

**Abdul Kolik**

**MENDONGKRAK**  
**PRESTASI KERJA PEGAWAI**  
**BERBASIS KEPEMIMPINAN DAN**  
**KAPASITAS MANAJERIAL**

**Editor**  
**Agus Mubarak**

**Juni 2021**



Penerbit:  
**CV. Wahana Karya**  
Jawa Timur - Indonesia

---

---

**@ Abdul Kolik**

**MENDONGKRAK PRESTASI KERJA PEGAWAI BERBASIS KEPEMIMPINAN  
DAN KAPASITAS MANAJERIAL**

Editor: Agus Mubarak

Mojokerto: CV. Wahana Karya, 2021  
vii + 120, 15,5 x 21 cm

---

*Copy Right @ 2021 CV. Wahana Karya*

Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi  
buku ini tanpa izin tertulis dari penerbit.

Hak Cipta dilindungi Undang-undang

*All right reserved*

---

Edisi: Agustus, 2021

**ISBN: 978-602-14817-7-7**

---

Diterbitkan dan dicetak oleh **CV. Wahana Karya**

Jl. Raya Pacing No. 5, Bangsal – Mojokerto

Jawa Timur – Indonesia

e-mail: [wahanakarya\\_mjk@yahoo.com](mailto:wahanakarya_mjk@yahoo.com)

Sanksi Pelanggaran Pasal 113 Undang-Undang Nomor 28 tahun 2014 tentang Hak  
Cipta, sebagaimana yang telah diatur dan diubah dari Undang-Undang nomor 19  
Tahun 2002, bahwa:

**Kutipan Pasal 113**

- 1) Setiap orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam pasal 9 ayat (1) huruf i untuk penggunaan secara komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000,00 (seratus juta rupiah).
- 2) Setiap orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin pencipta atau pemegang hak cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi pencipta sebagaimana dimaksud dalam pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h, untuk penggunaan secara komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
- 3) Setiap orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin pencipta atau pemegang hak melakukan pelanggaran hak ekonomi pencipta sebagaimana dimaksud dalam pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g, untuk penggunaan secara komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
- 4) Setiap orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah)

---

## KATA PENGANTAR

### *Assalamu'alaikum Wr. Wb*

Pada era globalisasi setiap orang dituntut untuk bekerja keras dan meningkatkan daya saing supaya dapat eksis dalam masyarakat. Setiap anggota masyarakat suka maupun tidak suka harus selalu menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan yang terjadi. Jika ada salah satu anggota masyarakat yang tidak bisa mengikuti perubahan zaman sudah dapat dipastikan akan ketinggalan.

Dalam upaya meningkatkan taraf hidup masyarakat yang adil dan makmur diperlukan pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan hidup. Untuk itu setiap lembaga pendidikan harus bisa mengikuti perkembangan teknologi supaya bisa memberikan pelayanan yang terbaik bagi masyarakat. Diharapkan dengan dapat memberikan pelayanan yang terbaik lulusan dari lembaga pendidikan dapat memberikan prestasi yang terbaik bagi masyarakat secara luas.

Prestasi kerja akan dapat dicapai apabila didukung dengan adanya kepemimpinan yang efektif dan dinamis dalam suatu organisasi. Dikarenakan gaya menajerial dan kepemimpinan seseorang sangat erat kaitannya dengan prestasi sebuah organisasi. Ibarat sebuah kendaraan, pemimpin adalah lokomotif yang menggerakkan roda organisasi. Jika lokomotifnya ekspres maka pergerakan organisasinya akan seperti kilat, tetapi jika lokomotifnya sudah usang maka pergerakan organisasinya juga akan lambat bahkan jalan di tempat.

---

Seorang pemimpin adalah motor penggerak dalam pencapaian tujuan suatu organisasi. Dengan kemampuannya seorang pemimpin harus mampu memotivasi dan menyelaraskan tujuan organisasi ke dalam program-programnya. Demi efektifitas kepemimpinan itulah yang melatarbelakangi lahirnya buku ini. Dalam buku ini anda akan mendapati teori kepemimpinan, karakteristik kepemimpinan, peran dan fungsi pemimpin, teori manajerial dll. Harapannya siapapun yang menjadi pemimpin atau para pemangku kebijakan akan tercerahkan mengenai apa yang harus dilakukan jika menghadapi persoalan kepemimpinan di masyarakat terutama di sekolah/kampus/lembaga pendidikan.

***Wassalamu'alaikum Wr. Wb***

Penulis

---

## DAFTAR ISI

<b>SAMPUL DALAM.....</b>	<b>i</b>
<b>DEWAN REDAKSI.....</b>	<b>iii</b>
<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>iv</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>v</b>
<b>BAB 1 PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
<b>BAB 2 KEPEMIMPINAN, MANAJERIAL, DAN PRESTASI .....</b>	<b>5</b>
A. Pendekatan Teori Organisasi .....	5
B. Tinjauan tentang Kepemimpinan .....	9
1. Pengertian dan Karakteristik Kepemimpinan.....	9
2. Peran dan Fungsi Pemimpin .....	14
3. Pengertian Aktifitas Kemampuan Manajerial .....	15
4. Teori-Teori Kepemimpinan .....	16
5. Tipe-Tipe Kepemimpinan .....	33
C. Tujuan Filsafat Pendidikan .....	38
1. Pengertian secara Umum Prestasi Kerja.....	38
2. Penilaian Prestasi Kerja.....	43
3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Prestasi Kerja.....	56
<b>BAB III PENGEMBANGAN KEMAMPUAN MANAJERIAL &amp; GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP PRESTASI KERJA.....</b>	<b>63</b>
A. Kemampuan Manajerial .....	63
B. Gaya Kepemimpinan .....	64
C. Prestasi Kerja.....	65
D. Model Pengukuran Kemampuan Manajerial & Gaya Kepemimpinan Terhadap Prestasi Kerja .....	66
E. Reliabilitas atau Keandalan .....	67
F. Validitas .....	67

<b>BAB IV DESKRIPSI <i>FIELD TEST</i> PENGEMBANGAN INSTRUMEN LAYANAN AKADEMIK PERGURUAN TINGGI.....</b>	<b>69</b>
<b>BAB IV PENUTUP .....</b>	<b>115</b>
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	

# BAB 1



---

## PENDAHULUAN

Dalam rangka mencapai suatu tujuan tertentu, maka sebagaimana kita ketahui dari berbagai para pakar berpendapat bahwa diperlukannya suatu alat yang terdiri dari kerangka adalah menggunakan fungsi orang lain melalui struktur organisasi. Pada bagian tertentu setelah mengalami kemajuan seiring perkembangan zaman dewasa ini yaitu kita kenal dengan istilah prestasi kerja, yang merupakan parameter atau indikasi keberhasilan suatu organisasi. Tidak dapat dipungkiri bahwa sumberdaya manusia memang merupakan faktor penentu, namun tingkat prestasi kerja tidak hanya ditentukan oleh salah satu faktor itu saja.

Secara kepustakaan mengenai organisasi, seringkali memperlihatkan akan adanya kesadaran terhadap pentingnya efektivitas demi perkembangan dan kemajuan proses pelaksanaan pekerjaan yang menghasilkan suatu hasil (*outcome*) yang selalu meningkat. Dalam upaya mewujudkan masyarakat yang adil dan makmur berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945 diperlukan peningkatan kemampuan, dan kehandalan sumber daya manusia. Untuk itu diperlukan peningkatan pembinaan pendidikan dalam rangka pembangunan seluruh masyarakat Indonesia yang selaras, sesuai dan seimbang antara kepentingan pribadi dan

## 2 Pendahuluan

masyarakat, kehidupan jasmaniah dan rohaniah, serta kebahagiaan dunia dan akhirat.

Sebagaimana kita ketahui bersama bahwa dalam era globalisasi setiap orang dituntut untuk bekerja keras, meningkatkan daya saing dari akibat pengaruh informasi yang canggih organisasi dituntut mampu beradaptasi dengan lingkungan tersebut. Dalam keadaan seperti ini sudah saatnya lembaga harus menyesuaikan diri terhadap dinamika lingkungan yang terus berkembang, terutama dalam hal kualitas, persaingan dan sarana teknologi informasi yang diharapkan dapat memacu prestasi kerja yang tinggi.

Prestasi kerja akan dapat dicapai apabila didukung dengan adanya kepemimpinan yang efektif dan dinamis dalam suatu organisasi. Prestasi kerja memang erat hubungannya dengan kepemimpinan karena hal tersebut akan dapat tercapai apabila adanya kepemimpinan yang baik. Hal ini cukup beralasan menempatkan manusia sebagai faktor penentu, karena hal tersebut membawa konsekuensi terhadap efektifitas, efisiensi, dan prestasi kerja dalam mencapai tingkat kinerja yang ingin dicapai. Untuk meningkatkan kelancaran penyelenggaraan roda pemerintahan dan pembangunan sesuai dengan perkembangan masyarakat, diperlukan sebuah bentuk organisasi yang efektif dan efisien.

Fungsinya sebagai pemimpin dalam organisasi formal (*organisasi public*) sangat dituntut untuk membangun suatu peranan dan legitimasi dalam menjalankan fungsi organisasi sebagaimana diharapkan bersama. Artinya seorang pemimpin diberikan kekuasaan secara sah (*legitimate power*) dalam memangku jabatan sebagai pemimpin dan melaksanakan amanah tugas tugas yang diemban tersebut dalam kelompok

kerja dengan bentuk hirarki organisasi yang ditawarkan oleh pakar organisasi (French dan Raven (1995), dalam Gibson, 1995).

Dari uraian yang telah dipaparkan pada awal maupun definisi, menunjukkan dari produktivitas, pada akhirnya akan mengarah pada prestasi kerja. Keberhasilan seorang pemimpin akan didapat apabila adanya dukungan dari semua pihak secara efektif dan dinamis dalam suatu organisasi. Jadi dengan demikian harus diakui prestasi kerja memiliki kaitan yang erat hubungannya terhadap berhasil atau tidaknya kiprah dari seorang pemimpin.

Dari beberapa fenomena kiranya tidaklah berlebihan apabila dikatakan, bahwa keberadaan kepemimpinan dalam aparatur pemerintah saat ini amatlah strategis. Karena dengan adanya komitmen yang tinggi seorang pemimpin atau manajer untuk meningkatkan kualitas aparatur pemerintah yang menjadi bawahannya, maka akan meningkat pula kualitas prestasi bawahannya dan pada gilirannya akan meningkatnya prestasi kerja.

Masalah yang harus dipecahkan bersama agar prestasi kerja lebih baik di lembaga pendidikan yakni diantaranya, pemimpin yang kurang tegas, tidak berjalan sesuai dengan visi misi lembaga, tidak ada kebersamaan dalam merencanakan program kerja, tidak berjalannya job pada masing-masing lini atau unit kerja, sehingga mengakibatkan prestasi kerja pegawai rendah, struktur kelembagaan berjalan apa adanya. Untuk menggali hal tersebut apabila dilihat dari sisi capaian dengan target yang diharapkan, dan diupayakan jalan keluarnya secara baik (arif dan bijaksana) akan dipaparkan dalam buku ini. Segala fenomena tersebut di atas masih bisa diperbaiki dengan model pendekatan mulai dari sisi kemampuan manajerial dan gaya

## 4 Pendahuluan

kepemimpinan dalam suatu organisasi. Dengan demikian hal tersebut akan mempengaruhi prestasi kerja yang lebih baik.

Untuk itulah signifikansi keberadaan buku "Pengaruh Kemampuan Manajerial Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Prestasi Kerja Pegawai" berada pada sidang pembaca yang budinaman. Diharapkan dengan membaca buku ini, akan mendapat pencerahan mengenai persoalan lembaga pendidikan kemudian dapat mencari solusi terbaik yang konstruktif demi kebaikan bersama.

## BAB 2



---

### KEPEMIMPINAN, MANAJERIAL, DAN PRESTASI KERJA

#### A. Pendekatan Teori Organisasi

Sebagai acuan penulisan buku ini, maka melalui tahapan tinjauan ada beberapa pendekatan secara teoritis, sebagaimana contoh ini; Manusia pada umumnya dilahirkan seorang diri, namun demikian dalam meniti kehidupan di alam dunia ini, telah menjadi kodratnya, mulai manusia lahir, maka pada saat itu pula dia memerlukan bantuan orang lain, (Effendi, 1988) dan Masduqi (1993), kodrat manusia untuk hidup bersama-sama dengan orang lain tersebut disebabkan sejak manusia lahir sudah ada dua keinginan pokok yaitu:

1. Keinginan untuk menjadi satu dengan manusia lain disekelilingnya (yaitu masyarakat).
2. Keinginan menjadi satu dengan suasana alam sekelilingnya (Soekanto, 1987).

Dapat dikemukakan bahwa, ada saling ketergantungan yang kuat antara manusia yang satu dengan manusia yang lain (Koentjaraningrat. 1980). Hal ini terjadi karena masing-masing individu ada kelemahan dan kelebihanannya. Saling bergantungnya antara manusia yang satu dengan lainnya juga, karena ada unsur saling membutuhkan (Mashudi, 1983). Apabila itu terjadi, maka akan memunculkan kelompok-kelompok yang pada akhirnya akan bermuara

pada pembentukan suatu organisasi, dari organisasi yang paling sederhana sampai dengan suatu organisasi modern yang sangat kompleks, seiring dengan meningkatkan kebutuhan manusia itu sendiri. Ini menunjukkan bahwa hampir setiap aktivitas manusia tidak terlepas dari aktivitas organisasi. Etzioni (1964) dan Hick (1987), mengemukakan bahwa manusia semenjak lahir sampai mati tidak bisa melepaskan diri dari sentuhan kegiatan organisasi.

Gibson, et al., dalam Jurban Wahid, (1990), menyatakan bahwa jika seseorang memeriksa kehidupannya maka sebagian besar dari orang-orang tersebut akan menarik kesimpulan bahwa organisasi itu masuk ke dalam masyarakat dan juga ke dalam kehidupannya. Setiap hari seseorang selalu berhubungan dengan organisasi. Dalam kenyataannya mungkin sekali sebagian besar orang hidup dalam organisasi. Jika para anggota itu tidak menghabiskan sebagian besar waktu masing-masing individu sebagai anggota organisasi maka anggota organisasi tersebut akan dipengaruhi organisasi

Seiring dengan perkembangan peradaban manusia, maka proses dan cara kerja masyarakat, manusia juga mengalami pergeseran nilai, yang oleh Durkheim dalam Johnson. (1988) disebut dengan istilah *Solidaritas Mekanik dan Solidaritas organik*. Solidaritas mekanik didasarkan pada kesadaran kolektif yang merujuk kepada totalitas kepercayaan-kepercayaan dan sentimen-sentimen bersama yang rata-rata ada pada setiap warga masyarakat dalam organisasi. Sedangkan solidaritas organik muncul karena adanya pembagian kerja yang bertambah besar. Solidaritas ini didasarkan pada tingkat saling ketergantungan yang tinggi sebagai akibat dari bertambahnya spesialisasi dalam

pembagian pekerjaan yang pada akhirnya memungkinkan adanya perbedaan dalam hal kemampuan, tugas maupun tanggung jawab dari individu-individu anggota kelompok tersebut.

Ciri-ciri solidaritas organik antara lain adanya pembagian kerja yang tinggi, lemahnya kesadaran kolektif, hukum restatif yang dominan individualitas yang tinggi dan sebagainya (Johnson, 1988 dan 1984). Jika dihubungkan dengan ciri yang terdapat pada sebagian besar organisasi yang berkembang dewasa ini, dapat disimpulkan bahwa organisasi-organisasi yang ada pada saat ini adalah refleksi dari organisasi organik. Kemudian sejalan dengan semakin kompleksnya kebutuhan manusia, maka dibutuhkan adanya organisasi yang baik, yaitu baik dari segi struktur maupun jenis aktivitasnya.

Adapun organisasi yang dapat dikategorikan sebagai refleksi organisasi organik atau organisasi modern (saat ini), menurut Siagian (1980), mempunyai ciri-ciri sebagai berikut:

1. Bentuk ciri-cirinya semakin kompleks,
2. Semakin besarnya organisasi ditinjau dari segi jumlah tenaga yang dipekerjakan dan biaya dipergunakan.
3. Semakin rumitnya dan beraneka ragamnya alat-alat serta sarana yang dipergunakan di dalam dan oleh organisasi yang bersangkutan.
4. Semakin cepatnya cara bekerja sebagai pengaruh langsung dari kemajuan yang diperoleh dalam bidang ilmu pengetahuan dan teknologi seperti terbukti dengan semakin cepatnya pengolahan dan dengan menggunakan komputer
5. Semakin terbatasnya sumber-sumber yang dapat digali dan dimanfaatkan.

6. Semakin perlunya orientasi kepada efisiensi.
7. Semakin meningkatnya kesadaran bahwa pada analisa terakhir, faktor manusialah yang akan menentukan berhasil tidaknya organisasi dalam mencapai tujuan.

Ciri-ciri yang dikemukakan di atas berkaitan erat dengan masalah manajemen, karena organisasi merupakan tempat atau wadah berlangsungnya proses manajemen sebagai tempat berlangsungnya proses manajemen, tentunya diantara individu-individu telah terjadi interaksi dan secara sadar atau tidak, pasti ada salah satu diantaranya diperlukan adanya pemimpin. Untuk figur pemimpin tentunya harus mempunyai beberapa kelebihan bila dihubungkan dengan yang lainnya.

Indrawijaya (1986) dan Kartono (1990) mengatakan, bahwa Kelompok yang mempunyai tujuan bersama, yang juga disebut perilaku sosial, akan saling pengaruh mempengaruhi kemampuan untuk mempengaruhi orang lain. Orang atau beberapa orang tersebut kemudian dikenal sebagai pemimpin. Berkat Suwardi (1982) bahwa mengatakan dalam situasi yang bagaimanapun akan ada unsur-unsur kepemimpinan di dalamnya.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa, pada setiap kelompok masyarakat yang didalamnya ada interaksi, dalam rangka mencapai tujuan tertentu, maka dalam lingkup interaksi tersebut pasti ada satu atau beberapa orang yang mendapat pengakuan sebagai pimpinan. Pengakuan tersebut bersifat formal maupun informal, bahkan dapat juga tidak diucapkan dengan kata-kata tetapi ada pengakuan melalui sikap dan tingkah laku dari anggota organisasi terhadap salah satu atau beberapa orang anggota

formal, dengan melihat siapa-siapa saja yang menjadi pemimpin dan siapa yang dipimpin.

## B. Tinjauan Tentang Kepemimpinan

### 1. Pengertian dan Karakteristik Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah penggeneralisasian satu seni perilaku pemimpin dan konsep-konsep kepemimpinannya dengan menonjolkan latar belakang historis, sebab musabab timbulnya kepemimpinannya, persyaratan menjadi pemimpin sifat-sifat utama pemimpin, tugas pokok dan fungsinya, serta etika profesi kepemimpinan, (Kartini dan Kartono, 1992). Jadi teori kepemimpinan ada dua pengertian yaitu pemimpin dan kepemimpinan itu sendiri. Pemimpin adalah orang yang memimpin umumnya pada kelompok yang lebih dari dua orang (organisasi) dan kepemimpinan yang diartikan sebagai kemampuan dan aktivitas seseorang dalam mengendalikan, memimpin, mempengaruhi pikiran, perasaan atau tingkah laku orang lain untuk suatu tujuan bersama.

