

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

II.1 Kajian Pustaka

Dalam penelitian ini menggunakan kajian pustaka dari penelitian terdahulu. Kajian pustaka berfungsi sebagai instrument pembanding, serta menemukan sisi lain yang berbeda dari penelitian yang akan di lakukan.

Adapun tinjauan penelitian terdahulu yang dianggap relevan dengan penelitian ini adalah sebagai berikut:

Penelitian yang dilakukan oleh Nicholas Mambor, (2006).Judul penelitian Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Mimika.dari Hasil penelitian tersebut yaitu Penerapan gaya kepemimpinan yang tepat akan dapat meningkatkan kematangan bawahan, baik kematangan kerja (*job maturity*) maupun kematangan psikologis (*psychological maturity*) yang mampu mendorong meningkatnya kualitas dan kuantitas kinerja pegawai yang diukur melalui produktifitas dan ketepatan waktu.

Penelitian Handayani (2010). Judul penelitian Analisis pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada dinas tenaga kerja Provinsi Lampung. dari Hasil penelitian bahwa motivasi kerja pegawai seperti pengembangan karir mempunyai

pengaruh lebih besar terhadap kinerja pegawai dibandingkan dengan pengaruh gaya kepemimpinan yang sesuai diterapkan pada Dinas tenaga kerja provinsi lampung. Adalah gaya konsultasi sedangkan kinerja sangat baik dapat dilihat tingkat keakrifitas yang sangat tinggi.

Penelitian Retno Prasetyorini (2003). Judul penelitian Hubungan Kepemimpinan Situasional dan Motivasi Berprestasi dengan Kinerja Guru SLTP Negeri Se Kota Samarinda” Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa: (1) Terdapat hubungan positif antara kepemimpinan situasional (X1) dengan kinerja guru (Y), terdapat hubungan positif antara motivasi berprestasi (X2) dengan kinerja guru (Y), terdapat hubungan positif antara kepemimpinan situasional (X1) dan Motivasi Berprestasi (X2) secara bersama – samadengan kinerja guru (Y).

Penelitian Ulfa Maulida Nur (2010). Judul penelitian Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Bank Syariah Bukopin Cabang Medan Jalan S. Parman No 77 Medan).Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa terdapat hubungan sebesar 0,830 atau sangat kuat antara perilaku kepemimpinan situasional terhadap kinerja. Dari hasil uji determinan maka pengaruh perilaku kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan sebesar 68,89%, sehingga ada pengaruh antara perilaku kepemimpinan

situasional terhadap kinerja karyawan dengan hipotesis (H_a) positif dapat diterima.

Penelitian Roy Rajendra Natta (2016) judul penelitian Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Sekretariat DPRD di Kabupaten Tojo Una-Una. Berdasarkan hasil penelitian di Sekretariat DPRD Kabupaten Tojo Una-Una Provinsi Sulawesi Tengah menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan situasional dan motivasi kerja pegawai berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya apabila gaya kepemimpinan situasional dan motivasi kerja pegawai meningkat maka kepuasan kerja pegawai akan meningkat begitupun sebaliknya jika gaya kepemimpinan situasional dan motivasi kerja pegawai menurun maka kepuasan kerja pegawai akan menurun.

Penelitian Kristoyo (2008). Judul penelitian Pengaruh kepemimpinan, komunikasi dan lingkungan fisik terhadap kinerja pegawai pada kantor dinas pendidikan kabupaten pekalongan. Hasil penelitian bahwa (1) kepemimpinan memberikan kontribusi yang tidak terlalu dominant terhadap kinerja pegawai pada kantor dinas pendidikan kabupaten pekalongan. (2) komunikasi berpengaruh tingkat kinerja pegawai pada kantor dinas pendidikan kabupaten pekalongan dengan tingkat yang rendah (3) lingkungan fisik secara dominant

mempengaruhi kinerja pegawai pada kantor dinas pendidikan kabupaten pekalongan dan (4) semua variabel bebas berpengaruh pada kinerja pegawai kantor dinas pendidikan kabupaten pekalongan.

Penelitian Yuliawan dan supartha (2012). Judul penelitian Pengaruh kepemimpinan terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja.(studi pada pegawai di lingkungan sekretariat daerah kota denpasar). Hasil dari penelitian bahwa (1) kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja (2) kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kinerja (3) kepemimpinan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi(4) komitmen berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja (5) komitmen berpengaruh positif terhadap kepuasan kinerja (6) kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja.

Penelitian Susanti dan baskoro (2012). Judul penelitian Pengaruh motivasi kerja dan gaya kepemimpinan terhadap disiplin kerja serta dampaknya pada kinerja karyawan (studi kasus pada pt PLN persero. Apd semarang. Hasil dari penelitian terlihat bahwa. (1) motivasi kerja dan karyawan PT. PLN (persero) APD semarang memiliki pengaruh positif secara signifikan terhadap disiplin kerja. (2) gaya kepemimpinan dari pimpinan PT. PLN (Persero) APD semarang memiliki pengaruh positif secara signifikan terhadap disiplin kerja.

Penelitian selanjutnya Samaun Hi Laha (2015). Judul penelitian Pengaruh kepemimpinan transformasional kepala daerah terhadap kinerja pegawai di pemerintahan provinsi maluku utara. Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa. Kepemimpinan transformasional kepala daerah berpengaruh terhadap variabel (y) kinerja pegawai di pemerintahan provinsi maluku utara dengan angka korelasi sebesar 0,136 dalam kategori sangat rendah. Penelitian ini menggunakan sampel, berdasarkan uji satu hipotesis makasampel dinilai terbukti mewakili populasi secara keseluruhan. Serta dalam hitungan determinisasi kontribusi variabel (x) terhadap variabel (y) sangat rendah dengan nilai interpretasi diatas 1,84%. Dari hasil uji tersebut maka kenyataannya yang terjadi di lapangan hipotesis penelitian ini yaitu. Transformasional kepala daerah terhadap kinerja pegawai di sekretariat daerah provinsi maluku utara. Telah terbukti dan teruji secara empirik di lapangan.

