginya.
6. Menyimpulkan (*summarizing*): kegiatan untuk mengumpulkan dan merumuskan gagasan, pendapat, dan usul yang muncul, menyingkat lalu menyimpulkannya sebagai landasan untuk pemikiran lebih lanjut.

Tugas kepemimpinan yang berhubungan dengan pengembangan hubungan atau kekompakan kelompok antara lain:

1. Mendorong (*encouraging*): bersikap hangat, bersahabat, dan mau menerima bawahan apa adanya
2. Mengungkapkan perasaan (*expressing feeling*): tindakan menyatakan perasaan terhadap kerja dan kekompakan kelompok, seperti rasa puas, rasa senang, rasa bangga dan ikut seperasaan dengan bawahan atau orang-orang yang dipimpinnya pada waktu mengalami kesulitan atau bahkan kegagalan.

3. Mendamaikan (*harmonizing*): tindakan mempertemukan dan mendamaikan pendapat-pendapat yang berbeda dan merukunkan bawahan yang bersitegang satu dengan yang lainnya.
4. Mengalah (*compromizing*): kemauan untuk mengubah dan menyesuaikan pendapat dan perasaan sendiri dengan pendapat serta perasaan orang lain yang dipimpinnya.
5. Memperlancar (*gatekeeping*): kesediaan membantu untuk mempermudah keikutsertaan bawahan dalam kelompok sehingga mereka mudah menyumbangkan dan mengungkapkan gagasan-gagasan.
6. Memasang aturan permainan (*setting standart*): tindakan menyampaikan aturan tata tertib yang membantu kehidupan kelompok.

Berdasarkan dua perilaku yang berorientasi pada dua bidang tugas utama kepemimpinan tersebut maka hasil penelitian Universitas Ohio dan Universitas Michigan Amerika Serikat, memakai konsiderasi untuk menyebut orientasi hubungan pemimpin dengan bawahan-bawahannya dan struktur inisiasi untuk menyebut orientasi pemimpin di dalam penyelesaian tugas-tugas organisasinya kemudian memperkenalkan empat gaya kepemimpinan yang nantinya pada perkembangan teori-teori kepemimpinan memberikan dasar acuan yang sangat berharga. Keempat gaya kepemimpinan yang diajukan oleh Pusat Studi Kepemimpinan kedua universitas tersebut adalah sebagaimana terlihat dalam Gambar 1 berikut ini.

Gambar 1

**GAYA KEPEMIMPINAN BERDASARKAN PENELITIAN UNIVERSITAS OHIO
DAN UNIVERSITAS MICHIGAN AMERIKA SERIKAT**



Dari gambar di atas dapat dijelaskan sebagaimana diuraikan di bawah ini.

Struktur inisiasi rendah dan konsiderasi tinggi

Gaya kepemimpinan ini berusaha menjaga hubungan baik, keakraban dan kekompakan kelompok tetapi kurang memperhatikan unsur tercapainya tujuan atau penyelesaian tugas bersama.

Struktur inisiasi tinggi dan konsiderasi rendah

Gaya kepemimpinan ini menekankan segi penyelesaian dan tercapainya tujuan kelompok serta sedikit sekali memperhatikan hubungan dengan bawahan.

Struktur inisiasi tinggi dan konsiderasi tinggi

Gaya kepemimpinan ini sangat menjaga kekompakan kelompok dan juga sangat memperhatikan penyelesaian tugas kelompoknya.

Struktur inisiasi rendah dan konsiderasi rendah

Gaya kepemimpinan ini sangat lemah dan tidak menghasilkan apa-apa kecuali keadaan bawahan sudah sangat matang dalam kelompok yang sudah jadi.

Empat gaya kepemimpinan yang dihasilkan oleh kombinasi dari dua orientasi tugas kepemimpinan tersebut pada perkembangan selanjutnya dipakai sebagai sumbangan pemikiran yang mendasari timbulnya apa yang disebut sebagai geradi atau kisi-kisi manajemen.

Di dalam bukunya yang berjudul *The Managerial Grid of Leadership Styles*, Blake dan Mouton (1964) telah mempopulerkan kedua konsep kecenderungan perilaku kepemimpinan itu dalam Geradi Manajemen mereka dan telah menggunakan geradi itu secara ekstensif dalam program-program pengembangan organisasi. Dalam geradi manajemen, diidentifikasi lima gaya kepemimpinan yang berbeda berdasarkan pada orientasi tugas dan orientasi hubungan, kelima gaya tersebut ditempatkan dalam empat kuadran yang sama dengan yang diidentifikasi oleh studi kepemimpinan Universitas Ohio dan Universitas Michigan.

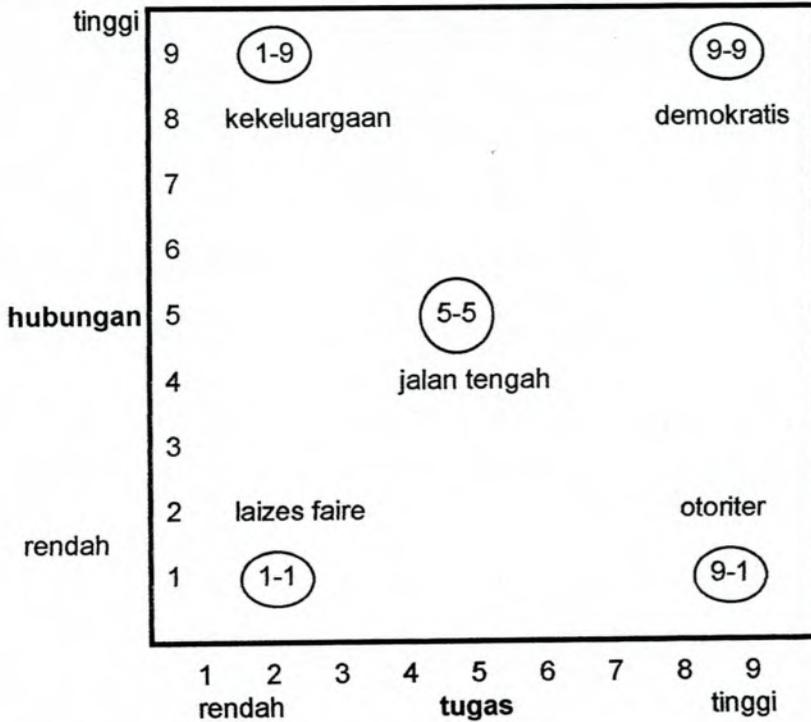
Perhatian pemimpin pada penyelesaian tugas-tugas organisasi atau kelompok diilustrasikan pada poros horisontal. Tugas menjadi lebih penting bagi pemimpin pada saat harkatnya menanjak pada skala horisontal. Pemimpin dengan harkat (rating) sembilan pada poros horisontal memiliki perhatian yang maksimum pada penyelesaian tugas-tugasnya. Pemimpin digambarkan oleh garis horisontal ini memiliki kecenderungan sangat mementingkan penyelesaian tugas atau hasil, akibatnya adalah pemimpin ini

cenderung mengabaikan perhatiannya kepada bawahan. Keterampilan, peningkatan atau pengembangan bawahan dianggap tidak perlu karena garis vertikal ini memberi peluang kepada pemimpin untuk menganggap bahwa bawahan tidaklah penting.

Perhatian pemimpin pada perlunya membina hubungan dengan orang-orang yang menjadi bawahannya diilustrasikan pada poros vertikal. Orang-orang menjadi lebih penting bagi pemimpin pada saat harkatnya beranjak keatas poros. Pemimpin yang memiliki harkat sembilan pada poros vertikal memiliki perhatian maksimum pada orang-orang yang menjadi bawahannya. Garis vertikal ini menggambarkan seberapa tinggi pemimpin memberi perhatian yang lebih menekankan pada kepentingan bawahan atau hubungan kerja. Akibat yang sangat mungkin muncul adalah perhatian pemimpin kepada penyelesaian tugas-tugas organisasi menjadi terabaikan.

Selengkapnya mengenai geradi manajemen ini terlihat pada Gambar 2 di bawah ini.

Gambar 2

GERADI MANAJEMEN BLAKE DAN MOUTON

Sumber: Paul Hersey dan Ken Blanchard (1986:107).

Dari gambar Geradi Manajemen di atas dapat disimpulkan bahwa terdapat lima jenis pola kepemimpinan yaitu:

1-1 laizes faire, perhatian yang rendah pada tugas dan pada hubungan.

Pada gaya kepemimpinan laizes faire ini pemimpin praktis seperti tidak memimpin, dia membiarkan kelompoknya dan setiap orang dalam organisasinya berbuat semauanya sendiri. Pemimpin tidak berpartisipasi sedikitpun dalam kegiatan kelompoknya. Semua pekerjaan dan tanggung jawab harus dilakukan oleh bawahan sendiri karena pemimpin tipe ini lebih merupakan simbol saja tanpa bekal keterampilan teknis. Selain itu tidak

memiliki banyak pengetahuan mengenai bidang aktivitasnya serta tidak mengikuti perkembangan-perkembangan terakhir mengenai fungsi-fungsi dan bidang-bidang yang berkaitan dengan kepemimpinan yang seharusnya diterapkannya. Hal ini terjadi karena tidak memiliki orientasi hubungan yang baik dengan bawahan akibatnya seorang pemimpin tidak mampu mengontrol kerja bawahan, tidak mampu melaksanakan koordinasi kerja dan tidak berdaya sama sekali menciptakan suasana kerja yang kooperatif. Organisasi yang memiliki pemimpin dengan gaya *laizes faire* ini cenderung menunjukkan suasana kerja yang kacau balau.

Kepemimpinan dijalankan dengan memberikan kebebasan penuh pada orang yang dipimpin dalam mengambil keputusan dan melakukan kegiatan menurut kehendak dan kepentingan masing-masing, baik secara perorangan maupun secara kelompok. Dalam banyak hal, pemimpin hanya menfungsikan dirinya sebagai penasehat, yang dilakukan dengan memberikan kesempatan untuk berkompromi atau bertanya bagi bawahan yang memerlukannya.

Kepemimpinan dijalankan tanpa berbuat sesuatu apapun, karena untuk bertanya atau tidak (kompromi) tentang sesuatu rencana keputusan atau kegiatan, tergantung sepenuhnya pada orang-orang yang dipimpin (Hadari, 1996:98). Dalam keadaan seperti itu setiap terjadi kekeliruan atau kesalahan, maka pemimpin selalu berlepas tangan karena merasa tidak ikut serta menetapkannya menjadi keputusan atau kegiatan yang dilaksanakan oleh bawahan-bawahannya. Pemimpin melepaskan diri dari tanggung jawab (*deserter*), dengan menuding yang salah adalah bawahannya yang



menetapkan atau melaksanakan keputusan dan kegiatan tersebut. Oleh karena itu bukan dirinya yang harus dikenakan pertanggung jawaban karena telah berbuat kekeliruan atau kesalahan.

Hubungan pribadi ataupun hubungan kerja dengan bawahan yang kualitas serta intensitasnya sangat rendah cenderung lebih diakibatkan oleh ketidakmampuannya mengorganisasikan berbagai sumberdaya organisasi untuk menyelesaikan tugas dengan pendelegasian wewenang dan tanggung jawab yang sesuai. Hal tersebut akhirnya memberi alasan pada ketidakmampuan pemimpin dalam mengenali kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan bawahan yang sebenarnya pengetahuan tentang itu sangat berguna baginya untuk membuat konsep pengembangan bawahan demi peningkatan kinerjanya. Pemimpin lebih terlihat membiarkan bawahan untuk menemukan caranya sendiri dalam mengembangkan dirinya sendiri.

Hampir tidak terdapat pengawasan di dalam kepemimpinan *laizes faire*, yang dilakukan oleh pemimpin atas hasil kerja bawahannya karena pemimpin tidak memiliki pengetahuan yang memadai untuk membuat standar-standar kerja. Selain itu juga tidak secara memadai ia dapat mengenali kebutuhan-kebutuhan dari bawahannya, sehingga keadaan ini sulit untuk memotivasi bawahan secara tepat. Pemimpin dengan tipe *laizes faire* menunjukkan kemauan dan kemampuan yang rendah dalam bekerjasama secara harmonis dengan bawahan baik secara perorangan maupun dalam kelompok (Rao, 1996:201).

Singkatnya, pemimpin *laizes faire* pada hakekatnya bukanlah seorang pemimpin dalam pengertian yang sebenarnya, sebab bawahan dalam situasi

kerja sedemikian itu sama sekali tidak dipimpin, tidak terkontrol, tanpa disiplin, masing-masing orang bekerja dengan irama dan tempo serta semangat semauanya serta masa bodoh.

1-9 Kekeluargaan, perhatian yang tinggi kepada hubungan dengan bawahan tetapi rendah perhatiannya pada tugas.

Adapun fokus dari tipe kepemimpinan ini adalah bawahan dengan segenap harapan dan kebutuhannya sangat diperhatikan serta pemimpin mau dengan senang hati mendengar suara bawahan. Dari penelitian terdahulu banyak ditunjukkan bukti bahwa kegagalan pemimpin itu pada umumnya disebabkan oleh kurangnya perhatian pemimpin pada tuntutan hati bawahan, kurangnya jalinan interaksi yang terbuka dengan bawahan. Kenyataan ini menimbulkan anggapan bahwa seorang pemimpin yang berhasil haruslah memenuhi beberapa hal berikut ini:

- pemimpin hendaknya berkepribadian ramah, perilaku ini di dasari asumsi bahwa hubungan manusiawi yang efektif adalah sesuatu yang penting untuk mewujudkan tujuan organisasi;
- pemimpin selalu berusaha secara aktif mencegah pertentangan, menghindari perdebatan dan konflik-konflik dalam pelaksanaan tujuan organisasi;
- melaksanakan tugas secara santai agar dapat menghindari tekanan emosional. Kesantaian ini terutama dimaksudkan untuk menghindari formalitas dan birokrasi yang tidak perlu.
- tidak perlu memberi perhatian pada pencapaian tugas

organisasinya, melainkan yang diutamakan adalah bagaimana memberi layanan dan memuaskan bawahan.

9-1 Otoriter, perhatian yang tinggi kepada tugas tetapi rendah perhatiannya pada hubungan bawahan.

Kepemimpinan yang otoriter mendasarkan diri pada kekuasaan yang bersumber pada keterpaksaan dan rasa takut dari bawahan. Pemimpin selalu ingin berperan sebagai pemain tunggal dengan merajai situasi melalui penekanan tindakan yang hanya berorientasi kepada tugas-tugas organisasi. Setiap perintah atau kebijakan ditetapkan tanpa berkonsultasi dengan bawahannya. Bawahan tidak pernah diberi informasi yang mendetail mengenai rencana dan tindakan yang harus dilakukan. Semua ganjaran dan hukuman terhadap bawahan diberikan atas pertimbangan pribadi pemimpin sendiri. Pemimpin dengan kepemimpinan tipe ini cenderung berdiri jauh dari anggota kelompoknya, jadi memiliki keinginan untuk menyisihkan diri dan eksklusif. Pemimpin merasa dirinya memiliki hak istimewa dan harus diistimewakan oleh bawahannya. Pemimpin merupakan pihak yang memiliki wewenang, sedang bawahan merupakan pihak yang hanya memiliki tugas, kewajiban dan tanggung jawab. Kondisi ini cenderung tidak hanya berlangsung dalam kegiatan-kegiatan organisasi, tetapi diwujudkan dalam kehidupan, dengan perlakuan yang tidak manusiawi pada bawahannya.

Bawahan tidak boleh dan tidak di beri kesempatan berinisiatif; mengeluarkan pendapat dan menyampaikan kreativitasnya. Inisiatif, pendapat dan kreativitas dalam melaksanakan tugas atau perintah pemimpin,

dipandang sebagai penyimpangan atau pembangkangan. Pandangan seperti ini merupakan hak pemimpin, meskipun tidak mustahil bahwa dengan inisiatif, pendapat serta kreatifitas bawahannya itu kegiatan-kegiatan yang dilakukan menjadi lebih efektif dan efisien daripada jika dilakukan sepenuhnya berdasarkan perintah atasan atau pimpinannya. Setiap instruksi atau perintah pemimpin dianggap sebagai keputusan terbaik yang harus dilaksanakan tanpa komentar dan pertanyaan-pertanyaan. Setiap kesalahan pelaksanaan tugas selalu diikuti dengan pemberian sanksi atau hukuman agar tidak terjadi lagi.

Kepemimpinan otoriter bilamana melimpahkan wewenang dan tanggung jawab, tidak akan lebih daripada wewenang dan tanggung jawab melaksanakan instruksi atau perintah saja. Dengan demikian sebenarnya tidak pernah ada delegasi wewenang dalam kepemimpinan ini. Jika masih ada yang bisa dikatakan sebagai pelimpahan atau delegasi kewenangan, maka sebenarnya yang dilimpahkannya adalah tanggung jawab, berupa kewajiban melaksanakan perintah atau instruksi secara tepat dan tertib.

Kepemimpinan dengan tipe ini banyak dijumpai dalam pemerintahan yang absolut dimana ucapan pemimpinnya adalah undang-undang atau ketentuan hukum yang mengikat bawahannya.

Akibat-akibat negatif yang dapat timbul oleh kepemimpinan ini antara lain adalah:

1. Bawahan menjadi penurut, yang tidak berani mengambil keputusan dan sangat tergantung kepada pemimpinnya. Bersifat menunggu perintah, tidak aktif dan tidak mampu bekerja atau menciptakan

kerja sendiri, menjadikan bawahan hidup tanpa kreativitas organisasional dan kehidupan kelompok berlangsung statis dan rutin serta tidak berkembang secara dinamis.

2. Kesiediaan bawahan untuk bekerja keras bersifat terpaksa dan berpura-pura karena hanya dilakukan bila diawasi. Disiplin dan kepatuhan cenderung bersifat palsu karena dilandasi oleh perasaan takut dan tertekan.
3. Dalam keadaan dimana bawahan semakin tidak dapat dikendalikan maka akan terjadi sikap menantang yang agresif pada pemimpinnya mungkin saja diiringi dengan tindakan-tindakan yang tidak menguntungkan.
4. Organisasi menjadi bersifat statis, karena pemimpin sering kehabisan kreativitas dan inisiatif, sedang bawahan tidak diberi kesempatan untuk itu.

Singkatnya, perilaku kepemimpinannya yang terlalu berorientasi kepada struktur dan tugas-tugas menjadikannya memiliki prinsip-prinsip pelaksanaan kerja yang kaku dan tanpa mau mempertimbangkan iklim emosional bawahan dan lingkungannya. Pemimpin hanya mau bersikap dan menjalin hubungan secara baik dengan bawahannya jika bawahan bersedia patuh secara mutlak kepadanya.

5-5 Jalan tengah, perhatiannya sedang-sedang saja pada tugas maupun hubungan.

Pada tipe kepemimpinan jalan tengah ini pemimpin memiliki pemikiran

yang medium baik pada hubungan dan struktur tugas. Dia berusaha mencoba menciptakan hubungan pribadi dan membina moral orang-orang yang bekerja dalam organisasi yang dipimpinnya, dan memperhatikan struktur dalam pencapaian tugas organisasinya secara memadai serta tidak terlampau mencolok. Pemimpin yang oleh Blake & Mouton di namai dengan tipe jalan tengah ini dalam aktivitas kepemimpinannya tidak menciptakan target tugas terlampau tinggi sehingga menyulitkan pencapaian dan berbaik hati untuk mendorong bawahan untuk bekerja lebih baik.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa tipe kepemimpinan ini dalam pelaksanaan kerjanya ditetapkan secara memadai lewat keseimbangan kerja yang harus dicapai dengan jalinan hubungan antara pemimpin dan bawahan secara memadai pula.