Dalam proses mempengaruhi orang lain, seorang pemimpin tidak dapat melepaskan diri dari kekuasaan yang dimilikinya. French dan Raven dalam Gibson dkk. (1995), mengidentifikasi bentuk kekuasaan yaitu *reward power* (kekuasaan ganjaran), *coercive power* (kekuasaan paksaan), *legitimate power* (kekuasaan legitimasi), *expert power* (kekuasaan keahlian) dan *referent power* (kekuasaan referent).

Pengertian di atas diperjelas, Kekuasaan ganjaran maksudnya kekuasaan yang dimiliki seseorang pemimpin dalam menyediakan ganjaran hadiah bagi

orang lain. Kekuasaan paksaan menghukum atau memberi sanksi kepada orang lain dan kekuasaan legitimasi yaitu kekuasaan karena jabatan atau herarki dalam organisasi. Sedangkan kekuasaan keahlian adalah khusus yang tidak dimiliki orang lain (bawahan), serta kekuasaan referent adalah seseorang karena kepribadian atau kharisma yang dimilikinya.

Pengertian seorang pemimpin adalah panutan bagi yang dipimpin, jadi keberadaan seorang pemimpin dalam organisasi adalah penting. karena fungsi pemimpin sebagai motor penggerak dalam proses-proses organisasi, sebagai perumus kegiatan agar proses-proses dalam organisasi berjalan dan terlaksana.

Pemimpin disebut juga kader, dalam kata tersebut terkandung beberapa pengertian yang saling berhubungan erat, yakni bergerak lebih awal, berjalan di depan, mengambil langkah pertama, mempelopori, mengarahkan pikiran, membimbing. menuntun dan menggerakkan organisasi lain melalui pengaruhnya.

Dalam kehidupan berorganisasi tindakan bisa dihindari adanya dua peran, di satu pihak sebagai pimpinan dan dilain pihak sebagai bawahan Dalam hal ini pemimpinlah yang berperan amat penting dalam mencapai tugas organisasi, namun demikian eksistensi bawahan tidak bisa diabaikan begitu saja. Sukses tidaknya dalam mencapai tujuan organisasi tergantung pada kemampuan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan dalam mengajak dan meyakinkan mereka, sehingga para bawahan ikut berpartisipasi terhadap apa yang telah diajukan dengan penuh semangat.

Dengan demikian pemimpin adalah mempunyai pengertian menggerakkan organisasi lain agar organisasi-organisasi tersebut dengan penuh semangat dan bergairah dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai tujuan organisasi yang telah ditetapkan Davis (1972), mengemukakan pengertian kepemimpinan sebagai berikut kepemimpinan adalah kemampuan meyakinkan orang-orang lain untuk penetapan tujuan atau sasaran dengan penuh semangat Peranan perilaku pemimpinlah yang mendorong menyatukan pengikut bawahan ke arah tujuan-tujuan tertentu dalam lingkungan tertentu. Hal ini sejalan dengan apa yang dikatakan Robins (1996), yaitu bahwa kepemimpinan adalah sebagai kemampuan untuk mempengaruhi kelompok ke arah tercapainya tujuan.

Pernyataan tersebut di atas menunjukkan bahwa dalam kehidupan berorganisasi tidaklah bisa dihindarkan adanya dua peran, disatu pihak sebagai pimpinan dan dilain pihak sebagai bawahan. Dalam hal ini pemimpinlah yang berperan amat penting dalam mencapai tujuan organisasi, namun demikian eksistensi bawahan tidak bisa diabaikan begitu saja Tanpa keikutsertaan bawahan maka organisasi itu akan menemui kesulitan pada kemampuan untuk mempengaruhi bawahan dalam mengajak dan meyakinkan mereka sehingga para bawahan tersebut ikut berpartisipasi terhadap kepemimpinan seorang pemimpin tidak saja diukur bagaimana memberdayakan bawahannya tetapi juga secara vertikal mampu mengamankan kebijaksanaan pimpinan yang secara hirarkhis berada atau lebih tinggi daripadanya.

Pendapat yang dikemukakan oleh Kastz dan Rosesenzwig (1977). sebagaimana dikutip oleh Kusumohadibroto (1977), sebagai berikut: kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan dengan bersemangat, ini adalah suatu faktor manusiawi yang mengikat kelompok secara bersama-sama dan memberikan dorongan (motivasi untuk mencapai tujuan).

Beberapa pendapat tersebut di atas tentang kepemimpinan, maka dapatlah disimpulkan pengertian kepemimpinan suatu fungsi atau peran yang dilakukan oleh perilaku seseorang untuk menggerakkan, mengarahkan dan mengendalikan perilaku orang lain di dalam organisasi, sehingga perilaku orang lain tersebut akan mengikuti perilaku yang menggerakkan. Dengan demikian pemimpin adalah mempunyai pengertian menggerakkan orang lain agar supaya orang-orang tersebut dengan penuh semangat dan bergairah dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Perilaku kepemimpinan itu sendiri menurut Fiedler (1976), adalah sebagai berikut: Perilaku kepemimpinan secara umum diartikan sebagai tindakan-tindakan khusus dimana seseorang pemimpin meminta para anggota kelompok supaya mereka melakukan serta mengkoordinasikan pekerjaan didalam kelompok mereka. Dalam hal ini meliputi: Menjalin hubungan-hubungan kerja, memberi pujian atau teguran terhadap anggota kelompok atau bawahannya dan menunjukkan

perhatian terhadap: kesejahteraan serta perasaan mereka.

Miftah Thoha (1992), memberi batasan-batasan penting dalam menilai karakteristik seorang pemimpin diantaranya sebagai berikut:

- a. Pemimpin adalah penting, karena menyangkut kemampuan pemimpin dalam memanfaatkan manusia yang dipimpinnya.
- b. Kedewasaan dan keluwesan hubungan sosial, Pemimpin cenderung menjadi matang dan mempunyai emosi yang stabil, serta mempunyai perhatian yang luas terhadap aktivitas sosial. Dia mempunyai keinginan menghargai dan dihargai.
- c. Motivasi diri dan dorongan berprestasi, Pemimpin secara relatif mempunyai dorongan motivasi yang kuat untuk berprestasi, Mereka berusaha mendapatkan penghargaan secara instrinsik dibanding dengan ekstrinsik.
- d. Sikap-sikap hubungan kemanusiaan, Pemimpin harus mempunyai perhatian dan berorientasi pada karya bukan pada produksi.

Menurut Fileshman, dalam Gibson dkk. (1996), kepemimpinan adalah upaya mempengaruhi kegiatan pengikut melalui proses komunikasi untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam pengertian ini kepemimpinan melibatkan penggunaan pengaruh dan karenanya semua hubungan dapat merupakan upaya kepemimpinan. Unsur kedua dari pengertian ini menyangkut pentingnya proses komunikasi. Kejelasan dan ketetapan komunikasi mempengaruhi perilaku dan

prestasi pengikut. Pemimpin yang efektif mungkin akan menimbulkan hasil yang menarik.

### 2. Peran dan Fungsi Pemimpin

Pemimpin dan Kepemimpinan merupakan dua dimensi yang tidak dapat dipisahkan. Tentang pemimpin akan mengacu pada seorang yang memiliki kemampuan memimpin. Sedangkan kepemimpinan adalah kualitas kemampuan yang dimiliki pemimpin dalam menggerakkan pengikutnya. Untuk mengukur besarnya peran faktor kepemimpinan terhadap keberhasilan, dapat digunakan instrumen berupa pertanyaan-pertanyaan kunci yang diajukan oleh Weisbord, Pertanyaan-pertanyaan tersebut adalah:

1. Seberapa jauh pemimpin merumuskan yang menjadi tujuan organisasi.
2. Bagaimana pemimpin mengejawantahkan tujuan tersebut ke dalam program-programnya.
3. Sejauh mana pimpinan mempertahankan integritas organisasinya, dan,
4. Sejauhmana pimpinan memelihara peraturan dan apresiasinya terhadap konflik yang timbul (Miftah Thoha, 1997).

Dari uraian di atas menunjukkan seorang pemimpin atau pimpinan adalah motor penggerak dalam pencapaian tujuan suatu organisasi. Dengan kemampuannya seorang pemimpin harus mampu memotivasi dan menyelaraskan tujuan organisasi ke dalam program-programnya. Atau menurut pendapat Fred Luthans orang yang satu berbeda dengan yang lainnya selain terletak pada kemampuannya untuk

bekerja juga tergantung pada keinginan mereka yang bekerja atau tergantung pada motivasinya (Miftah Thoha, 1990).

### 3. Pengertian Aktivitas Kemampuan Manajerial

Manajemen secara formal diartikan sebagai perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian terhadap penggunaan sumberdaya manusia untuk mencapai tujuan (Schermerhon, 2001). Secara umum Terry dalam Manullang (1998) fungsi manajemen terdiri dari Planning Controlling. Actuating dan Controlling (POAC), dimana pengembangan dari dari fungsi manajemen ini berdasar pada pendapat beberapa penulis terdiri dari beberapa fungsi yang disesuaikan aktivitas manajer yang sesungguhnya. Proses manajemen yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian aktivitas manajerial dari pimpinan.

Mintzberg dalam Schermerhon (2001), menyatakan bahwa tugas manajer sehari-hari mencakup beberapa peran yang harus dilakukan dengan baik. Peran interpersonal seorang manajer menyangkut interaksi dengan pihak luar perusahaan peran informasional melibatkan pemberian penerimaan dan penganalisaan informasi. Peran pengambilan keputusan (*decision making*) menyangkut pemanfaatan informasi untuk membuat keputusan dalam memecahkan permasalahan atau melihat kesempatan yang ada.

Dengan demikian dalam manajemen terdapat fungsi-fungsi manajemen yang terkait erat didalamnya, pada umumnya ada 4 (empat) fungsi manajemen yang banyak dikenal masyarakat yaitu (1) perencanaan

(*planning*). (2) pengorganisasian (*organizing*), (3) pengarahan (*directing*) dan (4) pengendalian (*controlling*), untuk fungsi pengorganisasian terdapat pula fungsi *staffing* (pembentukan staf), para manajer dalam organisasi, perusahaan bisnis, pemerintahan diharapkan mampu menguasai semua fungsi manajemen yang ada untuk mendapatkan hasil manajemen yang maksimal

#### 4. Teori-teori Kepemimpinan

Teori kepemimpinan situasional menurut Hersey dan Blanchard (1996), gaya kepemimpinan situasional terdiri dari 4 (empat) bentuk yaitu:

1. Gaya memberikan informasi (*telling*), dimana seorang pemimpin memberitahukan kepada bawahan mengenai apa, bagaimana, bilamana dan dimana kegiatan pekerjaan dilaksanakan.
2. Gaya membimbing (*selling*), dimana seorang pemimpin berperilaku menjual artinya pekerjaan telah dirumuskan dengan tegas dan hubungan pemimpin dengan bawahan bersifat intensif. Pemimpin memberi petunjuk-petunjuk pelaksanaan sehingga mendukung semangat kerja para bawahan. Dengan demikian penyelesaian pekerjaan dapat dilaksanakan dengan baik.
3. Gaya berperan serta (*participatory*), dimana seorang pemimpin dalam hal ini hanya mengajak bawahan berperan sebagai fasilitator untuk memperlancar tugas para bawahan yang antara lain dilakukan dengan menggunakan saluran komunikasi yang ada secara efektif.

4. Gaya pendelegasian (*delegating*), dimana seorang pemimpin membatasi diri dalam hal memberikan pengarahan dan menyerahkan pelaksanaan pekerjaan kepada para bawahan tanpa ikut campur tangan

Perilaku kepemimpinan yang dapat menentukan tingkat kemampuan pimpinan memiliki kriteria-kriteria sebagai berikut:

1. Memberi informasi (*telling*)

Memberi informasi adalah merupakan cara bagi seorang pemimpin untuk memberitahukan, menyampaikan maksud dan tujuan kepada bawahan. Dalam menginformasikan atau memberitahukan tugas dan kegiatan dari para pimpinan kepada bawahan tentu saja diperlukan adanya komunikasi.

David (1967) memberikan penjelasan bahwa komunikasi adalah proses penyampaian informasi dan pemahaman diri seorang kepada orang lain. Jadi komunikasi adalah proses penyampaian informasi atau ide-ide dari pihak pertama kepada pihak kedua dengan tujuan supaya pihak kedua menangkap informasi dan ide-ide tersebut dengan pengertian sama seperti pihak pertama tadi. Dalam hubungan kerja biasanya informasi di komunikasikan untuk digunakan atau diterapkan dalam bidang kerja pihak kedua. Komunikasi dikatakan berhasil apabila hasil kerja pihak kedua itu mencerminkan penerapan informasi yang diperolehnya.

Komunikasi antara pimpinan dengan bawahan hendaknya dalam menyampaikan maksud dan tujuan dengan cara yang dapat dimengerti dan dapat dikerjakan oleh bawahan. Namun pimpinan juga harus dapat menerima dan mendengar ide atau pendapat dari bawahan, sehingga akan tercipta kerjasama yang serasi, dan pada saatnya akan menumbuhkan rasa tanggung jawab yang semakin besar dalam penyelesaian pelaksanaan tugas.

Bertitik tolak dari pemikiran tersebut di atas maka komunikasi amatlah penting dijadikan tolak ukur kepemimpinan seorang pemimpinnya. Dari uraian di atas bahwa tujuan komunikasi adalah untuk mendapatkan kesesuaian paham dalam menyampaikan informasi dari pimpinan kepada bawahan dan sebaliknya, sehingga terdapat kesatuan pendapat baik dari pihak kepemimpinan maupun bawahan, hal ini akan mendorong bawahan dalam penyelesaian pelaksanaan tugas yang dipercayakan kepadanya dengan penuh rasa tanggung jawab. Untuk itu kebutuhan akan komunikasi tidak dapat ditawar-tawar lagi, maka komunikasi sebagai media untuk memberikan informasi kepada bawahan hendaknya berpegang pada:

- 1) Tujuan komunikasi harus jelas bagi semua pihak yang terlibat. Dalam arti pimpinan dalam menyampaikan informasi atau perintah, ide-ide atau pendapat kepada bawahan harus jelas akan maksud dan tujuannya dan sebaliknya.

- 2) Pesan atau keterangan dan perintah yang hendak diinformasikan diberikan dan disertai dengan contoh-contoh konkrit sehingga mempunyai sasaran yang jelas dan pasti.
  - 3) Bahasa yang digunakan untuk menyampaikan berita atau pesan bukan harus sederhana, akan tetapi juga mempergunakan tata bahasa yang baik dan benar, sehingga informasi dapat disampaikan dengan cepat dan tepat
2. Memberikan Bimbingan (*Selling*)

Bimbingan yang diberikan dari pihak pimpinan merupakan faktor yang penting dalam menjaga eksistensi kerjasama dalam mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu kemampuan memberikan bimbingan sangat penting dimiliki oleh seorang pemimpin, agar bimbingan yang diberikan kepada para pegawai atau bawahannya sehingga menghasilkan kerja yang optimal.

Bimbingan yang diberikan oleh pimpinan ini merupakan motivasi bagi para bawahan untuk lebih giat dalam bekerja, sehingga prestasi kerjanya akan lebih baik. Hal ini sejalan dengan pendapat Allen (1986). bahwa pemberian motivasi adalah pekerjaan yang dilakukan oleh seorang manajer dalam memberikan inspirasi, semangat dan dorongan kepada orang lain untuk mengambil tindakan.

Motivasi untuk melakukan pekerjaan antara orang satu dengan yang lainnya mempunyai cara pandang yang berbeda, hal ini dapat diketahui bahwa, seseorang cenderung akan bekerja dengan

penuh semangat apabila pekerjaan itu memberikan kepuasan yang tinggi dan sesuai dengan apa yang diinginkan. Kepuasan dalam bekerja tidak selalu bersifat jasmaniah tetapi juga bersifat rohaniah, hal ini tergantung dari masing-masing individu, sebab ada orang bekerja tidak hanya untuk memenuhi kebutuhan materiil, tetapi cenderung pada aktualisasi diri. Untuk itu seorang pemimpin dalam rangka memberi motivasi harus bersikap bijaksana, sehingga kepuasan bekerja bagi para bawahannya dapat terpenuhi sesuai dengan keinginannya

Beberapa petunjuk umum bagaimana seorang pemimpin memberikan motivasi dan semangat kerja kepada bawahannya. Terry (1997) berpendapat mengatakan sebagai berikut

- 1) Percaya pada diri sendiri dan juga pada orang lain
- 2) Berikan contoh yang baik.
- 3) Tekankan usaha untuk ikut berpartisipasi.
- 4) Usahakan agar para bawahan selalu mendapatkan keterangan yang dibutuhkan.
- 5) Berikan insentif serta penghargaan.
- 6) Perhatikan perkembangan jiwa kelompok (*group spirit*).
- 7) Hargailah prestasi para bawahan.
- 8) Gunakan perasaan takut secara bijaksana.
- 9) Laksanakan kepemimpinan yang tegas.

Dengan demikian pemberian bimbingan motivasi adalah kemauan pimpinan dalam mengontrol pekerjaan yang dilakukan oleh bawahan, memberikan bimbingan dengan penuh kesabaran, kemampuan pemimpin dalam

memberikan motivasi, yang dalam hal ini memberikan pujian atas pekerjaan yang dilakukan oleh bawahan, memberikan inspirasi, semangat dan dorongan kepada para pegawai untuk bekerja dengan semangat yang tinggi.

3. Peran Serta (*Participation*)

Davis (1982) menjelaskan bahwa partisipasi adalah keterlibatan dan emosional dari orang-orang dalam situasi kelompok yang mendorong mereka untuk memberikan sumbangan pada tujuan kelompok dan ikut serta bertanggung jawab. Partisipasi pimpinan akan mendorong adanya keikutsertaan diantara para bawahan, sehingga secara mental maupun emosional merasa terlibat dan ikut ambil bagian terhadap pekerjaan dan ikut bertanggung jawab dalam pelaksanaan tugas.

Mendorong adanya partisipasi dapat dilakukan dengan jalan. menurut Gibson. (1997) mengatakan sebagai berikut :

- 1) Mengajak untuk berpartisipasi dalam kegiatan organisasi yang berhubungan dengan pekerjaan
- 2) Memberikan perhatian terhadap kemampuan dan kemauan dalam melaksanakan tugas.
- 3) Memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil keputusan-keputusan.

4. Mendelegasikan (*delegating*)

Mendelegasikan adalah menugaskan atau memerintahkan seseorang atau bawahan untuk mengerjakan suatu pekerjaan dan meminta pertanggung jawaban dari pelaksanaan pekerjaan. Seorang pemimpin berhak mendelegasikan

wewenang kepada bawahannya untuk mengambil keputusan dalam hal ini pemimpin menyerahkan tanggung jawab atas pelaksanaan tugas pekerjaan pada para bawahannya, maksudnya pemimpin menginginkan agar para bawahan dapat mengendalikan diri dalam penyelesaian pelaksanaan pekerjaan. Pimpinan tidak akan membuat peraturan-peraturan tentang pelaksanaan pekerjaan tersebut dan hanya sedikit melakukan kontak dengan para bawahan.

Dengan demikian para bawahan dituntut untuk memiliki kemampuan yang tinggi, dan pimpinan hanya minta pertanggung jawaban dan pelaksanaan pekerjaan.