Tabel 2. 1 Tinjauan Pustaka

Peneliti	Judul	Temuan/Hasil Penelitian
Nicholas Mambor, 2006	Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Mimika.	Penerapan gaya kepemimpinan yang tepat akan dapat meningkatkan kematangan bawahan, baik kematangan kerja (job maturity) maupun kematangan psikologis (psychological maturity) yang mampu mendorong meningkatnya kualitas dan kuantitas kinerja pegawai yang diukur melalui produktifitas dan

		ketepatan waktu.
Handayani (2010)	Analisis pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada dinas tenaga kerja Provinsi Lampung.	Dari hasil penelitian bahwa motivasi kerja pegawai seperti pengembangan karir mempunyai pengaruh lebih besar terhadap kinerja pegawai dibandingkan dengan pengaruh gaya kepemimpinan yang sesuai diterapkan pada Dinas tenaga kerja provinsi lampung. Adalah gaya konsultasi sedangkan kinerja sangat baik dapat dilihat tingkat keakrifitas yang sangat tinggi.
Retno Prasyorini (2003)	Hubungan Kepemimpinan Situasional dan Motivasi Berprestasi dengan Kinerja Guru SLTP Negeri Se Kota Samarinda”	Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa: (1) Terdapat hubungan positif antara kepemimpinan situasional (X1) dengan kinerja guru (Y), terdapat hubungan positif antara motivasi berprestasi (X2) dengan kinerja guru (Y), terdapat hubungan positif antara kepemimpinan situasional (X1) dan Motivasi Berprestasi (X2) secara bersama – samadengan kinerja guru (Y).
Ulfa Maulida Nur (2010)	Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan(Studi Pada PT. Bank Syariah Bukopin Cabang Medan Jalan S. Parman No 77 Medan).	Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa terdapat hubungan sebesar 0,830 atau sangat kuat antara perilaku kepemimpinan situasional terhadap kinerja. Dari hasil uji determinan maka pengaruh perilaku kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan sebesar 68,89%, sehingga ada pengaruh antara perilaku kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan dengan hipotesis (Ha) positif dapat diterima.

<p>Roy Rajendra Natta (2016)</p>	<p>Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Sekretariat DPRD di Kabupaten Tojo Una-Una</p>	<p>Berdasarkan hasil penelitian di Sekretariat DPRD Kabupaten Tojo Una-Una Provinsi Sulawesi Tengah menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan situasional dan motivasi kerja pegawai berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya apabila gaya kepemimpinan situasional dan motivasi kerja pegawai meningkat maka kepuasan kerja pegawai akan meningkat begitupun sebaliknya jika gaya kepemimpinan situasional dan motivasi kerja pegawai menurun maka kepuasan kerja pegawai akan menurun</p>
<p>Kristoyo (2008)</p>	<p>Pengaruh kepemimpinan, komunikasi dan lingkungan fisik terhadap kinerja pegawai pada kantor dinas pendidikan kabupaten pekalongan</p>	<p>Hasil penelitian bahwa (1) kepemimpinan memberikan kontribusi yang tidak terlalu dominant terhadap kinerja pegawai pada kantor dinas pendidikan kabupaten pekalongan. (2) komunikasi berpengaruh tingkat kinerja pegawai pada kantor dinas pendidikan kabupaten pekalongan dengan tingkat yang rendah (3) lingkungan fisik secara dominant mempengaruhi kinerja pegawai pada kantor dinas pendidikan kabupaten pekalongan dan (4) semua variabel bebas berpengaruh pada kinerja pegawai kantor dinas pendidikan kabupaten pekalongan.</p>
<p>Yuliawan dan supartha (2012)</p>	<p>Pengaruh kepemimpinan terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja.(studi</p>	<p>Hasil dari penelitian bahwa (1) kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja (2) kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kinerja</p>

	pada pegawai di lingkungan sekretariat daerah kota Denpasar)	(3) kepemimpinan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi(4) komitmen berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja (5) komitmen berpengaruh positif terhadap kepuasan kinerja (6) kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja.
Susanti dan Baskoro (2012)	Pengaruh motivasi kerja dan gaya kepemimpinan terhadap disiplin kerja serta dampaknya pada kinerja karyawan (studi kasus pada PT PLN persero. Apd Semarang.	Hasil dari penelitian terlihat bahwa. (1) motivasi kerja dan karyawan PT. PLN (persero) APD Semarang memiliki pengaruh positif secara signifikan terhadap disiplin kerja. (2) gaya kepemimpinan dari pimpinan PT. PLN (Persero) APD Semarang memiliki pengaruh positif secara signifikan terhadap disiplin kerja.
Samaun Hi Laha (2015)	Pengaruh kepemimpinan transformasional kepala daerah terhadap kinerja pegawai di pemerintahan provinsi Maluku utara.	Penelitian ini menunjukkan bahwa. Kepemimpinan transformasional kepala daerah berpengaruh terhadap variabel (y) kinerja pegawai di pemerintahan provinsi Maluku utara dengan angka korelasi sebesar 0,136 dalam kategori sangat rendah. Penelitian ini menggunakan sampel, berdasarkan uji satu hipotesis makasampel dinilai terbukti mewakili populasi secara keseluruhan. Serta dalam hitungan determinasi kontribusi variabel (x) terhadap variabel (y) sangat rendah dengan nilai interpretasi diatas 1,84%. Dari hasil uji tersebut maka kenyataannya yang terjadi di lapangan hipotesis penelitian ini

		yaitu. Tranformasional kepala daerah terhadap kinerja pegawai di sekretariat daerah provinsi maluku utara. Telah terbukti dan teruji secara empirik di lapangan.
--	--	--

Sumber : hasil olahan dari berbagai sumber

Bila melihat dari berbagai sumber diatas, terdapat sembilan kajian yang memang membahas kepemimpinan, analisis dan kinerja tetapi masih di tambahkan dengan aspek-aspek yang lain. Dari segi judul dalam penulisan tersebut memang sama, tetapi dalam hasil akhir tersebut kajian di atas lebih cenderung ke analisis atau proses-proses, sedangkan penelitian yang dilakukan peneliti lebih ke hasil dari kinerja tersebut.

II.2 Kerangka Teori

II.2.1 Kepemimpinan

Secara etimologi pemimpin dan kepemimpinan berasal dari kata pimpin (to lead) kemudian dengan penambahan imbuhan (konjungsi) berubah menjadi pemimpin (leade) dan kepemimpinan (leadership). Dalam kepemimpinan terdapat hubungan antara manusia yaitu hubungan mempengaruhi (dari pemimpin) dan hubungan kepatuhanketaatan para bawahan karena dipengaruhi oleh kewibawaan pemimpin.

Pemimpin dan kepemimpinan tersebut bersifat universal, artinya selalu ada dan senantiasa diperlukan pada setiap usaha bersama manusia dalam segenap organisasi (baik organisasi bisnis maupun pemerintahan) mulai dari tingkat yang paling kecil yaitu keluarga, sampai pada tingkat Kampung, Kelurahan, Kecamatan, Kabupaten / Kota, Provinsi, dan Negara, serta dari tingkat lokal, regional, nasional dan internasional, dimanapun dan kapanpun.

Secara etimologi telah banyak konsep yang dikemukakan oleh para ahli tentang pengertian pemimpin dan kepemimpinan. Diantaranya Alan C. Filley dalam kutipan Moefit W (1987) merumuskan pengertian pemimpin dan kepemimpinan sebagai berikut: kepemimpinan adalah proses seseorang menggunakan pengaruh kemasyarakatannya, terhadap para anggota suatu kelompok lainnya (leadership is a process where by one person exert social influence over the member of the group). Sedangkan pemimpin adalah seorang dengan daya kekuatannya terhadap orang lain melakukan wewenang untuk tujuan mempengaruhi tata laku mereka (*a leader is a person with power over other who exercise this power for the purpose of influencing their behavior*).