9-9 Demokratis, perhatian yang sama-sama tinggi kepada bawahan dan tugasnya.

Blake dan Mouton (1964) dalam Stoner (1982) sangat kuat berpendapat bahwa tipe kepemimpinan yang demokratis ini adalah tipe yang paling efektif. Pendekatan tipe kepemimpinan ini dalam hampir setiap situasi menunjukkan hasil peningkatan prestasi, tingkat kemangkiran dan keluar masuk yang rendah serta kepuasan bawahan yang tinggi. Tipe kepemimpinan ini dalam pencapaian kerjanya cenderung merupakan hasil dari kepercayaan dan respeknya pada bawahan dan digunakannya standart umum dalam organisasi yang berupa tujuan organisasi yang telah ditentukan

dalam rincian tugas-tugas.

Kepemimpinan demokratis berorientasi kepada hubungan dibarengi dengan orientasi dan perhatiannya pada pencapaian tugas-tugas organisasi melalui koordinasi pada semua bawahan dengan penekanan pada tanggung jawab internal dan kerjasama yang baik. Kekuatan tipe kepemimpinan demokratis ini bukan terletak pada individu pemimpin akan tetapi kekuatannya justru terletak pada partisipasi aktif dari setiap anggota organisasi, baik itu pemimpin maupun bawahan. Dalam pengambilan keputusan sangat mementingkan musyawarah yang diwujudkan pada setiap jenjang dan dalam unit masing-masing. Dengan demikian dalam pelaksanaan setiap keputusan tidak dirasakan sebagai kegiatan yang dipaksakan, justru sebaliknya semua merasa terdorong mensukseskan sebagai tanggung jawab bersama. Setiap bawahan merasa perlu aktif bukan untuk kepentingan dirinya atau beberapa orang tertentu, tetapi untuk kepentingan bersama. Aktivitas dirasakan sebagai keputusan dalam mewujudkan partisipasi, yang berdampak pada perkembangan dan kemajuan organisasi secara keseluruhan. Tidak ada perasaan tertekan dan takut, namun pemimpin selalu dihormati dan disegani secara wajar. Sanksi atau hukuman tidak dijadikan alat untuk kepentingan pemimpin dalam mengendalikan bawahan, tetapi justru dipergunakan untuk memotivasi pertumbuhan dan perkembangan kualitas bawahannya. Disiplin yang tinggi bukan disebabkan oleh ancaman sanksi dan hukuman, tetapi bersumber dari kesadaran masing-masing individu bawahan yang secara positif menunjang peningkatan kualitas dalam bekerja atau melaksanakan kegiatan. Dalam setiap kesempatan pemimpin

mendorong anggota kelompok atau bawahannya untuk melaksanakan tugas dengan membiarkannya terlebih dahulu terlibat dalam proses pengambilan keputusan dan setelah merasa ikut bertanggung jawab atas pelaksanaan keputusan akan dengan sendirinya terbentuk sikap tanggung jawab dengan landasan hubungan yang baik dengan anggota kelompoknya.

Kepemimpinan demokratis menghargai potensi setiap individu bawahan, dan juga terbuka untuk menerima kritik atau masukan-masukan yang datangnya dari bawahan. Komunikasi berjalan dua arah serta keputusan-keputusan diambil melalui diskusi kelompok dan sangat jarang keputusan-keputusan diambil melalui diskusi kelompok dan sangat jarang keputusan diambil atau dibuat sendiri oleh pemimpin. Dengan demikian pemimpin juga bersedia mengakui keahlian para spesialis dengan bidangnya masing-masing serta mampu memanfaatkan kapasitas setiap bawahan seefektif mungkin pada saat-saat dan kondisi yang tepat (Kartini, 1992:72).

Kepemimpinan demokratis biasanya berlangsung secara mantap, dengan adanya gejala-gejala sebagai berikut :

1. Organisasi dengan segenap bagian-bagiannya berjalan lancar, sekalipun pemimpin tersebut tidak ada di kantor.
2. Otoritas sepenuhnya didelegasikan ke bawah dan masing-masing orang menyadari tugas serta kewajibannya sehingga mereka merasa mendapat kepuasan dan aman menerima setiap tugas atau kewajibannya.
3. Pemimpin lebih menunjukkan fungsinya sebagai katalisator untuk mempercepat dinamisme dan kerjasama demi pencapaian tujuan

organisasi dengan cara paling cocok dengan jiwa dan situasi anggot organisasi.

Penting untuk dicatat bahwa semua pemimpin memiliki gaya kepemimpinan utama, artinya mereka cenderung lebih sering menerapkan salah satu dari kelima gaya kepemimpinan sebagaimana mengacu pada konsep kepemimpinan yang dikembangkan oleh Blake dan Mouten yang telah diuraikan diatas. Hal ini menegaskan bahwa seorang pemimpin selamanya paling sedikit memiliki satu gaya utama. Gaya kepemimpinan utama ini dipandang sebagai pola perilaku yang paling sering diterapkan pada saat mempengaruhi aktivitas orang lain. Uraian ini akhirnya mengarahkan kepada definisi gaya kepemimpinan (*leadership style*) seperti diketengahkan oleh Blake & Mouton bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku yang selalu terlihat pada aktivitas seorang pemimpin pada saat berupaya mempengaruhi aktivitas bawahannya.

Disamping gaya kepemimpinan utama seperti yang telah diuraikan diatas terapat juga gaya kepemimpinan kedua. Gaya kepemimpinan kedua ini di sebut gaya pendukung, yaitu gaya kepemimpinan yang cenderung digunakan pada sat-saat tertentu saja.

b. Pengambilan Keputusan

Leadership is the exercises of authority and the making of decisions (Dubin dalam Wahjosumidjo, 1994). Kepemimpinan adalah aktivitas para pemegang kekuasaan dan pengambilan keputusan. Pengertian kepemimpinan seperti dikemukakan di atas menunjukkan adanya hubungan

yang erat antara kepemimpinan dan pengambilan keputusan. Gaya kepemimpinan seorang pemimpin dengan demikian sangat ditentukan oleh aktivitasnya di dalam pengambilan keputusan organisasi.

Pengambilan keputusan secara sederhana dapat didefinisikan sebagai proses memilih di antara beberapa alternatif yang tersedia sehingga didapat alternatif terbaik untuk dilaksanakan. Keputusannya itu sendiri harus dianggap sebagai cara daripada sebagai tujuan, yakni dengan cara bagaimana pemimpin atau organisasi memberikan tanggapan atas adanya masalah. Jadi dengan demikian keputusan merupakan mekanisme kepemimpinan untuk melakukan upaya mencapai keadaan yang diinginkan (Gibson, 1992).

Dalam pengambilan keputusan harus dapat dimengerti oleh pelaksana dan pengambil keputusan harus *persistent*. Seperti yang diungkapkan oleh Arifin Abdulrahman dalam Pamudji (1993:128), "Keputusan harus dapat dimengerti oleh para pelaksana untuk menghindari kesalahan dan salah tafsir oleh pelaksana yang selanjutnya mencegah salah pelaksanaan". Oleh karena itu setiap keputusan harus diformulasikan dalam bentuk kata-kata yang jelas khususnya bagi pelaksana.

Pengambilan keputusan *persistent* artinya harus ada kadar kemantapan yang tinggi dan tidak boleh cepat berubah. Apabila sebuah situasi berubah dan tidak mendukung keputusan yang telah diambil maka perlu ditinjau ulang, tetapi terlalu sering meninjau ulang sebuah keputusan dapat menimbulkan keragu-raguan bahkan kekacauan. Oleh karena itu perlu adanya sebuah metode ilmiah dalam pengambilan keputusan, apalagi

menyangkut permasalahan yang besar dan kompleks.

Metode ilmiah atau proses dalam pengambilan keputusan menurut Pamudji (1993:128), pada dasarnya mengikuti tahapan-tahapan berikut ini:

- a) Orientasi, yaitu mengenal dan merumuskan masalah yang harus diputuskan;
- b) Persiapan, yaitu mengumpulkan data yang berhubungan dengan permasalahan;
- c) Analisa, yaitu memerinci bahan-bahan yang penting dan menafsirkan bahan-bahan tersebut sehingga dapat dipahami artinya tentunya yang berhubungan dengan permasalahan;
- d) Hipotesa, yaitu menyusun alternatif-alternatif sebagai buah pikiran kreatif, sekaligus mempeertimbangkan akibat yang ditimbulkannya baik segi positif maupun negatifnya;
- e) Inkubasi, yaitu membiarkan dulu dan sementara agar terjadi kemungkinan iluminasi (sinar terang) mengenai alternatif-alternatif tersebut;
- f) Sintesa, yaitu memadukan bagian-bagian atau hal-hal yang berkaitan dengan masalah menjadi satu kesatuan; dan
- g) Verifikasi, yaitu mempertimbangkan buah pikiran yang merupakan paduan terakhir dan selanjutnya memilih alternatif yang terbaik.

Sedangkan Chester Barnard menguraikan bahwa pengambilan keputusan selalu diawali oleh analisa proses. Dalam bukunya berjudul *The function of the executive*, Barnard memberikan analisa yang komprehensif dengan mengatakan bahwa proses dari keputusan adalah teknik perluasan bagi pilihan yang terbatas. Herbert A. Simon, dalam Fred Luthans 1992,



mengutarakan tiga fase proses pengambilan keputusan yaitu:

1. Kegiatan intelejen,

dibawa dari pengertian intelejen yang digunakan militer, langkah awal ini menyangkut pencarian berbagai kondisi lingkungan yang diperlukan bagi keputusan.

2. Kegiatan merancang/mendesain,

Dalam tahap kedua ini, pembuatan, pengembangan dan penganalisaan berbagai rangkaian kegiatan yang mungkin dilakukan. Kegiatan ini juga mencakup perumusan dan penganalisaan berbagai alternatif cara bertindak dari sudut pandang positif serta negatif.

3. Kegiatan pemilihan,

tahap ketiga dan terakhir adalah pemilihan serangkaian kegiatan tertentu dari alternatif-alternatif yang tersedia .

Sedangkan Mintzberg (1976), mengemukakan tentang tahap-tahap pembuatan keputusan ini dengan dasar yang lebih empiris yaitu:

1) Tahap identifikasi

Kondisi yang diperlukan bagi suatu keputusan adalah adanya masalah. Artinya apabila tidak terdapat masalah maka tidak ada artinya membuat keputusan. Oleh karenanya sebelum keputusan itu dibuat perlu terlebih dahulu dikenali atau diidentifikasi masalah yang ada.

2) Tahap pengembangan

Ini adalah tahap dimana terdapat proses pencarian dengan mengkaji kondisi organisasi yang bersangkutan menjadi kemungkinan alternatif bagi suatu keputusan. Dalam tahap ini akan di dapatkan pula oleh pembuat

keputusan tentang gambaran samar-samar dari penyelesaian yang ideal bagi suatu masalah untuk dijadikan keputusan.

3) Tahap seleksi

Suatu pilihan penyelesaian dibuat, kegiatan yang harus dilalui adalah menetapkan putusan berdasarkan pengalaman dan intuisi; analisa alternatif secara logis atas dasar yang sistematis dan bargaining, disaat penyeleksian masuk dalam kelompok pembuat keputusan dan kemudian secara formal keputusan di terima

Dengan mengacu kepada penemuan Hersey & Blanchard (1982), maka dapat diutarakan disini bahwa terdapat empat gaya dalam pengambilan keputusan yaitu:

Instruktif, gaya ini dicirikan dengan komunikasi satu arah. Pemimpin memberikan batasan peranan bawahannya dan memberitahu mereka tentang apa, bagaimana, bilamana dan dimana melaksanakan berbagai tugas. Inisiatif pemecahan masalah dan pengambilan keputusan semata-mata dilakukan oleh pemimpin. Pemecahan masalah dan keputusan diumumkan serta pelaksanaannya diawasi secara ketat oleh pemimpin. Pengambilan keputusan yang bersifat instruktif menunjuk adanya perilaku pemimpin yang tinggi pengarahan dan rendah dukungan (Thoha, 1990:314). Gaya instruksi ini cenderung tepat dipergunakan jika pemimpin memiliki bawahan yang dalam pelaksanaan tugas yang dibebankan terkesan tidak mampu sekaligus tidak mau. Dengan perkataan lain, jika tingkat kematangan bawahan rendah, maka pemimpin harus berketetapan memakai gaya instruksi ini dalam pengambilan keputusannya.

Konsultatif, menunjuk adanya perilaku pemimpin yang tinggi pengarahan dan tinggi dukungan. Dalam menggunakan gaya ini pemimpin masih banyak memberikan pengarahan dan masih membuat hampir sama dengan keputusan, tapi hal ini diikuti dengan meningkatkan intensitas komunikasi dua arah dengan berusaha mendengar perasaan bawahan tentang keputusan yang dibuat serta ide-ide serta saran-saran mereka. Meskipun dukungan ditingkatkan, namun pengendalian atau pengawasan tetap ada pada pemimpin. Gaya ini sesuai dimanfaatkan untuk bawahan dengan tingkat kematangan yang bergerak dari rendah ke sedang. Artinya bawahan itu tidak memiliki kemampuan melaksanakan pekerjaan namun memiliki keyakinan dan keinginan bertanggung jawab. Dengan demikian gaya konsultasi yang memberikan perilaku mengarahkan karena bawahan kurang mampu, juga memberikan perilaku mendukung untuk memperkuat kemampuan dan antusiasme, merupakan gaya yang sesuai dipergunakan bagi individu bawahan dengan tingkat kematangan seperti ini.

Partisipatif, perilaku pemimpin menunjuk adanya dukungan yang tinggi namun rendah dalam pengarahan. Posisi kontrol atas pemecahan masalah dan pengambilan keputusan dipegang secara bergantian. Dengan penggunaan gaya ini, pemimpin dan bawahan saling tukar-menukar ide dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Komunikasi dua arah dikembangkan untuk mendapatkan masukan dari para bawahannya. Tanggung jawab pemecahan masalah dan pengambilan keputusan sebagian besar berada pada pihak bawahan mengingat bawahan memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugas. Bawahan dengan tingkat kematangan yang

bergerak dari sedang ke tinggi dapat di pacu oleh pemimpin untuk memilih gaya partisipasi ini dalam pengambilan keputusan. Pergerakan tingkat kematangan dari sedang ke tinggi ditunjukkan oleh bawahan yang memiliki kemampuan akan tetapi kurang memiliki keinginan untuk menyelesaikan tugas yang diberikan. Ketidak inginan mereka seringkali di sebabkan oleh kurangnya keyakinan diri atas kemampuan yang sebenarnya dimilikinya.

Delegatif, perilaku pemimpin yang rendah dukungan sekaligus rendah pengarahan dirujuk sebagai gaya delegasi, karena pemimpin mendiskusikan masalah bersama-sama dengan bawahan sehingga tercapai kesepakatan mengenai definisi masalah yang kemudian proses pengambilan keputusan didelegasikan secara keseluruhan kepada bawahan. Sekarang bawahanlah yang memiliki kontrol untuk memutuskan tentang bagaimana cara pelaksanaan tugas. Pemimpi memberikan kesempatan yang luas bagi bawahan untuk melaksanakan keputusan mereka sendiri, karena mereka memiliki kemampuan dan keyakinan untuk memikul tanggung jawab atas perilaku mereka sendiri. Bagi bawahan dengan tingkat kematangan tinggi, gaya pengambilan keputusan yang delegatif ini hendaknya menjadi pilihan pemimpin. Hal ini disebabkan bawahan dengan tingkat kematangan tinggi adalah individu-individu yang mampu dan mau serta berkeyakinan penuh untuk bertanggung jawab.

Gaya dasar di dalam pengambilan keputusan ini sangat erat kaitannya dengan gaya kepemimpinan seorang pemimpin. Seberapa besar tingkat seorang pemimpin memperlakukan bawahan dalam proses pembuatan keputusan akan memberi petunjuk kepada pemahaman pemimpin terhadap

peran bawahan, fungsi-fungsi bawahan serta hal ini akan berpengaruh pada orientasi perilaku pemimpin dalam pelaksanaan tugas-tugas kepemimpinannya.

Sedangkan disisi lain dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan, Pamudji secara khusus dalam bukunya "Kepemimpinan Pemerintahan di Indonesia" (1993:122-126) membagi kepemimpinan kedalam tiga gaya, yaitu:

1. **Gaya Motivasi**, yaitu pemimpin dalam menggerakkan orang-orang dengan menggunakan motivasi baik berupa imbalan ekonomis, dengan memberikan hadiah-hadiah (rewards), yang bersifat positif maupun berupa ancaman hukuman yang bersifat negatif.
2. **Gaya Kekuasaan**, yaitu pemimpin yang cenderung menggunakan kekuasaan untuk menggerakkan orang-orang. Dalam gaya ini terbagi menjadi menjadi gaya otokratik, gaya partisipatif/demokratik maupun gaya bebas seperti berikut ini:

Gaya otokratik, yaitu pemimpin yang menggantungkan pada kekuasaan formalnya, organisasi dipandang sebagai milik pribadi, mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi. Selain itu wewenang dan kekuasaan adalah milik pribadi yang bersumber pada statusnya sebagai pemimpin. Kepemimpinan bersifat pribadi, pengikut adalah alat dan harus mengikuti saja tanpa memperoleh kesempatan untuk ikut ambil bagian dalam proses pengambilan keputusan. Pemimpin yang demikian biasanya mau menerima kritik, saran atau pendapat, tidak mau berunding dengan bawahan. Kepemimpinan ini

biasanya cenderung menggunakan gaya motivasi dengan ancaman dan paksaan.

Gaya partisipatif, seringkali disebut dengan gaya demokratis, yaitu pemimpin yang memandang manusia adalah makhluk yang bermartabat dan harus dihormati hak-haknya. Dalam menggerakkan pengikut lebih banyak mempergunakan persuasi dan memberikan contoh-contoh. Kepentingan dan tujuan organisasi sejauh mungkin diintegrasikan dengan kepentingan dan tujuan pribadi para pengikut, mengutamakan kepentingan organisasi dan kepentingan pengikut daripada kepentingan pemimpin. Suka menerima kritik, saran dan pendapat serta mendorong kelompok untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dan memberikan informasi yang seluas-luasnya kepada para pengikut. Pemimpin seperti ini bersedia mendengarkan pendapat kelompok, menunggu persetujuan kelompok, berunding dengan bawahan, mengutamakan kerjasama, mendesentralisasikan kekuasaan, memberikan keleluasaan kepada bawahan untuk bertindak dan mendorong bawahan untuk berinisiatif.

Gaya bebas (*free rein style*), yaitu kepemimpinan yang hanya mengikuti kemauan pengikut, menghindarkan diri dari penggunaan paksaan atau tekanan. Pemimpin lebih banyak memberikan kebebasan kepada pengikut untuk menentukan tujuan organisasi dan dalam menghadapi permasalahan organisasi. Karena yang demikian itu maka pemimpin sering bertindak hanya sebagai perantara saja (*contact man*) dengan dunia luar untuk menyajikan informasi kepada kelompok. Gaya ini

membawa kecenderungan kearah kekacauan (*chaos*).