Jadi prinsip delegasi menurut Gibson (1997) adalah sebagai berikut:

- 1) Terdapat kepercayaan pimpinan terhadap kemampuan bawahan dalam melaksanakan pekerjaan.
- 2) Terdapat kemampuan pimpinan dalam menanggung resiko atas pekerjaan yang dilakukan oleh bawahan.
- 3) Terdapat kemauan pimpinan untuk memberikan pengarahan secara seksama terhadap pekerjaan yang akan dilakukan oleh bawahan.

Dari gaya kepemimpinan tersebut di atas maka jelaslah bahwa hubungan antara pimpinan dan bawahan sangat berhubungan terhadap prestasi

kerja pegawai untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Dari gaya kepemimpinan tersebut memberikan indikasi yang jelas bahwa peran pimpinan sangat besar dalam mewujudkan hasil pekerjaan sesuai dengan yang ditetapkan sebelumnya, arahan, dorongan dan perumusan yang jelas mengenai apa yang akan dikerjakan oleh bawahan. Menjadi sangat penting untuk dipersiapkan secara efektif oleh figur pemimpin.

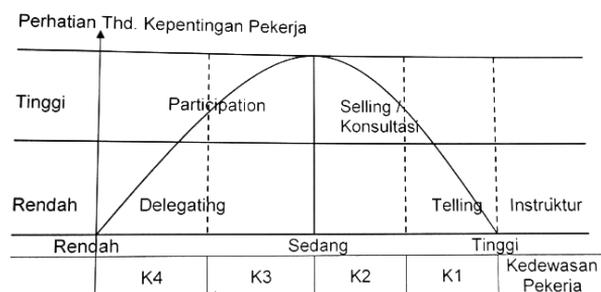
Teori situasional di samping membahas gaya kepemimpinan juga memfokuskan pembahasan tingkat kedewasaan yaitu antara lain:

- 1) Para bawahan yang memiliki kemampuan rendah dan kurang memiliki pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan.
- 2) Para bawahan yang memiliki motivasi yang tinggi tetapi kurang memiliki pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan
- 3) Para bawahan yang memiliki kemampuan dan bersedia menyelesaikan pekerjaan yang dipercayakan oleh pimpinannya.
- 4) Para bawahan yang memiliki kemampuan dan rela menyelesaikan pekerjaan yang dipercayakan oleh pimpinannya.

Keempat hal tersebut di atas menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kematangan atau kedewasaan para bawahan pimpinan dapat mengurangi pengawasan kegiatan pekerjaan yang dilaksanakan para bawahan termasuk intensitas hubungan dengan para bawahan sebagai berikut:

- 1) Menunjukkan bahwa tingkat kedewasaan yang rendah para bawahan memerlukan pengarahannya yang jelas, tegas dan spesifik sehingga tidak ditemukan kesalahpahaman saat pelaksanaan pekerjaan.
- 2) Diperlukan pimpinan dengan orientasi tugas yang tinggi dan tingkat hubungan yang intensif antara pimpinan dan bawahan, sehingga kekurangan kemampuan bawahan dapat dikurangi
- 3) Pimpinan mengarahkan dan memberikan dukungan bawahan untuk berpartisipasi dalam pelaksanaan pekerjaan.
- 4) Pimpinan tidak perlu lagi mencurahkan perhatian penuh pada bawahan dan pengawasan kepada bawahan tidak lagi intensif, karena semua tugas yang dipercayakan bawahan dapat dilaksanakan secara berdaya guna dan berhasil guna.

Gambar 1  
Model Kepemimpinan Situasional



Sumber : Robbins (1996).

Dari bagan di atas dapat dinyatakan bahwa apabila pekerja dalam tingkat kematangan K1

(rendah) yang berarti pekerja tersebut belum mampu menjalankan tugas dan seolah-olah tidak mau menjalankan tugas sebaiknya pemimpin bertindak (bergaya memberitahu/*telling* atau pemimpin bertugas sebagai instruktur).

Sedangkan bilamana kematangan anak buah terletak pada K2 yang berarti anak buah sudah agak mampu kerja dan pada kondisi itu anak buah sangat mau kerja sebaliknya pemimpin harus melakukan *selling* atau pimpinan bertugas sebagai konsultan yaitu memberitahu/membetulkan terhadap pekerja tentang hal-hal yang belum diketahui oleh pekerja masing-masing.

Tetapi bila kematangan anak buah pada K3 yang berarti anak buah telah mampu melaksanakan pekerjaan tetapi kemampuan tersebut relatif masih baru dimana hal ini sering mengakibatkan anak buah menjadi muncul kesombongannya yang diimplementasikan dengan seolah-olah kurang mau kerja, dalam hal ini sebaiknya pemimpin harus bertindak tetap mengajak anak buah tersebut berpartisipasi terhadap permasalahan permasalahan organisasi

Apabila kematangan anak buah terletak pada K4 yang berarti anak buah sudah mampu kerja dan juga sudah mau kerja pemimpin seyogyanya bertindak untuk menyisihkan sebagian pekerjaannya dan dipercayakan kepada anak buah untuk dilaksanakannya (*delegating*).

Pendapat lain, Rasyid (2002), berpendapat bahwa secara sederhana pemimpin bisa

didefinisikan sebagai seorang leader yang terus menerus mampu mempengaruhi sikap dan tingkah laku orang lain, untuk bisa melakukan sesuatu sebagaimana semestinya dengan penuh tanggung jawab tanpa merasa dirinya dipengaruhi.

Lebih lanjut pendapat lain yang dikemukakan oleh Locke dan Associates dalam *The Essence of Leadership* (1997), mengatakan kepemimpinan adalah sebagai proses membujuk orang lain untuk melakukan kegiatan secara arif dan bijaksana untuk mencapai sasaran bersama. Secara spesifik definisi tersebut dapat dikategorikan menjadi tiga elemen yaitu:

1. Kepemimpinan merupakan suatu konsep relasi (*relational concept*). Dimana kepemimpinan hanya ada dalam relasi dengan orang-orang lain.
2. Kepemimpinan merupakan suatu proses.
3. Kepemimpinan harus membujuk orang-orang lain untuk mengambil langkah tindakan.

Jadi dengan demikian kepemimpinan adalah sebuah konsep yang merupakan rangkuman berbagai segi dari interaksi pengaruh antara pemimpin dengan pegikut dalam mengejar tujuan bersama. Pendapat yang sama diungkapkan oleh Davis (1997), tentang tanggung jawab seorang pemimpin adalah untuk mendorong kelompok yang dipimpin kearah pencapaian tujuan yang bermanfaat.

Secara khusus pendapat para pakar lainnya terhadap sifat kepemimpinan seperti Pamudji (1989), mengatakan yaitu:

1. Teori Sifat

Teori ini mengajarkan bahwa kepemimpinan itu memerlukan sifat, dan ciri-ciri atau perangai tertentu yang dapat menjamin keberhasilan pada setiap situasi. Seorang pemimpin akan berhasil ia memiliki sifat, ciri-ciri atau perangai tertentu. Sifat-sifat atau ciri-ciri tersebut diperoleh berdasarkan suatu usaha membandingkan sifat-sifat para pemimpin yang ada. Kemudian dirumuskan menjadi sifat-sifat umum pemimpin. Sifat-sifat tersebut dapat dijadikan pedoman untuk mengembangkan kepemimpinan seseorang. Teori pada mulanya didasarkan atas penelitian terhadap sifat-sifat orang besar (great man) yang berkesimpulan bahwa kepemimpinan orang besar didasarkan atas sifat-sifat yang dibawa. Teori ini kemudian dikenal sebagai orang besar. Teori ini mempunyai kelemahan antara lain:

- a) Diantara pendukung-pendukungnya tidak ada persesuaian atau kesamaan mengenai perincian sifat-sifat yang dimaksud;
- b) Terlalu sulit untuk menetapkan sifat-sifat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin.
- c) Sejarah membuktikan bahwa situasi dan kondisi tertentu memerlukan sifat-sifat pemimpin yang tertua pula.

### 2. Teori Lingkungan (*Environmental Theory*)

Teori lingkungan ini mengkonstatir bahwa munculnya pemimpin itu merupakan hasil daripada waktu, tempat dan keadaan. Suatu tantangan atau suatu kejadian penting dan luar biasa akan menampilkan seseorang untuk menjadi pemimpin. Jelaslah bahwa situasi dan kondisi tertentu melahirkan tantangan-tantangan tertentu. dan dengan sendirinya diperlukan orang-orang yang memiliki sifat dan cirri-ciri tertentu yang cocok Dengan perkataan lain, setiap situasi dan kondisi menurut kualitas kepemimpinan yang berbeda. Seorang pemimpin yang berhasil pada situasi dan kondisi tertentu tidak menjamin bahwa ia pasti berhasil pada situasi dan kondisi yang lain. Teori lingkungan ini karena memperhitungkan faktor situasi dan kondisi, juga disebut teori sosial yang menyatakan bahwa *leaders are made not born* (pemimpin-pemimpin dibentuk bukan dilahirkan).

### 3. Teori Pribadi dan Situasi (*Personal-Situation theory*)

Penganut teori serba sifat dan teori serba situasi hanya berusaha menjelaskan kepemimpinan sebagai akibat dari seperangkat kekuatan yang tunggal. Adanya akibat-akibat interaktif antara faktor pribadi (individu) dan faktor situasi diabaikan. Untuk memperbaiki teori tadi munculah teori pribadi-situasi. Teori ini pada dasarnya mengakui, bahwa kepemimpinan merupakan produk dari terkaitnya tiga faktor, yaitu:

1. Perangai (sifat-sifat) pribadi dari pemimpin

2. Sifat dan kelompok dan anggota-anggotanya.
3. Kejadian-kejadian (atau masalah-masalah) yang dihadapi oleh kelompok.

Teori ini berusaha menjelaskan kepemimpinan sebagai akibat dari seperangkat kekuatan yang tunggal. Kemudian teori ini diperbaiki oleh teori pribadi-situasi menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan produk dari terkaitnya tiga faktor yaitu, peranggal (sifat-sifat) pribadi dari pemimpin, sifat pemimpin dan anggota-anggotanya dan kejadian kejadian yang dihadapi oleh kelompok. Kepemimpinan dipandang sebagai hubungan antara orang-orang dan bukannya sebagai sifat sifat atau ciri-ciri dari seorang individu yang terisolir. Pemimpin harus mengenal dirinya, mengenal kelompok yang dipimpin, mengenai situasi dan kondisi dan selanjutnya mengembangkan sifat-sifatnya sendiri kearah yang sesuai dengan kelompok yang dipimpinnya. Situasi yang dimaksud adalah:

- a. Tugas pekerjaan atau masalah yang dihadapi.
  - b. Orang-orang yang dipimpin.
  - c. Keadan yang mempengaruhi tugas, pekerjaan dan orang-orang tadi.
4. Teori Interaksi dan Harapan (*Interaction expectation Theory*)

Teori ini mendasarkan diri pada variabel-variabel aksi, reaksi, interaksi dan perasaan. Seorang pemimpin menggerakkan pengikutnya dengan harapan-harapan, bahwa tujuannya akan berhasil, mendapatkan keuntungan, penghargaan

dan sebagainya. Teori ini akan terjadi interaksi dan partisipasi dalam kegiatan bersama, semakin meningkat perasaan saling menyukai atau menyenangi satu sama lain dan semakin memperjelas pengertian atas norma-norma kelompok. Demikian pula semakin tinggi seseorang dalam kelompok, semakin mendekati kesesuaian-kesesuaian kegiatannya dengan norma-norma, semakin luas jangkauan interaksinya dan semakin besar jumlah anggota kelompok yang tergerak. Teori ini memakai nama-nama yang berlainan, tergantung pada titik berat tinjauannya.

Stogdill (1989), menyebutkan *expectancy reinforcement theory of leadership*, atau manakala anggota-anggota kelompok berinteraksi dan terlibat dalam pelaksanaan tugas bersama, maka mereka memperkuat harapan bahwa masing-masing akan terus beraksi dan berinteraksi sesuai dengan pelaksanaan kerjanya. Fiedler menyebutkan *contingency theory at leadership* yaitu keefektifan pola perilaku pemimpin yang ada tergantung pada tuntutan yang diharapkan oleh situasi. Semakin tinggi perasaan keakraban pemimpin dengan anak buah semakin lebih efektif dalam situasi dimana dituntut kepemimpinan yang moderat.

### 5. Teori Humanistik (Humanistic Theory)

Teori ini mendasarkan diri pada dalil, bahwa manusia karena sifatnya adalah organisasi yang dimotivasi, sedang organisasi karena sifatnya adalah tersusun dan terkendali. Fungsi pimpinan adalah membuat organisasi sedemikian rupa

sehingga memberikan sedikit kebebasan atau kelonggaran kepada individu untuk mewujudkan motivasinya sendiri yang potensial untuk memenuhi kebutuhannya dan pada saat yang bersamaan memberikan sumbangan bagi pencapaian tujuan organisasi. Dalam hubungan ini McGregor (dalam Pamuji, 1993), mengajukan dua macam pendapat, yang disebut "teori X dan teori Y"

Teori X menyatakan, bahwa manusia atau orang-orang itu adalah pasif dan menolak kebutuhan-kebutuhan organisasi, harus ada usaha-usaha untuk mengarahkan dan memotivasi orang-orang tersebut untuk menyesuaikan dengan kebutuhan organisasi, sedang teori Y berasumsi, bahwa manusia itu telah memiliki motivasi sendiri sendiri, dan suka bertanggung jawab, usaha-usaha yang dijalankan adalah mengatur atau menyusun kondisi-kondisi sedemikian rupa guna memungkinkan pemenuhan kebutuhan orang-orang, sementara itu kegiatan-kegiatan mereka diarahkan pada pencapaian tujuan.

#### 6. Teori Tukar Menukar (*Exchange Theory*)

Teori ini berdasarkan asumsi, bahwa interaksi sosial menggambarkan suatu bentuk tukar menukar dimana anggota-anggota kelompok memberikan kontribusi dengan pengorbanan dan menerima imbalan. Interaksi berlangsung terus oleh karena anggota-anggota merasa tukar menukar secara sosial ini saling memberikan penghargaan. Demikian pula antara pimpinan dengan yang dipimpin, antara anggota-anggota

yang dipimpin satu sama lain harus berlangsung tukar menukar keuntungan dan keenakan, harus saling memberi dan menerima. Jadi teori ini menekankan adanya *give and take* antara pemimpin dengan yang dipimpin, oleh karenanya teori ini juga disebut teori *take and give* dapat juga disebut saling memberi dan saling menerima.

Sesungguhnya kepemimpinan adalah kemampuan seseorang yang dapat mempengaruhi sebuah kelompok orang-orang (Tim Kerja) ke arah pencapaian tujuan. Dalam konsep ini terdapat dua pengertian, yaitu pemimpin dan kepemimpinan itu sendiri. Pemimpin adalah orang yang memiliki wibawa cukup menonjol umumnya sehingga pada kelompok yang terdiri dari dua orang atau lebih misalnya dalam organisasi.

Sedangkan yang dimaksud dengan Kepemimpinan yaitu dimana seseorang mempunyai kemampuan dan aktifitas dalam mengendalikan suatu kegiatan dalam fungsi organisasi dengan mempengaruhi pikiran perasaan dan tingkah laku orang lain untuk suatu tujuan bersama. Supaya lebih meyakinkan kita akan definisi tersebut, maka Terry (dalam Winardi, 1990) mengatakan bahwa kepemimpinan suatu aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang untuk berusaha mencapai tujuan kelompok secara sukarela

Dengan demikian pemimpin dan kepemimpinan merupakan dua hal yang tidak dapat dipisahkan karena ia merupakan pasangan. ibarat dua sisi dari mata uang. Konsep mengenai

kepemimpinan kelihatanya satu sama lain memberikan batasan yang berbeda tetapi semuanya bermuara pada tujuan organisasi.

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah suatu rangkaian kegiatan yang didasarkan atas kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar mau berkerja sama dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Suganda (1986), menyatakan bahwa kedudukan atau peranan kepemimpinan sangatlah besar dalam proses manajemen atau proses pencapaian tujuan dalam suatu organisasi. Untuk hal tersebut maka sifat-sifat atau tipe seorang pemimpin sangat menentukan keberhasilan dari organisasi dalam mencapai tujuannya.

## 5. Tipe-tipe Kepemimpinan

Menurut Kartini Kartono (1990) dan Karyadi (1989), berpendapat mengenal tipe-tipe Kepemimpinan meliputi antara lain:

- a) *Tipe kharismatik*, yaitu tipe kepemimpinan yang mempunyai daya tarik dan pembawaan yang luar biasa, sehingga ia mempunyai pengikut yang sangat besar. Dia dianggap mempunyai kekuatan semacam kekuatan yang Maha Dahsyat (ghaib) dan mempunyai kemampuan super human yang diperoleh dari yang Maha Kuasa.
- b) *Tipe paternalistik*, yaitu tipe kepemimpinan kepatuhan, dengan sifat-sifat antara lain:
  1. Dia menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak/belum dewasa.

2. Dia bersikap selalu melindungi.
  3. Jarang dia memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan sendiri.
  4. Dia hampir-hampir tidak pernah memberikan kesempatan bawahannya untuk berinisiatif.
  5. Selalu bersifat maha tahu dan maha benar.
- c) *Tipe Militeristis* dengan sifat-sifatnya antara lain:
1. Lebih banyak menggunakan sistem perintah atau komando terhadap bawahannya.
  2. Menghendaki kepatuhan mutlak dari bawahannya.
  3. Menyenangi formalitas dan upacara-upacara yang berlebihan.
  4. Menuntut adanya disiplin yang keras dan kaku dari bawahannya
  5. Tidak menghendaki saran-saran dan kritikan-kritikan dari bawahannya.
  6. Komunikasi hanya berlangsung satu arah saja
- d) *Tipe Otokratis*, kepemimpinan otokratis ini mendasarkan diri kepada kekuasaan dan paksaan yang selalu harus dipatuhi Pemimpinnya selalu berperan sebagai pemain tunggal pada *One-man show*
- e) *Tipe laissez faire*, yaitu sang pemimpin praktis tidak memimpin sebab membiarkan kelompoknya berbuat semaunya sendiri.
- f) *Tipe populis*, yaitu kepemimpinan yang dapat membangunkan solidaritas rakyat, misalnya Soekarno.
- g) *Tipe administrative*, kepemimpinan yang mampu menyelenggarakan administratif yang efektif.

- h) *Tipe demokratis*, kepemimpinan yang memberikan bimbingan yang efisien kepada para pengikutnya. Terdapat koordinasi pekerjaan dari semua bawahannya, dengan penekanan rasa tanggung jawab internal dan kebijaksanaan yang baik.

Sedangkan Sondang Siagian (1991), menyatakan ada lima tipologi kepemimpinan, yaitu: 1) tipe otoriter, 2) tipe paternalistik, 3) tipe yang kharismatik, 4) tipe *laissez faire* dan 5) tipe demokratik.

Begitu banyak atau tipe yang telah dikemukakan oleh para ahli kepemimpinan dan masing-masing mempunyai alasan tersendiri yang cukup kuat, sehingga sampai saat ini belum ada kesepakatan yang kuat yang dapat mencerminkan satu pandangan (Sondang Siagian, 1991).