Kartini Kartono (1992 : 25) memberikan pengertian pemimpin dan kepemimpinan sebagai berikut : pemimpin adalah seorang pribadi

yang memiliki kecakapan dan kelebihan, khususnya kecakapan kelebihan di suatu bidang sehingga mampu mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas tertentu, demi pencapaian satu atau beberapa tujuan, sedangkan kepemimpinan adalah suatu proses yang mengarahkan dan mempengaruhi serta melibatkan / menggerakkan orang lain atau kelompok orang untuk mencapai tujuan seseorang atau kelompok dalam situasi tertentu. Kepemimpinan tersebut terjadi jika di dalamnya terpenuhi unsur – unsur sebagai berikut :

1. Ada orang – orang atau pihak yang mempengaruhi atau menggerakkan (yang memimpin / pimpinan).
2. Ada orang – orang atau pihak yang dipengaruhi atau digerakkan untuk mencapai tujuan tertentu (yang dipimpin / bawahan).

Pengertian kepemimpinan demikian mempunyai ruang lingkup yang luas. Artinya bisa saja terjadi di luar organisasi / perusahaan yang tanpa dibatasi oleh aturan dan birokrasi serta tata krama organisasi. Dengan kata lain bahwa manajemen / manajer merupakan jenis pemikiran yang khusus dari kepemimpinan A.S. Munir (1988:35) menyebut dengan kepemimpinan dalam organisasi kerja atau kepemimpinan manajemen yaitu suatu kepemimpinan yang bersifat sebagai proses pengarahan terhadap pencapaian tujuan dan pembinaan

atas tenaga atau orang yang terlibat dalam proses pencapaian tujuan itu dengan cara mempengaruhi, memotivasi dan mengendalikannya.

Sejalan dengan pendapat di atas, menurut Sondang P. Siagian (1988:76) menyatakan bahwa ditinjau dari segi manajemen, kepemimpinan harus diartikan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain agar rela, mampu dan dapat mengikuti keinginan manajemen demi tercapainya tujuan yang telah ditentukan sebelumnya dengan efisien, efektif dan ekonomis. Dalam proses kepemimpinan manajemen dijalankan oleh para manajer pada seluruh tingkatan manajemen melalui pelaksanaan keseluruhan fungsi-fungsi manajemen. Seorang manajer bisa sebagai seorang pemimpin pada saat manajer tersebut mampu mempengaruhi perilaku bawahannya untuk mencapai tujuan tertentu, tetapi seorang pemimpin belum tentu seorang manajer.

Konsep kepemimpinan mempunyai arti yang berbeda pada orang – orang yang berbeda pula. Para peneliti biasanya mendefinisikan kepemimpinan sesuai dengan perspektif – perspektif individual dan aspek dan fenomena yang paling menarik perhatian mereka. R.M. Stogdil (Yulk, 1994:2) menyimpulkan bahwa terdapat hampir sama banyaknya definisi mengenai kepemimpinan dengan jumlah orang yang telah mencoba mendefinisikan konsep tersebut. Berbagai studi serta eksperimen dilakukan untuk memperoleh pola – pola serta

teknik – teknik terbaru bagi model kepemimpinan yang efektif. Kepemimpinan menjadi semacam komoditi untuk ditelaah dan diketahui melalui berbagai media cetak. Ia menjadi bahan diskusi yang tidak pernah usang, karena setiap pemimpin pada setiap institusi memiliki karakteristik serta gaya kepemimpinan yang berbeda antara satu dengan yang lainnya.

Terdapat beberapa definisi yang dapat dianggap cukup mewakili untuk dijadikan referensi selama dua puluh tahun terakhir ini adalah sebagai berikut:

Kepemimpinan adalah perilaku dan seorang individu yang memimpin aktivitas – aktivitas suatu kelompok kesuatu tujuan yang ingin dicapai bersama (Hemhill& Coons);

Kepemimpinan adalah pengaruh antar pribadi, yang dijalankan dalam suatu situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi, kearah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu (Tannenbaum, Wescler, & Massarik);

Kepemimpinan adalah pembentukan awal serta pemeliharaan struktur dalam harapan dan interaksi (Stogdill);

Kepemimpinan adalah peningkatan pengaruh sedikit demi sedikit pada, dan berada di atas kepatuhan mekanis terhadap pengarahan-pengarahan rutin organisasi (Katz& Kahn);

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas – aktivitas sebuah kelompok yang diorganisasi kearah pencapaian tujuan (Rauch& Behling);

Kepemimpinan adalah sebuah proses memberi pengarahan terhadap usaha kolektif, dan yang mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan untuk mencapai sasaran (Jacobs& Jacques);

Para pemimpin adalah mereka yang secara konsisten memberi kontribusi yang efektif terhadap orde sosial, dan yang diharapkan dan dipersiapkan melakukannya (Hosking), (Yulk, 1994 : 2 – 3).

Dari beberapa definisi kepemimpinan tersebut di atas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa keberhasilan usaha mencapai tujuan organisasi sangat ditentukan oleh para kepemimpinan yang ada.

Definisi mengenai kepemimpinan sama banyaknya dengan orang yang mencoba mendefinisikannya. Hal yang sama berlaku juga pada upaya untuk mempelajari apakah kepemimpinan itu. Ada begitu banyak teori, studi, penelitian laboratorium, latihan dan loka karya mengenai kepemimpinan yang kesemuanya itu dapat membingungkan, karena sulit mencari titik persamaan dan pengkategorian yang memadai dan memuaskan. Penomena ini telah disinyalir sejak dini oleh para pakar manajemen maupun organisasi.

Tahun 1959 Warren G. Bennis mengomentari fenomena ini sebagai berikut: Dan semua bidang psikologi sosial yang semu dan mengacaukan, teori kepemimpinan tanpa diragukan berada pada nominasi tertinggi. Dan, ironis sekali, mungkin lebih banyak yang ditulis tetapi kurang yang diketahui mengenai kepemimpinan dibandingkan hampir semua topik dalam ilmu perilaku (Yulk, 1994:371)

II.2.2 Kinerja

Kata kinerja berasal dari bahasa Inggris yaitu *performance* yang artinya prestasi kerja. Menurut Bernardin dan Russel (dalam Ruky, 2004 :15) kinerja adalah catatan tentang hasil–hasil yang diperoleh dari fungsi–fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu. Sedangkan kinerja menurut L.A.N, (1992:3) adalah prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja atau hasil kerja/unjuk kerja/penampilan kerja. Lebih lanjut Sedarmayanti (2007:147) mengatakan kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing–masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral maupun etika.