3. **Gaya pengawasan**, kepemimpinan yang berlandaskan kepada perhatian seorang pemimpin terhadap perilaku kelompok. Gaya pengawasan dapat dibedakan menjadi :

- a) Berorientasi kepada pegawai (*employee oriented*), dimana pemimpin selalu memperhatikan anak buahnya sebagai manusia yang bermartabat. Pemimpin mengakui kebutuhan pengikut-pengikutnya dan menghormati *human dignity* (keagungan kemanusiaan) mereka. Banyak usaha ditujukan untuk membentuk *team work* yang baik dalam rangka meningkatkan produksi.
- b) Berorientasi kepada produksi (*production oriented*), dimana pemimpin selalu memperhatikan proses produksi serta metoda-metodanya. Melalui perbaikan metoda dan disertai penyesuaian tenaga manusia terhadap metoda tersebut diharapkan akan dicapai hasil yang optimal. Jadi disini orang-orang harus menyesuaikan diri dengan proses produksi.

c. Motivasi

Motivasi selalu menjadi bahan pembicaraan yang penting sekaligus membingungkan para pemimpin. Motivasi merupakan sesuatu hal yang penting bagi seorang pemimpin, karena menurut definisinya selalu bekerjasama dengan orang lain atau bawahannya. Pemimpin memerlukan pemahaman tentang mengapa orang berbuat seperti yang dilakukan

sehingga dapat mempengaruhi orang lain untuk bertindak sesuai dengan keinginan organisasi. Motivasi seperti ini cukup membingungkan karena penyebab orang bertindak tidak dapat diamati atau diukur secara langsung melainkan harus diduga dari perilaku manusia. Meskipun tidak sederhana untuk memahami motivasi, tetapi bagi seorang pemimpin merupakan suatu keharusan karena pemimpin dituntut memajukan dan meningkatkan kinerja organisasinya.

Pada beberapa organisasi, pemimpin memberikan motivasi kepada bawahannya terutama melalui rasa takut; pemimpin pada organisasi yang lain memberikan perhatian atas kesejahteraan mereka, dan yang lain lagi melalui ganjaran dan hukuman. Sementara di lain organisasi berusaha keras membantu para karyawan memenuhi kebutuhan mereka, pemimpin pada organisasi ingin merencanakan kembali pekerjaan dan mengadakan berbagai program pemerdayaan pekerjaan untuk membuat pekerjaan lebih berarti dan merangsang. Sedangkan organisasi yang lain mungkin mengandalkan tantangan, kebebasan berkarya, prestasi dan karier. Sebagian terbesar pemimpin dari berbagai organisasi berusaha menggabungkan beberapa teknik untuk memotivasi bawahannya agar dapat tercapai kinerja organisasi yang baik dengan memberikan tekanan kepada beberapa teknik motivasi tertentu serta mengurangi tekanan terhadap yang lain.

Seorang pemimpin harus mengerti acuan model motivasi yang akan dipergunakan dalam organisasinya serta selalu mengadakan penelitian-penelitian secara seksama mengenai kemungkinan penggunaan teknik motivasi lain untuk dapat mengarahkan bawahannya agar dapat

mengoptimalisasikan kinerjanya.

Banyak teori mengenai apa yang dapat memotivasi orang. Teori-teori tersebut berbeda dalam hal saan secara implisit kepada pemimpin apa yang harus dilakukan oleh pemimpin untuk mendapatkan prestasi yang efektif. Dalam kajian pustaka ini, cakupan bahasan mengenai motivasi diusahakan dengan mengetengahkan motivasi dari perspektif teori lama sampai kepada yang baru. Hal ini dilakukan demi pemahaman pengetahuan tentang motivasi dan hubungannya dengan perilaku yang akan berperan dalam menentukan kepemimpinan seorang pemimpin dalam meningkatkan prestasi kerja pegawai.

a. Pengertian

Untuk memahami pengertian tentang motivasi, berikut ini dikemukakan beberapa definisi dari beberapa peneliti. Berelson dan Steiner dalam Wajosumidjo (1994) mendefinisikan motivasi sebagai berikut :

“A motive is an inner state that energizes activities or moves (hence motivation) and that directs or channels behaviour towards a goal”
(motiv adalah suatu keadaan batiniah yang memberikan energi kepada aktivitas-aktivitas atau menggerakannya karena itu menjadi motivasi mengarahkan atau menyalurkan tingkah laku pada satu tujuan).

Gibson, *et al.* (1992) di dalam bukunya berjudul *Organization* mendefinisikan motivasi sebagai kekuatan yang mendorong seorang karyawan yang menimbulkan dan mengarahkan perilaku. Sedangkan Fred Luthans (1992:147) di dalam bukunya berjudul *Organizational Behaviour*

mengemukakan definisi sebagai berikut :

“Motivation is a process that starts with a physiological or psychological deficiency or need that activities behaviour or a drive that is aimed at a goal or incentive”

Sedangkan Duncan (1981) merumuskan motivasi sebagai berikut:

“From a managerial perspective, motivation refers to any conscious attempt to influence behaviour toward the accomplishment of organizational goals”

Dari beberapa definisi di atas dapat dikatakan bahwa motivasi merupakan:

1. gambaran penyebab yang akan menimbulkan tingkah laku menuju pada sasaran tertentu
2. alasan dasar, pikiran dasar, dorongan bagi seseorang untuk bertindak
3. ide pokok yang sementara berpengaruh besar terhadap tingkah laku manusia, biasanya merupakan satu peristiwa masa lampau, ingatan, gambaran fantasi dan perasaan-perasaan tertentu (Kartini, 1992:92).

Adapun motivasi yang biasanya diberikan oleh pemimpin pada umumnya bermaksud untuk :

1. meningkatkan asosiasi dan integrasi kelompok; menjamin keterpaduan;
2. menjamin efektivitas dan efisiensi kerja semua anggota organisasi atau kelompok;
3. meningkatkan partisipasi aktif dan tanggung jawab semua anggota;
4. meningkatkan kinerja semua sektor dan anggota organisasi;

5. menjamin terlaksananya realisasi diri dan pengembangan diri pada setiap anggota dan memberikan kesempatan untuk melakukan ekspresi terhadap pekerjaannya atau tugas-tugasnya.

b. Unsur-unsur

Motivasi bukanlah satu-satunya yang mempengaruhi tingkat kinerja dan prestasi seseorang. Ada dua unsur lain yang terlibat yaitu: kemampuan perseorangan dan pemahamannya tentang perilaku apa yang diperlukan untuk mencapai kinerja yang tinggi (faktor ini disebut persepsi peran atau *role perception*) (Stoner, 1982). Motivasi, kemampuan dan persepsi berperan saling berkaitan. Artinya jika salah satu faktor rendah, maka tingkat kinerja dan prestasinya akan cenderung rendah sekalipun faktor-faktor yang lainnya tinggi.

Fred Luthans dalam bukunya berjudul *Organizational Behaviour*, 1992, mengemukakan bahwa perilaku seseorang sebenarnya dapat dikaji sebagai saling interaksinya atau ketergantungannya beberapa faktor atau unsur. Faktor-faktor itu secara pokok adalah kebutuhan (*need*), dorongan (*drive*), dan tujuan (*goal*). Motivasi orang yang satu akan berbeda dengan lainnya terletak pada kemampuannya untuk bekerja, juga tergantung kepada kebutuhan apa yang sedang ia rasakan sehingga ia mau bekerja. Adapun motivasi seseorang ini tergantung pada kekuatan dorongan motivasi itu sendiri. Dorongan ini menyebabkan seseorang berusaha untuk mencapai tujuan-tujuan, baik sadar maupun tidak sadar (Thoha, 1990). Dorongan ini pula yang menyebabkan seseorang berperilaku, yang dapat mengendalikan dan memelihara kegiatan-kegiatan, dan menetapkan arah umum yang harus

ditempuh oleh seseorang tersebut.

Tujuan, adalah sesuatu yang ingin dicapai yang berada di luar diri individu. Seringkali tujuan diartikan pula sebagai suatu harapan untuk mendapatkan sebuah penghargaan, satu arah yang dikehendaki oleh motivasinya. Dalam psikologi tujuan seperti itu disebut insentif. Namun istilah insentif sudah terlanjur dikenal masyarakat sebagai sesuatu hal yang selalu berhubungan dengan penghargaan keuangan, seperti misalnya kenaikan gaji atau upah, honorarium maupun tunjangan lainnya. Padahal terdapat penghargaan yang tidak bersifat keuangan dan amat berperan dalam menentukan sebuah perilaku seperti halnya kenaikan pangkat istimewa, penghargaan atau bintang jasa, dan lain sebagainya. Pemimpin yang berhasil mendorong atau memotivasi bawahannya karena ia mampu menciptakan suatu lingkungan yang menjamin adanya suatu tujuan yang tepat bagi pemenuhan kepuasan kebutuhannya.

c. Teori-teori

Model Tradisional. Model tradisional tentang motivasi dimulai oleh Frederick Taylor dan mazhab manajemen ilmiah (*scientific management school*). Mazhab ini berpendapat bahwa aspek yang penting dari tugas pemimpin adalah memastikan bahwa bawahan melaksanakan tugas mereka yang berulang-ulang dan membosankan dengan cara yang paling efisien. Pemimpin menentukan bagaimana tugas harus dikerjakan dengan menggunakan sistem insentif untuk memotivasi bawahan dengan asumsi dasar bahwa makin banyak bawahan memproduksi maka makin besar

penghasilan mereka.

Perspektif ini menganggap bahwa para pekerja pada dasarnya pemalas dan bahwa pemimpin memahami tugas para bawahan lebih baik daripada bawahan itu sendiri. Bawahan hanya dapat dimotivasi dengan imbalan uang dan hanya sedikit kontribusinya di luar tugas mereka. Dalam banyak situasi pendekatan ini sangat efektif. Dengan meningkatkan efisiensi, lebih sedikit pekerja yang dibutuhkan untuk tugas tertentu. Sesudah beberapa lama berlangsung, pemimpin mengurangi besarnya insentif. Pemecatan menjadi suatu hal yang biasa, dan para bawahan mencari keamanan kerja daripada sekedar peningkatan gaji yang sedikit dan bersifat sementara.

Model Hubungan Manusia. Pendekatan secara tradisional pada akhirnya tidak lagi menjadikan motivasi pekerja meningkat. Elton Mayo dan dan peneliti hubungan manusia lainnya menemukan bahwa kontak-kontak sosial yang dilakukan oleh para karyawan di waktu kerja juga penting dan bahwa tugas yang menjemukan dan berulang-ulang secara sendirinya merupakan faktor dalam mengurangi motivasi. Mayo dan yang lainnya percaya bahwa pemimpin dapat memotivasi bawahan dengan cara mengakui kebutuhan sosial bawahan dan membuat bawahan merasa berguna dan penting.

Sebagai akibatnya, bawahan merasa mendapat beberapa kebebasan untuk membuat keputusan dalam pekerjaan. Perhatian yang lebih besar diberikan kepada kelompok kerja informal yang hidup di dalam organisasi. Lebih banyak informasi diberikan kepada bawahan mengenai keinginan

pemimpin dan tentang operasi organisasi.

Pada model tradisional, bawahan diharapkan untuk menerima wewenang manajemen dengan imbalan dimungkinkannya upah yang tinggi dengan sistem yang efisien yang dirancang oleh manajemen dan dilaksanakan oleh bawahan. Dalam model hubungan manusia ini, bawahan diharapkan menerima wewenang manajemen karena pemimpin memperlakukan mereka dengan tenggang rasa dan memperhatikan kebutuhan mereka.

Model Sumberdaya Manusia. Para ahli teori berikutnya seperti Mc Gregor dan Maslow serta para peneliti seperti Argyris dan Likert, mengkritik model hubungan manusia sebagai sekedar pendekatan yang lebih canggih untuk memanipulasi bawahan. Para ahli teori ini mengatakan bahwa bawahan di motivasi oleh banyak faktor, bukan hanya uang, atau keinginan akan kepuasan, tetapi kebutuhan akan pencapaian serta pekerjaan yang berarti. Mereka berpendapat bahwa kebanyakan orang sudah termotivasi untuk bekerja dengan baik dan mereka tidak secara otomatis melihat pekerjaan sebagai sesuatu yang tidak dikehendaki. Teori ini mengatakan bahwa bawahan cenderung memperoleh kepuasan dari prestasi yang baik bukan mereka berprestasi karena merasa puas seperti dalam model hubungan manusia. Jadi bawahan dapat diberikan tanggung jawab yang lebih jauh untuk membuat keputusan dan melaksanakan tugas mereka.

Karena itu, dari sudut pandang sumber daya manusia, pemimpin tidak boleh memaksa bawahan untuk menuruti sasaran managerial model tradisional, atau memanipulasi mereka dengan perlakuan yang penuh

tanggung rasa, seperti pada model hubungan manusia. Sebaliknya, pemimpin harus membagi tanggung jawab untuk mencapai sasaran organisasi dan perseorangan, dengan masing-masing orang berkontribusi atas dasar minat dan kemampuannya masing-masing.

Sebuah penelitian menemukan bahwa para pemimpin yang dsemokratis cenderung untuk mempercayai motivasi perpaduan antara model hubungan manusia dan sumber daya manusia dengan lebih memberi penekanan atau kadar yang lebih pada model sumber daya manusia (Raymond, 1965).

d. Pengendalian

Operasionalisasi pengendalian ini cenderung bersifat komunikasi satu arah, meskipun tidak tertutup kemungkinan untuk dilakukan melalui cara komunikasi dua arah. Fungsi pengendalian ini bermaksud memberikan bukti pada asumsi bahwa kepemimpinan yang sukses atau efektif mampu mengatur aktivitas bawahannya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Sehubungan dengan itu berarti pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan-kegiatan bimbingan dan pengarahan, koordinasi dan pengawasan.

a. Bimbingan dan pengarahan

Bimbingan dan pengarahan yang dilakukan oleh pemimpin selama kegiatan kerja bawahannya sedang berlangsung pada hakekatnya merupakan bentuk pengawasan preventif. Dengan melakukan kegiatan

tersebut berarti pemimpin berupaya mencegah terjadinya kekeliruan atau bahkan kesalahan dari unit kerja atau perseorangan dalam melaksanakan volume dan beban kerjanya atau perintah penyelesaian dari pimpinannya. Kegiatan dilakukan dengan meluruskan setiap penyimpangan, agar secara terus-menerus pelaksanaan kerja terarah pada tujuan organisasi. Bimbingan dan pengarahan dilakukan dengan cara mencegah bawahan berpikir dan berbuat sesuatu yang cenderung merugikan kepentingan bersama di dalam organisasi. Oleh karena itu sifatnya tidak boleh kaku, karena tidak mustahil dari bawahan ditemukan sesuatu yang positif dan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas pencapaian tujuan.

Terdapat tiga proses utama di dalam kegiatan bimbingan serta pengarahan yang dilakukan pemimpin terhadap bawahannya, yaitu komunikasi, pengaruh dan bantuan. Kegiatan komunikasi pada kegiatan bimbingan dan pengarahan berhubungan dengan penerimaan pesan-pesan (mendengarkan), memberikan pesan-pesan (menanggapi) serta memberikan umpan balik. Seorang pemimpin tidak dapat menghindari kenyataan bahwa ia mempengaruhi bawahannya sedemikian rupa sehingga bawahan itu dapat bergerak ke arah tertentu. Akan tetapi, pengaruh ini coraknya khusus, yang memungkinkan bawahan tersebut menjalankan otonomi lebih banyak, memberikan penguatan positif sehingga perilaku yang diinginkan akan memperkuat kondisi-kondisi dimana bawahan dapat lebih belajar dari perilaku pemimpin melalui proses identifikasi.

Mendengarkan suara bawahan merupakan langkah efektif pertama dalam kegiatan bimbingan dan pengarahan. Mendengarkan meliputi menaruh



perhatian kepada berbagai pesan yang disampaikan oleh bawahan, baik yang nyata maupun tersembunyi dalam perasaan-perasaan dan keprihatinan-keprihatinan yang dapat dinyatakan dengan kata-kata oleh bawahan tersebut.

Bertanya dan menanggapi merupakan langkah berikutnya dalam pengarahan dan pemberian bimbingan, karena pertanyaan-pertanyaan tanggapan yang dikemukakan pimpinan pada bawahan dapat memenuhi beberapa tujuan yaitu; dapat membantu memperoleh informasi lebih banyak, mengusahakan suasana timbal balik, menjemihkan persoalan dan merangsang pemikiran. Di dalam situasi bimbingan dan pengarahan pertanyaan memainkan peranan yang cukup penting. Ada pertanyaan yang membuat bawahan bungkam atau membuatnya tergantung kepada pimpinan. Ada pula pertanyaan lain yang justru akan membentuk otonomi yang lebih pada diri bawahan sehingga dia makin leluasa mengungkapkan apa-apa yang dirasanya perlu diperbaiki. Dalam hal ini jelas bagi pemimpin bahwa pertanyaan pertama tidak bermanfaat dilakukan tetapi pertanyaan kedua yang seharusnya dikembangkan. Kecuali tidak bermanfaat, pertanyaan pertama tersebut juga tidak membantu dan bisa jadi justru menghambat kelancaran pemberian bimbingan dan penyuluhan.

Mempengaruhi, berarti memberi dampak kepada orang yang berhubungan dalam kaitan ini adalah bawahan. Dalam pengarahan yang efektif mempengaruhi harus mencakup dua aspek, yakni :

- a) Menambah otonomi bawahan, biasanya mempengaruhi dipahami hanya dengan arti pemimpin membatasi otonomi bawahan dan mengarahkannya kedalam tujuan-tujuan yang sebelumnya telah ditentukan oleh pemimpin.