Sehubungan dengan beberapa pendapat tersebut, maka penulis ingin mengetahui gaya kepemimpinan apakah yang saat ini dilaksanakan di STAIN Samarinda Kalimantan Timur dan Gaya kepemimpinan yang bagaimanakah yang dinilai seirama dengan prestasi kerja pegawai pada STAIN Samarinda Kalimantan Timur

Dari berbagai pendapat tentang sifat-sifat atau kemampuan yang dimiliki, maka kepemimpinan Pancasila merupakan bentuk kepemimpinan yang ideal di Indonesia, karena sifat kepemimpinan Pancasila merupakan pusaka warisan dari nenek moyang kita, (Mar'at dan Sugandha, 1988)

Adapun sifat-sifat tersebut antara lain:

- 1) *Taqwa*, yaitu kesadaran beragama dan beriman yang teguh.

- 2) *Ing ngarso sung tuladho*, yaitu memberi suri teladan yang baik dihadapan anak buah;
- 3) *Ing madya mangu karso*, yaitu bersifat dan menggugah semangat di tengah-tengah masyarakat.
- 4) *Tut wuri handayani*, yaitu memberi pengaruh baik dan mendorong dari belakang kepada anak buah;
- 5) *Waspada purba wasesa*, yaitu mengawasi dan mengoreksi anak buah;
- 6) *Ambeg pratama arta*, yaitu memilih dengan tepat mana yang harus dilakukan;
- 7) *Prasojo*, yaitu tingkah laku yang sederhana dan tidak berlebihan;
- 8) *Satya*, yaitu sikap loyal timbal balik dari atasan terhadap bawahan, dari bawahan terhadap atasan dan juga ke samping.
- 9) *Gemi nastiti* (hemat), yaitu kesadaran dan kemampuan membatasi penggunaan pengeluaran sebagai sesuatu untuk keperluan yang benar-benar penting.
- 10) *Bloko* (sifat terbuka), yaitu kemauan, kerelaan, dan keberanian untuk mempertanggungjawabkan tindakannya;
- 11) *Legowo* (penerusan), yaitu kemauan, kerelaan, keikhlasan yang pada saatnya tugas dan tanggungjawab serta kedudukannya kepada generasi muda untuk diteruskan.

Dilihat dari paradigma bagi seorang pemimpin yang dianggap mendekati kebenaran ilmiah adalah kepemimpinan adalah orang yang memang didukung oleh bakat yang dibawa sejak lahir, kemudian mendapat ilmu pengetahuan cukup lalu dikembangkan melalui dua

jalur, yaitu adanya kesempatan untuk menduduki jabatan pimpinan dan tersedianya kesempatan yang cukup luas untuk menempuh pendidikan dan latihan kepemimpinan. Dalam hal perilaku kepemimpinan politik dan pemerintahan di dunia, sesungguhnya adanya empat karakter suatu kepemimpinan yang berbeda antara satu sama lainnya. Karakter tersebut adalah:

a. Kepemimpinan yang sensitif

Kepemimpinan ini di tandai dengan kemampuan untuk secara dini memahami dinamika perkembangan masyarakat mengerti apa yang mereka butuhkan serta mengusahakan agar ia mejadi pihak pertama yang memberikan perhatian kepada kebutuhan itu dan berusaha untuk menunjukkan rasa tanggung jawabnya.

b. Kepemimpinan yang responsif

Karakter pemimpin ini tidak jauh dari model yang pertama hanya saja kalau dalam konteks kepemimpinan sensitive sang pemimpin lebih aktif dalam mengamati dinamika masyarakat dan secara kreatif berupaya memahami kebutuhan mereka sedangkan kepemimpinan yang bersifat responsive lahir berhadapan dengan masyarakat yang cenderung lebih aktif

c. Kepemimpinan yang depresif

Karakter pemimpin ini berbeda dengan dua karakter di atas yang ditandai dengan sikap egois mereka paling benar walaupun pada saat yang sama berhadapan dengan masyarakat.

### d. Kepemimpinan yang represif

Karakter ini cenderung sama egois dan arogan dengan karakter yang defensive tetapi lebih buruk, lagi-lagi karena tidak memiliki kemampuan argumentasi atau justifikasi dalam pertahanan keputusan atau nilainya terhadap sesuatu isu ketika berhadapan dengan masyarakat.

## C. Tinjauan Tentang Prestasi Kerja

### 1. Pengertian Secara Umum Prestasi Kerja

Secara umum masalah prestasi kerja adalah mutlak diperlukan guna mengukur pencapaian tujuan organisasi, baik pemerintahan maupun non pemerintahan. Jika mengacu pada keseluruhan hasil kerja dari individu yang hasilnya dapat digunakan landasan untuk menentukan apakah pekerjaan individu tersebut baik atau sebaliknya. Prestasi kerja individu dalam suatu organisasi tergantung pada banyak faktor yang menentukan. Prestasi kerja selalu berkaitan dengan kinerja yang dilakukannya. Prestasi kerja yang memuaskan merupakan cerminan dari kinerja yang baik, dan demikian sebaliknya

Dalam kaitan dengan pengertian kepegawaian prestasi kerja merupakan hasil akhir dimana kemampuan atau prestasi seseorang pada akhirnya menentukan layak atau tidaknya ia menduduki suatu jabatan tertentu. Baik dilihat dari kualitas maupun kuantitas faktor prestasi kerja merupakan faktor penentu utama untuk menilai apakah sebuah organisasi pemerintahan telah berjalan optimal dan berprestasi dengan baik atau belum. Secara kualitas atau non

material bisa, diukur dengan hasil jasa, sikap atau perilaku pegawai terhadap masyarakat yang dilayani, dan secara kuantitas atau material bisa diukur melalui produk kerja yang dihasilkannya. Hal ini juga berlaku dalam pengertian kinerja kepegawaian dalam sebuah institusi pemerintahan.

Nainggolan (1987), dalam Moh. Arsyad (1987), mengatakan bahwa prestasi kerja adalah hasil-hasil yang telah dicapai oleh seseorang aparatur dalam melaksanakan tugas yang telah dibebankan kepadanya. Sedangkan Suprihantono (1988), menekankan bahwa prestasi kerja merupakan hasil kerja seseorang pada periode tertentu, dengan ukuran, target dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, atau telah disepakati bersama.

Lebih jauh dinyatakan oleh Suprihanto (1998), bahwa prestasi kerja seorang pegawai pada dasarnya adalah hasil kerja seorang pegawai atau karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan mempengaruhi prestasi kerja

Dari teori dan pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa prestasi kerja merupakan hasil yang dapat diukur baik secara kuantitatif, maupun secara kualitatif terhadap capaian hasil pekerjaan. Sehingga dengan demikian maka prestasi kerja adalah salah satu tugas penting bagi seseorang manager atau pimpinan seperti Kepala Dinas, Badan, Kantor dan Bagian di jajaran instansi pemerintah.

Prestasi kerja berkaitan dengan pencapaian tujuan organisasi baik pemerintah maupun non pemerintah, maka untuk mengetahui lebih jelas apa yang dimaksud dengan kerja dimana Suprihatno (1988). menyebutkan dalam bukunya sebagai berikut : Prestasi kerja seorang

pegawai pada dasarnya adalah hasil kerja seorang pegawai atau karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standart, target atau sasaran, kriteria. Tentunya dalam hal ini penilaian tetapi mempertimbangkan berbagai situasi dan kondisi yang mempengaruhi prestasi kerja.

Sedangkan Soetomo (1985). mengenai prestasi kerja menyebutkan bahwa:

- a. Prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melakukan tugas yang dibebankan kepadanya.
- b. Pada umumnya, prestasi kerja dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman dan kesungguhan Pegawai negeri Sipil yang bersangkutan.

Majer As'ad (1998), memberikan batasan prestasi kerja sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan, atas dasar pendapat tersebut As'ad menyimpulkan bahwa prestasi kerja merupakan hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku terhadap pekerjaan yang bersangkutan.

Dari beberapa pendapat di atas maka diambil satu pengertian bahwa prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai dengan kriteria yang ditetapkan dan dapat dipengaruhi baik dan individu itu sendiri, dalam kelompok maupun oleh lingkungannya

Dengan demikian, maka pegawai atau pekerja dapat dilihat dari adanya hasil yang dicapai baik kuantitas maupun kualitasnya, waktu untuk mencapainya disesuaikan dengan kriteria yang telah ditetapkan untuk suatu pekerjaan.

Seorang pegawai yang menunjukkan prestasi kerja jelek, pada umumnya akan tampak dari hasil kerja yang dicapainya. Sedangkan pegawai yang berprestasi tinggi menurut Luthan (1983), mempunyai karakteristik:

- a. Suka mengambil resiko yang moderat
- b. Memerlukan umpan balik yang segera
- c. Memperhatikan keberhasilan
- d. Menyatu dengan tugas.

Seorang pegawai yang mempunyai karakteristik sebagaimana tersebut di atas akan mudah mengatasi persoalan karena kemungkinan resiko yang timbul sudah diperhitungkan. Kesalahan-kesalahan yang mungkin pernah dilakukan tidak terulang lagi, dan dapat berkonsentrasi untuk mencapai hasil yang optimal dengan kemampuan yang ada sehingga dimungkinkan akan memiliki prestasi yang baik.

Koontz dan Wehrich (1990), menyatakan bahwa: manajemen adalah proses merencanakan, menciptakan dan memelihara kondisi dimana individu-individu bekerjasama dalam suatu kelompok secara efisien untuk mencapai tujuan yang telah diseleksi. Sebagai suatu proses manajemen mengandung implikasi antara lain:

- a. Adanya rangkaian kegiatan usaha kerjasama dalam mencapai tujuan.
- b. Sebagai rangkaian kerjasama mengandung arti pula serangkaian kegiatan (*Interrelated Activities*) yang didalamnya mencerminkan kegiatan merencanakan, mengorganisasikan, pemimpin, dan mengawasi.

- c. Sebagai suatu proses kegiatan dalam rangka mencapai tujuan dipergunakan pula sebagai sumber daya manusia, dana, sarana dan berbagai informasi.
- d. Dalam proses kegiatan, manajer bertanggung jawab atas tercapainya tujuan-tujuan yang telah ditetapkan lebih dahulu.

Dalam hubungannya dengan tenaga kerja atau pegawai istilah manajemen kepegawaian, menurut Moekijat (1987), sebagai terjemahan dari personal management dan memberikan artinya dengan mengutip pendapat Edwin Felippo bahwa: *personal management is the planning, organizing, directing, and controlling of procurement, depelopment, compensation, integration, and maintenance of people for the purpose of contibuting to organization, indiviudal and societal goals.* (Manajemen kepegawaian merupakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, kompensasi. integrasi dan pemeliharaan orang-orang dengan tujuan membantu mencapai tujuan organisasi, individu dan masyarakat).

Moekijat (1987), fungsi manajemen kepegawaian adalah sebagai berikut:

- a. Analisis jabatan;
- b. Penilaian jabatan;
- c. Klasifikasi jabatan;
- d. Kompensasi;
- e. Pengadaan tenaga kerja dan sumbernya;
- f. Selektif pegawai;
- g. Induksi dan latihan;

- h. Penilaian kecakapan pegawai;
- i. Penyesuaian status/kedudukan;
- j. Pengawasan pegawai;
- k. Moril dan disiplin pegawai;
- l. Pelayanan pegawai;
- m. Motivasi pegawai;

## 2. Penilaian Prestasi Kerja

Dubrin et al. (1989), mengatakan lima penilaian prestasi kerja antara lain:

- a. Penilaian prestasi kerja akan mengarah secara langsung untuk menaikkan produktivitas. Penilaian prestasi kerja yang efektif membantu pemeliharaan perhatian orang untuk berfokus pada hasil kerja.
- b. Program penilaian prestasi kerja berguna untuk membantu dalam administrasi gaji. Hasil penilaian dapat digunakan untuk menentukan kenaikan gaji maupun pembayaran bonus.
- c. Penilaian prestasi kerja berperan secara Vital dalam penentuan kepatuhan seseorang karyawan untuk dipromosikan. Secara karyawan yang menunjukkan kepemimpinan dan kepandaian tertentu, dapat dipertimbangkan untuk promosi dalam posisi managerial.
- d. Penilaian memudahkan pengembangan karier, karena hasil tersebut dapat bermanfaat sebagai dasar untuk perencanaan dan pelatihan.
- e. Hasil penilaian prestasi kerja digunakan secara ekstensif dalam penelitian sumber daya manusia, misalnya dalam penyelesaian diumumkan berlakunya penggunaan peningkatan evaluasi prestasi kerja sebagai alat ukur kesuksesan.

Menurut Handoko (1994), mengatakan bahwa penilaian prestasi kerja adalah proses melalui nama organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja pegawai dan ada standar atau ukuran yang meliputi cara pengukuran atas pelaksanaan kegiatan yang tercakup dalam tiga hal yaitu:

- a. Kuantitas jumlah yang diselesaikan.
- b. Kualitas mutu yang dihasilkan (baik tidaknya).
- c. Ketepatan waktu sesuai, tidak hanya pada waktu yang direncanakan.

Secara lebih terperinci mengenai ukuran prestasi pegawai secara umum, Lopez (1982), dan Sondang Siagian (1996), seperti dikutip Swasto (1996), hampir serupa mengemukakan bahwa suatu prestasi kerja seseorang bisa diukur melalui instrumen-instrumen yang ada, yakni:

- a. Secara Kualitas,
- b. Secara kuantitas,
- c. Perencanaan kerja,
- d. Pengetahuan tentang pekerjaan,
- e. Pendapat atau pernyataan yang disampaikan,
- f. Daerah organisasi kerja, dan
- g. Keputusan yang akan diambil.

Dalam bidang kepegawaian, Musanef (1986), secara terperinci telah mengemukakan bahwa prestasi kerja seorang pegawai memiliki indikator sebagai berikut:

- a. Kecakapan dibidang tugas.
- b. Keterampilan melaksanakan tugas.
- c. Berpengalaman melaksanakan tugas.
- d. Bersungguh-sungguh melaksanakan tugas.

- e. Kesegaran kesehatan jasmani dan rohani.
- f. Pelaksanaan tugas secara berdaya guna dan berhasil guna.
- g. Hasil kerja yang melebihi data standar target data yang telah ditentukan.

Tujuh cermin data prestasi kerja seorang pegawai tersebut merupakan rangkaian yang utuh dan tidak terpisah-pisah. Dengan demikian, maka setidaknya tujuh ukuran tersebut bisa diajukan secara serempak. Tentunya dengan beberapa komponen lain sesuai dengan karakter, suasana dan pencapaian target data organisasi yang dimaksud.

Arnold (1987), menyatakan bahwa prestasi kerja pegawai pada dasarnya merupakan perpaduan antara dimensi motivasi kerja yang ada pada diri pegawai dan hasil-hasil data tugas yang menjadi kewajiban. Dua dimensi ini sangat penting dalam menentukan kualitas kinerja pegawai, motivasi kerja yang tinggi tetapi tidak dimbangi dengan kemampuan kerja baik, tentu tidak akan menghasilkan kinerja yang baik.

Sebaliknya, hanya kemampuan melaksanakan tugas saja yang tinggi sedangkan dalam diri pegawai tidak ada motivasi kerja apapun, juga tidak akan menghasilkan kinerja yang berkualitas. Dengan demikian bisa disimpulkan bahwa kinerja pegawai merupakan integrasi yang serasi data dua dimensi seperti disebut di atas.

Sementara Asad (1982), menjelaskan 3 (tiga) syarat kriteria kinerja aparatur, yakni:

- a. Lebih reliable
- b. Representatif

c. Dapat diprediksikan

Bernadin dan Russel (1995), dalam hal ini juga mengajukan ukuran bahwa kriteria prestasi kerja dapat ditujukan pada 6 (enam) Kriteria utama, yakni:

- a. *Quality*
- b. *Quantity*
- c. *Timeliness*
- d. *Cost Effectiveness*
- e. *Need for Supervision*
- f. *Interpersonal Impact.*

Handoko (1997), mengemukakan bahwa penilaian prestasi kerja adalah: "suatu proses melalui nama orang perorang atau organisasi organisasi mengevaluasi atau menilai suatu prestasi kerja karyawan Adapun tujuan yang ingin dicapai dari penilaian prestasi kerja, secara rinci oleh Nawawi (1997), antara lain:

a. Tujuan Umum

- 1) Penilaian karya/prestasi bertujuan untuk memperbaiki pekerjaan para pekerja, dengan memberikan bantuan agar setiap pekerja mewujudkan dan mempergunakan potensi yang dimilikinya secara maksimal dalam melaksanakan pekerjaan masing-masing. Bertujuan
- 2) Penilaian karya untuk menghimpun dan mempersiapkan informasi bagi pekerja dan manajer dalam membuat keputusan yang dapat dilaksanakan sesuai dengan bisnis organisasi/perusahaan ditempatnya bekerja.

- 3) Penilaian kerja secara umum bertujuan untuk menyusun inventarisasi sumber daya manusia dilingkungan organisasi/perusahaan yang dapat dipergunakan dalam mendesain hubungan antara atasan dan bawahan guna mewujudkan saling pengertian antara keinginan pekerja secara individual dengan sasaran organisasi/perusahaan. Dari hasilnya dapat digunakan untuk menyusun program pengembangan pribadi, pengembangan karier, program pelatihan dan lain-lain bagi setiap pekerja.
  - 4) Penilaian karya bertujuan untuk meningkatkan prestasi kerja yang berpengaruh pada prestasi kerja dalam melaksanakan pekerjaannya Untuk itu penilaian perlu diketahui oleh para pekerja. Dengan kata lain penilaian karya bertujuan untuk meningkatkan prestasi kerja sumber daya manusia.
- b. Tujuan khusus
- 1) Penilaian karya bertujuan untuk mendapatkan informasi yang dapat dipergunakan untuk dasar melakukan promosi menghentikan pelaksanaan pekerjaan yang keliru atau tindakan memperbaiki, menegakkan disiplin sebagai kepentingan bersama, menetapkan pemberian penghargaan/balas jasa dan merupakan ukuran dalam atau menambah pekerja melalui perencanaan sumber daya manusia.
  - 2) Penilaian karya bertujuan untuk menghasilkan informasi yang dapat dipergunakan sebagai kriteria dalam membuat validitasnya tinggi.

- 3) Penilaian karya bertujuan untuk menghasilkan informasi sebagai umpan balik bagi pekerja dalam meningkatkan efisiensi kerjasama dengan memperbaiki kekurangan atau kekeliruan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Menurut Nawawi (1997). bahwa hal-hal yang dinilai dalam prestasi antara lain:

- a. Data karakteristik pekerja, yaitu data yang menunjukkan karakter atau sifat-sifat pekerja yang sesuai/tidak sesuai untuk dapat melaksanakan suatu pekerjaan secara efektif dan efisien. Data-data tersebut meliputi: loyalitas tinggi atau rendah, enerjik dalam bekerja, konsisten, jujur, cermat, teliti, mampu bekerjasama dan lain-lain. Data ini cenderung kualitatif
- b. Data nilai tindakan/prilaku dalam bekerja, yaitu data dalam yang menunjukkan tentang ketrampilan/keahlian dalam bekerja yang diperlukan untuk mempengaruhi kemampuan melaksanakan pekerjaan sesuai dengan yang dituntut oleh metode atau teknologi yang paling produktif. Datanya adalah kemampuan bekerja sesuai dengan prosedur dan mekanisme yang telah ditetapkan, jumlah kesalahan atau kekeliruan dalam bekerja, pemeliharaan peralatan khususnya mesin dan lain-lain. Data ini cenderung kualitatif.
- c. Data hasil kerja, yaitu data yang menunjukkan tentang kemampuan mencapai target yang telah ditetapkan atau kemampuan menyelesaikan masalah yang berpengaruh pada kualitas dan kuantitas yang dicapai. Data ini mengungkap

juga kelebihan dan kekurangan yang menggambarkan potensi yang dimiliki oleh seseorang dalam bekerja yang sesuai dengan tujuan organisasi/perusahaan. Data ini bersifat kuantitatif bila diukur target yang ingin dicapai berupa jumlah produk atau peningkatan jumlah konsumen. Disamping itu dapat pula bersifat kualitatif jika berbentuk inisiatif, kreatifitas, kemampuan berfikir, *intuisi* dan *feeling* bisnis kecepatan dan ketetapan merespon dan lain-lain sebagainya.