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya dapat dilihat dengan adanya kinerja menunjuk pada hasil kerja yang dicapai oleh seseorang. Seperti dikemukakan oleh Moenir (1983:76) bahwa kinerja adalah hasil karya seseorang pada kesatuan waktu atau ukuran tertentu. Kinerja adalah sesuatu yang dikerjakan atau produk / jasa yang dihasilkan atau diberikan oleh seorang atau sekelompok orang (Dharma, 1991:1). Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas – tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu (Hasibuan, 1991:105). Kinerja adalah perilaku yang ditampilkan oleh individu atau kelompok yang menurut Siagian (1995:136-137) sebagai berikut: "ditinjau dari segi keperilakuan, kepribadian seseorang sering menampakkan dirinya dalam berbagai bentuk sikap, cara berfikir dan cara bertindak dan berbagai hal yang mempengaruhi kepribadian seorang manusia organisasional yang tercermin dalam perilakunya, yang pada gilirannya akan berpengaruh terhadap kinerja.

Dari beberapa pendapat di atas maka dapat diambil satu pengertian bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya.

Kinerja yang baik merupakan suatu langkah menuju tercapainya tujuan organisasi. Kinerja merupakan sarana penentu dalam mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu perlu diupayakan untuk meningkatkan kinerja. Namun hal tersebut tidaklah mudah karena banyak faktor yang mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja seseorang. Menurut Siagian (1995:138) bahwa hal – hal yang mempengaruhi kinerja, seharusnya perlu diarahkan oleh pimpinan organisasi, dijelaskan secara terperinci sebagai berikut sifat yang agresif perlu dikembangkan supaya mampu melahirkan cara berfikir dan cara bertindak yang selalu bergerak dengan cepat. Sifat orang yang agresif itu pada umumnya ditandai dengan:

1. Tidak akan puas bekerja secara rutin;
2. Selalu meminta tugas pekerjaan yang penuh tantangan.

Menurut A. A Prabu Mangkunegara dalam bukunya *Evaluasi Kinerja SDM (2005:20)* manajemen kinerja merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian terhadap pencapaian kinerja dan dikomunikasikan secara terus menerus oleh pimpinan kepada karyawan, antara karyawan dengan atasannya langsung. Selanjutnya A. A. Prabu Mangkunegara mengemukakan tujuan dari pelaksanaan manajemen kinerja, bagi para pimpinan dan manajer adalah:

- a. Mengurangi keterlibatan dalam semua hal;
- b. Menghemat waktu, karena para pegawai dapat mengambil berbagai keputusan sendiri dengan memastikan bahwa mereka memiliki pengetahuan serta pemahaman yang diperlukan untuk mengambil keputusan yang benar
- c. Adanya kesatuan pendapat dan mengurangi kesalahpahaman diantara pegawai tentang siapa yang mengerjakan dan siapa yang bertanggungjawab;
- d. Mengurangi frekuensi situasi dimana atasan tidak memiliki informasi pada saat dibutuhkan;
- e. Pegawai mampu memperbaiki kesalahannya dan mengidentifikasi sebab-sebab terjadinya kesalahan atau inefisiensi.

Kinerja yang berbeda antara pekerja yang satu dengan yang lain menurut Mar'at (1982:64) secara garis besar dipengaruhi oleh dua hal, yaitu faktor – faktor individu dan faktor-faktor situasi. Hal ini dapat dijelaskan bahwa prestasi yang dicapai antara para Pegawai tersebut berbeda karena adanya faktor – faktor individu, seperti halnya karena adanya perbedaan kemampuan, fisik, motivasi, dan faktor individual lainnya. Faktor – faktor situasi juga berpengaruh pada tingkat prestasi yang dicapai oleh seseorang. Dalam situasi yang mendukung seperti, adanya kondisi

ruangan yang tenang, iklim / suasana kerja yang sehat, gaya kepemimpinan yang positif, pengakuan atas pendapat bawahan serta sistem kerja yang mendukung tentunya akan mendorong adanya kinerja.

1. Pengukuran Kinerja

Untuk mengetahui tingkat kinerja perlu diketahui faktor – faktor yang dapat diukur dari apa yang telah dihasilkan oleh pekerja. Beberapa pendapat yang membahas tentang pengukuran kinerja akan dijadikan dasar untuk menentukan indikator dari kinerja.

Tentang pengukuran kinerja Dharma (1991:36) berpendapat bahwa banyak cara pengukuran yang dapat dilakukan, seperti penghematan, kesalahan dan sebagainya. Tetapi hampir seluruh cara pengukuran kinerja mempertimbangkan hal – hal berikut :

- a) Kuantitas, berhubungan dengan jumlah yang harus diselesaikan.
- b) Kualitas, berhubungan dengan mutu yang dihasilkan (baik dan buruk).
- c) Ketepatan waktu, berhubungan dengan waktu penyelesaian pekerjaan.

Kriteria kuantitatif melibatkan pengukuran keluaran pelaksanaan kegiatan, kriteria ini menyangkut soal jumlah keluaran kegiatan. Oleh karena itu salah satu alat untuk mengetahui apakah pegawai berprestasi atau tidak, dapat dilihat dari banyaknya pekerjaan yang dihasilkan. Semakin banyak pekerjaan yang dihasilkan maka pegawai tersebut dapat dikatakan lebih berprestasi dibandingkan dengan pegawai yang menghasilkan lebih sedikit pekerjaan. Namun demikian, pengukuran kinerja dari sudut kuantitas tidak dapat diterapkan pada semua jenis pekerjaan, dan dikatakan oleh Syarif (1987:70) bahwa untuk jenis pekerjaan dibidang produksi, kuantitas adalah alat yang tepat untuk mengukur kinerja.

Kriteria kualitatif menyangkut pengukuran "keberhasilan" suatu proses atau keluaran, kriteria ini mengukur baik tidaknya pelaksanaan kegiatan, terutama dalam kaitannya dengan bentuk keluaran. Menurut Syarif (1987:74) kualitas pekerjaan terdiri dari kehalusan, kebersihan dan ketelitian pekerjaan. Dengan demikian dapat dikatakan kualitas pekerjaan dapat dilihat dari kehalusan, kebersihan dan ketelitian pekerjaan yang dihasilkan. Seorang pegawai disebut

berprestasi apabila pegawai tersebut menyelesaikan pekerjaan dengan kualitas yang tinggi.

Kinerja merupakan hasil kerja seseorang pekerja, sebuah proses manajemen yang berada pada organisasi secara menyeluruh, dimana hasil kerja harus ditunjukkan buktinya secara kongkrit dan dapat diukur dan dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan. Kinerja seseorang pegawai dalam suatu organisasi dapat berupa produk akhir (barang dan jasa) yang berbentuk perilaku, kecakapan, kompetensi, sarana dan keterampilan spesifik yang mendukung pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan bersama.