Padahal seharusnya justru pemimpin harus meningkatkan otonomi bawahan agar mereka mempunyai lingkup yang lebih luas untuk menetapkan pilihannya sendiri namun tetap dalam kerangka tercapainya tujuan yang telah ditetapkan pimpinan.

b) Penguatan positif, harus diyakini oleh pemimpin bahwa perubahan perilaku tidak dapat dilaksanakan dalam diri bawahan hanya dengan hukuman atau penguatan negatif, melainkan dengan penguatan positif. Mengarahkan harus mencakup diberikannya dorongan keberhasilan agar bawahan lebih banyak mengambil inisiatif dan mampu bereksperimen dengan ide-ide baru (Rao, 1996).

b. Membantu

Bimbingan dan pengarahan itu pada hakekatnya membantu. Sperry dan Hess (1974) menganjurkan penggunaan bimbingan dan pengarahan pimpinan kepada bawahan dipahami sebagai proses yang dipakai pemimpin membantu bawahan secara efektif dalam teknik-teknik penyesuaian, pemberian tanggapan dan penyelesaian masalah serta pengembangan bawahan itu sendiri. Rao (1996), merinci sasaran-sasaran bimbingan dan pengarahan ini meliputi:

- 1) Membantu bawahan menyadari potensinya,
- 2) Membantu memahami dirinya sendiri, termasuk kekuatan-kekuatan serta kelemahan-kelemahannya,
- 3) Memberinya peluang untuk lebih mengerti perilakunya dan menganalisis dinamika perilaku,
- 4) Membantunya lebih memahami lingkungan kerjanya,

- 5) Meningkatkan keefektifannya, baik pribadi maupun antar pribadi dengan cara memberinya umpan balik mengenai perilakunya serta membantunya menganalisis kemampuan antar pribadi,
- 6) Mendorongnya menemukan alternatif-alternatif untuk menangani berbagai masalah,
- 7) Memberinya iklim empati supaya dapat menceritakan ketegangan-ketegangan, konflik-konflik, kecemasan-kecemasan dan masalah-masalahnya
- 8) Membantunya meninjau kemajuan dalam mencapai berbagai tujuan dengan cara yang tidak mengancam.

c. Koordinasi

Koordinasi adalah sinkronisasi (penyelarasan) kegiatan-kegiatan secara teratur guna memberikan jumlah waktu dan pengarahannya pelaksanaan yang tepat yang menjadikan kegiatan organisasi berlangsung selaras dan merupakan kesatuan untuk mencapai tujuan tertentu. Dengan demikian kegiatan ini pada dasarnya merupakan usaha untuk mendapatkan kombinasi atau gabungan sumber-sumber pokok kegiatan yang sedang dihadapi. Usaha ini dapat dicapai dengan mempersatukan kegiatan-kegiatan orang-orang dan dihubungkan dengan :

- banyaknya kegiatan, baik mengenai kuantitas maupun kualitasnya
- penentuan kegunaan waktu dari kegiatan
- pengarahannya dan penentuan arah kegiatan

Koordinasi sebagai kegiatan pengendalian dalam kepemimpinan bermaksud mewujudkan pelaksanaan kegiatan yang saling menunjang

dan saling isi-mengisi, antar setia unit atau secara perseorangan (Hadari, 1995:79). Koordinasi bermaksud mencegah suatu kegiatan dikerjakan oleh banyaknya unit atau perseorangan secara terpisah, sedangkan kegiatan lain tidak ada atau terlalu sedikit bawahan yang mengerjakannya. Singkatnya kegiatan pengendalian dengan melakukan koordinasi ini adalah bermaksud mengalokasikan secara memadai atau berimbang bawahan dan sumber daya yang ada untuk melaksanakan kegiatan kerja agar efektif. Dengan koordinasi diharapkan terwujud kerjasama yang harmonis antar unit ataupun perseorangan dalam melaksanakan kerja yang memerlukan kebersamaan. Fungsi pengendalian dengan melaksanakan koordinasi harus meluruskan porsi kegiatan masing-masing dan porsi mana yang memerlukan kerja sama. Dengan demikian tidak akan terjadi tumpang tindih pelaksanaan kegiatan, yang akan memberi dampak meningkatnya efisiensi dan efektivitas usaha pencapaian tujuan organisasi.

d. Pengawasan

Pengawasan dapat dilakukan sebagai kegiatan preventif, sebagaimana telah diuraikan di atas. Di samping itu pengawasandapat pula sebagai kegiatan kuratif, yang bertujuan untuk memperbaiki dan menyempurnakan kekeliruanatau kesalahan yang sudah terjadi. Pengawasan kuratif dilaksanakan setelah kegiatan selesai dilakukan, baik berupa pengawasan langsung maupun tidak langsung. Pengawasan langsung dilakukan dengan cara pemeriksaan dan pemantauan terhadap kegiatan bawahan yang sedang berlangsung, yang dilakukan oleh

pemimpin sendiri. Sedangkan pengawasan tak langsung dilakukan pemimpin dari jarak jauh, artinya tidak ditempat dimana kegiatan itu sedang berlangsung melalui laporan-laporan yang disampaikan oleh bawahan dalam melaksanakan tugas pokoknya atau karena perintah pemimpinnya. Laporan dapat disampaikan secara lisan maupun tertulis. Laporan lisan bukan bentuk pengawasan langsung karena dilakukan setelah sebagian atau keseluruhan kegiatan selesai dikerjakan tanpa mengamati proses sebenarnya sewaktu kegiatan itu dikerjakan. Penting untuk diingat bahwa pengawasan oleh pemimpin tidak boleh dijadikan alat untuk mencari-cari kesalahan yang kemudian diiringi dengan pemberian saksi atau hukuman. Pengawasan sebagai kegiatan pengendalian akan berpengaruh positif bagi perwujudan kepemimpinan dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi apabila terlihat kesediaan dan kesungguhan bawahan di dalam memperbaiki kesalahan atau kekeliruan yang ditemui.

Akhirnya dari uraian mengenai gaya kepemimpinan maka dapat disimpulkan, seperti terlihat dalam tabel berikut ini.

Tabel 1

**KEPEMIMPINAN DILIHAT DARI GAYA KEPEMIMPINAN,
PENGAMBILAN KEPUTUSAN, MOTIVASI DAN PENGENDALIAN**

Gaya kepemimpinan	Pengambilan keputusan	Motivasi	Pengendalian		
			B & P	Koordinasi	Pengawasan
Demokratis	Partisipatif-konsultatif	SDM	Tinggi	Tinggi	Sedang
Keluargaan	Konsultatif	Hub. Manusia	Tinggi	Sedang	Sedang
Jalan tengah	Campuran	Hub. Manusia	Sedang	Rendah	Sedang
Otoriter	Instruktif	Tradisional	Rendah	Rendah	tinggi
Laizes faire	delegatif	Tradisional	rendah	Rendah	Rendah

3. Prestasi Kerja, Kepentingan dan Pengukurannya serta Faktor-Faktor yang Mempengaruhi.

Dalam berbagai literatur seringkali penyebutan prestasi kerja dan kinerja dipergunakan secara bergantian atau bersama-sama, karena memiliki definisi yang sama. Prestasi kerja atau kinerja adalah hasil yang diinginkan dari perilaku. Kinerja selalu berfokus pada hasil kerja yang dibandingkan dengan standar (Musnif 1983; Moenir, 1983; Hariman & Hilgert, 1992) ataupun kriteria standar kerja lainnya. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan kriteria yang ditetapkan.

Bagi suatu organisasi, kinerja pegawai sangat penting sebagaimana dinyatakan oleh Steers (1985), yang mengungkapkan bila masalah organisasi kita analisis dari sudut pandang individu jelas kelihatan betapa pentingnya kinerja yang baik. Tanpa kinerja yang baik disemua tingkat organisasi,

pencapaian tujuan dan keberhasilan organisasi menjadi sesuatu yang sulit bahkan mustahil. Demikian pula dengan kepentingan lain dilihat dari mutu hasil kerja. Siagian (1988), mengungkapkan bahwa mutu pekerjaan tinggi pada gilirannya akan menghasilkan penghargaan, bukan saja dalam arti menjamin eksistensi dan pertumbuhan serta perkembangan organisasi, akan tetapi juga dalam pencapaian tujuan pribadi anggota dari organisasi yang bersangkutan.

Sisi lain dari pentingnya kinerja atau prestasi kerja diungkapkan oleh Maurice (1985:31), bahwa identifikasi yang akurat tentang penyebab-penyebab kinerja seseorang adalah suatu yang fundamental bagi pengawasan yang baik serta pembuatan keputusan yang lebih efektif dalam strategi-strategi perbaikan kinerja. Kinerja atau prestasi kerja yang baik dikarenakan pegawai memiliki kemampuan yang tinggi, kerja keras, pekerjaan mudah, nasib baik dan adanya bantuan dari rekan kerja. Sedangkan kinerja yang buruk karena kemampuan yang dimiliki rendah, usaha yang sedikit, pekerjaan yang sulit, nasib buruk dan rekan-rekan kerja yang tidak produktif. Dengan diketahui penyebab tersebut maka akan memudahkan usaha peningkatan kinerja para pegawai. Dengan demikian kinerja pegawai sangat penting untuk diketahui sebagai dasar dalam pengawasan serta penetapan kebijakan yang lebih efektif untuk waktu-waktu yang akan datang demi tercapainya tujuan organisasi.

Sedangkan kepentingan kinerja di instansi pemerintah sesuai dengan pasal 3 UU No. 28/1999 tentang Penyelenggaraan Negara Yang Bersih, bebas Dari Korupsi, Kolusi dan Nepotisme serta Inpres No. 7/1999 tentang

Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah adalah untuk pemenuhan asas-asas umum penyelenggaraan negara yang meliputi asas kepentingan hukum, asas tertib penyelenggaraan negara, asas profesionalisme, dan asas keterbukaan, asas proposionalitas dan asas akuntabilitas.

Heneman, Schab dan Fossum (1981:82-84), menyatakan bahwa secara umum pengukuran prestasi kerja mencakup dua kegiatan yaitu:

- a. identifikasi dimensi kinerja yang mencakup semua unsur yang akan dievaluasi dalam pekerjaan masing-masing karyawan dalam suatu organisasi.
- b. penetapan standar kinerja. Dengan demikian untuk mengetahui kinerja para pegawai diperlukan standar kerja.

Sedangkan standar prestasi kerja menurut Dharma (1986) terbagi menjadi beberapa hal antara lain:

- a. kuantitas, yaitu jumlah yang harus diselesaikan,
- b. kualitas yaitu mutu yang dihasilkan,
- c. ketepatan waktu yaitu, kesesuaiannya dengan waktu yang telah direncanakan (Dharma, 1986:55).

Sedangkan Bernandin dan Russel (1995:383), mengajukan 6 kriteria primer yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja:

- a. *Quality*, merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.
- b. *Quantity*, merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.

- c. *Timeliness*, merupakan sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki dengan memperhatikan koordinat output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.
- d. *Cost effectiveness*, sejauhmana penggunaan sumber daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, material) dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.
- e. *Need for supervision*, merupakan tingkat sejauhmana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.
- f. *Interpersonal impact*, merupakan tingkat sejauhmana pegawai memelihara harga diri, nama baik dan kerjasama diantara rekan kerja dan bawahan.

Pengukuran prestasi kerja dapat juga dilihat dari beberapa hal seperti yang dijelaskan oleh Syarif (1987) bahwa pengukuran prestasi kerja adalah mutu yang meliputi kehalusan, kebersihan dan ketelitian; kemudian jumlah waktu (kecepatan); jumlah macam kerja (banyaknya keahlian); jumlah jenis alat yaitu ketrampilan dalam menggunakan bermacam-macam alat; pengetahuan tentang kerja. Pengukuran prestasi kerja tersebut dapat digunakan dalam konteks individual maupun kelompok. Pengukuran prestasi kerja kelompok berdasarkan pada akumulasi kinerja individual dan standar pencapaian tujuan organisasi. Baik dan buruknya prestasi kerja seorang pegawai harus diketahui oleh seorang pemimpin sehingga dapat di evaluasi

kemudian dicari penyebabnya.

Dengan uraian teoretis di atas dapat dikatakan bahwa terdapat berbagai metode dalam pengukuran prestasi kerja pegawai dan untuk melakukan pengukuran diperlukan standar kerja atau sebuah ukuran tertentu.

Prestasi kerja yang baik dikarenakan para pegawai mempunyai kemampuan yang tinggi, kerja keras, pekerjaan mudah, nasib baik dan adanya bantuan dari rekan kerja. Ini menunjukkan bahwa faktor yang mempengaruhi prestasi kerja adalah berasal dari dalam dan luar pegawai (faktor internal dan eksternal). Faktor intern meliputi kemampuan dan kemauan kerja sedangkan faktor ekstern adalah jenis pekerjaan, nasib, bantuan rekan kerja dan kepemimpinan (Maurice, *et al.*, 1985). Secara umum Steers (1977), menyebutkan tiga hal faktor penting kinerja yaitu: kemampuan, perangai dan minat kerja, kejelasan dan penerimaan atas penjelasan peranan seorang pekerja dan tingkat motivasi pekerja. Sedangkan Timpe (1999:ix) memerinci faktor ekstern ke dalam enam faktor yaitu:

- a. lingkungan,
- b. perilaku manajemen,
- c. design jabatan,
- d. penilaian kinerja,
- e. umpan balik dan
- f. administrasi pengupahan yang mempengaruhi kinerja.

Faktor intern dan ekstern yang mempengaruhi kinerja, menurut Mobley *et al.* (1979), terbagi menjadi tiga elemen yang saling berkaitan yaitu

keterampilan, upaya dan sifat keadaan-keadaan eksternal.

Analisis tentang kinerja telah menarik banyak para ahli dan telah dikembangkan dalam suatu model, Gomes (1995) menyatakan bahwa dalam analisis kinerja senantiasa berkaitan erat dengan dua faktor utama yaitu:

- a. Kesiediaan atau motivasi karyawan untuk bekerja sehingga menimbulkan usaha karyawan,
- b. Kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan.

Prestasi kerja berkaitan dengan hasil kerja yang dicapai seseorang atau kelompok orang dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Dalam hal ini banyak faktor yang mempengaruhi proses menjalankan tugas baik individu, organisasi maupun lingkungan. Salah satu faktor penting yang mempengaruhi prestasi kerja adalah motivasi. Dimana motivasi merupakan akibat dari interaksi seseorang dengan situasi tertentu yang dihadapinya. Karena itu perbedaan antara seseorang yang memiliki kekuatan motivasi dengan yang lain dalam menghadapi situasi yang sama, Reksohadiprojo (1993:256) menggaris bawahi motivasi sebagai keadaan dalam diri pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu untuk mencapai suatu tujuan.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai negeri sipil dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya, dan pada umumnya prestasi kerja dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman, dan kesungguhan pegawai negeri sipil yang bersangkutan (Soetomo, dalam Machmud, 1985:113). Dengan didukung oleh motivasi dasar dalam menerima

dan melaksanakan sebuah tugas pekerjaan.

4. Kriteria Keberhasilan Kepemimpinan

Keberhasilan kepemimpinan seseorang tidak lepas dari peranan pemimpin secara langsung. Hal ini disebabkan selain sistem atau manajemen yang mendukung keberhasilan kepemimpinan tetapi faktor sifat-sifat pribadi seorang pemimpin juga menentukan keberhasilan kepemimpinan.

Keberhasilan seorang pemimpin pada umumnya diukur dari produktivitas dan efektivitas pelaksanaan tugas-tugas yang dibebankan pada dirinya. Apabila produktivitas naik dan semua tugas dapat dilaksanakan dengan efektif maka dapat disebut sebagai pemimpin yang berhasil. Sedangkan apabila produktivitas menurun dan kepemimpinannya dinilai tidak efektif dalam jangka waktu tertentu, maka ia disebut sebagai pemimpin yang gagal.

Mengukur dan menilai secara tepat dan cermat keberhasilan kepemimpinan seseorang sebenarnya sangat sulit karena berhubungan dengan obyek manusia seperti tingkah laku yang sering tertutup dan kurang obyektif dalam menilai karena unsur-unsur subyektivitas selalu melingkupi. Selain itu untuk menilai keberhasilan harus ditinjau dan dikaitkan dengan dengan berbagai aspek seperti halnya, aspek teknis, aspek administratif-manajerial, dan sosial atau manusiawi (Kartini Kartono, 1994:199).

Meskipun demikian terdapat beberapa indikator yang dapat dipakai sebagai petunjuk keberhasilan kepemimpinan dalam sebuah organisasi, seperti yang diuraikan oleh Kartini kartono dalam bukunya "Pemimpin dan

Kepemimpinan" (1994:199-200) berikut ini :

- a) meningkatnya hasil-hasil produksi dan pemberian pelayanan oleh organisasi (aspek ekonomis dan teknis)
- b) semakin rapinya sistem administrasi dan makin efektifnya manajemen yang meliputi:
 - 1) pengelolaan sumber daya manusia, alam, dana, sarana dan waktu yang makin ekonomis dan efisien;
 - 2) "the right man in the right place", dengan "delegation of authority" atau pendelegasian wewenang yang luas;
 - 3) struktur organisasi sesuai dengan kebutuhan organisasi, dan ada integrasi dari semua bagian;
 - 4) target dan sasaran yang ingin dicapai selalu terpenuhi, sesuai dengan ketentuan jadwal waktu;
 - 5) organisasi dengan cepat dan tepat dapat menyesuaikan diri pada tuntutan perkembangan dan perubahan dari luar organisasi (masyarakat, situasi dan kondisi sosial politik dan ekonomis).
- c) semakin meningkatnya aktivitas-aktivitas manusiawi atau aspek sosial yang lebih *human* sifatnya, antara lain berupa:
 - 1) iklim psikis yang mantap, sehingga orang merasa aman dan senang bekerja;
 - 2) disiplin kerja, disiplin diri, rasa tanggung jawab dan moral yang tinggi dalam organisasi;
 - 3) terdapat suasana saling mempercayai, kerjasama, *kooperatif*, dan etika kerja yang tinggi;

- 4) komunikasi formal dan informal yang lancar dan akrab;
ada kegairahan kerja dan loyalitas tinggi terhadap organisasi;
- 5) tidak banyak terdapat penyelewengan dalam organisasi;
- 6) ada jaminan-jaminan sosial yang memuaskan
- 7) Keberhasilan kepemimpinan dalam sebuah organisasi tidak terlepas dari adanya peningkatan prestasi kerja pegawai. Seperti yang telah diuraikan mengenai beberapa indikator prestasi kerja nampaknya kriteria keberhasilan kepemimpinan seseorang memiliki keterkaitan yang sangat jelas dengan komponen-komponen prestasi kerja. Hal ini nampak pada keberhasilan kepemimpinan yang ditandai dengan peningkatan produktivitas kerja, yang mana dipengaruhi oleh prestasi kerja. Sehingga dapat diasumsikan bahwa kepemimpinan dapat mempengaruhi peningkatan prestasi kerja pegawai dalam sebuah organisasi, baik yang bersifat statis sebagai ciri organisasi publik maupun yang bersifat dinamis.

Sedangkan untuk ukuran peningkatan prestasi kerja dalam penelitian ini berdasarkan Bernandin dan Russel (1995:383), adalah sebagai berikut:

- a. *Quality*, merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.
- b. *Quantity*, merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.
- c. *Timeliness*, merupakan sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki dengan memperhatikan koordinat output lain

serta waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.

- d. *Cost effectiveness*, sejauhmana penggunaan sumber daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, material) dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.
- e. *Need for supervision*, merupakan tingkat sejauhmana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.
- f. *Interpersonal impact*, merupakan tingkat sejauhmana pegawai memelihara harga diri, nama baik dan kerjasama diantara rekan kerja dan bawahan.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif yang bertujuan untuk mendeskripsikan atau menggambarkan peranan kepemimpinan dalam meningkatkan prestasi kerja serta untuk mengetahui faktor-faktor yang mendukung serta menghambat peningkatan prestasi kerja pegawai.

Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan oleh Sanapiah Faisal mengenai penelitian deskriptif adalah: "Suatu penelitian yang berupaya untuk mengungkapkan suatu masalah dan keadaan sebagaimana adanya sehingga hanya akan mengungkapkan fakta-fakta serta tidak menggunakan dan tidak melakukan pengujian hipotesa" (Faisal, 1989:20).

B. Fokus Penelitian

Sesuai dengan perumusan masalah yang telah ditetapkan dalam penelitian ini maka fokus penelitiannya adalah:

1. Peranan kepemimpinan dalam meningkatkan prestasi kerja, yang mencakup: (a) perilaku pemimpin (*laizes faire*, kekeluargaan, otoriter, jalan tengah dan demokratis); (b) pengambilan keputusan (proses pengambilan keputusan dan gaya dasar dalam pengambilan keputusan meliputi: instruktif, konsultatif, partisipatif dan delegatif); dan (c) pemberian motivasi.



2. Pengendalian (bimbingan dan pengarahan, koordinasi serta pengawasan)
3. Komponen Prestasi Kerja, yang meliputi:
 - a. Kuantitas(Quantity),
 - b. Kualitas (Quality),
 - c. Ketepatan waktu (Timeliness),
 - d. Biaya yang dikeluarkan (Cost effectiveness),
 - e. Kebutuhan akan pengawasan (*Need for supervision*)
 - f. Dapat memelihara harga diri dan nama baik organisasi (*Interpersonal impact*)
2. Faktor-faktor yang mempengaruhi peningkatan prestasi kerja
 - a. Faktor pendukung
 - b. Faktor penghambat

C. Sumber Data

Pada bagian ini dijelaskan mengenai sumber data yang digunakan dalam penelitian. Dalam hal ini sumber data dapat berupa benda, hal atau orang yang dapat diamati dan memberikan data maupun informasi yang sesuai dengan fokus penelitian yang telah ditetapkan.