Dharma (1986), menambah bahwa disamping itu yang perlu diperhatikan dalam pengukuran prestasi kerja adalah soal ketepatan waktu dalam proses pencapaian tujuan dan target sebuah organisasi. Pendapat ini penting dikemukakan karena meskipun ukuran-ukuran prestasi kerja seperti disampingkan di atas sudah dilaksanakan namun dilakukan dengan tidak mempertimbangkan ketepatan waktu maka prestasi kerja belum dapat dikatakan berkualitas. Setidaknya dalam perencanaan kerja, efesinsi dan efektifitas juga perlu diperhatikan.

Penilaian prestasi kerja adalah kegiatan yang sangat penting dilakukan oleh seorang pemimpin Menurut Suprihanto (1988), bahwa penilaian penilaian prestasi kerja adalah : Suatu sistem yang digunakan untuk melihat dan mengetahui apakah karyawan telah melaksanakan pekerjaan masing-masing secara keseluruhan. Pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan bukan berarti yang dilihat/dinilai dari fisiknya tetapi meliputi berbagai hal, seperti kemampuan pekerjaan, disiplin, hubungan kerja,

prakarsa kepemimpinan dan hal-hal sesuai dengan bidang dan level pekerjaan yang di jabatnya.

Selain itu untuk mengetahui prestasi kerja menurut As'ad (1996), mengutip pendapat Maier (1996), menjelaskan bahwa aspek-aspek penilaian yang dipakai meliputi kualitas, kuantitas, waktu yang dipakai, jabatan yang dipegang, absensi dan keselamatan dalam menjalankan tugas.

Dari pendapat tersebut di atas yang menjadi ukuran penilaian prestasi kerja adalah kemampuan menyelesaikan, baik kualitas maupun kuantitas disiplin, hubungan kerja, prakarsa, waktu yang dipakai, absensi dan kepemimpinan.

Menurut Megginson (1983), prestasi kerja seorang pegawai diamati dari:

- a. *Quality and thoroughness of work* (mutu dan kesempurnaan kerja).
- b. *Volume of work* (volume pekerjaan).
- c. *Knowledge of job, methods and proceduress* (pengetahuan tentang tugas, metode dan prosedur).
- d. *Initiative and resourcefulness* (prakarsa dan daya nalar).
- e. *Cooperation attitude and teem work* (kerjasama sikap dan kebersamaan).
- f. *Adaptability and ability to learn quickly* (kemampuan menyesuaikan diri dan kecakapan untuk belajar secara cermat).

- g. *Ability to express self clearly in speaking and writing* (kemampuan mengeluarkan pendapat secara jelas dalam ucapan dan tulisan),
- h. *Planning, organizing and making work assignments* (perencanaan, pengorganisasian dan penyelesaian pekerjaan yang diwajibkan).
- i. *Selektion and development of subordinates* (seleksi dan pengembangan bawahan).
- j. *Moral dan legality of subordinates* (semangat kerja dan kesetiaan).

Dari kriteria prestasi kerja yang dikemukakan oleh Meggison (1983), tersebut dapatlah diberikan ulasan sebagai berikut:

- a. Mutu dan kesempurnaan kerja  
Untuk mengetahui mutu dan kesempurnaan kerja seseorang pegawai dapat dilihat dari kerapian dalam menyelesaikan pekerjaan.
- b. Volume Pekerjaan  
Merupakan jumlah (*volume*) pekerjaan yang dapat ditangani oleh seorang pegawai, baik pekerjaan yang bersifat rutin maupun pekerjaan-pekerjaan tambahan yang diterimanya. Dengan demikian jumlah atau volume pekerjaan yang dapat diselesaikan adalah merupakan indikator tingkat prestasi seorang pegawai.
- c. Pengetahuan tentang tugas, Metode dan Prosedur  
Hal ini sangat penting bagi seorang pegawai didalam melaksanakan tugas pekerjaannya. Seorang pegawai yang mempunyai pengetahuan tentang tugas, metode dan

prosedur kerja yang tinggi dalam pelaksanaan tugasnya akan memberikan hasil yang baik dalam pelaksanaan tugasnya. Demikian sebaliknya seorang pegawai yang tidak mengetahui prosedur dalam kerja maka sudah dapat diramalkan bahwa pegawai yang bersangkutan tidak akan mencapai hasil kerja yang baik pula.

- d. **Prakarsa dan daya nalar**  
Seorang pegawai yang mempunyai prakarsa dan daya nalar tinggi. berarti pegawai tersebut mempunyai kreativitas serta pemikiran yang matang di daam pelaksanaan tugasnya, dengan demikian akan memberikan sumbangan yang nyata dalam organisasi. Tumbuhnya kreativitas kerja tersebut yang mendorong untuk mencapai hasil kerja yang baik.
- e. **Kebersamaan, sikap dan kerjasama**  
Seorang pegawai yang merupakan bagian dari anggota organisasi harus mempunyai sikap kebersamaan, yaitu mempunyai rasa tanggung jawab bersama akan organisasinya. Demikian juga sikapnya yang harus mendukung kelancaran pelaksanaan tugas, bukan sebaliknya yaitu sikap yang menghambat pelaksanaan tugas tersebut misalnya sikap bersedia bekerjasama dengan pegawai lainnya. Rasa kebersamaan, sikap dan kerjasama dengan pegawai lainnya. Rasa kebersamaan, sikap dan kerjasama tersebut akan menimbulkan kelancaran dan keberhasilan

didalam pelaksanaan tugas secara individu maupun secara kelompok.

- f. Kemampuan menyesuaikan diri dan kemampuan belajar secara cermat  
Seorang pegawai yang mampu menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja, berarti pegawai yang bersangkutan mempunyai kematangan kerja yang tinggi, hal yang demikian ini akan menambah konsentrasinya dalam pekerjaannya, yang selanjutnya akan memberikan hasil kerja yang baik. Demikian juga kemampuan belajar secara cepat khusus belajar dalam lingkungan kerjanya akan memberikan pengaruh positif terhadap keberhasilan pelaksanaan tugasnya.
- g. Kemampuan mengeluarkan pendapat secara jelas dalam ucapan dan tulisan  
Seorang pegawai yang mempunyai ide yang baik dalam pelaksanaan tugas pekerjaannya, tetapi pegawai yang bersangkutan tidak dapat mengutarakannya atau menyampaikannya ide tersebut maka ide yang bagaimana baiknya tadi tidak ada artinya, sumbangan pemikiran yang baik dari para pegawai akan merupakan kontribusi bagi berhasilnya suatu organisasi.
- h. Perencanaan, pengorganisasian dan penyelesaian tugas yang diwajibkan.  
Perencanaan dan tatacara pelaksanaan pekerjaan yang baik yang dilakukan seorang pegawai akan memudahkan ia menyelesaikan tugas pekerjaannya dengan baik.

- i. Seleksi dan pengembangan bawahan  
Seorang pegawai yang telah mampu menunjukkan prestasi yang baik maka pegawai yang bersangkutan akan mendapatkan pengembangan lebih lanjut atau setidaknya yang bersangkutan mendapat perhatian tersendiri. Untuk memperoleh pengembangan lebih lanjut berarti pegawai yang bersangkutan telah lolos seleksi yang diadakan. Seleksi tersebut biasanya didasarkan prestasi kerja dari para pegawai. Dengan demikian seorang pegawai yang mendapat seleksi berarti pegawai yang bersangkutan adalah berprestasi.
- j. Semangat Kerja dan kesetiaan bawahan.  
Seorang pegawai yang dalam melaksanakan pekerjaannya disertai dengan semangat yang baik serta mengikuti ketentuan yang ada akan menimbulkan hasil kerja yang baik pula. Seorang pegawai mempunyai semangat kerja yang baik, tetapi tidak mematuhi ketentuan yang berlaku maka akan menciptakan suasana yang kurang baik dilingkungan kerjanya.

Birokrasi pemerintah Indonesia juga telah mengeluarkan pedoman/criteria untuk menilai prestasi kerja yaitu PP 10 Tahun 1979 bahwa penyebutan penilaian prestasi kerja seorang pegawai adalah amat baik, baik, cukup, sedang, kurang. Dalam hal ini prestasi kerja diukur dari:

1. Mempunyai kecakapan dan menguasai segala seluk beluk bidang tugasnya dan bidang yang berhubungan dengan tugasnya.
2. Mempunyai keterampilan dalam melaksanakan tugasnya.
3. Mempunyai pengalaman yang luas dibidang tugasnya dan bidang lain yang berhubungan dengan tugasnya.
4. Selalu bersungguh-sungguh dan tidak mengenal waktu dalam mengenal tugasnya.
5. Mempunyai kesegaran dan kesehatan jasmani dan rohani yang baik.
6. Selalu melaksanakan tugas secara berdayaguna dan berhasil guna.
7. Hasil kerjanya melebihi hasil kerja rata-rata yang ditentukan baik dalam arti maupun jumlahnya.

Kriteria/ukuran prestasi kerja tersebut di atas apabila dikaji dan dihubungkan dengan prestasi kerja yang dikeluarkan oleh pemerintah tersebut sudah tercakup dalam dimensi prestasi kerja yang dikemukakan di depan tersebut yaitu mempunyai kecakapan dan menguasai segala seluk-beluk bidang tugasnya serta mempunyai pengalaman yang luas dibidang tugasnya dan di bidang lain yang berhubungan dengan tugasnya, mempunyai keterampilan yang sangat baik dalam pelaksanaan tugasnya, mempunyai kesegaran dan kesehatan jasmani dan rohani dan selalu melaksanakan tugas secara berdayaguna dan berhasil guna baik kualitas maupun kuantitasnya.

### 3. Faktor yang Mempengaruhi Prestasi Kerja

Dan pendapatnya Kate Keenan (1996), menyatakan bahwa faktor faktor yang mungkin menghalangi kinerja yang baik diantaranya adalah tidak cukup *training* dan lemahnya kedisiplinan karyawan. Kemudian hasil studi yang dilakukan tentang motivasi kerja, pendidikan dan pelatihan serta pengaruhnya terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan model rekresi ganda membuktikan bahwa variabel motivasi kerja dan diklat mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan

Faktor kepuasan kerja dalam upaya menciptakan prestasi kerja yang baik merupakan hal yang sangat penting karena persoalan ini sering diabaikan karena sifatnya yang memang abstrak dan sulit dinilai namun diyakini dapat menjadi faktor penghambat kinerja bila tidak dikelola secara profesional. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa faktor kepuasan kerja, disiplin kerja, pendidikan dan latihan serta motivasi kerja diyakini berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan dan faktor-faktor tersebut akan dijabarkan lebih lanjut adalah sebagai berikut:

#### a. Kepuasan Kerja

Salah satu hasil dari suatu pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dapat dirasakan oleh karyawan. Kepuasan kerja ini sangat berkaitan dengan emosional individu. Secara umum kepuasan kerja dapat dilihat dari berbagai aspek kerja yang ada dalam organisasi, sebagaimana dikemukakan Robbins (1991), yaitu:

1. Kerja yang secara mental menantang: karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-

pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka menawarkan dan beberapa tugas, kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baik mereka mengerjakan. Karakteristik ini membuat kerja secara mental menantang.

2. Pekerjaan yang terlalu kurang menantang menciptakan kebosanan. Pada kondisi tantangan sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.
3. Ganjaran yang pantas, para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan adalah adil. Jika diupah dilihat sebagai hal yang adil didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu dan standar, kemungkinan besar akan menghasilkan kepuasan
4. Kondisi kerja mendukung; karyawan peduli akan lingkungan kerja, baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk mempermudah mengerjakan tugas, sehingga akan menghasilkan kepuasan. Rekan sekerja yang mendukung; orang-orang mendapatkan lebih dari sekedar uang. Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu tidaklah mengejutkan bila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung, akan menghantarkan kepuasan kerja yang meningkat.
5. Jangan lupakan kesesuaian kepribadian-kepribadian; orang-orang yang tipe

kepribadiannya sama dan sebangun dengan pekerjaan yang mereka pilih seharusnya mendapatkan bahwa mereka mempunyai bakat kemampuan yang lebih tepat untuk memenuhi tuntutan dari pekerjaan mereka, dengan demikian lebih besar kemungkinan untuk berhasil dalam pekerjaan tersebut. Dengan sukses ini merupakan kepuasan yang tinggi dalam mereka bekerja.

Handoko (1997), mengemukakan ada beberapa hal yang menyangkut pelatihan dan pengembangan antara lain:

1. Metode praktis (*on-the job training*)
2. Teknik-teknik presentasi informasi dan metode simulasi (*off-the job training*)

Teknik-teknik di atas dipilih tergantung sejauh mana suatu teknik memenuhi beberapa factor antara lain:

1. Efektifitas biaya
2. Isi program yang dikehendaki
3. Kelayakan fasilitas-fasilitas
4. Preferensi dan kemampuan peserta
5. Preferensi dan kemampuan instruktur atau pelatih
6. Prinsip-prinsip belajar

Dengan demikian pemilihan teknik pelatihan yang tepat, maka organisasi akan lebih efektif dan efisien dalam melaksanakan atau mengirimkan karyawan atau pegawainya untuk mengikuti program program pelatihan yang dimaksud.

b. Motivasi Kerja

Siswanto (1987), merumuskan motivasi kerja sebagai berikut:

1. Adalah setiap perasaan atau kehendak dan keinginan yang amat mempengaruhi kemauan individu, sehingga individu tersebut didorong untuk berperilaku dan bertindak.
2. Adalah pengaruh kekuatan yang menimbulkan perilaku individu
3. Adalah setiap tindakan atau kejadian yang menyebabkan berubahnya perilaku seseorang
4. Adalah proses dalam menentukan gerakan atau tingkah laku individu kepada tujuan.

Untuk menerapkan teori tersebut ada beberapa model yang dapat dilakukan antara lain :

1. Model Tradisional Model tradisional adalah bagaimana membuat para karyawan atau pegawai bisa menjalankan pekerjaan mereka yang membosankan dan berulang-ulang dengan cara yang paling efisien Untuk memberikan dorongan kepada para karyawan agar mereka melakukan pekerjaan dengan baik, maka seorang manajer menggunakan sistem upah insentif, semakin banyak mereka menghasilkan semakin besar penghasilan mereka
2. Model hubungan manusiawi  
Disini para manajer diharapkan bisa memotivasi para karyawan dengan mengakui kebutuhan sosial mereka dengan membuat mereka merasa penting dan berguna. Dengan model hubungan manusia ini para karyawan

diharapkan untuk menerima wewenang manajer karena atasan mereka memperlakukan mereka dengan tenggang rasa dan penuh perhatian atas segala kebutuhan mereka.

3. Model Sumber Daya Manusia Adalah model motivasi dimana karyawan dikembangkan tanggung jawab bersama untuk mencapai tujuan organisasi berdasarkan kemampuan masing-masing karyawan. Dalam model ini pemberdayaan karyawan secara maksimal merupakan kunci keberhasilan organisasi.

Prestasi kerja adalah: 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.

Secara sederhana dinyatakan bahwa prestasi kerja pegawai didukung oleh tiga faktor, yaitu faktor tingkat motivasi pegawai atau usaha, kemampuan dan kejelasan dan penerimaan atas peran (Ricard M. Streers, 1995).

T. Hani Handoko (1991), menyatakan motivasi bukan satu-satunya yang mempengaruhi tingkat prestasi seseorang, dua faktor lainnya yang terlibat adalah kemampuan individu dan pemahaman tentang perilaku untuk mencapai prestasi yang tinggi yang disebut persepsi peranan. Motivasi, kemampuan dan persepsi peranan adalah saling berhubungan, jadi bila salah satu faktor rendah maka tingkat prestasi akan rendah walaupun faktor-faktor lainnya tinggi.

Dari definisi di atas dapat dikatakan bahwa salah satu faktor penting yang dapat mempengaruhi prestasi kerja adalah motivasi. Dimana motivasi sendiri merupakan akibat dari interaksi seseorang dengan situasi tertentu yang dihadapinya. Karena itu ada terdapat perbedaan antara seseorang yang mempunyai kekuatan motivasi dengan yang lain dalam menghadapi situasi yang sama (Sukanto Reksohadiprodjo, 1992).

Menggaris bawahi motivasi sebagai keadaan dalam diri pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan.



## BAB 3



---

---

### PENGEMBANGAN KEMAMPUAN MANAJERIAL & GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP PRESTASI KERJA

#### A. Kemampuan Manajerial

Kemampuan manajerial kepemimpinan adalah kemampuan pimpinan dalam mengendalikan, mengarahkan, mengoptimalkan tugas-tugasnya kepada bawahan untuk mencapai tujuan bersama. Dalam penelitian ini manajerial kepemimpinan ada 4 (empat) variabel yang akan dikemukakan meliputi:

1. Variabel perencanaan (*planning*)

Indikator yang digunakan dalam menilai kemampuan manajerial kepemimpinan dalam melaksanakan perencanaan, dalam penelitian ini meliputi indikator

- a. Pemahaman tupoksi
- b. Perencanaan program
- c. Perencanaan proyek

2. Variabel pengorganisasian (*organizing*)

Indikator yang digunakan dalam menilai kemampuan manajerial kepemimpinan dalam mengendalikan suatu organisasi, dalam penelitian ini meliputi indikator :

- a. Tugas dan tanggung jawab
  - b. Wewenang
  - c. Uraian jabatan (*job description*).
3. Variabel penggerakan pelaksanaan (*actuating*)  
Indikator yang digunakan dalam menilai kemampuan manajerial kepemimpinan dalam penggerakan pelaksanaan, dalam penelitian ini meliputi indikator:
- a. Pelaksanaan pekerjaan.
  - b. Membutuhkan kerja keras
  - c. Membutuhkan kerjasama.
4. Variabel evaluasi pekerjaan (*controlling*) Indikator yang digunakan dalam menilai kemampuan manajerial kepemimpinan dalam penggerakan pelaksanaan, dalam penelitian ini meliputi indikator;
- a. Pelaksanaan supervisi
  - b. Pelaksanaan pengawasan
  - c. Pelaksanaan inspeksi atau audit

#### **B. Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan dalam penelitian ini ada 4 (empat) variabel meliputi :

1. Variabel gaya transfer atau menyampaikan informasi (*telling*)  
Indikator yang digunakan dalam menilai gaya kepemimpinan dalam transfer atau penyampaian informasi dalam penelitian ini meliputi Indikator
- a. Penyampaian informasi
  - b. Pelaksanaan tugas.
  - c. Pelaksanaan pekerjaan melalui dialog

2. Variabel gaya membimbing (*selling*)  
Indikator yang digunakan dalam menilai gaya kepemimpinan dalam membimbing, dalam penelitian ini meliputi indikator:
  - a. Evaluasi pelaksanaan tugas
  - b. Perhatian pimpinan
  - c. Pembinaan dan bimbingan
3. Variabel peran Serta (*participation*)  
Indikator yang digunakan dalam menilai gaya kepemimpinan dalam berperan serta atau partisipasi pimpinan dalam penelitian ini meliputi indikator:
  - a. Partisipasi pimpinan
  - b. Sikap dan tindakan
  - c. Pelibatan pengambilan keputusan
4. Variabel pendelegasian (*delegating*)  
Indikator yang digunakan dalam menilai gaya kepemimpinan dan gaya pendelegasian dalam penelitian ini meliputi indikator:
  - a. Pendelegasian tugas.
  - b. Kepercayaan penuh.
  - c. Melaksanakan perintah atasan.