Dalam suatu organisasi baik pemerintah maupun swasta untuk melakukan aktivitasnya guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan, harus melalui sarana dalam bentuk organisasi yang digerakkan oleh sekelompok orang yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan. Tercapainya tujuan organisasi hanya dimungkinkan karena upaya para pelaku yang terdapat dalam organisasi tersebut. Dalam hal ini terdapat hubungan yang erat antara kinerja perorangan dengan kinerja organisasi. Dengan kata lain bila kinerja sumber daya aparatur pemerintah baik,

maka kinerja aparatur pemerintah akan baik bila aparatur tersebut mempunyai keahlian (skill) yang tinggi, bersedia bekerja, mempunyai masa depannya lebih baik. Bila sumber daya aparatur pemerintah mempunyai kinerja yang baik, maka akan berdampak pada pemerintahan yang baik.

Kinerja dapat dinilai dari apa yang dilakukan oleh seseorang pegawai dalam kerjanya. Dengan kata lain kinerja individu adalah bagaimana seseorang pegawai melaksanakan pekerjaannya atau untuk kerjanya. Kinerja pegawai yang meningkat akan turut mempengaruhi / meningkatkan prestasi organisasi tempat pegawai yang bersangkutan dapat bekerja, sehingga tujuan organisasi yang telah ditentukan dapat dicapai. Untuk mencapai kinerja yang efektif, efisien, dan berkualitas, maka Mitchell (dalam Sedarmayanti, 2007:51) mengungkapkan empat aspek yang dilakukan oleh seorang pegawai guna mewujudkan kinerja yang prima adalah : (1) kualitas pekerjaan, (2) prakarsa, (3) kemampuan, dan (4) komunikasi.

Lebih lanjut Cascio (dalam Sedarmayanti, 2007:230) menyarankan agar kinerja pegawai itu sangat efektif hendaknya memenuhi syarat :

- a) *Relevance*, yaitu menyangkut hal atau faktor yang diukur relevan (terkait dengan pekerjaannya, (output, proses, atau inputnya);
- b) *Sensitivity*, yaitu menyangkut sistem yang digunakan harus peka untuk *membedakan* pegawai yang berprestasi dan pegawai yang tidak berprestasi;
- c) *Realibility*, yaitu *sistem* yang digunakan harus dapat diandalkan, dipercaya, menggunakan tolak ukur objektif, sah, akurat, konsisten dan stabil;
- d) *Acceptability*, yaitu sistem yang digunakan harus sangat dimengerti dan *diterima* oleh pegawai;
- e) *Practicality*, yaitu semua instrumen yang digunakan harus mudah digunakan kedua pihak.

Seorang pegawai dalam melaksanakan tugas pekerjaan, maka perlu mengetahui unsure–unsure yang sangat mendalam tentang kinerjanya yaitu :

- a) Meningkatkan mutu kerja, seperti ketepatan, keterampilan, ketelitian dan kerapian;
- b) Meningkatkan kualitas kerja, penciptaan, produk dan jasa, kreatif, mampu bekerja dan beradaptasi;

- c) Meningkatkan ketangguhan, seperti mengikuti perintah, keselamatan kerja, inisiatif, ketepatan waktu dan kehadiran;
- d) Meningkatkan sikap, seperti kerja sama dan perubahan pekerjaan.

2. Kinerja Pegawai.

Kinerja yang dicapai oleh tenaga atau daya kerja seseorang dalam waktu tertentu, yaitu satu jam, hari, minggu dan sebagainya. Pengetahuan hal ini diperlukan untuk mengetahui daya guna perusahaan, menentukan premi gaji buruh, menyempurnakan organisasi dan lain-lain. (Ensiklopedia Umum, 1970:1081)

Rye dan Byars (1992:15) memberikan pemahaman bahwa kinerja atau performance merupakan tingkat pencapaian hasil atau tingkat pencapaian tujuan organisasi. Selanjutnya menurut Admosudirdjo (1997:11) kinerja dapat berarti prestasi kerja, prestasi penyelenggaraan suatu kegiatan. Wibowo (1992:64) menyatakan bahwa kinerja juga dapat menunjukkan seberapa jauh tingkat kemampuan pelaksanaan tugas-tugas organisasi. Disamping itu disebutkan indikator-indikator kinerja seperti volume pelayanan, dan kemampuan memperoleh sumber daya bagi pelaksanaan program.

Menurut Melayu S.P. (1993:105) kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnyayang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Kinerja adalah gabungan dari tiga faktor penting yang kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi seorang pekerja.Semakin tinggi ketiga faktor di atas, maka semakin besarlah kinerja karyawan bersangkutan.

Berdasarkan pemahaman di atas bahwa kinerja merupakan pencapaian produktifitas kerja dalam kurun waktu tertentu. Dan akan jelas perbandingan kinerja suatu bidang atau bagian meningkat ataupun menurun dalam melaksanakan tugas sesuai tingkat pencapaian produktifitas dalam kurun waktu tertentu. Suatu organisasi dinilai memiliki kinerja yang baik bila tidak hanya menghasilkan output yang optimal tetapi juga menggunakan input dan proses kerja yang seefisien mungkin. (Utomo, 1995:6)

3. Ukuran Kinerja.

Menurut Donald dan Lawton (1995:8) menyatakan bahwa bagi setiap organisasi, penilaian kinerja merupakan suatu kegiatan yang sangat penting karena merupakan ukuran keberhasilan suatu

organisasi dalam kurun waktu tertentu. Penilaian tersebut dapat juga dijadikan input bagi perbaikan atau peningkatan organisasi yang bersangkutan selanjutnya.

Efendi (1993:17) menyatakan bahwa untuk mengetahui bagaimana kinerja organisasi baik organisasi pemerintah maupun organisasi swasta sesuai penelitian yang dilakukan penggunaan indikator-indikator dan konsep-konsep banyak ditemui dalam literatur administrasi negara yang bersifat klasik seperti efektifitas, efisiensi dan produktifitas.

Kevit dan Lawton (1994: 110) menggunakan tiga indikator dalam mengukur kinerja organisasi, yaitu:

- a. Produktifitas yang diukur melalui perubahan output kepada perubahan disemua faktor;
- b. Perubahan dalam melaksanakan kepegawaian (output, teknologi, stok, modal dan mekanisme penyesuaian maupun pengaruh terhadap perubahan status);
- c. Rahasia finansial mengurangi biaya pegawai dan meningkatkan nilai tambah pegawai.

Kinerja organisasi dapat dikatakan berhasil jika mampu melindungi dan memenuhi kepentingan publik. Nampaknya sederhana sekali ukuran kinerja organisasi publik, namun dalam kenyataannya sebenarnya tidaklah demikian seperti yang

dikemukakan oleh Dwiyanto (1995:23) bahwa kesulitan dalam pengukuran organisasi publik muncul karena tujuan dan misi organisasi publik bukan hanya sangat kabur tetapi juga bersifat multi dimensional, dibandingkan dengan organisasi swasta. Namun demikian, Levine dkk (1990:188) menyatakan bahwa suatu organisasi publik dapat diukur melalui tiga konsep yaitu: *responsiveness responsibility* dan *accountability*.