Pemilihan dan pengambilan sumber data dilakukan secara purposive sampling (Moleong, 1988:65). Adapun cirinya dari mana atau dari siapa informasi mulai diambil tidak menjadi soal akan tetapi bila telah berjalan, proses tersebut berlanjut sesuai dengan kebutuhan dan proses akan berlangsung terus akan berakhir apabila telah ada pengulangan informasi

yang masuk dan pertimbangan kecukupan informasi yang diperlukan, biasanya disebut dengan data jenuh.

Adapun sumber data dalam penelitian ini adalah :

1. Sumber data Primer, diperoleh dari nara sumber atau informan yang secara langsung berhubungan dengan fokus penelitian, yaitu:
 - a. Kepala Biro
 - b. Kepala Bagian
 - c. Kepala Sub Bagian dan Staf
2. Sumber data sekunder, diperoleh dari nara sumber secara tidak langsung berhubungan, tetapi sifatnya menunjang data yaitu:
 - a. Dokumen-dokumen
 - b. Buku-buku ilmiah, hasil penelitian dan media massa yang relevan dengan fokus penelitian.

D. Lokasi dan Situs Penelitian

Lokasi penelitian ini berada pada Kantor Sekretariat Wilayah Propinsi Kalimantan Timur, yaitu di Biro Organisasi dan Biro Bina Penyusunan Program. Pemilihan lokasi dan situs penelitian menggunakan teknik purposive sampling (Moleong, 1988:165). Pemilihan didasarkan beberapa pertimbangan diantaranya kemudahan dan kejelasan dalam mengungkapkan permasalahan berdasarkan fokus yang telah ditetapkan.

Kantor Sekretariat Wilayah Propinsi Kalimantan Timur dipilih sebagai lokasi penelitian karena terdapat data-data mengenai peranan kepemimpinan dalam meningkatkan prestasi kerja, yang sesuai dengan fokus penelitian

yang akan dilakukan. Di samping itu akan memudahkan peneliti mengumpulkan data karena peneliti bekerja di instansi tersebut.

Sedangkan situs penelitian tepatnya berada pada ruangan kepala bagian, kepala sub bagian, dan ruangan kepala seksi.

E. Instrumen Penelitian

Berdasarkan karakteristik dari penelitian kualitatif maka instrumen penelitian adalah peneliti sendiri. Dalam penelitian ini peneliti terjun langsung ke "site" penelitian selaku "tangan pertama"; oleh karena itu perlu persiapan awal dengan adalah memahami terlebih dahulu tentang bentuk-bentuk kegiatan dari subyek penelitian. Hal ini dimaksudkan untuk menguasai peranan peneliti selaku instrumen penelitian, terutama teknik pengumpulan data dan analisis data. Sedangkan instrumen lain yang digunakan adalah blanko dokumentasi untuk merekam data sekunder/dokumen yang tersedia.

F. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan tiga bentuk yaitu wawancara, observasi dan dokumentasi.

1. Wawancara mendalam (*indepth interview*),

Wawancara adalah suatu proses tanya jawab lisan, dimana dua orang atau lebih berhadap-hadapan secara fisik, yang satu dapat melihat muka yang lain dan mendengarkan dengan telinga sendiri suaranya. *Interview* ini merupakan alat pengumpul informasi baik tentang beberapa jenis data sosial

yang terpendam maupun yang memanifes (Sutrisno Hadi, 1992:192).

Dalam penelitian ini yang digunakan adalah wawancara tidak terstruktur (*unstructured interview*). Penggunaan jenis wawancara ini berdasarkan pertimbangan agar lebih leluasa dan bebas tanpa ada ikatan dengan susunan pertanyaan, sehingga data yang diperoleh lebih banyak dan bersifat alamiah. Tetapi bukan berarti tidak memiliki susunan permasalahan yang akan ditanyakan, semuanya terangkum dalam *interview guide*. Yaitu rangkuman pertanyaan yang tersusun dalam bentuk panduan wawancara, yang berfungsi sebagai panduan peneliti ketika berada di lapangan. Dengan menggunakan tehnik wawancara diharapkan akan mendapatkan data-data primer yang akan mendukung penelitian ini.

2. Observasi

Teknik observasi adalah teknik pengumpulan data melalui pengamatan secara langsung di lapangan atau lokasi dan *site* penelitian. Observasi yang di gunakan adalah jenis *unstructured observation* (observasi tidak terstruktur).

Penggunaan jenis observasi ini agar terbebas dari dugaan-dugaan awal yang akan mempengaruhi obyektifitas penelitian, dan diharapkan dapat berkembang sewaktu kegiatan penelitian berlangsung. Sehingga data yang akan diperoleh dapat berkembang juga sesuai dengan fokus penelitian.

3. Dokumentasi

Tehnik dokumentasi digunakan untuk melengkapi dan membuktikan keberadaan segala aktivitas yang telah dilakukan.

G. Analisis Data

Pengertian analisa data, sebagaimana diungkapkan Singarimbun dan Effendi (1989) bahwa:

Analisa data adalah proses penyederhanaan data dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Setelah data tersebut disajikan dalam bentuk tabel guna kepentingan analisis, maka selanjutnya peneliti membuat kesimpulan dari hasil penelitian secara menyeluruh berdasarkan temuan khusus di lapangan.

Sebelum menganalisis data, data mentah tersebut terlebih dahulu harus diolah dan diperiksa apakah sudah lengkap atau belum untuk proses *editing*. Setelah pemeriksaan data selesai kemudian diberi kode atau huruf tertentu sesuai dengan tujuan dan fokus penelitian. Apabila proses sudah selesai, maka data disajikan untuk selanjutnya dianalisis.

Sesuai dengan rumusan masalah dan tujuan penelitian untuk mendeskripsikan peranan kepemimpinan dalam meningkatkan prestasi kerja faktor-faktor yang mempengaruhi peningkatan prestasi kerja untuk mengumpulkan data, peneliti menggunakan teknik pengolahan secara deskriptif. Kemudian dari data yang diperoleh dianalisis secara kualitatif, artinya data yang disajikan diberi makna dan penjelasan.

H. Keabsahan Data

Dalam penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif mengenal beberapa kriteria untuk menunjukkan sebuah keabsahan data. Kriteria keabsahan data dilakukan untuk mengurangi kesalahan dalam penelitian, sehingga perlu dicermati. Adapun kriteria dalam keabsahan data dalam

penelitian kualitatif menurut Moleong (1988) adalah sebagai berikut:

(1). Kredibilitas Data (derajat kepercayaan) atau *credibility* .

Kredibilitas data dapat dilakukan dengan memperpanjang masa observasi, pengecekan ulang data yang diperoleh pengamatan secara seksama, tekun, selanjutnya membandingkan untuk mengecek kebenaran data. Dalam penelitian ini yang memfokuskan pada upaya Pemerintah Daerah dalam meningkatkan pendapatan asli daerah tentunya harus melakukan perbandingan dan *cross cek* data untuk memastikan kebenaran data. Apabila diperlukan perlu pengecekan ulang dan memperpanjang masa observasi.

(2). Kriteria Keteralihan (*Transferibility*),

Kriteria keteralihan adalah sebuah usaha untuk menyajikan hasil penelitian dengan memperkaya wacana ilmiah melalui suatu diskripsi secara terperinci.

(3). Kriteria Kebergantungan (*Dependibility*)

Kriteria kebergantungan berkaitan dengan kemampuan hasil studi untuk diulang kembali atau dibuat *replikasi* (uji ulang). Mengingat penelitian mengenai pendapatan daerah tidak terbatas pada satu obyek saja maka memungkinkan untuk dikaji ulang, apabila terdapat suatu kesalahan dalam pengambilan data, penggunaan metode penelitian maupun penarikan kesimpulan.

(4). Kriteria Kepastian (*Confirmability*)

Kriteria kepastian berhubungan dengan usaha untuk mewujudkan kepastian hasil penelitian peneliti mendiskusikan dengan pembimbing setiap

tahapan yang dihasilkan sehingga diperoleh masukan untuk menambah kepastian dari hasil penelitian.

DEPARTEMEN PENDIDIKAN
UNIVERSITAS BRAWIJAYA



PROGRAM
PASCASARJANA

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Kantor Sekretariat Propinsi Kalimantan Timur

Penelitian ini berlokasi di kantor Sekretariat Propinsi Kalimantan Timur, dengan situs pengamatan pada Biro Organisasi dan Biro Bina Penyusunan Program. Kantor Sekretariat Propinsi Kalimantan Timur tersusun ke dalam empat asisten yang masing-masing membawahi biro-biro. Asisten I, Ketataprajaan, membawahi biro: (1) Biro Hukum; (2) Biro Pemerintahan Desa; (3) Biro Tata Pemerintahan; dan (4) Biro Organisasi. Asisten II, Administrasi Pembangunan, membawahi biro: (1) Biro Humas; (2) Biro Penyusunan Program; dan (3) Biro Ekonomi. Asisten III, Kesejahteraan Sosial, membawahi Biro Sinsos. Asisten IV, Administrasi, membawahi biro: (1) Biro Keuangan; (2) Biro Organisasi dan; (3) Biro Umum; (4) Biro Perlengkapan . Adapun gambaran struktur organisasinya Kantor SETPROP. KALTIM disajikan dalam lampiran 1.

Uraian secara rinci mengenai dua biro tersebut disajikan dalam uraian di bawah ini.

1. Struktur Organisasi

Secara hirarkhi Biro Organisasi dan Biro Bina Penyusunan Program berada di bawah wewenang Sekretariat propinsi Kalimantan Timur. Biro Organisasi berada di bawah Asisten IV, sedangkan Biro Penyusunan Program berada di bawah Asisten II. Biro Organisasi terdiri dari empat bagian, yaitu:

(1) Bagian Kelembagaan; terdiri dari sub-sub-bagian: (a) Sub-Bagian

Kelembagaan Tingkat I; (b) Sub-Bagian Kelembagaan Tingkat II; dan (c) Sub-Bagian Tata Usaha;

- (2) Bagian Ketatalaksanaan; terdiri dari sub-sub-bagian: (a) Sub-Bagian Tatalaksana Umum; dan (b) Sub-Bagian Tatalaksana Pembangunan;
- (3) Bagian Analisis dan Promosi Jabatan; terdiri dari sub-sub –bagian: (a) Analisa Jabatan; dan (b) Sub-Bagian Formasi Jabatan; dan
- (4) Bagian Pengolahan Data, terdiri dari sub-sub-bagian: (a) Sub-Bagian Pendataan; (b) Sub-Bagian Penyajian; (c) Sub-Bagian Perpustakaan.

Adapun struktur organisasi Biro Organisasi dapat terlihat dalam lampiran 2.

Biro Penyusunan Program terdiri dari tiga bagian, yaitu:

- (1) Bagian Penyusunan Program (BPP); terdiri dari sub-sub-bagian: (a) Sub-Bagian Pendataan dan Evaluasi; (b) Sub-Bagian Program Kerja; (c) Sub-Bagian Tata Usaha;
- (2) Bagian Administrasi Pembangunan Dati I; terdiri dari sub-sub-bagian: (a) Sub-Bagian Pembinaan; dan (b) Sub-Bagian Pelaporan;
- (3) Bagian Administrasi Pembangunan Dati II; terdiri dari: (a) Sub-Bagian Pembinaan; dan (b) Sub-Bagian Pelaporan.

Adapun struktur organisasi Biro Penyusunan Program disajikan dalam lampiran 3.

2. Tugas dan Fungsi Kerja

a. Biro Organisasi

Biro Organisasi (Kepala Biro) mempunyai tugas pokok menyiapkan pembinaan kelembagaan, ketatalaksanaan, analisis jabatan,

pengolahan data, dan pengelolaan perpustakaan. Rincian tugas pokok ini adalah sebagai berikut:

- 1) menyusun rencana program tahunan;
- 2) menyusun anggaran biro berdasarkan program kerja;
- 3) mengkoordinasikan, mengendalikan, mengarahkan program dari sub-sub-bagian yang ada di bawahnya;
- 4) mengkoordinasikan penyelenggaraan waskat dengan instansi terkait;
- 5) mengatur dan mendistribusikan tugas;
- 6) mengawasi pelaksanaan proyek yang dilaksanakan oleh Biro Organisasi;
- 7) membuat laporan kegiatan biro; dan
- 8) melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh atasan.

b. Biro Penyusunan Program

Tugas Pokok (Kepala Biro) Penyusunan Program adalah memimpin dan menyiapkan koordinasi kegiatan penyusunan program dan petunjuk teknis pelaksanaan pembangunan serta memantau perkembangannya. Adapun rincian dari tugas pokok ini adalah sebagai berikut:

- 1) merencanakan program kerja tahunan biro;
- 2) mengkoordinasikan, mengatur, mengendalikan, dan mengawasi tugas-tugas sub-sub bagian di bawah biro;
- 3) mendistribusikan tugas kepada kepala-kepala bagian;
- 4) mengkoordinasikan penyusunan program dan daftar usulan proyek di lingkungan biro;
- 5) meneliti usulan lelang untuk menentukan pemenang tender;
- 6) membuat laporan;

7) melaksanakan tugas lain yang dibebankan atasan.

3. Kondisi Umum Pegawai

a. Jumlah Pegawai

Dari data hasil dokumentasi di kantor Sek.Wil Prop. Kalimantan Timur, diketahui jumlah pegawai yaang terdapat pada Biro Organisasi adalah sebanyak 25 orang sedangkan pada Biro Bina Penyusunan Program sebanyak 35 orang. Sehingga total jumlah pegawai pada kedua biro tersebut sebanyak 60 orang. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat dalam tabel berikut ini:

Tabel 2

**JUMLAH PEGAWAI
PADA KANTOR SEKRETARIS WILAYAH
PROPINSI KALIMANTAN TIMUR**

No	Nama Biro	Jumlah Pegawai
1	Biro Organisasi	25 orang
2	Biro Bina Penyusunan Program	35 orang
JUMLAH TOTAL		60 orang

Sumber: Sek.Wil Prop. Kalimantan Timur 2001

b. Pendidikan

Jenjang pendidikan sarjana (S_1) mendominasi komposisi pendidikan pegawai di Biro Organisasi dan Biro Bina Penyusunan Program Kalimantan Timur. Hal ini dapat dilihat dari data Sek. Wil Prop. Kalimantan Timur dari 25 orang pegawai pada Biro Organisasi, sekitar 15 orang adalah lulusan sarjana. Sedangkan sisanya sebanyak 20 orang terbagi menjadi beberapa lulusan seperti halnya SD sebanyak 2 orang, SLTA sebanyak 5 orang, sarjana muda/diploma sebanyak 2 orang dan Pasca sarjana hanya satu orang.

Adapun data pendidikan pegawai pada Biro Bina Penyusunan Program juga didominasi oleh lulusan sarjana. Dari 35 jumlah pegawai, 20 orang lulusan sarjana, 2 orang lulusan sarjana muda/diploma, dan 11 orang lulusan SLTA dan 11 orang lulusan SLTP.

Pada tabel berikut akan nampak lebih jelas komposisi data pendidikan para pegawai di dua biro tersebut.

Tabel 3

**DATA JUMLAH PEGAWAI BERDASARKAN PENDIDIKAN
PADA KANTOR SEKRETARIAT WILAYAH
PROPINSI KALIMANTAN TIMUR**

No	Nama Biro	Tingkat Pendidikan						Jumlah
		SD	SLTP	SLTA	D ₃	S ₁	S ₂	
1	Biro Organisasi	2	-	5	2	15	1	25
3	Biro Bina Penyusunan Program	-	2	11	2	20	-	35
Total		2	2	16	4	36	1	60

Sumber data : Kantor Sekretariat Wilayah Daerah Propinsi Kalimantan Timur, 2001.

Tingkat pendidikan terendah pada Biro Organisasi adalah SD, sedangkan yang tertinggi adalah pasca sarjana. Kemudian pada Biro Bina Penyusunan Program pendidikan terendah adalah SLTP, sedangkan yang tertinggi adalah sarjana. Dengan melihat komposisi pendidikan yang cukup bagus pada kedua biro tersebut sudah seharusnya menampilkan kinerja yang bagus pula.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa pendidikan pegawai di dua biro tersebut telah memenuhi kualifikasi untuk mendukung dan melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

c. Golongan

Dari 60 orang total jumlah pegawai pada Biro Organisasi dan Biro Bina Penyusunan Program sebagian besar telah mencapai golongan III. Pada Biro Organisasi pegawai yang mencapai golongan III sebanyak 13 orang sedangkan pada Biro Bina Penyusunan Program sebanyak 20 orang. Untuk status pegawai pada Biro Organisasi hanya satu pegawai yang berstatus magang atau honorer, sedangkan pada biro bina penyusunan organisasi semuanya berstatus pegawai tetap.

Golongan tertinggi yaitu golongan IV, hanya dicapai oleh 3 orang pada Biro Bina Penyusunan Program sedangkan Biro Organisasi hanya 1 orang. Untuk golongan terendah yaitu golongan I masing-masing biro hanya terdapat 1 orang saja.

Rincian data golongan dapat dilihat secara jelas dalam tabel berikut ini.

Tabel 4

**DATA JUMLAH PEGAWAI MENURUT GOLONGAN
PADA KANTOR SEK.WIL.PROP KALIMANTAN TIMUR**

No	Nama Biro	Golongan	Jumlah Pegawai	Ket
A	Biro Organisasi			
1		Golongan I	1 orang	Tetap
2		Golongan II	8 orang	Tetap
3		Golongan III	13 orang	Tetap
4		Golongan IV	1 orang	Tetap
5			2 orang	Magang/ honorer
	Jumlah		25 orang	

Sambungan Tabel 4

B	Biro Bina Penyusunan Program			
1		Golongan I	1 orang	Tetap
2		Golongan II	11 orang	Tetap
3		Golongan III	20 orang	Tetap
4		Golongan IV	3 orang	Tetap
		Jumlah	35 orang	
			JUMLAH TOTAL	60 orang

Sumber: Kantor Sekretariat Daerah Propinsi Kalimantan Timur, 2001.

d. Masa Kerja

Sebagian besar dari pegawai pada Biro Organisasi kantor Sekretaris Wilayah. Propinsi Kalimantan Timur memiliki masa kerja yang cukup lama yaitu selama 11-15 tahun sebanyak 11 orang, masa kerja diatas 20 tahun sebanyak 4 orang dan dibawah 10 tahun sebanyak 8 orang.

Sedangkan pada Biro Bina Penyusunan Program masa kerja selama 11-15 tahun sebanyak 13 orang, masa kerja diatas 20 tahun hanya 5 orang dan di bawah 10 tahun sebanyak 11 orang.

Data secara lengkap mengenai masa kerja pegawai pada kedua biro di kantor Sekretaris Wilayah Propinsi Kalimantan Timur dapat dilihat dalam tabel berikut ini.

Tabel 5

DATA JUMLAH PEGAWAI MENURUT MASA KERJA DI KANTOR SEKRETARIAT WILAYAH DAERAH PROPINSI KALIMANTAN TIMUR

No	Nama Biro	Masa Kerja	Jumlah Pegawai	Ket
A	Biro Organisasi			
1		0-5 tahun	4 orang	
2		6-10 tahun	4 orang	
3		11-15 tahun	11 orang	

Sambungan Tabel 5

4		16-20 tahun	2 orang	
5		21-25 tahun	3 orang	
6		25 tahun ke atas	1 orang	
Jumlah				25 orang
B	Biro Bina Penyusunan Program			
1		0-5 tahun	6 orang	
2		6-10 tahun	5 orang	
3		11-15 tahun	13 orang	
4		16-20 tahun	6 orang	
5		21-25 tahun	5 orang	
6		25 tahun ke atas	-	
Jumlah				35 orang
JUMLAH TOTAL				60 orang

Sumber: Kantor Sekretariat Propinsi Kalimantan Timur, 2001.