### C. Prestasi Kerja

Prestasi kerja adalah penilaian terhadap kuantitas, kualitas dan ketepatan waktu dari tugas-tugas yang diselesaikan. Adapun indikator yang digunakan dalam menilai prestasi kerja dalam penelitian ini meliputi indikator:

1. Saran positif.
2. Tuntas dalam melaksanakan pekerjaan.
3. Tertib dalam tugas.
4. Ketepatan waktu menyelesaikan tugas.
5. Kecermatan dalam menyelesaikan pekerjaan.

6. Bekerja sesuai tupoksi.
7. Keikhlasan melaksanakan perintah.
8. Memahami perintah atasan.
9. Keterampilan.
10. Kepuasan melaksanakan perintah.

#### D. Model Pengukuran Kemampuan Manajerial & Gaya Kepemimpinan Terhadap Prestasi Kerja Pegawai

Model pengukuran kemampuan manajerial & gaya kepemimpinan terhadap prestasi kerja pegawai adalah analisis korelasi. Analisis korelasi digunakan untuk mengetahui derajat hubungan antara dua variabel atau lebih.

Tehnik analisis yang digunakan adalah statistik inferensial. yakni:

1. Untuk mencari pengaruh terlebih dahulu digunakan rumus secara manual Korelasi Product Moment, yaitu

$$r = \frac{n, (\sum xy) - (\sum x)X(\sum y)}{\sqrt{\{n, \sum x^2 - \sum x^2\}, \{n, \sum y^2 - \sum y^2\}}}$$

*Dimana*

X: Skor masing-masing variabel penelitian

Y: Jumlah skor total variabel penelitian

n: Jumlah responden untuk uji validitas

2. Untuk menganalisis pengaruh secara parsial digunakan regresi sederhana (X1 terhadap Y) dan (X2 terhadap Y).
3. Sedangkan menganalisis pengaruh secara bersama (simultan) (X1, X2 terhadap Y) digunakan regresi berganda

4. Metode sukseksi interval dengan bantuan alat program SPSS Rumus model regresi yang digunakan yaitu:

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + \dots + b_n X_n$$

Keterangan:

Y = Variabel terikat

a = Konstanta

$b_1, b_2$  = Koefisien Regresi

$X_1, X_2$  = Variabel Bebas

#### E. Reliabilitas atau Keandalan

Dalam rangka reliabilitas alat analisis digunakan uji statistik, tafsiran mengenai besarnya korelasi menurut Guilford (dalam Rachman Natawijaya. (1988), dapat dirumuskan sebagai berikut:

##### Interpretasi Koefisien Korelasi

No	Interval Korelasi	Tingkat Hubungan
1	0.00 -0.199	Sangat Rendah
2	0,20-0399	Rendah
3	0,40 -0,599	Sedang
4	0.60 -0.799	Kuat
5	0,80-1,000	Sangat Tinggi

#### F. Validitas

Pengujian validitas dilakukan terhadap 98 sampel dari 131 populasi sebesar 75%, dengan teknik validitas konstruk.

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan kevalidan atau kesahihan suatu instrumen, alat bantu yang digunakan untuk mengukur adalah program SPSS.

## BAB 4



---

### DESKRIPSI *FIELD TEST* PENGEMBANGAN KEMAMPUAN MANAJERIAL & GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP PRESTASI KERJA

#### A. Kemampuan Manajerial

Indikator-indikator yang digunakan dalam menilai kemampuan manajerial dalam perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), Penggerakan pelaksanaan (*actuating*) dan Evaluasi (*controlling*) akan disajikan dalam penyajian data (*deskripsi*) berikut ini:

Hasil penilaian jawaban responden terhadap indikator pemahaman tupoksi disajikan pada tabel di bawah ini:

**Tabel 1** Hasil penilaian jawaban responden terhadap pemahaman tupoksi.

Kategori Jawaban Responden	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Jarang	13	13.3	13.3	13.3
Kadang - kadang	48	49.0	49.0	62.2
Sering	29	29.0	29.0	91.8
Selalu	8	8.2	8.2	100.0
<b>Total</b>	<b>98</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

Sumber : Data Primer yang diolah

Informasi yang diberikan pada tabel di atas diketahui bahwa sebanyak 48 responden atau sebesar 49.0% dari keseluruhan responden menyatakan bahwa pemahaman tentang tupoksi yang diberikan pimpinan adalah kadang-kadang dipahami. Hal ini berarti bahwa pimpinan dalam memberikan pemahaman tentang tupoksi atau penyampaian tupoksi yang diterima pegawai kadang-kadang berjalan kadang tidak, berarti masih ada tupoksi yang belum dipahami.

Sementara sebanyak 29 responden atau sebesar 29.6% dari total responden memberikan jawaban sering menerima tupoksi dari pimpinan dan menjalankannya. Selanjutnya 13 responden atau 13.3% menyatakan jarang berarti pegawai tersebut jarang menerima tupoksi yang disampaikan oleh pimpinan dalam bekerja, dan yang menjawab selalu sebanyak 8 responden atau 8.2% berarti pegawai ini betul-betul menjalankan tupoksi yang diberikan oleh pimpinan dan menjalankan tugasnya.

Hasil penilaian jawaban responden terhadap indikator perencanaan program kegiatan disajikan pada tabel di bawah ini:

**Tabel 2:** Hasil penilaian jawaban responden terhadap perencanaan program:

<b>Kategori Jawaban Responden</b>	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
Valid Jarang	22	22.4	22.4	22.4
Kadang-Kadang	50	51.0	51.0	73.5
Sering	20	20.4	20.4	93.9

Selalu	6	6.1	6.1	100.0
<b>Total</b>	<b>98</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

Sumber : Data Primer yang diolah

Berdasarkan Informasi yang diberikan pada tabel di atas diketahui bahwa sebanyak 50 responden atau sebesar 51.0% dari keseluruhan responden menyatakan bahwa perencanaan program yang dilakukan pimpinan adalah kadang-kadang mengikutsertakan bawahan. Hal ini berarti bahwa pimpinan dalam merencanakan program kegiatan kelembagaan kadang – kadang saja melibatkan bawahannya sebagai pelaksana lapangan.

Sementara sebanyak 22 responden atau sebesar 22.4% dari total responden, bahkan responden tersebut oleh pimpinan jarang diikutsertakan dalam merencanakan program kelembagaan yang akan dijalankan bersama. Selanjutnya 20 responden atau 20.4% menyatakan Sering berarti pegawai tersebut termasuk dalam kalangan pemegang jabatan pada unit-unit. Yang menjawab selalu sebanyak 6 responden atau 6.1% berarti pegawai yang bersangkutan termasuk pimpinan tinggi atau pejabat yang sering melaksanakan kegiatan yang berkaitan dengan perencanaan program kelembagaan.

Hasil penilaian jawaban responden terhadap indikator perencanaan proyek disajikan pada tabel di bawah ini:

**Tabel 3** Hasil penilaian jawaban responden terhadap perencanaan proyek

Kategori Jawaban Responden	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Jarang	29	29.6	29.6	29.6

## 72 Deskripsi Fiels Test Pengembangan Kemampuan Manajerial

Kadang-kadang	45	45.9	45.9	75.5
Sering	19	19.4	19.4	94.9
Selalu	5	5.1	5.1	100.0
<b>Total</b>	<b>98</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

**Sumber :** Data Primer yang diolah

Berdasarkan Informasi yang diberikan pada tabel di atas diketahui bahwa sebanyak 45 responden atau sebesar 45.9% dari keseluruhan responden menyatakan bahwa perencanaan proyek yang dilakukan pimpinan adalah kadang-kadang mengikutsertakan bawahan. Hal ini berarti bahwa pimpinan dalam merencanakan program kegiatan proyek kadang-kadang saja melibatkan bawahannya sebagai pelaksana lapangan.

Sementara sebanyak 29 responden atau sebesar 29.6% dari total responden menyatakan bahwa responden tersebut oleh pimpinan jarang dikutsertakan merencanakan proyek kelembagaan yang akan dijalankan bersama. Selanjutnya 19 responden atau 19.4% menyatakan Sering berarti pegawai tersebut termasuk dalam pejabat pengadaan barang dan jasa pemerintah, yang menjawab selalu sebanyak 5 responden atau 5.1% berarti pegawai tersebut termasuk pejabat pengadaan barang dan jasa pemerintah bersama-sama pimpinan ikut serta memberikan pendapat penentuan kebijakan.

Hasil penilaian jawaban responden terhadap indikator tugas dan tanggung jawab disajikan pada tabel di bawah ini:

**Tabel 4** Hasil penilaian jawaban responden terhadap tugas dan Tanggung jawab

Kategori Jawaban Responden	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Jarang	11	11.2	11.2	11.2
Kadang –Kadang	53	54.1	54.1	65.3
Sering	21	21.4	21.4	86.7
Selalu	13	13.3	13.3	100.0
<b>Total</b>	<b>98</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

**Sumber** : Data Primer yang diolah

Informasi yang diberikan pada tabel di atas diketahui bahwa sebanyak 53 responden atau sebesar 54.1% dari keseluruhan responden menyatakan bahwa tugas dan tanggung jawab pimpinan terhadap lembaga yang dipimpinnya adalah kadang-kadang bertanggung jawab. Hal ini berarti bahwa pimpinan dalam tugas dan tanggung jawab kadang-kadang melaksanakan tugas dan tanggung jawab terhadap organisasi kelembagaan.

Sementara sebanyak 21 responden atau sebesar 21.4% dari total responden menyatakan pimpinan tersebut sering menjalankan tugas dan tanggung jawab selaku pemegang otoritas organisasi. Selanjutnya 13 responden atau 13.3% menyatakan Selalu berarti pimpinan melaksanakan tugas dan tanggung jawab organisasi kelembagaan, dan yang menjawab jarang sebanyak 11 responden atau 11.2% berarti pimpinan tersebut dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab jarang.

Hasil penilaian jawaban responden terhadap indikator wewenang disajikan pada tabel di bawah ini:

**Tabel 5** Hasil penilaian jawaban responden terhadap wewenang

Kategori Jawaban Responden	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Jarang	8	8.2	8.2	8.2
Kadang –Kadang	50	51.0	51.0	59.2
Sering	18	18.4	18.4	77.6
Selalu	22	22.4	22.4	100.0
<b>Total</b>	<b>98</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

**Sumber :** Data Primer yang diolah

Berdasarkan Informasi yang diberikan pada tabel di atas diketahui bahwa sebanyak 50 responden atau sebesar 51.0% dari keseluruhan responden menyatakan bahwa pemberian wewenang dari pimpinan kepada bawahannya adalah kadang-kadang melimpahkan. Hal ini berarti bahwa pimpinan dalam mendelegasikan wewenang kepada bawahannya kadang kadang saja.

Sementara sebanyak 22 responden atau sebesar 22.4% dari total responden, bahkan responden tersebut oleh pimpinan selalu diberikan wewenang penuh dalam menjalankan tugas. Selanjutnya 18 responden atau 18.4% menyatakan Sering berarti pegawai tersebut termasuk pegawai yang berperan dalam lembaga, yang menjawab Jarang sebanyak 8 responden atau 8.2% berarti pegawai tersebut jarang diberi wewenang, karena hal ini pegawai yang bersangkutan hanya staf pada unit-unit

Hasil penilaian jawaban responden terhadap indikator *job description* disajikan pada tabel di bawah ini:

**Tabel 6** Hasil penilaian jawaban responden terhadap *Job Description*

Kategori Jawaban Responden	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Jarang	1	1.0	1.0	1.0
Kadang -Kadang	62	63.3	63.3	64.3
Sering	21	21.4	21.4	85.7
Selalu	14	14.3	14.3	100.0
<b>Total</b>	<b>98</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

**Sumber :** Data Primer yang diolah

Berdasarkan Informasi yang diberikan pada tabel di atas diketahui bahwa sebanyak 62 responden atau sebesar 63.3% dari keseluruhan responden menyatakan bahwa pemberian uraian tugas (*job description*) oleh pimpinan adalah kadang-kadang. Hal ini berarti bahwa pimpinan dalam bekerja kadang-kadang membuat uraian tugas.

Sementara sebanyak 21 responden atau sebesar 21.4% dari total responden, bahkan responden tersebut oleh pimpinan Sering diberikan tugas dalam menjalankan pekerjaan sehari-hari, responden ini termasuk pimpinan pada unit-unit. Selanjutnya 14 responden atau 14.3% menyatakan Selalu berarti pegawai tersebut termasuk pegawai yang berperan dalam lembaga, dan yang menjawab Jarang sebanyak 1 responden atau 1.0% berarti pegawai tersebut jarang diberi *job description* (uraian tugas), karena hal ini pegawai yang bersangkutan hanya staf pada unit-unit lembaga

Hasil penilaian jawaban responden terhadap indikator pelaksanaan pekerjaan disajikan pada tabel di bawah ini:

**Tabel 7** Hasil penilaian jawaban responden terhadap pelaksanaan Pekerjaan

Kategori Jawaban Responden	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Jarang	17	17.3	17.3	17.3
Kadang-kadang	42	42.9	42.9	60.2
Sering	33	33.7	33.7	93.9
Selalu	6	6.1	6.1	100.0
<b>Total</b>	<b>98</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

**Sumber :** Data Primer yang diolah

Berdasarkan Informasi yang diberikan pada tabel di atas diketahui bahwa sebanyak 42 responden atau sebesar 42.9% dari keseluruhan responden menyatakan bahwa pelaksanaan pekerjaan motivasi pimpinan agar pekerjaan lebih cepat adalah kadang-kadang. Hal ini berarti bahwa pimpinan dalam bekerja kadang-kadang saja memberi motivasi agar pekerjaan lebih cepat.

Sementara sebanyak 33 responden atau sebesar 33.7% dari total responden, bahkan responden tersebut oleh pimpinan Sering diberikan motivasi dalam menjalankan pekerjaan sehari-hari. Selanjutnya 17 responden atau 17.3% menyatakan Jarang mendapatkan motivasi dari pimpinannya, yang menjawab Selalu mendapatkan motivasi dari pimpinan sebanyak 6 responden atau 6.1% berarti pegawai tersebut termasuk yang berperan dalam unit-unit.

Hasil penilaian jawaban responden terhadap indikator kerja keras disajikan pada tabel di bawah ini:

**Tabel 8** Hasil penilaian jawaban responden terhadap Kerja Keras

Kategori Jawaban Responden	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Jarang	8	8.2	8.2	8.2
Kadang-kadang	57	58.2	58.2	66.3
Sering	28	28.6	28.6	94.9
Selalu	5	5.1	5.1	100.0
<b>Total</b>	<b>98</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

**Sumber** : Data Primer yang diolah

Informasi yang diberikan pada tabel di atas diketahui bahwa sebanyak 57 responden atau sebesar 58.2% dari keseluruhan responden menyatakan kadang-kadang pimpinan kerja keras. Hal ini berarti bahwa pimpinan dalam bekerja kadang-kadang saja memerlukan kerja keras agar pekerjaan lebih baik.

Sementara sebanyak 28 responden atau sebesar 28.6% dari total responden tersebut menyatakan bahwa pimpinan Sering bekerja lebih keras sehari-hari untuk memenuhi kinerja lebih baik. Selanjutnya 8 responden atau 8.2% menyatakan Jarang pimpinan kerja keras, yang menjawab Selalu pimpinan bekerja keras sebanyak 5 responden atau 5.1% berarti pimpinan tersebut termasuk pimpinan yang memperhatikan hasil kerja baik.

Hasil penilaian jawaban responden terhadap indikator kerjasama disajikan pada tabel di bawah ini :

**Tabel 9** Hasil penilaian jawaban responden terhadap Kerjasama

Kategori Jawaban Responden	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Jarang	17	17.3	17.3	17.3
Kadang-kadang	26	26.5	26.5	43.9
Sering	32	32.7	32.7	76.5
Selalu	23	23.5	23.5	100.0
<b>Total</b>	<b>98</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

**Sumber :** Data Primer yang diolah

Berdasarkan Informasi yang diberikan pada tabel di atas diketahui bahwa sebanyak 32 responden atau sebesar 32.7% dari keseluruhan responden menyatakan bahwa pimpinan sering mengajak kerjasama dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab. Hal ini berarti bahwa pimpinan dalam bekerja sering memerlukan kerjasama dengan bawahannya.

Sementara sebanyak 23 responden atau sebesar 23.5% dari total responden tersebut menyatakan bahwa pimpinan Selalu bekerja sama untuk memenuhi kinerja lebih baik. Selanjutnya 26 responden atau 26.5% menyatakan Kadang-kadang pimpinan kerjasama, yang menjawab jarang pimpinan bekerjasama sebanyak 17 responden atau 17.3% berarti pimpinan tersebut termasuk pimpinan yang tidak menyukai kerjasama

Hasil penilaian jawaban responden terhadap indikator Supervisi disajikan pada tabel di bawah ini:

**Tabel 10** Hasil penilaian jawaban responden terhadap Supervisi

Kategori Jawaban Responden	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Jarang	59	60.2	60.2	60.2
Kadang-kadang	31	31.6	31.6	91.8
Sering	6	6.1	6.1	98.0
Selalu	2	2.0	2.0	100.0
<b>Total</b>	<b>98</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

**Sumber** : Data Primer yang diolah

Berdasarkan Informasi yang diberikan pada tabel di atas diketahui bahwa sebanyak 59 responden atau sebesar 60.2% dari keseluruhan responden menyatakan bahwa pimpinan jarang melakukan supervisi kegiatan pekerjaan. Hal ini berarti bahwa pimpinan dalam bekerja jarang memerlukan supervisi kepada bawahan agar pekerjaan lebih baik.

Sementara sebanyak 31 responden atau sebesar 31.6% dari total responden tersebut menyatakan bahwa pimpinan Kadang-kadang melakukan supervisi pada pimpinan unit-unit saja. Selanjutnya 6 responden atau 6.1% menyatakan Sering pimpinan melakukan supervisi, yang menjawab Selalu pimpinan mengadakan supervisi adalah sebanyak 2 responden atau 2.0% berarti pimpinan selalu mengadakan supervisi kegiatan

Hasil penilaian jawaban responden terhadap indikator pengawasan disajikan pada tabel di bawah ini:

**Tabel 11** Hasil penilaian jawaban responden terhadap Pengawasan

<b>Kategori Jawaban Responden</b>	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
Valid Jarang	6	6.1	6.1	6.1
Kadang-kadang	81	82.7	82.7	88.8
Sering	9	9.2	9.2	98.0
Selalu	2	2.0	2.0	100.0
<b>Total</b>	<b>98</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

**Sumber** : Data Primer yang diolah

Berdasarkan Informasi yang diberikan pada tabel di atas diketahui bahwa sebanyak 81 responden atau sebesar 82.7% dari keseluruhan responden menyatakan bahwa pimpinan Kadang-kadang menjalankan pengawasan kegiatan pekerjaan kepada bawahan. Hal ini berarti bahwa pimpinan dalam bekerja kadang-kadang mengadakan pengawasan kepada bawahan agar kinerja terukur.