II.2.3 Gaya Kepemimpinan Situasional

Hersey dan Blanchard dalam Gitosudarmo (2005:165), mengatakan ada empat jenis kepemimpinan dalam kepemimpinan situasional yaitu:

- (1) *Telling Style* Pada saat bawahan pertama kali memasuki organisasi, orientasi tugas yang tinggi dan orientasi hubungan yang rendah adalah yang paling tepat. Bawahan harus lebih banyak diberi perintah dalam melaksanakan tugasnya dan diperkenalkan dengan aturan-aturan dan prosedur organisasi.
- (2) *Selling Style* Pada tahap kedua ini, bawahan mulai *mempelajari* tugasnya. Kepemimpinan orientasi tugas yang tinggi masih diperlukan karena bawahan belum bersedia menerima penuh. Tetapi kepercayaan dan dukungan pemimpin terhadap bawahan dapat meningkat.

(3) *Participating Style* Pada tahap ketiga, kemampuan dan motivasi *prestasi* bawahan meningkat, dan bawahan mulai aktif mencari tanggung jawab yang lebih besar. Pada tahap ini, gaya kepemimpinan yang tepat adalah orientasi hubungan tinggi dan orientasi tugas rendah.

(4) *Delegating Style* Pada tahap keempat, dimana bawahan secara berangsur-angsur menjadi lebih percaya diri sendiri, cukup *berpengalaman*, dan tanggungjawabnya dapat diandalkan. Pada tahap ini gaya pendelegasian yang tepat yaitu orientasi tugas dan hubungna yang rendah. Melanjutkan teori yang telah dikemukakan

Hubungan aplikasi antara gaya kepemimpinan, tingkat kematangan pengikut, dan sumber kekuasaan dapat dilihat pada bagan berikut:

Tabel 2. 2 Hubungan aplikasi antara gaya kepemimpinan

Delegating G1	Participating G2	Selling G3	Telling G4
Tinggi	Sedang	Sedang	Rendah
M4 Keahlian	M3 Referensi	M2 Penghargaan	M1 Paksaan
Informasi		Legitimasi Hubungan	
Personal Power dicapai dengan “berkuasa dengan”		Position Power dicapai dengan “berkuasa atas”	

(Sumber: Thoha,1994)

Thoha Menjelaskan Tabel tersebut bahwa :

1. Gaya kepemimpinan “Telling” dapat diterapkan untuk pengikut yang rendah kematangannya (tidak mampu dan tidak mau memiliki tanggung jawab untuk melaksanakan sesuatu, M1). Pengikut seperti itu biasanya memerlukan perilaku pengarahan yang kuat agar menjadi produktif. Perilaku pengikut pada tingkat kematangan ini cenderung dipengaruhi oleh suatu kesadaran bahwa “biaya” akan bertambah banyak jika tidak mengetahui, tidak mempelajari dan tidak mengikuti aturan sehingga sanksi-sanksi seperti dipecat, dipindahkan atau digeser merupakan cara yang penting bagi pemimpin untuk mempengaruhi. Oleh karena itu, kekuasaan paksaan yang dimiliki pemimpin dapat dipergunakan memotivasi pengikut untuk menghindari hukuman atau “biaya” dengan cara mematuhi apa yang dikatakan pemimpin.
2. Apabila tingkat kematangan pengikut mulai beranjak dari rendah ke sedang (M1 ke M2) perilaku mengarahkan dari pemimpin masih diperlukan dan bersamaan dengan itu perilaku mendukungpun mulai dirasakan penting. Untuk tingkat kematangan ini gaya kepemimpinan “Telling” dan “Selling” dapat dipergunakan dan akan lebih efektif jika dikombinasikan dengan kekuasaan hubungan dari pemimpin.

3. Gaya kepemimpinan “Selling” dapat digunakan bagi pengikut dengan tingkat kematangan yang rendah ke sedang(pengikut tidak mampu tetapi berkeinginan untuk memikul tanggung jawab, memiliki keyakinan tetapi kurang memiliki keterampilan, M2). Dalam gaya konsultasi pemimpin memberikan perilaku pengarahan dan juga mendukung. Dengan demikian sumber kekuasaan penghargaan yang dimiliki pemimpin adalah sesuai untuk pengikut dengan tingkat kematangan seperti ini.
4. Ketika tingkat kematangan pengikut berada di “sedang” (tidak mampu tetapi mau,M2 dan mampu tetapi tidak mau atau kurang yakin,M3), maka gaya kepemimpinan yang sesuai untuk mempengaruhi secara efektif pada kedua tingkat kematangan ini adalah “konsultasi” dan “partisipasi” yang dipadukan dengan kekuasaan legitimasi.
5. Gaya kepemimpinan “partisipasi” sesuai dipergunakan bagi pengikut dengan tingkat kematangan dari sedang ke tinggi(pengikut memiliki kemampuan tetapi tidak berkeinginan untuk melakukan tugas yang diberikan, M3). Dalam gaya ini, hanya sedikit perilaku mempengaruhi tetapi memerlukan perilaku mendukung yang tinggi dari pemimpin disertai komunikasi dua

arah. Gaya “partisipasi” cenderung mempunyai keberhasilan yang tinggi, jika pemimpin mempunyai kekuasaan referensi.

6. Jika tingkat kematangan pengikut berkembang dari sedang ke tinggi(M3 ke M4), maka gaya kepemimpinan yang dapat memotivasi pengikut secara efektif adalah “partisipasi” dan “delegasi” yang dikombinasikan dengan kekuasaan informasi yang dimiliki pemimpin.
7. Gaya kepemimpinan “delegasi” cenderung mempunyai tingkat keberhasilan yang tinggi, jika diterapkan pada pengikut yang tingkat kematangannya tinggi(mampu dan mau, mempunyai keyakinan untuk memikul tanggung jawab,M4). Pada gaya ini, pemimpin sedikit memberikan pengarahan dan dukungan. Kekuasaan yang relatif relevan dipergunakan pada tingkat kematangan pengikut seperti ini adalah kekuasaan keahlian.

Kepemimpinan Situasional Menurut (Hersey& Blanchard, 1982:150). adalah kepemimpinan yang didasarkan atas hubungan saling mempengaruhi antara;

1. Tingkat bimbingan dan arahan yang diberikan pemimpin (prilaku tugas)

2. Tingkat dukungan sosioemosional yang disajikan pemimpin (prilaku hubungan)
3. Tingkat kesiapan yang diperlihatkan bawahan dalam melaksanakan tugas, fungsi atau tujuan tertentu (kematangan bawahan).

Untuk lebih mengerti secara mendalam tentang Kepemimpinan Situasional, (Hersey & Blanchard, 1992:150). perlu bagi kita mempertemukan antara Gaya Kepemimpinan dengan Kematangan Pengikut karena pada saat kita berusaha mempengaruhi orang lain, tugas kita adalah:

1. Mendiagnosa tingkat kesiapan bawahan dalam tugas-tugastertentu.
2. Menunjukkan gaya kepemimpinan yang tepat untuk situasi tersebut.