Ternyata dari tabel di atas dapat diketahui secara rinci bahwa, jumlah pegawai pada kedua biro tersebut yang memiliki masa kerja rendah 0-5 tahun, sebanyak 10 orang. Sedangkan untuk masa kerja selama 25 tahun ke atas hanya satu orang.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa jumlah pegawai pada kedua biro tersebut memiliki masa kerja yang cukup lama sehingga dimungkinkan untuk dapat dengan mudah dan lebih baik dalam melaksanakan tugas rutinnya.

B. Gambaran Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan suatu definisi yang secara umum mengarah kepada bagaimana seseorang ataupun kelompok dapat mempengaruhi orang/kelompok lain untuk mencapai tujuan seperti yang diharapkan. Kepemimpinan dapat pula diartikan sebagai sebuah proses,



kegiatan dan seni. Hal ini tergantung bagaimana para pakar memaknai sebuah arti kepemimpinan, yang diterjemahkan dalam teori-teori kepemimpinan. Seperti halnya Stogdill (1948), Tannenbaum (1959), Koontz dan O'Donnel (1972), serta Bundell dalam S. Pamudji (1993) yang mendefinisikan kepemimpinan secara berbeda tetapi memiliki makna yang saling berhubungan.

Di dalam sebuah organisasi pastilah membutuhkan kepemimpinan, karena merupakan salah satu faktor yang mendukung keberhasilan sebuah organisasi. Dalam setiap defenisi kepemimpinan tidak pernah menyebut secara tegas mengenai jenis organisasi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa setiap organisasi baik bersifat publik maupun *private*, sama-sama membutuhkan kepemimpinan. Begitu juga halnya dengan instansi pemerintah, dalam hal ini adalah Kantor Sekretariat Propinsi Kalimantan Timur.

Kepemimpinan di Kantor Sekretariat Propinsi Kalimantan Timur terwakili oleh pemimpin-pemimpin di tiap bagian. Hal ini biasa disebut dengan kepala bagian ataupun kepala subbag. Pada Biro Organisasi, sebagaimana yang telah disajikan dalam gambaran umum, terdapat empat bagian, yaitu Bagian Kelembagaan, Bagian Ketatalaksanaan, Bagian Pengolahan Data, dan Bagian Analisis dan Formasi Jabatan. Sedangkan pada Biro Penyusunan Program terdapat tiga bagian, yaitu Bagian Penyusunan Program, Bagian Administrasi Pembangunan Daerah Tingkat I, dan Bagian Pembangunan Daerah Tingkat II.

Masing-masing bagian di bawah biro tersebut memiliki tugas dan fungsi masing-masing yang diatur melalui Peraturan Daerah No.2 Tahun 1992 tentang Organisasi Sekretariat Propinsi Kalimantan Timur.

Dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya seorang kepala bagian dipengaruhi oleh beberapa faktor yang muncul dari dalam dirinya sebagai seorang pemimpin. Seperti halnya melibatkan kajian motivasi, perilaku, pengambilan keputusan dan pengendalian.

Secara lebih jelasnya mengenai komponen utama dari kepemimpinan pada kantor Sekretariat Propinsi Kalimantan Timur dapat digambarkan sebagaimana dalam uraian di bawah ini.

1. Perilaku pemimpin

Studi kepemimpinan Universitas Ohio (1945) mengemukakan bahwa kepemimpinan merupakan perilaku seseorang pada saat mengarahkan aktivitas kelompok pada pencapaian tujuan. Di dalam perilaku tersebut tentunya memiliki pola-pola kepemimpinan yaitu :

a. Laissez Faire

Laissez faire, yaitu perilaku pemimpin yang memiliki perhatian rendah pada tugas kerja serta hubungan kerja dengan bawahannya. Pola perilaku ini ditandai dengan membiarkan kelompoknya dan setiap orang dalam organisasi berbuat semaunya sendiri. Dengan jalan memberikan kebebasan penuh dalam mengambil setiap keputusan. Sehingga apabila terjadi kesalahan maka pemimpin lepas tangan karena tidak ikut campur dalam pengambilan sebuah keputusan. Kepemimpinan dijalankan tanpa berbuat sesuatu.

Sedangkan hubungan pribadi ataupun hubungan kerja dengan bawahan kualitas maupun intensitasnya rendah karena diakibatkan oleh ketidakmampuannya dalam mengorganisasikan berbagai sumberdaya organisasi.

Pada Biro Organisasi dan Biro Bina Penyusunan Program tidak terdapat pola perilaku pemimpin seperti ini. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pada Kantor Sekretariat Propinsi Kalimantan Timur tidak terdapat perilaku kepemimpinan yang bersifat *laissez faire*.

b. Keluargaan

Keluargaan adalah perilaku pimpinan yang memiliki perhatian tinggi kepada hubungan dengan bawahan tetapi rendah perhatiannya pada tugas. Seperti halnya ditandai dengan, pemimpin yang ramah, selalu berusaha mencegah pertentangan dan konflik, melaksanakan tugas secara santai, dan tidak perlu memberikan perhatian pada pencapaian tugas organisasi.

Berdasarkan hasil pengamatan di lapangan yaitu pada Biro Organisasi, banyak dijumpai pemimpin yang bersifat keluargaan, seperti halnya yang dituturkan oleh Sm, salah seorang pegawai pada Biro Organisasi, sebagai berikut, " Ada beberapa kepala bagian, dan memang kalau dihitung mungkin separuh dari kepala bagian yang ada menerapkan pola keluargaan, terutama pimpinan yang sudah berumur". Kemudian diperkuat dengan As, juga pegawai pada Biro Organisasi menuturkan sebagai berikut, " Keluargaan seringkali ditempuh oleh para pimpinan karena mereka tidak menginginkan adanya persaingan yang tidak sehat antara yang senior dengan yang junior". Persaingan biasanya terjadi ketika dalam pengambilan keputusan

antara pegawai yang senior dengan dasar pengalaman kerja serta kebiasaannya selama ini dengan junior yang mendasarkan pada ilmu yang dimiliki saling mempertahankan argumentasinya. Pertentangan dan perdebatan itu biasanya terjadi ketika rapat-rapat intern antara pimpinan dengan kepala-kepala bagian. Misalnya dalam rapat yang membahas masalah APBD, pelaksanaan proyek, dan sebagainya.

Begitu juga dengan keramahan yang ditampakkannya kepada bawahan. Berdasarkan pengamatan, biasanya para kepala bagian ataupun Kepala Bagian dalam bidang masing-masing selalu tersenyum apabila berjumpa dengan bawahan dan saling menegur ketika bertemu dalam sebuah acara yang bersifat kedinasan. Misalnya melalui acara coffee morning yang diadakan pada setiap hari Senin pagi.

Sedangkan pada Biro Bina Penyusunan Program perilaku kekeluargaan lebih nampak pada pencapaian tugas yang dapat dilihat pada saat kerjasama pelaksanaan kegiatan di lapangan. Di sini nampak sekali usaha untuk saling membantu tugas masing-masing tanpa terlalu terikat pada job description yang ada. Dengan demikian pelaksanaan kegiatan tidak berjalan "kaku", tetapi fleksibel.

Dari penuturan kedua pegawai pada Biro Organisasi dan beberapa pegawai yang mewakili Biro Bina Penyusunan Program tersebut dapat disimpulkan bahwa perilaku pemimpin yang bersifat kekeluargaan cukup banyak diterapkan oleh pimpinan pada Kantor Sekretariat Propinsi Kalimantan Timur dengan alasan menghindari persaingan yang tidak sehat antara pegawai senior dengan junior. Hal ini khusus perhatiannya pada

hubungan pribadi sedangkan perhatiannya pada pelaksanaan tugas adalah menyempatkan diri untuk berbicara dengan para staf yang dilakukan di ruang kerja staf tersebut tanpa memandang tinggi rendah golongan atau pangkat pegawai yang bersangkutan.

c. Otoriter

Otoriter, yaitu perhatian yang tinggi kepada tugas tetapi rendah perhatiannya pada hubungan bawahan. Bawahan tidak boleh berinisiatif, setiap perintah atau kebijakan tidak pernah berkonsultasi dengan bawahannya.

Berdasarkan pengamatan di lapangan pada Biro Bina Penyusunan Program dan Biro Organisasi terdapat pimpinan yang bersifat otoriter khususnya pada bagian Penyusunan Program dan (kadang-kadang) Bagian Analisis Formasi Jabatan. Sifat ini nampak, misalnya dalam memberikan perintah kepada bawahan.

Khusus pada Biro Bina Penyusunan Program pimpinan bersifat otoriter, karena berhubungan dengan penyusunan program yang harus diperhatikan baik penyusunan awal serta pelaksanaannya di lapangan. Sehingga cenderung terkesan otoriter. Seperti yang dituturkan oleh salah satu pegawai pada bagian Penyusunan Program di Biro Bina Penyusunan Program sebagai berikut, " *sering memang, Pak, pimpinan kelihatan sangat keras ke kita, sehingga sering ketakutan, takut berbuat kesalahan, dan itu berpengaruh terhadap hubungan kerja kami*". Kemudian diperkuat juga oleh Bapak Hi, salah satu kepala Sub-Bagian Pendataan yang menuturkan sebagai berikut,

“meskipun secara pribadi pimpinan kami tidak garang tetapi karena sangat tegas dan cenderung streng pada tugas-tugas kerja di kantor maka kami cenderung tidak bisa santai dan takut”. Hal yang senada juga disampaikan oleh Ru, salah satu pegawai pada Biro Organisasi bahwa salah satu atasan memiliki ketegasan yang berlebih di bidang pelaksanaan tugas-tugas sehingga cenderung mengabaikan hubungan pribadinya dengan para bawahan.

Dengan demikian berdasarkan pengamatan dan penuturan beberapa pegawai diatas dapat disimpulkan bahwa perilaku kepemimpinan yang bersifat otoriter masih diterapkan pada Kantor Sekretariat Propinsi Kalimantan Timur.

d. Jalan Tengah

Jalan tengah, yaitu perhatiannya sedang-sedang saja pada tugas maupun hubungan. Pemimpin berusaha mencoba menciptakan hubungan pribadi dan membina moral orang-orang yang bekerja dalam organisasi yang dipimpinnya dan memperhatikan tugas organisas secara memadai, tidak mencolok.

Berdasarkan hasil penelitian di lapangan perhatian terhadap hubungan pribadi/kerja seringkali ditunjukkan dengan memperhatikan masalah-masalah yang dihadapi oleh pegawai secara khusus. Seperti halnya melalui pertemuan yang dilakukan secara pribadi oleh Kepala Bagian di ruangan staf. Kenyataan ini didukung oleh pernyataan DI, salah satu pegawai pada Biro Organisasi dan TI,Mn,Sr pegawai pada Biro Bina Penyusunan Program yang menyatakan bahwa pemimpin mereka seringkali memperhatikan berbagai masalah yang

dihadapi pegawai secara khusus seperti halnya, ketika terjadi kecelakaan, sakit, hamil dan salah satu anggota keluarga meninggal dunia, atau pada saat ada yang mengalami kesulitan finansial.

Untuk pembinaan moral bawahan yang sedang bekerja pemimpin menunjukkannya dengan mengundang para penceramah untuk memberikan "siraman rohani" di kantor.

Sedangkan dalam aktivitas kepemimpinannya tidak menciptakan target tugas terlampau tinggi sehingga menyulitkan pencapaian dan berbaik hati mendorong bawahan untuk bekerja lebih baik. Dalam hal ini ditunjukkan dengan tidak terlalu dituntut hasil yang betul-betul sesuai dengan rencana, jika memang kemampuan bawahan tidak bisa melaksanakan tugas tersebut. Perilaku ini dipilih oleh beberapa pimpinan pada dua biro tersebut karena mereka berusaha menyeimbangkan antara perhatian dalam hubungan dengan bawahan maupun hubungan pelaksanaan tugas, berkenaan dengan kemauan dan kemampuan pegawai. Seperti yang dituturkan oleh Bapak Kr, selaku salah satu kepala seksi pada Biro Bina Penyusunan Program sebagai berikut, "*kami melakukan pendekatan secara jalan tengah, kalau itu disebut jalan tengah secara teorinya, karena kami melihat pegawai itu bermacam-macam karakternya, begitu juga dengan kemampuan dan kemauan yang dimilikinya dan tidak bisa ditindak keras seperti dulu. Zaman sudah berubah semuanya menginginkan keterbukaan dan penghargaan atas kerja, jadi dengan cara menyeimbangkan perhatian antara pelaksanaan tugas dengan hubungan pribadi terhadap bawahan kami berharap mereka mampu menunjukkan prestasi terbaiknya*". Beberapa pimpinan pada bagaian-bagaian kedua biro

tersebut memahami kondisi bahwa meskipun mayoritas pegawai adalah sarjana tidak secara otomatis memiliki etos kerja dan prestasi yang tinggi. Hal ini terjadi karena adanya karakter dan sifat pegawai yang dimiliki berbeda-beda. Seringkali pegawai yang hanya lulusan SLTA etos kerjanya tinggi sehingga mampu melaksanakan tugas dengan baik. Seperti yang dituturkan oleh *Di*, salah satu pegawai pada biro organisasi yang lulusan SLTA, menuturkan sebagai berikut, "Biasanya Pak, pegawai yang lulusan SLTA itu sadar diri, secara kemampuan mungkin kurang dibandingkan dengan yang lulusan sarjana tetapi kami mau belajar dan kemauan kami keras sehingga seringkali yang sarjana ketinggalan karena hanya malas-malasan".

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pada Kantor Sekretariat Propinsi Kalimantan Timur perilaku kepemimpinan yang lebih banyak diterapkan adalah jalan tengah. Dengan pertimbangan kemampuan, kemauan serta karakter pegawai yang berbeda-beda serta perkembangan jaman yang sudah berubah.

e. Demokratis

Demokratis adalah perilaku pimpinan yang menunjukkan adanya, perhatian yang sama-sama tinggi kepada bawahan dan pelaksanaan tugasnya.

Orientasi perilaku ini memberikan perhatian kepada pencapaian tugas-tugas organisasi disertai dengan perhatian pada hubungan kerja melalui koordinasi dengan bawahan.

Berdasarkan pengamatan di lapangan maka perilaku diatas pada Biro Organisasi dirasakan oleh kepala biro, begitu juga dengan biro penyusunan program. Perilaku demokratis, ditunjukkan oleh pimpinan-pimpinan diatas atau yang lebih tinggi dari kepala biro, karena tanggung jawab yang diemban kepala biro berbeda dengan pegawai yang lainnya. Sehingga pimpinan lebih menekankan pelaksanaan tugas serta hubungan yang tinggi untuk mendapatkan hasil kerja yang tinggi pula. Hal ini seperti yang dituturkan oleh kepala Biro Organisasi Bpk TW, sebagai berikut, *"Atasan sangat concern dan komit atas pelaksanaan tugas serta hubungan kerja, beliau bertindak demokrat sehingga kami perlu menindak lanjuti dengan pelaksanaan dan hasil kerja sesuai dengan yang diharapkan". Tetapi sering juga kami bertindak demokratis kepada bawahan tentunya tidak semua ada beberapa pegawai yang kami anggap memang memiliki kemampuan lebih, seperti halnya kepala-kepala sub-bagian serta sebagian staf yang lain, seperti halnya para wakil kepala serta bendahara.*

Berdasarkan pernyataan di atas dapat disimpulkan bahwa perilaku pimpinan yang demokratis cenderung diberikan kepada pegawai yang lebih tinggi tingkatannya secara struktural, dimana secara emosional dan intelektual memiliki kelebihan. Sedangkan koordinasi ditunjukkan dengan selalu berhubungan dengan bawahan, seperti halnya dalam pelaksanaan tugas rutin misalnya dalam memecahkan permasalahan harus berkoordinasi dengan staf atau bawahan.

Kemudian pemimpin menghargai setiap potensi individu, dan terbuka menerima kritik yang datang dari bawahan. Dalam hal ini penghargaan potensi individu ditunjukkan dengan pemberian honor atau insentif tambahan kepada pegawai yang berhasil membawa nama baik organisasi dan melaksanakan kerja lembur. Pemberian hadiah, misalnya terhadap pegawai yang mampu menjuarai perlombaan olahraga yang diselenggarakan antar biro atau instansi di lingkungan Propinsi, atau di lingkungan departemen dalam negeri propinsi kalimantan timur. Sedangkan terbuka terhadap kritik diwujudkan dalam bentuk mau menerima dan mendengarkan masukan-masukan dari bawahan serta melaksanakan saran bawahan apabila dirasakan memberi manfaat dan benar.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa perilaku demokratis di lingkungan Sekretariat Propinsi Kalimantan Timur ditunjukkan dengan pemberian hadiah, pemberian tambahan honor, mendengarkan dan melaksanakan saran dari bawahan sebagai bentuk perhatian yang tinggi terhadap hubungan kerja dengan bawahan, sedangkan perhatian dalam pelaksanaan tugas diwujudkan dengan selalu berkoordinasi dengan bawahan.

Dari komponen perilaku pemimpin maka unsur-unsur yang lebih banyak terdapat pada kantor sekretaris propinsi adalah perilaku kekeluargaan, jalan tengah serta demokratis.

2. Pengambilan Keputusan

Leadership is the exercises of authority and the making of decisions (Dubin dalam Wahjosumidjo). Kepemimpinan adalah aktivitas para pemegang kekuasaan dan pengambilan keputusan. Oleh karena itu salah satu

komponen utama dari kepemimpinan adalah pengambilan keputusan

Dalam pengambilan keputusan, terdapat beberapa gaya dasar seperti halnya :

a. Instruktif

Instruktif adalah gaya pengambilan keputusan dengan ciri komunikasi satu arah. Pemimpin memberikan batasan peranan bawahannya dan memberitahu mereka tentang apa, bagaimana, bilamana dan dimana melaksanakan berbagai tugas. Inisiatif pemecahan masalah dan pengambilan keputusan serta pengawasan ketat dilakukan oleh pemimpin. Biasanya gaya ini diterapkan pada bawahan yang memiliki kematangan rendah, seperti halnya tidak memiliki kemampuan dan tidak mau melaksanakan tugas, sehingga pimpinan perlu menerapkan gaya instruktif.

Berdasarkan pengamatan pada dua biro di Kantor Sekretariat Propinsi Kalimantan Timur maka pengambilan keputusan yang bersifat instruktif dilakukan pada pegawai yang berada pada golongan bawah serta pada sifat pekerjaan yang sudah kaku dan baku. Seperti halnya yang dituturkan oleh Ach., salah seorang Kepala Sub-Bagian pada biro bina penyusunan program menuturkan sebagai berikut, "*Seringkali instruktif saya lakukan karena tidak saja berkenaan dengan sifat pegawai yang menjadi bawahan tetapi sifat pekerjaan yang sudah baku dan harus dilaksanakan secara kaku sesuai petunjuk teknis yang datang dari pusat*". Misalnya saja mengenai program pelaporan Form G.I. Sedangkan pada pegawai golongan bawah, gaya instruktif dilakukan karena berhubungan dengan pekerjaan mereka yang sangat teknis, sehingga perlu dirinci sedetail mungkin gambaran

kerjanya. Di samping itu selain jenis pekerjaan yang sangat teknis juga karakter bawahan yang cenderung kurang dewasa. Misalnya dalam pembuatan revisi Dipda yang bersifat teknis.

b. Konsultatif

Gaya pengambilan keputusan dengan ciri komunikasi dua arah. Gaya ini mengacu pada tingginya pengarahan dan tinggi dukungan. Dalam hal ini pemimpin masih memberikan banyak pengarahan dan membuat hampir sama dengan keputusan. Intensitas komunikasi dua arah dilakukan dengan mendengarkan perasaan dan ide-ide serta saran-saran dari bawahan. Tetapi pengawasan atau pengendalian tetap berada pada pimpinan/pemimpin. Biasanya diterapkan pada pegawai yang memiliki kematangan rendah menuju sedang. Pegawai tidak memiliki kemampuan tetapi memiliki keyakinan dan keinginan bertanggung jawab.