Sementara sebanyak 9 responden atau sebesar 9.2% dari total responden tersebut menyatakan bahwa pimpinan Sering melakukan pengawasan pada pekerjaan pimpinan unit-unit saja. Selanjutnya 6 responden atau 6.1% menyatakan Jarang pimpinan mengadakan pengawasan, yang menjawab Selalu pimpinan mengadakan supervisi adalah sebanyak 2 responden atau 2.0% berarti pimpinan selalu mengadakan pengawasan terhadap kegiatan pekerjaan bawahan.

Hasil penilaian jawaban responden terhadap indikator inspeksi disajikan pada tabel di bawah ini:

**Tabel 12** Hasil penilaian jawaban responden terhadap Inspeksi

Kategori Jawaban Responden	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Jarang	9	9.2	9.2	9.2
Kadang-kadang	41	41.8	41.8	51.0
Sering	15	15.3	15.3	66.3
Selalu	33	33.7	33.7	100.0
<b>Total</b>	<b>98</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

**Sumber** : Data Primer yang diolah

Berdasarkan Informasi yang diberikan pada tabel di atas diketahui bahwa sebanyak 41 responden atau sebesar 41.8% dari keseluruhan responden menyatakan bahwa pimpinan Kadang-kadang menerima audit dari lembaga yang berwenang setiap tahunnya sebagai evaluasi kinerja kelembagaan. Hal ini berarti bahwa pimpinan dalam bekerja kadang-kadang menerima audit dari instansi yang berwenang sebagai bukti evaluasi kinerja kelembagaan.

Sementara sebanyak 33 responden atau sebesar 33.7% dari total responden tersebut menyatakan bahwa pimpinan Selalu menerima inspeksi (audit) pada pekerjaan kelembagaan. Selanjutnya 15 responden atau 15.3% menyatakan Sering pimpinan menerima inspeksi / audit dari instansi terkait, sedangkan yang menjawab Jarang pimpinan di inspeksi (audit) adalah sebanyak 9 responden atau 9.2% berarti pimpinan Jarang menerima inspeksi atau audit dari instansi terkait.

## B. Gaya Kepemimpinan

Indikator-indikator yang digunakan dalam menilai gaya kepemimpinan yakni dalam penyampaian informasi (*selling*), memberikan bimbingan (*telling*), peran serta (*participation*) dan pendelegasian (*delegating*) akan disajikan dalam penyajian data (*deskripsi*) berikut ini:

Hasil penilaian jawaban responden terhadap indikator penyampaian informasi disajikan pada tabel di bawah ini:

**Tabel 13** Hasil penilaian jawaban responden terhadap penyampaian informasi

Kategori Jawaban Responden	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kadang –Kadang	62	63.3	63.3	63.3
Sering	17	17.3	17.3	80.6
Selalu	19	19.4	19.4	100.0
<b>Total</b>	<b>98</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

**Sumber** : Data Primer yang diolah

Berdasarkan Informasi yang diberikan pada tabel di atas diketahui bahwa sebanyak 62 responden atau sebesar 63.3% dari keseluruhan responden menyatakan bahwa Kadang-kadang menerima pemahaman penyampaian informasi yang disampaikan oleh pimpinan Hal ini berarti bahwa pimpinan dalam bekerja kadang-kadang memberi informasi pemahaman tentang pekerjaan kelembagaan.

Sementara sebanyak 19 responden atau sebesar 19.4% dari total responden tersebut menyatakan bahwa pimpinan Selalu memberi informasi pemahaman tentang pekerjaan

kelembagaan. Selanjutnya 17 responden atau 17.3% menyatakan Sering mendapat atau menerima pemahaman atau informasi tentang seputar pekerjaan kelembagaan dari pimpinan

Hasil penilaian jawaban responden terhadap indikator pelaksanaan tugas disajikan pada tabel di bawah ini:

**Tabel 14** Hasil penilaian jawaban responden terhadap pelaksanaan tugas

Kategori Jawaban Responden	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Jarang	8	8.2	8.2	8.2
Kadang –Kadang	59	60.2	60.2	68.4
Sering	21	21.4	21.4	89.8
Selalu	10	10.2	10.2	100.0
<b>Total</b>	<b>98</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

**Sumber :** Data Primer yang diolah

Berdasarkan Informasi yang diberikan pada tabel di atas diketahui bahwa sebanyak 59 responden atau sebesar 60.2% dari keseluruhan responden menyatakan bahwa pimpinan Kadang-kadang memberikan penjelasan dan contoh-contoh. Hal ini berarti bahwa pimpinan dalam bekerja kadang-kadang memberikan penjelasan dan contoh pekerjaan kepada bawahannya.

Sementara sebanyak 21 responden atau sebesar 21.4% dari total responden tersebut menyatakan bahwa pimpinan Sering memberikan pengarahannya, penjelasan dan contoh pekerjaan. Selanjutnya 10 responden atau 10.2% menyatakan Selalu pimpinan memberikan penjelasan dan contoh-contoh

pekerjaan, yang menjawab Jarang adalah sebanyak 8 responden atau 8,2% berarti dalam hal ini pimpinan termasuk Jarang memberikan penjelasan dan contoh.

Hasil penilaian jawaban responden terhadap indikator pelaksanaan pekerjaan melalui dialog disajikan pada tabel di bawah ini

**Tabel 15** Hasil penilaian jawaban responden terhadap pelaksanaan pekerjaan melalui dialog

Kategori Jawaban Responden	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Jarang	42	42.9	42.9	42.9
Kadang	23	23.5	23.5	66.3
–				
Kadang				
Sering	29	29.6	29.6	95.9
Selalu	4	4.1	4.1	100.0
Total	98	100.0	100.0	

**Sumber :** Data Primer yang diolah

Berdasarkan Informasi yang diberikan pada tabel di atas diketahui bahwa sebanyak 42 responden atau sebesar 42.9% dari keseluruhan responden menyatakan bahwa pimpinan Jarang melaksanakan pekerjaan melalui dialog atau tanya jawab. Hal ini berarti bahwa pimpinan dalam bekerja Jarang melaksanakan dialog atau diskusi tentang pekerjaan untuk kemajuan kelembagaan dengan bawahannya.

Sementara sebanyak 29 responden atau sebesar 29.6% dari total responden tersebut menyatakan bahwa pimpinan Sering melakukan dialog atau tanya jawab dengan bawahan mengenai hal-hal pekerjaan. Selanjutnya 23 responden atau 23.5% menyatakan Kadang-kadang pimpinan melakukan diskusi atau dialog dengan bawahannya, yang menjawab Jarang adalah sebanyak 4 responden atau 4.1% berarti dalam hal ini pimpinan Selalu membawa berdiskusi atau dialog dengan bawahannya.

Hasil penilaian jawaban responden terhadap indikator Evaluasi pelaksanaan tugas disajikan pada tabel di bawah ini:

**Tabel 16** Hasil penilaian jawaban responden terhadap evaluasi pelaksanaan tugas

Kategori Jawaban Responden	Frequency	Perc ent	Valid Percent	Cumulati ve Percent
Valid Tidak Pernah	2	2.0	2.0	2.0
Jarang	30	30.6	30.6	32.7
Kadang –Kadang	29	29.6	29.6	62.2
Sering	33	33.7	33.7	95.9
Selalu	4	4.1	4.1	100.0
Total	98	100	100	

**Sumber :** Data Primer yang diolah

Berdasarkan Informasi yang diberikan pada tabel di atas diketahui bahwa sebanyak 33 responden atau sebesar 33.7% dari keseluruhan responden menyatakan bahwa pimpinan Sering melaksanakan evaluasi pelaksanaan tugas. Hal ini berarti bahwa pimpinan dalam bekerja Sering melaksanakan evaluasi pelaksanaan tugas yang dikerjakan bawahan demi kemajuan kelembagaan.

Sementara sebanyak 30 responden atau sebesar 30.6% dari total responden tersebut menyatakan bahwa pimpinan Jarang melakukan evaluasi pelaksanaan tugas kelembagaan. Selanjutnya 29 responden atau 29.6% menyatakan Kadang-kadang pimpinan melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan tugas. Dan yang menjawab Selalu adalah sebanyak 4 responden atau 4.1% berarti dalam hal ini pimpinan Selalu melakukan evaluasi pelaksanaan tugas pekerjaan. Yang menjawab Tidak pernah sebanyak 2 atau 2.0% menyatakan pimpinan tidak pernah melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan tugas pekerjaan.

Hasil penilaian jawaban responden terhadap indikator Perhatian pimpinan disajikan pada tabel di bawah ini :

**Tabel 17** Hasil penilaian jawaban responden terhadap perhatian pimpinan

Kategori Jawaban Responden	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Jarang	25	25.5	25.5	25.5
Kadang – Kadang	28	28.6	28.6	54.1
Sering	32	32.7	32.7	86.7
Selalu	13	13.3	13.3	100.0
Total	98	100.0	100.0	

**Sumber :** Data Primer yang diolah

Berdasarkan Informasi yang diberikan pada tabel di atas diketahui bahwa sebanyak 32 responden atau sebesar 32.7% dari keseluruhan responden menyatakan bahwa pimpinan Sering memberikan penghargaan berupa pujian terhadap kinerja bawahan. Hal ini berarti bahwa pimpinan dalam bekerja Sering melakukan pujian dan penghargaan pekerjaan yang dilakukan oleh bawahannya.

Sementara sebanyak 28 responden atau sebesar 28.6% dari total responden tersebut menyatakan bahwa pimpinan Kadang-kadang memberikan pujian terhadap hasil kinerja bawahannya. Selanjutnya 25 responden atau 25.5% menyatakan Jarang pimpinan melakukan pemberian pujian atau penghargaan kepada bawahannya, yang menjawab Selalu adalah sebanyak 13 responden atau 13.3% berarti dalam hal ini pimpinan Selalu melakukan pemberian pujian atau penghargaan kepada bawahannya sebagai rasa terima kasih atas kerjasamanya.

Hasil penilaian jawaban responden terhadap indikator pembinaan dan bimbingan disajikan pada tabel di bawah ini:

**Tabel 18** Hasil penilaian jawaban responden terhadap pembinaan dan bimbingan

Kategori Jawaban Responden	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Jarang	7	7.1	7.1	7.1
Kadang –Kadang	69	70.4	70.4	77.6
Sering	22	22.4	22.4	100.0
Total	98	100.0	100.0	

**Sumber :** Data Primer yang diolah

Berdasarkan Informasi yang diberikan pada tabel di atas diketahui bahwa sebanyak 69 responden atau sebesar 70.4% dari keseluruhan responden menyatakan bahwa pimpinan Kadang-kadang memberikan pembinaan dan bimbingan dengan penuh kesabaran Hal ini berarti bahwa pimpinan dalam bekerja Kadang-kadang melakukan

pembinaan dan bimbingan kepada bawahannya dengan penuh kesabaran.

Sementara sebanyak 22 responden atau sebesar 22.4% dari total responden tersebut menyatakan bahwa pimpinan Sering melakukan pembinaan dan bimbingan kepada bawahannya. Selanjutnya 7 responden atau 7.1% menyatakan Jarang pimpinan melakukan pembinaan dan bimbingan kepada bawahannya.

Hasil penilaian jawaban responden terhadap indikator partisipasi pimpinan disajikan pada tabel di bawah ini:

**Tabel 19** Hasil penilaian jawaban responden terhadap Partisipasi pimpinan

Kategori Jawaban Responden	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Pernah	4	4.1	4.1	4.1
Jarang	16	16.3	16.3	20.4
Kadang	69	70.4	70.4	90.8
-Kadang				
Sering	9	9.2	9.2	100.0
Total	98	100.0	100.0	

**Sumber :** Data Primer yang diolah

Berdasarkan Informasi yang diberikan pada tabel di atas diketahui bahwa sebanyak 69 responden atau sebesar 70.4% dari keseluruhan responden menyatakan bahwa pimpinan Kadang-kadang berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Hal ini berarti bahwa pimpinan dalam bekerja kadang-kadang berpartisipasi dalam pengambilan keputusan melibatkan bawahan melaksanakan pekerjaan.

Sementara sebanyak 16 responden atau sebesar 16.3% dari total responden tersebut menyatakan bahwa pimpinan Jarang berpartisipasi melibatkan bawahannya dalam pengambilan keputusan. Selanjutnya 9 responden atau 9.2% menyatakan Sering pimpinan melakukan partisipasi melibatkan bawahannya dalam hal pengambilan keputusan, yang menjawab Selalu adalah sebanyak 4 responden atau 4.1% berarti dalam hal ini pimpinan Tidak pernah berpartisipasi melibatkan bawahannya mengenai saran-saran untuk kelembagaan.

Hasil penilaian jawaban responden terhadap indikator Sikap dan tindakan disajikan pada tabel di bawah ini:

**Tabel 20** Hasil penilaian jawaban responden terhadap sikap dan tindakan

Kategori Jawaban Responden	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Jarang	19	19.4	19.4	19.4
Kadang -Kadang	64	65.3	65.3	84.7
Sering	15	15.3	15.3	100.0
Total	98	100.0	100.0	

**Sumber :** Data Primer yang diolah

Berdasarkan Informasi yang diberikan pada tabel di atas diketahui bahwa sebanyak 64 responden atau sebesar 65.3% dari keseluruhan responden menyatakan bahwa pimpinan Kadang-kadang merespon sikap dan tindakan pegawai yang enggan kerja dengan baik. Hal ini berarti bahwa pimpinan dalam bekerja kadang-kadang merespon pegawai yang enggan melaksanakan kerja dengan baik.

Sementara sebanyak 19 responden atau sebesar 19.4% dari total responden tersebut menyatakan bahwa pimpinan Jarang merespon pegawai yang enggan melaksanakan kerja dengan baik. Selanjutnya 15 responden atau 15.3% menyatakan Sering pimpinan merespon pegawai yang enggan melaksanakan kerja dengan baik.

Hasil penilaian jawaban responden terhadap indikator pelibatan pengambilan keputusan disajikan pada tabel di bawah ini :

**Tabel 21** Hasil penilaian jawaban responden terhadap pelibatan pengambilan keputusan

Kategori Jawaban Responden	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Jarang	5	5.1	5.1	5.1
Kadang	55	56.1	56.1	61.2
-Kadang	30	30.6	30.6	91.8
Sering				
Selalu	8	8.2	8.2	100.0
Total	98	100.0	100.0	

**Sumber :** Data Primer yang diolah

Berdasarkan Informasi yang diberikan pada tabel di atas diketahui bahwa sebanyak 55 responden atau sebesar 55.6% dari keseluruhan responden menyatakan bahwa pimpinan Kadang-kadang melibatkan bawahannya dalam pengambilan keputusan. Hal ini berarti bahwa pimpinan dalam bekerja kadang-kadang melibatkan dalam pengambilan keputusan kelembagaan.

Sementara sebanyak 30 responden atau sebesar 30.6% dari total responden tersebut menyatakan bahwa pimpinan

Sering melibatkan bawahannya dalam hal pengambilan keputusan. Selanjutnya 8 responden atau 8.2% menyatakan pimpinan Selalu melibatkan bawahannya dalam pengambilan keputusan, responden yang menjawab 5 atau sebesar 5.1% responden menyatakan pimpinan Jarang melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan.

Hasil penilaian jawaban responden terhadap indikator pendelegasian tugas disajikan pada tabel di bawah ini:

**Tabel 22** Hasil penilaian jawaban responden terhadap pendelegasian tugas

Kategori Jawaban Responden	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Jarang	9	9.2	9.2	9.2
Kadang –Kadang	30	30.6	30.6	39.8
Sering	32	32.7	32.7	72.4
Selalu	27	27.6	27.6	100.0
Total	98	100.0	100.0	

**Sumber :** Data Primer yang diolah

Berdasarkan Informasi yang diberikan pada tabel di atas diketahui bahwa sebanyak 32 responden atau sebesar 32.7% dari keseluruhan responden menyatakan bahwa pimpinan Sering mendelegasikan tugas dan pekerjaan. Hal ini berarti bahwa pimpinan dalam bekerja Sering mendelegasikan terhadap tugas dan pekerjaan.

Sementara sebanyak 30 responden atau sebesar 30.6% dari total responden tersebut menyatakan bahwa pimpinan kadang-kadang mendelegasikan terhadap tugas dan pekerjaan. Selanjutnya 27 responden atau 27.6% menyatakan pimpinan Selalu mendelegasikan tugas dan wewenang

terhadap pekerjaan, yang menjawab 9 responden atau sebesar 9.2% menyatakan pimpinan Jarang mendelegasikan terhadap tugas dan pekerjaan.

Hasil penilaian jawaban responden terhadap indikator kepercayaan penuh disajikan pada tabel di bawah ini:

**Tabel 23** Hasil penilaian jawaban responden terhadap kepercayaan penuh

Kategori Jawaban Responden	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Jarang	16	16.3	16.3	16.3
Kadang –Kadang	49	50.0	50.0	66.3
Sering	25	25.5	25.5	91.8
Selalu	8	8.2	8.2	100.0
Total	98	100.0	100.0	

**Sumber** : Data Primer yang diolah

Berdasarkan Informasi yang diberikan pada tabel di atas diketahui bahwa sebanyak 49 responden atau sebesar 50.0% dari keseluruhan responden menyatakan bahwa pimpinan Kadang-kadang memberikan kepercayaan penuh terhadap pekerjaan tertentu. Hal ini berarti bahwa pimpinan dalam bekerja Kadang-kadang memberikan kepercayaan penuh kepada bawahannya terhadap pekerjaan tertentu.

Sementara sebanyak 25 responden atau sebesar 25.5% dari total responden tersebut menyatakan bahwa pimpinan Sering memberikan kepercayaan penuh terhadap pekerjaan tertentu. Selanjutnya 16 responden atau 16.3% menyatakan pimpinan Jarang memberikan kepercayaan penuh terhadap pekerjaan tertentu, yang menjawab 8 responden atau

sebesar 8.2% menyatakan pimpinan Selalu memberikan kepercayaan penuh terhadap pekerjaan tertentu.

### C. Prestasi Kerja

Indikator-indikator yang digunakan dalam menilai prestasi kerja akan disajikan dalam penyajian data (deskripsi) berikut ini:

Hasil penilaian jawaban responden terhadap indikator saran positif disajikan pada tabel di bawah ini:

**Tabel 24** Hasil penilaian jawaban responden terhadap saran positif

Kategori Jawaban Responden	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kurang	26	26.5	26.5	26.5
Sedang	31	31.6	31.6	58.2
Baik	41	41.8	41.8	100.0
Total	98	100.0	100.0	

**Sumber :** Data Primer yang diolah

Informasi yang diberikan pada tabel di atas diketahui bahwa sebanyak 41 responden atau sebesar 41.8% dari keseluruhan responden menyatakan Baik. Hal ini berarti bahwa pimpinan dalam bekerja menyatakan bahwa apabila ada saran yang bersifat positif menanggapi dengan baik.