Terdapat 4 gaya kepemimpinan yaitu:

1. Memberitahukan, Menunjukkan, Memimpin, Menetapkan (*telling-directing*)
2. Menjual, Menjelaskan, Memperjelas, Membujuk (*selling-coaching*)
3. Mengikutsertakan, memberi semangat, kerja sama (*participating-supporting*)

4. Mendelegasikan, Pengamatan, Mengawasi, Penyelesaian (*delegating*)

Menurut Hersey, Blanchard dan Natemeyer ada hubungan yang jelas antara level kematangan orang-orang dan atau kelompok dengan jenis sumber kuasa yang memiliki kemungkinan paling tinggi untuk menimbulkan kepatuhan pada orang-orang tersebut. Kepemimpinan situational memandang kematangan sebagai kemampuan dan kemauan orang-orang atau kelompok untuk memikul tanggungjawab mengarahkan perilaku mereka sendiri dalam situasi tertentu. Maka, perlu ditekankan kembali bahwa kematangan merupakan konsep yang berkaitan dengan tugas tertentu dan bergantung pada hal-hal yang ingin dicapai pemimpin.

Menurut Paul Hersey dan Ken. Blanchard, seorang pemimpin harus memahami kematangan bawahannya sehingga dia akan tidak salah dalam menerapkan gaya kepemimpinan. Tingkat kematangan yang dimaksud adalah sebagai berikut:

1. Tingkat kematangan M1 (Tidak mampu dan tidak ingin) maka gaya kepemimpinan yang diterapkan pemimpin untuk memimpin bawahan seperti ini adalah Gaya Telling (G1), yaitu dengan memberitahukan, menunjukkan, menginstruksikan secara spesifik.

2. Tingkat kematangan M2 (tidak mampu tetapi mau), untuk menghadapi bawahan seperti ini maka gaya yang diterapkan adalah Gaya Selling/Coaching, yaitu dengan Menjual, Menjelaskan, Memperjelas, Membujuk.
3. Tingkat kematangan M3 (mampu tetapi tidak mau/ragu-ragu) maka gaya pemimpin yang tepat untuk bawahan seperti ini adalah Gaya Partisipatif, yaitu Saling bertukar Ide dan beri kesempatan untuk mengambil keputusan.
4. Tingkat kematangan M4 (Mampu dan Mau) maka gaya kepemimpinan yang tepat adalah Delegating, mendelegasikan tugas dan wewenang dengan menerapkan system kontrol yang baik.

Bagaimana cara kita memimpin haruslah dipengaruhi oleh kematangan orang yang kita pimpin supaya tenaga kepemimpinan kita efektif dan juga pencapaian hasil optimal. Tidak banyak orang yang lahir sebagai pemimpin. Pemimpin lebih banyak ada dan handal karena dilatihkan. Artinya untuk menjadi pemimpin yang baik haruslah mengalami trial and error dalam menerapkan gaya kepemimpinan.

Pemimpin tidak akan pernah ada tanpa bawahan dan bawahan juga tidak akan ada tanpa pemimpin. Kedua komponen dalam

organisasi ini merupakan sinergi dalam perusahaan dalam rangka mencapai tujuan. Paul Hersey dan Ken Blanchard telah mencoba melepar idenya tentang kepemimpinan situasional yang sangat praktis untuk diterapkan oleh pemimpin apa saja. Tentu masih banyak teori kepemimpinan lain yang baik untuk dipelajari. Dari Hersey dan Blanchard, orang tahu kalau untuk menjadi pemimpin tidaklah cukup hanya pintar dari segi kognitif saja tetapi lebih dari itu juga harus matang secara emosional. Pemimpin harus mengetahui atau mengenal bawahan, entah itu kematangan kecakapannya ataupun kemauan/kesediaannya. Dengan mengenal tipe bawahan (kematangan dan kesediaan) maka seorang pemimpin akan dapat memakai gaya kepemimpinan yang sesuai. Sayangnya jaman sekarang banyak pemimpin yang suka main kuasa saja tanpa mempedulikan bawahan. Kalaupun mempedulikan bawahan itupun karena ada motif tertentu seperti nepotisme.

Ada empat dasar perilaku pemimpin dalam mengambil keputusan pada berbagai situasi tersebut menurut Hersey dan Blanchard (2007:67), yaitu:

1. Instruksi.

Gaya ini dicirikan dengan komunikasi satu arah. Pemimpin memberikan batasan peranan pengikutnya dan memberitahu

mereka tentang apa, bagaimana, bilamana dan di mana melaksanakan berbagai tugas. Inisiatif pemecahan masalah dan pembuatan keputusan semata-mata dilakukan oleh pemimpin. Pemecahan masalah dan keputusan diumumkan, dan pelaksanaannya diawasi secara ketat oleh pemimpin. Perilaku pemimpin ini digunakan untuk situasi G1 dan M1.

2. Konsultasi.

Pada gaya ini pemimpin masih banyak memberikan pengarahan dan masih membuat hampir sama dengan keputusan, tetapi hal ini diikuti dengan meningkatkan banyaknya komunikasi dua arah dan perilaku mendukung, dengan berusaha mendengar perasaan pengikut tentang keputusan yang dibuat, serta ide-ide dan saran-saran mereka. Meskipun dukungan ditingkatkan, pengendalian atas pengambilan keputusan tetap pada pemimpin. Perilaku pemimpin ini digunakan untuk situasi G2 dan M2.

3. Partisipasi.

Dengan gaya ini, pemimpin dan pengikut saling tukar menukar ide dalam pemecahan masalah dan pembuatan keputusan. Komunikasi dua arah ditingkatkan, dan peranan pemimpin adalah aktif mendengar. Tanggung jawab pemecahan

masalah dan pembuatan keputusan sebagian besar berada ada pihak pengikut. Hal ini sudah sewajarnya karena pengikut mempunyai kemampuan melaksanakan tugas. Perilaku pemimpin ini digunakan untuk situasi G3 dan M3.

4. Delegasi.

Pada gaya ini bawahanlah yang memiliki kontrol untuk memutuskan tentang bagaimana cara pelaksanaan tugas. Pemimpin memberikan kesempatan yang luas bagi bawahan untuk melaksanakan pertunjukan mereka sendiri karena mereka memiliki kemampuan dan keyakinan untuk memikul tanggung jawab dalam pengarahannya perilaku mereka sendiri. Perilaku pemimpin ini digunakan untuk situasi G4 dan M4.

Dalam penerapan ketiga atau keempat gaya tersebut sering dimiliki secara bersamaan oleh pimpinan, sehingga dalam melaksanakan kepemimpinannya sifat-sifat tersebut muncul secara situasional bisa saja bersifat demokratis atau dalam pengambilan keputusan bisa saja bersifat delegasi, partisipatif, konsultasi, dan instruksi. Meskipun peminan ingin selalu bersifat namun seringkali situasi dan kondisi menuntut untuk bersikap lain, misalnya: Otoriter. Dalam hal tertentu sifat otoriter lebih cepat digunakan dalam pengambilan suatu keputusan.