Berdasarkan pengamatan di lapangan maka gaya pengambilan keputusan konsultatif ditunjukkan dalam pelaksanaan tugas secara rutin, serta tugas-tugas insidental lainnya. Gaya konsultatif masih sering diterapkan karena terbiasa dengan contoh yang diberikan oleh pemerintahan pusat. Seperti halnya bawahan selalu meminta pengarahan dan petunjuk dari pimpinan. Misalnya dalam pelaksanaan program pelaksanaan penentuan pemenang tender proyek pembangunan, staf melampirkan telaahan untuk meminta petunjuk atau pengarahan lebih lanjut.

b. Partisipatif

Gaya pengambilan keputusan yang menunjukkan adanya dukungan yang tinggi tetapi rendah dalam pengarahan. Posisi kontrol atas pemecahan masalah dan pengambilan keputusan dipegang secara bergantian. Dalam hal ini pemimpin dan bawahan saling tukar-menukar ide, dan komunikasi dua arah dikembangkan untuk mendapatkan masukan dari bawahan. Gaya ini biasanya diterapkan pada pegawai yang memiliki kematangan yang bergerak dari sedang menuju ke tinggi. Pegawai tidak memiliki keinginan untuk melaksanakan tugas karena tidak yakin terhadap kemampuan dirinya sendiri

Berdasarkan pengamatan di lapangan, penerapan dari gaya ini adalah berupa permintaan pendapat dari staf tentang rencana atau pelaksanaan program tertentu, baik melalui forum rapat secara formal maupun melalui pertemuan informal di ruangan staf.

d. Delegatif

Gaya pengambilan keputusan dengan perilaku yang mengacu pada rendahnya dukungan sekaligus rendah pengarahan. Setiap permasalahan dibicarakan bersama-sama dengan bawahan, kemudian proses pengambilan keputusan didelegasikan secara keseluruhan kepada bawahan. Proses pengawasan atau pengendalian berada pada bawahan karena mereka memiliki kemampuan dan keyakinan untuk memikul tanggung jawab atas perilaku mereka sendiri.

Berdasarkan hasil pengamatan dan wawancara dapat diketahui bahwa banyak pekerjaan pimpinan yang didelegasikan kepada stafnya, baik karena alasan pimpinan berhalangan maupun tidak. Namun disertai catatan

agar setelah selesai pelaksanaan pekerjaan memberikan laporan sesuai dengan yang diminta, tertulis atau lisan. Sebagaimana yang dikatakan oleh salah seorang staf, bahwa dalam pendelegasian wewenang pimpinan selalu mengingatkan agar kami memberikan laporan.

Sehingga dapat disimpulkan dari keempat gaya pengambilan keputusan di atas yang seringkali diterapkan pada Kantor Sekretariat Propinsi Kalimantan Timur adalah kepemimpinan yang demokratis dan konsultatif.

3. Motivasi

Dari beberapa defenisi yang telah dikemukakan oleh para pakar maka dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan gambaran penyebab yang akan menimbulkan tingkah laku menuju pada sasaran tertentu, alasan dasar, pikiran dasar, dorongan bagi seseorang untuk bertindak serta ide pokok yang sementara berpengaruh besar terhadap tingkah laku manusia, biasanya merupakan satu peristiwa masa lampau, ingatan, gambaran fantasi dan perasaan-perasaan tertentu (Kartini, 1992:92).

Apabila dilihat dari tinjauan kepemimpinan maka motivasi yang biasa digunakan oleh seorang pemimpin terbagi menjadi beberapa model sebagaimana yang disajikan dalam uraian di bawah ini.

a. Model Tradisional

Pada model ini pemimpin memastikan bahwa bawahan melaksanakan tugas mereka yang berulang-ulang/rutin secara efisien, maka pendekatan yang dilakukan adalah dengan memberikan insentif.

Insentif digunakan untuk memotivasi bawahan dengan asumsi dasar bahwa makin banyak bawahan berproduksi maka makin besar penghasilan mereka. Dalam konteks instansi pemerintah, dalam hal ini kantor sekretaris wilayah propinsi maka insentif yang digunakan adalah pemberian honor sebagai tambahan atas kerja yang telah diselesaikan secara baik. Selain itu honor diberikan sebagai tambahan atas kerja lembur pegawai seperti halnya ketika ada kegiatan pembuatan laporan realisasi dan proyek APBD I yang dilakukan per triwulan. Seperti yang diungkapkan oleh Ach., salah satu pegawai pada biro bina penyusunan program bahwa pimpinan seringkali memberikan reward berupa insentif apabila mereka berkerja lembur dan hasil kerja bagus, seperti berikut, *“Memang seringkali kita mendapatkan tambahan honor, karena kita kerja lembur hingga malam, hal ini mampu juga memotivasi kita untuk mengerjakan lebih baik dan secepat mungkin”*.

b. Model Hubungan Manusia

Pemberian motivasi dengan pendekatan pengakuan terhadap kebutuhan sosial pegawai dan membuat pegawai merasa berguna dan penting. Sehingga pegawai akan menunjukkan prestasi kerjanya sebagai imbalan dari dihargainya kebutuhan pegawai.

Berdasarkan pengamatan dan hasil wawancara di lapangan maka model ini ditunjukkan dengan memberikan pekerjaan yang sesuai dengan bidang keahlian pegawai tersebut. Sebagaimana yang dikatakan oleh Am. dari Biro Organisasi, “jika saya diberi pekerjaan yang sesuai, saya merasa senang sekali, karena dapat bekerja dengan maksimal sesuai keahlian dan

kemampuan saya". Di samping itu juga dilakukan melalui permintaan pendapat atau masukan kepada pegawai yang bersangkutan yang menyangkut keahliannya.

c. Model Hubungan Sumberdaya Manusia

Pendekatan ini dilakukan dengan asumsi bahwa pegawai tidak hanya termotivasi oleh uang atau keinginan akan kepuasan tetapi kebutuhan akan pencapaian serta pekerjaan yang berarti. Teori ini mengatakan bahwa bawahan cenderung memperoleh kepuasan dari prestasi yang baik bukan berprestasi karena merasa puas seperti dalam model hubungan manusia. Sehingga bawahan dapat diberikan tanggung jawab yang lebih jauh untuk membuat keputusan dan melaksanakan tugas mereka.

Berdasarkan pengamatan di lapangan maka model hubungan sumberdaya manusia ini ditunjukkan dengan adanya pemberian kepercayaan kepada kepala bagian untuk mengecek ke lapangan, untuk melihat langsung proyek yang bermasalah sehingga dapat diselesaikan dengan baik, dengan menggunakan kemampuan dan kewenangan yang ada padanya.

Dari uraian di atas dapat dikatakan bahwa kepemimpinan yang diterapkan pada Kantor Sekretariat Propinsi Kalimantan Timur seringkali menggunakan model hubungan manusia dan hubungan sumberdaya manusia untuk memotivasi pegawainya.

4. Pengendalian

Pengendalian dilakukan dengan fungsi untuk mengatur aktivitas bawahan secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga

memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Oleh karena itu pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan kegiatan sebagai berikut:

a. Bimbingan dan pengarahan

Bimbingan dan pengarahan biasanya dilakukan oleh pemimpin ketika kegiatan kerja bawahannya sedang berlangsung. Bimbingan dan pengarahan biasanya dilakukana dengan melalui proses komunikasi dua arah kemudian mempengaruhi dan memberikan bantuan. Berdasarkan pengamatan pada dua unit organisasi yaitu pada Biro Organisasi dan Biro Bina Penyusunan Program, bimbingan dan pengarahan dilakukan secara langsung oleh Kasubag. Kepada bawahannya terutama kalau ada proyek yang bermasalah atau permasalahan lain yang dihadapi dalam pelaksanaan pekerjaan. Kegiatan ini dilakukan oleh Kasubag ataupun Kabag sebagai bentuk kegiatan evaluasi kepada bawahan terhadap pelaksanaan tugas yang dipercayakan kepadanya. Di samping itu juga untuk mempersiapkan laporan pelaksanaan tugas, sehingga tidak tertunda. Melalui komunikasi dengan bawahan secara terus menerus akan diketahui kemajuan pekerjaan yang dilakukan. Sebagaimana dikatakan seorang Kabag., bahwa, "saya sengaja melakukan komunikasi tatap muka dengan staf saya untuk mengecek sejauh mana pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya dilaksanakan. Komunikasi seperti ini kadangkala lebih efektif daripada saya menanyakan dalam pertemuan formal".

b. Koordinasi

Koordinasi adalah penyelarasan (*sinkronisasi*) kegiatan-kegiatan secara teratur guna memberikan jumlah waktu dan pengarahan pelaksanaan yang

tepat yang menjadikan kegiatan organisasi berlangsung selaras dan merupakan kesatuan untuk mencapai tujuan tertentu. Koordinasi dilakukan untuk mencegah adanya pelaksanaan kegiatan yang tumpang tindih. Koordinasi sebagai kegiatan pengendalian dalam kepemimpinan bermaksud mewujudkan pelaksanaan kegiatan yang saling menunjang dan saling mengisi antar setiap unit atau secara perseorangan (Hadari,1995:79).

Pada Biro Organisasi koordinasi yang dilakukan biasanya adalah koordinasi dalam rangka mempersiapkan pelaksanaan pengawasan melekat (waskat), dengan harapan kegiatan tersebut dapat berjalan sesuai dengan yang diharapkan. Sedangkan pada Biro Bina Penyusunan Program koordinasi biasanya dilakukan untuk penyusunan rencana program, daftar usulan proyek, dan penyusunan skala prioritas.

Dari uraian di atas dapat dikatakan bahwa pelaksanaan koordinasi di lingkungan Biro Organisasi dan Biro Bina Penyusunan Program telah berjalan dengan relatif baik. Hal ini sesuai dengan fungsi dari Kepala Biro yaitu melakukan koordinasi pelaksanaan kelembagaan dan ketata-laksanaan dengan instansi terkait atau dengan biro-biro lainnya.

Khusus untuk Biro Penyusunan Program, koordinasi paling sering dilakukan dengan Badan Perencanaan Daerah (BAPPEDA) khususnya dalam pelaksanaan proyek yang dibiayai oleh APBD I.

c. Pengawasan

Pengawasan dapat dilakukan sebagai kegiatan preventif , tetapi bisa juga dikatakan kuratif, yang bertujuan untuk memperbaiki dan



menyempurnakan kesalahan yang sudah terjadi. Pengawasan kuratif dilakukan setelah kegiatan selesai dilaksanakan, baik berupa pengawasan langsung maupun tidak langsung. Pengawasan langsung dilakukan dengan cara pemeriksaan dan pemantauan terhadap kegiatan bawahan yang sedang berlangsung dan dilakukan oleh pemimpin sendiri. Sedangkan pengawasan tidak langsung dilakukan pemimpin dari jarak jauh, artinya tidak ditempat dimana kegiatan itu sedang berlangsung, melainkan melalui laporan-laporan yang disampaikan oleh bawahan dalam melaksanakan tugas pokoknya.

Berdasarkan pengamatan di lapangan maka bentuk pengawasan yang seringkali diterapkan adalah pengawasan langsung, terutama di Biro Penyusunan Program berupa monitoring pelaksanaan program yang dibiayai melalui anggaran APBD II. Misalnya, pembangunan jalan di Kabupaten Malinau, dimana para staf turun untuk mengawasi secara langsung, dengan kegiatan berupa, antara lain: pembuatan photo, penelitian kualitas jalan, dan sebagainya.

C. Peranan Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Prestasi Kerja

Prestasi kerja atau kinerja adalah hasil yang diinginkan dari perilaku. Kinerja selalu berfokus pada hasil kerja yang dibandingkan dengan standar (Musnif 1983; Moenir, 1983; Hariman & Hilgert ,1992) ataupun kriteria standar kerja lainnya. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan kriteria yang ditetapkan.

Untuk mengetahui atau mengukur sebuah prestasi kerja atau kinerja haruslah menggunakan standar kinerja. Seperti yang dituturkan oleh Heneman, Schab dan Fossum (1981:82-84) bahwa secara umum pengukuran prestasi kerja mencakup dua kegiatan salah satunya adalah penetapan standar kerja.

Bernardi dan Russel (1995:383) mengajukan 6 kriteria primer yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja yaitu :

1. Kuantitas(*Quantity*), *Quantity*, merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.

Pada Kantor Sekretariat Propinsi Kalimantan Timur, dengan kepemimpinannya yang selama ini dilakukan maka kuantitas ditunjukkan dengan adanya peningkatan jumlah kegiatan yang dilakukan.

2. Kualitas (*Quality*), merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.

Berdasarkan hasil rapat evaluasi pelaksanaan kegiatan yang dilaksanakan selama ini, kualitas pekerjaan yang dilaksanakan oleh masing-masing bagian yang terdapat pada biro yang diteliti relatif baik. Hal ini tinjukkan oleh minimnya keluhan dari pimpinan.

3. Ketepatan waktu (*Timeliness*), merupakan sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki dengan memperhatikan koordinat output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.

Disadari bahwa di dalam pelaksanaan proyek, terutama pada Biro Bina Penyusunan Program, kadangkala terlambat atau melampaui jadwal waktu yang telah disediakan. Namun keterlambatan ini terutama disebabkan oleh hambatan alam, yang kadangkala tidak sesuai dengan yang diprediksi semula. Kendala yang kedua adalah realisasi anggaran yang turun tidak sesuai dengan waktu yang direncanakan, sehingga mempengaruhi kegiatan pengerjaan proyek di lapangan.

4. Biaya yang dikeluarkan (*Cost effectiveness*), sejauhmana penggunaan sumberdaya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, material) dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumberdaya.

Berdasarkan hasil wawancara dapat dikatakan bahwa untuk kriteria ini masih belum ada ukuran yang pasti.

5. Kebutuhan akan pengawasan (*need for supervision*) merupakan tingkat sejauhmana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.

Berdasarkan pengamatan di lapangan maka pengawasan masih diperlukan dalam pelaksanaan kegiatan, karena tidak semua pegawai yang dibebani tugas pekerjaan memahami secara baik pekerjaan tersebut. Karena itu masih memerlukan pengarahan dan petunjuk untuk melengkapinya. Walaupun diakui bahwa ada pegawai yang bekerja aktif dan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan yang diharapkan tanpa

membutuhkan pengawasan. Namun jumlah pegawai dengan tipe seperti ini masih relatif sedikit.

6. Dapat memelihara harga diri dan nama baik organisasi (*Interpersonal impact* merupakan tingkat sejauhmana pegawai memelihara harga diri, nama baik dan kerjasama diantara rekan kerja dan bawahan.

Berdasarkan pengamatan di lapangan maka interpersonal impact dilakukan pegawai ketika menyelesaikan tugas-tugasnya yang melibatkan hubungan dan kerjasama dengan pihak atau instansi lain, baik lokal, nasional maupun internasional. Misalnya dengan menghindari "negosiasi" untuk menyelesaikan proyek yang bermasalah. Para pegawai berusaha menyelesaikan tugas yang diembannya secara total dan bertanggung jawab demi kelancaran tugas dan nama baik instansi. Kemudian apabila mengikuti sebuah program pelatihan keluar daerah seperti halnya ADUM, ADUMLA, dsb. para pegawai berusaha semaksimal mungkin menampilkan kemampuannya demi nama baik instansi. Seperti yang dituturkan oleh Bapak Hr. salah satu pegawai pada Biro Organisasi yang menuturkan sebagai berikut, "*Apabila kami melakukan kegiatan keluar baik pelatihan maupun seminar-seminar dan kunjungan daerah serta diklat-diklat lainnya kami berusaha menjaga diri dan menampilkan kemampuan semaksimal mungkin karena hal ini selain menjadi penilaian oleh pimpinan yang harus kami laporkan, juga untuk menjaga nama baik instansi*".

Apabila terdapat perlombaan-perlombaan olah raga yang melibatkan instansi pemerintah, maka para pegawai berusaha untuk melakukan yang terbaik demi nama baik instansinya. Gu, sebagai salah satu langganan

kantor sekprop Kaltim untuk mewakili dalam perlombaan bulutangkis apabila ada perlombaan antar instansi menuturkan sebagai berikut, “*kalau saya sudah terbiasa mengikuti bulu tangkis tiap kali ada perlombaan dan tentunya berusaha untuk melakukan yang terbaik untuk instansi saya, kalah menang asal permainan saya bagus sudah cukup, kalo menang tambah lagi, syukur alhamdulillah*”

Para pegawai pada kedua biro tersebut berusaha untuk tidak melakukan hal-hal ataupun kegiatan yang merugikan diri mereka sendiri seperti halnya melakukan penipuan, korupsi dan kolusi kemudian penganiayaan dan lain-lainnya. Seperti halnya yang dituturkan oleh Sy. salah satu pegawai pada biro biana penyusunan program sebagai berikut, “*kalau saya Insya Allah tidak akan melakukan perbuatan yang dapat merusak citra diri saya apalagi nama instansi seperti halnya korupsi kolusi ataupun yang lainnya yang tidak halal, tetapi kalau ada pegawai lainnya yang begitu tentunya tidak bisa dideteksi secara dini sebab perbuatannya pasti dirahasiakan dari banyak orang. Insya Allah sebagian besar pegawai di sekwilprop ini tidak berbuat yang dilarang agama*”. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai Sekretariat Propinsi Kalimantan Timur berusaha untuk menjaga dan memelihara harga dirinya. Selain disebabkan karena faktor kepemimpinan juga karena faktor agama dan keyakinan masing-masing pegawai.

Sedangkan hubungan dan kerjasama antar rekan kerja serta bawahan ditunjukkan dengan pelaksanaan tugas sehari-hari yang selalu berkoordinasi

dengan rekan kerja serta menjalin hubungan baik dengan bawahan misalnya pekerjaan untuk merevisi Daftar Isian Proyek, yang selalu dikerjakan secara bersama dengan pegawai lainnya.

D. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Peningkatan Prestasi Kerja

1. Faktor Pendukung

a. Gaya kepemimpinan

Berdasarkan hasil penelitian maka faktor gaya kepemimpinan ini sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Seperti halnya yang dikemukakan oleh salah seorang pegawai pada Biro Organisasi, Sr, sebagai berikut " *Seorang kepala bagian yang persuasif dalam menghadapi bawahan tetapi tegas ketika berhadapan dengan tugas yang harus diselesaikan, hal itu menambah rasa hormat dan respon kami sangat baik, sehingga kalau tidak selesai tugas yang diberikan, malu rasanya*". Dalam hal ini yang dimaksud gaya kepemimpinan adalah komponen perilaku kepemimpinannya yang demokratis serta model pemberian motivasinya yang menggunakan gabungan hubungan manusia dan sumber manusia. Selain itu atasan menunjukkan perilaku yang dapat menjadi contoh bagi bawahannya, seperti halnya masuk kantor selalu tepat waktu, setiap kali mengeluarkan keputusan selalu dilaksanakan sesuai dengan aturan.

b. Kemauan

Kemauan yang keras untuk mampu mengerjakan sebuah tugas mendukung pegawai untuk meningkatkan prestasi kerja. Meskipun dilihat dari segi kemampuan yang kurang memadai tetapi didorong dengan kemauan yang keras maka prestasi kerja dapat diraih. Seperti yang dituturkan oleh Aw, salah satu kepala bagian pada biro bina penyusunan program, yang menuturkan sebagai berikut, “ *beberapa anak buah saya ada yang hanya lulusan SLTA tetapi banyak juga yang lulusan sarjana, tetapi yang SLTA mampu mengalahkan yang sarjana karena mereka ulet dan ada kemauan untuk menyelesaikan tugas secara baik, sehingga mereka nampak lebih cekatan dan gesit dibandingkan dengan yang lulusan sarjana, tetapi itu tidak semua masih banyak lulusan sarjana yang sangat bagus kerjanya dilihat dari kualitas dan kuantitasnya*”.

c. Umpan balik

Adanya umpan balik atau reward dari pimpinan atas hasil kerja yang dilakukan seperti halnya pemberian penghargaan atas prestasi yang telah dikerjakan, akan mendukung dan semakin meningkatkan prestasi kerja dari pegawai. Seperti halnya yang diungkapkan oleh salah satu kepala bagian pada Biro Organisasi sebagai berikut, “*kami memberikan penghargaan berupa tambahan honor untuk pegawai yang lembur dan mau bekerja keras dalam menyelesaikan tugasnya*”.

Begitu juga dengan yang disampaikan oleh Hs, Hn, dan Ir yaitu pegawai pada biro bina penyusunan program yang diwakili oleh Ir,

menyatakan sebagai berikut, *"Jika kerja keras kami dihargai tidak usahlah dengan berlebihan cukup dengan memberikan apa yang menjadi hak kami seperti uang lembur dan pujian yang seharusnya atas kerja kami, tentunya kami senang dan akan menambah semangat untuk bekerja lebih baik"*. Sedangkan Sr, salah seorang pegawai pada Biro Organisasi menyatakan sebagai berikut, *"kalau kami bekerja dengan penghargaan yang layak dan pimpinan bersikap layak tentunya akan semakin meningkatkan prestasi kami, harapan kami tentunya dengan prestasi yang kami raih mampu menjadikan pertimbangan untuk dipromosikan ke jenjang yang lebih tinggi"*.

Apabila terdapat kesalahan yang memang disengaja maka pimpinan memberikan reward berupa *punishment* atau hukuman. Berdasarkan pengamatan di lapangan maka hukuman yang sering diberikan adalah skorsing terhadap pegawai selama beberapa hari, kemudian pemecatan. Hasil pengamatan peneliti menunjukkan bahwa jika ada pegawai yang mengalami kesalahan dan kesalahan tersebut tidak terlalu berat, maka hukuman diberikan dalam bentuk peringatan dan tidak lagi diberikan kepercayaan untuk menangani proyek yang sama. Hal ini juga mampu mendukung peningkatan prestasi kerja seperti halnya yang diungkapkan oleh Ibu Rc, salah satu pegawai pada Biro Organisasi dan Bapak Ac, pada biro binan penyusunan program sebagai berikut, *"Hukuman yang diberikan atasan mampu menggugah perhatian kami untuk tidak bersikap teledor dengan tanggung jawab yang kami emban, bukan dipidana atau apa tapi malu rasanya kalau kejelekan kita diketahui...banyak pegawai"*. Kemudian

diperkuat oleh pernyataan Bapak Ac sebagai berikut, “Seringnya pegawai bolos kerja membuat atasan kami tegas dalam bertindak sehingga haknya tidak dibayar secara penuh, bagi kami itu penting karena berkaitan dengan kebutuhan keluarga sehingga kami tidak ingin jatah kami berkurang hanya karena kemalasan. Bukan karena prestasi kerja saja yang ingin kami raih tetapi berhubungan langsung dengan kebutuhan keluarga yang tidak sedikit”.

Dari pernyataan di atas dapat disimpulkan umpan balik yang diberikan berupa penghargaan yaitu tambahan honor untuk kerja lembur, pemberian hadiah, sedangkan hukuman berupa skors selama beberapa hari, pengurangan gaji pokok serta pemecatan mampu meningkatkan prestasi kerja. Sedangkan motivasi yang dimiliki untuk berprestasi, karena ingin dipromosikan ke jenjang yang lebih baik serta untuk tetap mendapatkan haknya secara penuh yaitu gaji untuk mencukupi kebutuhan keluarga.

d. Standar kinerja dan *job description* yang jelas

Dalam setiap jenis pekerjaan pasti memiliki *job description* atau gambaran kerja yang jelas. Gambaran kerja yang disertai dengan standart kerja atau penilaian yang jelas akan memudahkan pegawai sehingga mampu mendukung peningkatan prestasi kerja.

Pegawai tidak dapat mengandalkan dukungan dan pengarahan dari pemimpin secara terus-menerus oleh karena itu sangat penting peranan standar kerja yang jelas. Seperti yang diungkapkan oleh Ir, dan Hs pegawai

pada Biro Penyusunan Program yang menuturkan sebagai berikut, *“Apabila tugas yang diberikan memiliki gambaran yang jelas serta standar yang jelas pula maka kan memudahkan kami dalam menyelesaikan tugas, tanpa harus meminta petunjuk maupun pengarahan yang bersifat teknis kepada pimpinan, mungkin pengarahan perlu tetapi tidak menyeluruh pada semua tahapan kerja”*.

2. Faktor Penghambat

a. Gaya kepemimpinan

Salah satu faktor penghambat terbesar dalam sebuah organisasi adalah gaya kepemimpinannya. Di Kantor Sekretariat Propinsi Kalimantan Timur terdapat pimpinan yang bersifat otoriter, yang ditunjukkan dengan sikap yang tidak memberi peluang terhadap kreativitas bawahan terlepas dari sifat pekerjaan yang sudah baku dengan petunjuk teknis yang jelas dari pemerintah pusat. Seringkali tidak konsisiten apa yang dibicarakan dengan yang dilakukan, kemudian seringkali berubah-ubah dalam mengambil keputusan. Kemudian ditunjukkan dengan sikapnya yang terlalu tegas terhadap bawahan, yang menimbulkan kegugupan dan ketakutan kepada pegawai. Seperti yang dituturkan Ir, salah atu pegawai pada Biro Organisasi sebgai berikut, *“Waduh-waduh Pak, ada sih atasan yang begitu, kami bukannya takut karena apa tapi gugup Pak, soalnya seringkali kalau memberi perintah itu membentak-bentak dan jarang mau menolerir kesalahan yang tidak kami sengaja, semuanya minta serba perfect, kan*

susah Pak, dengan gugup bukannya pekerjaan tambah selesai tapi malah semakin lama jadinya". Kemudian terlalu tegas terhadap aturan, biasa disebut dengan "kaku". Hn, salah satu pegawai pada biro bina penyusunan program mengungkapkan sebagai berikut, "*Disiplin itu bagus Pak, tetapi dalam melaksanakan sebuah pekerjaan kita tidak boleh terlalu kaku terdapa aturan yang akan mematikan kreatifitas pegawai, karena hal ini saya alami, mau begitu salah mau benini salah, minta pengarah dan petunjuk malah dibilang bukan jamannya, terus bagaimana diterjemahkan sendiri takut salah*"

Selain perilaku otoriter ternyata pimpinan yang tidak tegas dan lemah pun ada sehingga menimbulkan pegawai santai dan bekerja apa adanya. Seperti halnya yang dituturkan oleh Ac sebagai berikut, "*pimpinan kami sangat baik dan menjunjung sifat kekeluargaan sehingga apabila terjadi pertentangan atau tidak terselesaikannya tugas sesuai jadwal, beliau hanya menegur dan memberikan wejangan tetapi tidak bertindak apa-apa sehingga kami terbiasa dengan hal itu, meskipun sebenarnya kami bisa memaksimalkan potensi diri*". Kemudian diperkuat dengan pernyataan seorang pegawai, sebagai berikut, "*Beliau selalu menunjukkan perhatian yang lebih kepada bawahan terlebih dalam hubungan kerja secara personal, tetapi dalam pelaksanaan tugas beliau tidak pernah menuntut kami lebih, beliau hanya memberikan saran untuk meningkatkan kinerja tetapi tidak ada umpan balik seperti hukuman atau tindakan tegas untuk pegawai yang melanggar*".

b. Penilaian kerja

Penilaian kerja yang tidak obyektif akan menghambat prestasi kerja pegawai. Pemimpin hanya mendasarkan penilaian atas rasa suka dan tidak suka biasa di sebut dengan "*like and dislike*" tidak berdasarkan prestasi kerja. Sehingga menimbulkan kekeliruan yang akan merugikan bawahan. Promosi kerja yang tidak obyektif juga menghambat prestasi kerja pegawai. Seperti halnya ketika salah satu pegawai dipromosikan ke tingkat yang lebih tinggi dengan mengabaikan prestasi kerja pegawai lain yang memiliki kelebihan dengan masa kerja yang cukup lama pula. Hal ini menimbulkan kecemburuan sehingga menghambat prestasi kerja pegawai karena pegawai akan bekerja biasa-biasa saja dengan alasan meskipun prestasi kerja bagus tidak akan dipromosikan oleh pimpinan. Seperti yang dituturkan oleh salah seorang pegawai pada Biro Organisasi, sebagai berikut, "*lebih baik kerja biasa-biasa saja Pak, kalau pada akhirnya yang mendapatkan promosi itu orang yang dekat dengan pimpinan, kerja keras sekalipun tidak akan dilihat secara obyektif*"

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

I. Gambaran kepemimpinan pada Kantor Sekretariat Propinsi Kalimantan

Timur adalah sebagai berikut:

a. Perilaku pimpinan

- 1) kekeluargaan
- 2) Jalan tengah
- 3) Demokratis

Ketiga Perilaku pimpinan diatas sering digunakan pada Kantor Sekretariat Propinsi Kalimantan Timur.

b. Gaya pengambilan keputusan

- 1) konsultatif
- 2) delegatif

Dua gaya pengambilan keputusan yang sering digunakan pada Kantor Sekretariat Propinsi Kalimantan Timur.

c. Motivasi

- 1) model hubungan manusia
- 2) model sumberdaya manusia

Dua model yang sering digunakan pada Kantor Sekretariat Propinsi Kalimantan Timur.

d. Pengendalian

- 1) Bimbingan dan pengarahan
- 2) koordinasi
- 3) pengawasan

II. Peranan kepemimpinan untuk meningkatkan prestasi kerja:

- a. Kuantitas (*Quantity*), merupakan jumlah yang dihasilkan.
- b. Kualitas (*Quality*), merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil tujuan yang diharapkan.
- c. Ketepatan waktu (*Timeliness*), merupakan sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan tepat waktu.
- d. Biaya yang dikeluarkan (*Cost effectiveness*), sejauhmana penggunaan sumberdaya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, material) dimaksimalkan.
- e. Kebutuhan akan pengawasan (*Need for supervision*) sejauhmana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi tanpa memerlukan pengawasan .
- f. Dapat memelihara harga diri dan nama baik organisasi (*Interpersonal impact*).

III. Faktor-faktor yang mempengaruhi peningkatan prestasi kerja pegawai

Adalah :

a. faktor pendukung,

- 1) gaya kepemimpinan yang demokratis.

- 2) kemauan dan kemampuan pegawai,
- 3) umpan balik/*reward*, berupa pemberian penghargaan atas prestasi yang diraih.
- 4) standar kerja dan *job description*, yang jelas.

b. Faktor Penghambat

- 1) gaya kepemimpinan otoriter.
- 2) penilaian kerja berdasarkan "*like and dislike*", perasaan suka dan tidak suka.

B.Saran-saran

Berdasarkan kesimpulan tersebut, peneliti menyarankan hal-hal sebagai berikut :

1. Kepemimpinan yang demokratis hendaknya diutamakan dalam proses memimpin bawahan, dengan tekanan pada tingkat perhatian yang lebih besar atas kepentingan bawahan disamping kepentingan organisasi.
2. Penilaian prestasi kerja hendaknya dilakukan atas dasar standar yang baku, rencana strategis yang telah disusun oleh pemerintah propinsi kaltim, sehingga hal-hal yang sifatnya subyektif dapat dihindari. Disamping itu hendaknya hasil penilaian terhadap prestasi kerja digunakan untuk kebutuhan penempatan pegawai secara tepat.

3. Strategisnya kedudukan organisasi ini untuk memajukan investasi di daerah, mengharuskan pihak pemerintah daerah untuk memberikan perhatian ekstra, baik terhadap sarana dan prasarana yang dibutuhkan maupun dalam pengembangan sumberdaya manusianya.

DAFTAR PUSTAKA

- Bernaddin and Russel, 1995. *Human Resource Management*. Mc Graw Hill, Inc, Singapore.
- Burby, Raymond J., 1990. *Kepemimpinan: Prinsip-prinsip Pokok*. Terjemahan Manullang, Liberty, Yogyakarta.
- Cribbin, J. James, 1990. *Kepemimpinan: Mengefektifkan Strategi Organisasi*. Terjemahan Ny. Rochmulyati Hamzah, PT Gramedi, Jakarta.
- Dharma, A., 1986. *Manajemen Prestasi Kerja*. Edisi I, Rajawali, Jakarta.
- Drucker, P.F. 1960. *Management: Task, Responsibilities, Practise*. Harper & Row, New York.
- Faisal, Sanapiah, 1992. *Penelitian Kualitatif: Dasar-dasar dan Aplikasi*. YA3 , Malang.
- Gandhi, Triantho, 2000. *Kepemimpinan dan Motivasi Serta Pengaruhnya Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil (Suatu kajian di Lingkungan Sekrearis Wilayah/Daerah Kabupaten Dati II Mojokerto)*. Tesis, Program Pascasarjana, Jurusan Administrasi Negara, Univ. Brawijaya, Malang.
- Gibson, Ivancevich, Donelly, 1992. *Organisasi: Perilaku, Struktur dan Proses*. Terjemahan, Ir. Nunik Adiarni MM., Binarupa Aksara, Jakarta.
- Gordon, Thomas, 1994. *Kepemimpinan Yang Efektif*. Terjemahan Mudjito, Rajawali Press, Jakarta.
- Handoko, T. Hani, 1993. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. Edisi II, BPFE, Yogyakarta.
- Harwood, Richard, 1994. *What is Work Worth*. Tallahassee Democrat 2 February, 11a.
- Harriman, Theo & Hillgert, Raymon L, 1992. *Supervision: Consep and Practise of Management*. Third Edition, South Western Publising Co, Cincinnati, Ohio.
- Henneman, Hb., DP Schab, JA., Fossum and LD. Dyer, 1981. *Managing*

Personnel and Human Resources, Strategies and Problems. Downjones Irwin, illinois.

Hersey, Paul, Kenneth H Blanchard, 1986. *Manajemen Perilaku Organisasi – Pendayagunaan Sumber Daya Manusia.* Terjemahan Agus Dharma, Penerbit Erlangga, Jakarta.

Hunneryager S.G. & Heckman, IL., 1992. *Kepemimpinan.* Terjemahan, Dahara Prize, Semarang.

International Labour Office, 1986. *Penelitian Kerja dan Produktivitas.* Terjemahan, JL Wetik, Erlangga, Jakarta.

Kartono, Kartini, 1994. *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Pemimpin Abnormal Itu?.* Edisi baru, Rajawali Grafindo Persada, Jakarta.

Keating, J. Charles, 1996. *Kepemimpinan: Teori Dan Pengembangannya.* Terjemahan, AM. Mangunhardjana, Kanisius, Yogyakarta.

Koontz, Harold; Cyril O Donnell, 1972. *Essentials of Management.* 2nd edition, Mc graw – Hill Book Company, New York.

Locke, Edwin A., 1991. *The Essence of Leadership: The Four Keys to Leading Succesfully.* Maxwell Macmillan International, Sidney.

Luthan, Fred, 1992. *Organizational Behaviuor.* Sixth Editian, Mc Graw-Hill, Inc, New York.

Machmud, 1999. *Peranan Kepemimpinan dalam Peningkatan Prestasi Kerja (Kajian Pengembangan Organisasi di Sekretariat Wilayah Daerah kabupaten Dati II Jombang).* Tesis, Program Pasca Sarjana, Jurusan Administrasi Negara, Univ. Brawijaya, Malang.

Manz, Charles C. and Henry P. Sims, Jr., 1990. *Super Leadership, Leading Others to Lead Themselves.* Berkley Books, New York.

Musanef, 1983. *Manajemen Kepegawaian.* Alumni, Bandung.

Muljo, Sukotjo, 2000. *Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Terhadap Semangat dan Kegairahan Kerja dalam Upaya Mneingkatkan Prestasi Kerja (Studi Perilaku Kepemimpinan di Dinas P&K Kabupaten Situbondo).* Tesis Program Pascasarjana, Unibraw, Malang.



- Mobley, W.H., R.W. Griffith, dan Meglino, 1979. "Review and Conceptual Analysis of The Employees Turn over Process". Psychological Bulletin.
- Moenir, A.S., 1983. *Pendekatan Manusiawi dan Organisasi Terhadap Pembinaan Kepegawaian*. Gunung Agung, Jakarta.
- Moleong, Lexy J., 1997. *Metode Penelitian Kualitatif*. Rremaja Rosdakarya, Bandung.
- Nawawi, Hadari, dan Martini, 1995. *Kepemimpinan yang Efektif*. Edisi Kedua, Gajah Mada University Press, Yogyakarta.
- Pamudji, S., 1993. *Kepemimpinan Pemerintahan di Indonesia*. Nina Aksara, Jakarta.
- Rao, T.V., 1996. *Penilaian Prestasi Kerja: Teori dan Praktek*. Diterjemahkan oleh L. Mulyana, Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta.
- Reksohadiprojo, Sukanto dan T. Hani Handoko, 1992. *Organisasi Perusahaan , Teori, Struktur dan Perilaku*. BPFE, Yogyakarta.
- Simon, A. Herbert, 1984. *Perilaku Administrasi*. Terjemahan St Dianjung, Bina Aksara, Jakarta.
- Siagian, S.P., 1988. *Organisasi, Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*. Cetakan Kelima, CV Masagung, Jakarta.
- Singarimbun, Masri, dan Soffian Effendi (ed), 1989. *Metode Penelitian Survei*. Cet I, edisi revisi, LP3ES, Jakarta.
- Steers, Richard M, 1985. *Efektivitas Organisasi*. Terjemahan Erlangga, Jakarta.
- Steers, Richard, M., 1989, *Efektivitas Organisasi (Kaidah Perilaku)*, Cetakan II, Gunung Agung, Jakrta,
- Stoner, James F., 1986. *Manajemen*. Terjemahan Gunawan Hutauruk, Erlanga, Jakarta.
- Tannenbauw, R., Weschler, & Massarik, 1959. *Leadership and Organization*. Mc Graw Hill, New York.

- Terry, George R., 1960. *Principle of Management*. 3rd ed., Record D Irwin Inc, Illinois.
- Thoha, Miftah, 1990. *Perilaku Organisasi*. Rajawali Press, Jakarta.
- Timpe, A.Dale, 1999. *Kinerja*. Seri MSDM; PT Elex Media Komputindo, Kelompok Gramedia, Jakarta.
- Wahjosumidjo, 1994. *Kepemimpinan dan Motivasi*. Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Yukl, Gary A, 1989. *Leadership in Organization*. Second Edition, Prentice-Hall International Inc, USA.