Dengan demikian maka dalam penelitian ini gaya kepemimpinan mana yang dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada badan perencanaan pembangunan kota ternate.

II.3 Hipotesis

Berdasarkan rumusan masalah dan kerangka konseptual yang dikemukakan tersebut, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

1. Secara Parsial (secara sendiri-sendiri)
 - a) Diduga bahwa ada pengaruh gaya kepemimpinan instruksi yang signifikan terhadap kinerja Pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Ternate.
 - b) Diduga bahwa ada pengaruh gaya kepemimpinan konsultasi yang signifikan terhadap kinerja Pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Ternate
 - c) Diduga bahwa ada pengaruh gaya kepemimpinan partisipasi yang signifikan terhadap kinerja Pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Ternate.
 - d) Diduga bahwa ada pengaruh gaya kepemimpinan delegasi yang signifikan terhadap kinerja Pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Ternate.
2. Secara Simultan (Secara bersama-sama)

Diduga bahwa ada pengaruh gaya kepemimpinan instruksi, konsultasi, partisipasi, delegasi yang signifikan terhadap kinerja Pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Ternate.

3. Dominan berpengaruh Gaya Konsultasi (X2) terhadap Kinerja (Y)

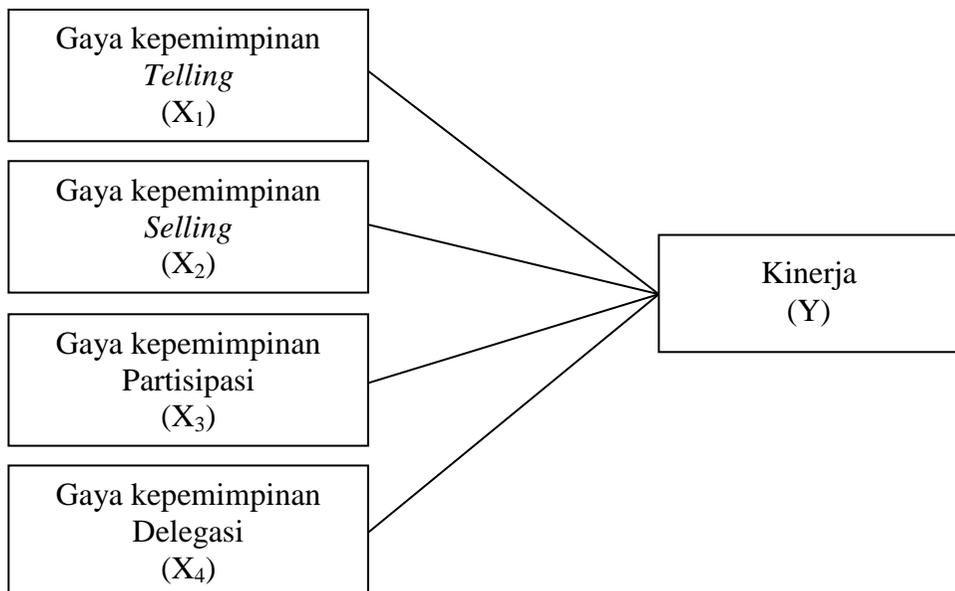
Diduga bahwa gaya kepemimpinan konsultasi berpengaruh dominan terhadap kinerja pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Ternate.

II.4 Definisi Konseptual

Gaya kepemimpinan merupakan tonggak utama seorang pemimpin dalam menjalankan pekerjaannya. Jabatan yang dimiliki sebagai pemimpin tentu akan memberikan kekuasaan, dihormati dan dikagumi oleh orang banyak. Dengan kata lain, posisi sebagai pemimpin sangat menguntungkan karena ia merasa senang dengan pekerjaannya.

Hubungan antara kepemimpinan situasional dengan kinerja pegawai jelas sangat terkait pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Ternate dimana seorang pimpinan menggunakan gaya kepemimpinan dengan melihat kondisi waktu baik informal maupun formal dan dengan melihat kondisi situasi dari seorang pegawai. Kepemimpinan situasional terjadi jika pimpinan melihat berbagai kondisi dari seorang pegawai, dimana dengan menggunakan 4 (empat) perilaku kepemimpinan situasional yaitu tindakan mengarahkan (*telling*) dengan peran *directive*

yang tinggi, perilaku pimpinan yang menjual (*selling*) dengan mengajukan beberapa alternatif, perilaku pimpinan menggalang partisipasi (*participation*) dengan memberi keyakinan kepada pegawai, dan kemudian mendelegasikan (*delegating*) kemampuan pimpinan kepada pegawai untuk bertanggung jawab. Beberapa perilaku kepemimpinan situasional inilah yang membuat pimpinan selalu mengutamakan pegawainya untuk meningkatkan kinerja.



Gambar 2. 1 Kerangka Konseptual Penelitian

II.5 Defenisi Operasional

1. Gaya Kepemimpinan Telling

Gaya kepemimpinan Telling pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Ternate adalah Pada saat bawahan pertama kali memasuki organisasi, orientasi tugas yang tinggi dan orientasi hubungan yang rendah adalah yang paling tepat. Bawahan harus lebih banyak diberi perintah dalam melaksanakan tugasnya dan diperkenalkan dengan aturan-aturan dan prosedur organisasi: kejelasan tugas, pengarahan dan pengawasan. Skala liktert 1-5.

2. Gaya Kepemimpinan Selling

Gaya Kepemimpinan Selling pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Ternate Adalah bawahan mulai mempelajari tugasnya. Kepemimpinan orientasi tugas yang tinggi masih diperlukan kerana bawahan belum bersedia menerima penuh. Tetapi kepercayaan dan dukungan pemimpin terhadap bawahan dapat meningkat: menerima ide – ide, saran pemecahan masalah, dan komunikasi. Skala liktert 1-5

3. Gaya Kepemimpinan Partisipasi

Gaya Kepemimpinan Partisipasi pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Ternate Adalah pemimpin mengikut sertakan dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Pada

umumnya gaya tersebut pemimpin cenderung memberikan kepercayaan pada bawahan untuk menyelesaikan tugas sebagai tanggung jawab, sambil tetap melakukan kontak konsultatif: keterlibatan, kesepakatan bersama dan kerjasama. Skala liktert 1-5

4. Gaya Kepemimpinan Delegasi

Gaya Kepemimpinan Delegasi pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Ternate Adalah pemimpin dan bawahan hanya mendiskusikan batasan masalah bersama – sama, sehingga tercapai kesepakatan. Pada umumnya gaya tersebut pemimpin berusaha mendorong bawahan untuk mengambil inisiatif sendiri: tanggung jawab, pembagian tugas dan kepercayaan. Skala liktert 1-5.

5. Kinerja

Kinerja pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Ternate adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang dalam suatu organisasi /Bappeda sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing – masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral maupun etika: Kuantitas dari hasil, Kualitas dari hasil, Ketepatan waktu. Skala liktert 1-5.