Sementara sebanyak 31 responden atau sebesar 31.6% dari total responden tersebut menyatakan bahwa pimpinan menanggapi sedang terhadap saran positif dari bawahan. Selanjutnya 26 responden atau 26.5% menyatakan pimpinan Kurang menanggapi saran yang bersifat positif dari bawahan.

Hasil penilaian jawaban responden terhadap indikator tuntas dalam bekerja disajikan pada tabel di bawah ini:

**Tabel 25** Hasil penilaian jawaban responden terhadap tuntas dalam bekerja

Kategori Jawaban Responden	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kurang Tuntas	2	2.0	2.0	2.0
Sedang Tuntas	26	26.5	26.5	28.6
Total	70	71.4	71.4	100.0
	98	100.0	100.0	

**Sumber :** Data Primer yang diolah

Informasi yang diberikan pada tabel di atas diketahui bahwa sebanyak 70 responden atau sebesar 71.4% dari keseluruhan responden menyatakan tuntas dalam melaksanakan pekerjaan. Hal ini berarti bahwa pegawai Tuntas dalam melaksanakan pekerjaan yang bersifat rutin atau pokok.

Sementara sebanyak 26 responden atau sebesar 26.5% dari total responden tersebut menyatakan bahwa pegawai dalam melaksanakan tugas rutin atau pokok dalam kesehariannya sedang. Selanjutnya 2 responden atau 2.0% menyatakan pegawai kurang tuntas dalam menyelesaikan pekerjaan rutin atau pokok.

Hasil penilaian jawaban responden terhadap indikator tertib dalam bertugas disajikan pada tabel di bawah ini:

**Tabel 26** Hasil penilaian jawaban responden terhadap tertib dalam tugas

Kategori Jawaban Responden	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kurang	1	1.0	1.0	1.0
Sedang	50	51.0	51.0	52.0
Baik	45	45.9	45.9	98.0
Sangat Baik	2	2.0	2.0	100.0
Total	98	100.0	100.0	

**Sumber** : Data Primer yang diolah

Informasi yang diberikan pada tabel di atas diketahui bahwa sebanyak 50 responden atau sebesar 51.0% dari keseluruhan responden menyatakan Sedang dalam ketertiban bertugas. Hal ini berarti bahwa pegawai dalam ketertiban bekerja sedang saja dalam kesehariannya:

Sementara sebanyak 45 responden atau sebesar 45.9% dari total responden tersebut menyatakan bahwa pegawai dalam melaksanakan tugas rutin atau pokok dalam kesehariannya dalam kebaikan. Selanjutnya 2 responden atau 2.0% menyatakan pegawai Sangat Baik dalam ketertiban dalam melaksanakan tugas rutin sehari-hari.

Hasil penilaian jawaban responden terhadap indikator penyelesaian tugas disajikan pada tabel di bawah ini:

**Tabel 27** Hasil penilaian jawaban responden terhadap ketepatan waktu penyelesaian tugas

<b>Kategori Jawaban Responden</b>	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulati ve Percent</b>
Valid Kadang-kadang	73	74.5	74.5	74.5
Tepat	24	24.5	24.5	99.0
Sangat Tepat	1	1.0	1.0	100.0
Total	98	100.0	100.0	

**Sumber :** Data Primer yang diolah

Informasi yang diberikan pada tabel di atas diketahui bahwa sebanyak 73 responden atau sebesar 74.5% dari keseluruhan responden menyatakan Kadang-kadang pegawai tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan. Hal ini berarti bahwa pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan Kadang-kadang tepat waktu.

Sementara sebanyak 24 responden atau sebesar 24.5% dari total responden tersebut menyatakan bahwa pegawai tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan sehari-hari. Selanjutnya 1 responden atau 1.0% menyatakan pegawai Sangat tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan rutin sehari-hari.

Hasil penilaian jawaban responden terhadap indikator kecermatan disajikan pada tabel di bawah ini:

**Tabel 28** Hasil penilaian jawaban responden terhadap kecermatan

Kategori Jawaban Responden	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	40	40.8	40.8	40.8
Kadang-kadang				
Sering	30	30.6	30.6	71.4
Selalu	28	28.6	28.6	100.0
Total	98	100.0	100.0	

**Sumber :** Data Primer yang diolah

Informasi yang diberikan pada tabel di atas diketahui bahwa sebanyak 40 responden atau sebesar 40.8% dari keseluruhan responden menyatakan Kadang-kadang pegawai cermat dalam menyelesaikan pekerjaan. Hal ini berarti bahwa pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan Kadang-kadang cermat.

Sementara sebanyak 30 responden atau sebesar 30.6% dari total responden tersebut menyatakan bahwa pegawai cermat dalam menyelesaikan pekerjaan sehari-hari. Selanjutnya 28 responden atau 28.6% menyatakan pegawai Selalu cermat dalam menyelesaikan pekerjaan rutin sehari-hari.

Hasil penilaian jawaban responden terhadap indikator Bekerja sesuai tupoksi disajikan pada tabel di bawah ini:

**Tabel 29** Hasil penilaian jawaban responden terhadap bekerja sesuai tupoksi

Kategori Jawaban Responden	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Jarang	7	7.1	7.1	7.1
Kadang –Kadang	42	42.9	42.9	50.0
Sering	40	40.8	40.8	90.8
Selalu	9	9.2	9.2	100.0
Total	98	100.0	100.0	

**Sumber :** Data Primer yang diolah

Informasi yang diberikan pada tabel di atas diketahui bahwa sebanyak 42 responden atau sebesar 42.9% dari keseluruhan responden menyatakan Kadang-kadang pegawai bekerja sesuai tupoksi dalam menyelesaikan pekerjaan. Hal ini berarti bahwa pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan Kadang-kadang sesuai dengan tupoksi masing-masing.

Sementara sebanyak 40 responden atau sebesar 40.8% dari total responden tersebut menyatakan bahwa pegawai Sering bekerja sesuai tupoksi dalam menyelesaikan pekerjaan sehari-hari. Selanjutnya 9 responden atau 9.2% menyatakan pegawai Selalu bekerja sesuai tupoksi dalam menyelesaikan pekerjaan rutin sehari-hari, responden yang menjawab Jarang dalam bekerja sesuai tupoksi 7 responden atau 7.1% saja.

Hasil penilaian jawaban responden terhadap indikator keikhlasan melaksanakan perintah disajikan pada tabel di bawah ini:

**Tabel 30** Hasil penilaian jawaban responden terhadap keikhlasan melaksanakan perintah.

Kategori Jawaban Responden	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	44	44.9	44.9	44.9
Kadang-kadang				
Selalu	36	36.7	36.7	81.6
Sangat Ikhlas	18	18.4	18.4	100.0
Total	98	100.0	100.0	

**Sumber :** Data Primer yang diolah

Informasi yang diberikan pada tabel di atas diketahui bahwa sebanyak 44 responden atau sebesar 44.9% dari keseluruhan responden menyatakan Kadang-kadang pegawai bekerja merasakan keikhlasan dalam menyelesaikan pekerjaan. Hal ini berarti bahwa pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan Kadang-kadang merasakan keikhlasan tersendiri. Sementara sebanyak 36 responden atau sebesar 36.7% dari total responden tersebut menyatakan bahwa pegawai Selalu merasakan keikhlasan dalam menyelesaikan pekerjaan sehari-hari. Selanjutnya 18 responden atau 18.4% menyatakan pegawai Sangat ikhlas dalam menyelesaikan pekerjaan rutin sehari-hari.

Hasil penilaian jawaban responden terhadap indikator memahami perintah atasan disajikan pada tabel di bawah ini:

**Tabel 31** Hasil penilaian jawaban responden terhadap memahami perintah atasan

Kategori Jawaban Responden	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Memahami	7	7.1	7.1	7.1
Kurang	1	1.0	1.0	8.2
Sedang	33	33.7	33.7	41.8
Memahami	48	49.0	49.0	90.8
Sangat Memahami	9	9.2	9.2	100.0
Total	98	100.0	100.0	

**Sumber :** Data Primer yang diolah

Informasi yang diberikan pada tabel di atas diketahui bahwa sebanyak 48 responden atau sebesar 49.0% dari keseluruhan responden menyatakan pegawai memahami apa yang diperintahkan oleh atasan dalam menyelesaikan pekerjaan. Hal ini berarti bahwa pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan Memahami apa yang diperintahkan oleh atasan masing-masing.

Sementara sebanyak 33 responden atau sebesar 33.7% dari total responden tersebut menyatakan bahwa pegawai Senang dalam memahami apa yang diperintahkan oleh atasannya Selanjutnya 9 responden atau 9.2% menyatakan pegawai Sangat memahami apa yang diperintahkan atasannya, responden yang menyatakan 7 atau sebesar 7.1% pegawai tidak memahami apa yang diperintahkan atasannya.

Hasil penilaian jawaban responden terhadap indikator kepuasan melaksanakan perintah disajikan pada tabel di bawah ini:

**Tabel 32** Hasil penilaian jawaban responden terhadap kepuasan melaksanakan perintah

Kategori Jawaban Responden	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kurang	15	15.3	15.3	15.3
Sedang	28	28.6	28.6	43.9
Senang	55	56.1	56.1	100.0
Total	98	100.0	100.0	

**Sumber :** Data Primer yang diolah

Informasi yang diberikan pada tabel di atas diketahui bahwa sebanyak 55 responden atau sebesar 56.1% dari keseluruhan responden menyatakan pegawai Senang dalam melaksanakan perintah atasan. Hal ini berarti bahwa pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan merasa Senang terhadap apa diperintahkan oleh atasan masing-masing.

Sementara sebanyak 28 responden atau sebesar 28.6% dari total responden tersebut menyatakan bahwa pegawai Sedang saja dalam menyikapi apa yang diperintahkan oleh atasannya Selanjutnya 15 responden atau 15.3% menyatakan pegawai Kurang mengalami kepuasan dalam melaksanakan apa yang diperintahkan oleh atasannya.

#### D. Validitas Kemampuan Manajerial

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrumen. Prinsip validitas adalah pengukuran atau pengamatan yang berarti

positif keandalan instrumen dalam mengumpulkan data. Instrumen harus dapat mengukur apa yang seharusnya diukur. Jadi validitas lebih menekankan pada alat pengukuran atau pengamatan

Instrumen ini dilakukan uji validitas kemampuan manajerial (X1) untuk mengetahui tingkat keabsahan instrumen penelitian dengan hasil identifikasi sebagaimana tabel berikut:

**Tabel 33** Validitas Instrumen Penelitian Variabel kemampuan manajerial

NO	INDIKATOR	INDEKS	KETERANGAN
<b>a</b>	<b>Perencanaan (<i>Planning</i>)</b>		
1	Pemahaman Tupoksi	0.609	Valid
2	Perencanaan Program	0.589	Valid
3	Perencanaan Proyek	0.586	Valid
<b>b</b>	<b>Pengorganisasian (<i>Organizing</i>)</b>		
4	Tugas dan Tanggung Jawab	0.676	Valid
5	Wewenang	0.708	Valid
6	Job Description	0.543	Valid
<b>c</b>	<b>Penggerak Pelaksanaan (<i>Actuating</i>)</b>		
7	Pelaksanaan Pekerjaan	0.457	Valid
8	Kerja Keras	0.487	Valid
9	Kerja Sama	0.720	Valid
<b>d</b>	<b>Evaluasi (<i>Controlling</i>)</b>		
10	Supervisi	0.289	Valid
11	Pengawasan	0.429	Valid
12	Inspeksi	0.474	Valid

**Sumber :** Data Primer yang diolah

Dalam validitas instrumen penelitian ini standart yang dipergunakan adalah apabila diperoleh skor nilai Lebih dari 0.25 > dinyatakan Valid, akan tetapi apabila diperoleh nilai

Kurang dari 0.25 < dinyatakan Invalid atau tidak valid, apabila tidak valid, maka tidak dilanjutkan ke reliabilitas dua belas validitas Instrumen di atas menunjukkan Valid.

#### E. Reliabilitas Kemampuan Manajerial

Reliabilitas adalah kesamaan hasil pengukuran atau pengamatan apabila fakta atau kenyataan hidup tadi diukur atau diamati berkali-kali dalam waktu yang berlainan. Alat dan cara mengukur atau mengamati sama-sama memegang peranan penting dalam waktu yang bersamaan.

Reliabilitas ini dilakukan untuk mengetahui tingkat kehandalan unsur variabel kemampuan manajerial, yang dalam hal ini sebagaimana tabel berikut ini:

**Tabel 34** Uji Reliabilitas Statistik Variabel kemampuan manajerial

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.791	.790	12

**Sumber :** Data Primer yang diolah

Uji reliabilitas analisis statistik dalam penelitian ini menunjukkan bahwa variabel kemampuan manajerial menunjukkan angka **0.791** dalam kategori Reliabel. Dengan demikian angka tersebut menunjukkan bahwa dalam standar Reliabelitas nilai Lebih dari 0.7 > dinyatakan Reliabel sedangkan nilai Kurang dari 0.7 < dinyatakan Tidak Reliabel. Jadi dengan demikian reliabelitas kemampuan manajerial menunjukkan angka 0.791 termasuk dalam kategori Reliabel, dan hipotesis diterima.

## F. Validitas Gaya Kepemimpinan

Uji V Katagori aliditas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrumen. Prinsip validitas adalah pengukuran atau pengamatan yang berarti positif keandalan instrumen dalam mengumpulkan data. Instrumen harus dapat mengukur apa yang seharusnya diukur. Jadi validitas lebih menekankan pada alat pengukuran atau pengamatan.

Instrumen ini dilakukan uji validitas Gaya kepemimpinan (X<sub>2</sub>) untuk mengetahui tingkat keabsahan instrumen penelitian dengan hasil identifikasi sebagaimana tabel berikut:

**Tabel 35** Validitas Instrumen Penelitian Variabel Gaya Kepemimpinan

NO	INDIKATOR	INDEKS	KETERANGAN
<b>a</b>	<b>Menyampaikan Informasi (<i>telling</i>)</b>		
1	Penyampaian informasi	0.482	Valid
2	Pelaksanaan tugas	0.549	Valid
3	Pelaksanaan pekerjaan melalui dialog	0.728	Valid
<b>b</b>	<b>Membimbing (<i>selling</i>)</b>		
4	Evaluasi pelaksanaan tugas	0.688	Valid
5	Perhatian pimpinan	0.793	Valid
6	Pembinaan dan bimbingan	0.570	Valid
<b>C</b>	<b>Peran serta (<i>Participation</i>)</b>		
7	Partisipasi pimpinan	0,570	Valid
8	Sikap dan tindakan	0.564	Valid
9	Pelibatan pengambilan keputusan	0,667	Valid
<b>D</b>	<b>Pendelegasian (<i>delegating</i>)</b>		
10	Pendelegasian tugas	0.606	Valid

11	Kepercayaan penuh	0.546	Valid
12	Melaksanakan perintah atasan	-038	Tidak Valid

**Sumber :** Data Primer yang diolah

Dalam validitas instrumen penelitian ini, standart yang dipergunakan adalah apabila diperoleh skor nilai Lebih dari 0.25 > dinyatakan Valid, akan tetapi apabila diperoleh nilai Kurang dari 0.25 < dinyatakan Invalid atau tidak valid, apabila tidak valid maka tidak dilanjutkan ke reliabilitas. Dari dua belas validitas Instrumen di atas menunjukkan Valid, kecuali instrumen nomor 12 (dua belas) melaksanakan perintah atasan Invalid atau tidak valid.

### G. Reliabilitas Gaya Kepemimpinan

Uji reliabilitas adalah kesamaan hasil pengukuran atau pengamatan apabila fakta atau kenyataan hidup tadi diukur atau diamati berkali-kali dalam waktu yang berlainan. Alat dan cara mengukur atau mengamati sama-sama memegang peranan penting dalam waktu yang bersamaan.

Uji reliabilitas ini dilakukan untuk mengetahui tingkat kehandalan unsur variabel gaya kepemimpinan, yang dalam hal ini sebagaimana tabel berikut ini:

**Tabel 36** Uji Reliabilitas Statistik Variabel Gaya Kepemimpinan

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.837	.844	11

**Sumber :** Data Primer yang diolah

Uji reliabilitas analisis statistik dalam penelitian ini menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan

menunjukkan angka 0.837 dalam kategori Reliabel. Dengan demikian angka tersebut menunjukkan bahwa dalam standar Reliabelitas nilai Lebih dari 0.7> dinyatakan Reliabel sedangkan nilai Kurang dari 0.7< dinyatakan Tidak Reliabel. Jadi dengan demikian reliabelitas gaya kepemimpinan menunjukkan angka 0.837 termasuk dalam kategori Reliabel dan hipotesis diterima.

#### H. Validitas Prestasi Kerja

Uji Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrumen Prinsip validitas adalah pengukuran atau pengamatan yang berarti positif keandalan instrumen dalam mengumpulkan data. Instrumen harus dapat mengukur apa yang seharusnya diukur. Jadi validitas lebih menekankan pada alat pengukuran atau pengamatan.

Instrumen ini dilakukan uji validitas prestasi kerja (Y) untuk mengetahui tingkat keabsahan instrumen penelitian dengan hasil identifikasi sebagaimana tabel berikut:

**Tabel 37** Validitas Instrumen Penelitian Variabel Prestasi Kerja

NO	INDIKATOR	INDEKS	KET
1	Saran Positif	0.635	Valid
2	Tuntas dalam bekerja	0.321	Valid
3	Tertib dalam tugas	0.590	Valid
4	Ketepatan waktu menyelesaikan tugas	0.260	Valid
5	Kecermatan	0.541	Valid
6	Bekerja sesuai tupoksi	0.833	Valid
7	Keikhlasan melaksanakan perintah	0.650	Valid
8	Memahami perintah atasan	0.801	Valid

9	Keterampilan	0.237	Tidak
10	Kepuasan melaksanakan perintah	0.692	Valid

**Sumber :** Data Primer yang diolah

Dalam validitas instrumen penelitian ini, standart yang dipergunakan adalah apabila diperoleh skor nilai Lebih dari 0.25 > dinyatakan Valid, akan tetapi apabila diperoleh nilai Kurang dari 0.25 < dinyatakan Invalid atau tidak valid, apabila tidak valid maka tidak dilanjutkan ke reliabilitas. Dari sepuluh validitas Instrumen di atas menunjukkan Valid, kecuali instrumen nomor 9 (sembilan) instrumen keterampilan Invalid atau tidak valid.

#### I. Reliabilitas Prestasi Kerja

Uji reliabilitas adalah kesamaan hasil pengukuran atau pengamatan apabila fakta atau kenyataan hidup tadi diukur atau diamati berkali-kali dalam waktu yang berlainan. Alat dan cara mengukur atau mengamati sama-sama memegang peranan penting dalam waktu yang bersamaan.

Uji reliabilitas ini dilakukan untuk mengetahui tingkat kehandalan unsur variabel prestasi kerja, yang dalam hal ini sebagaimana tabel berikut ini:

**Tabel 38** Uji Reliabilitas Statistik Variabel Prestasi Kerja

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.795	.785	9

**Sumber :** Data Primer yang diolah

Uji reliabilitas analisis statistik dalam penelitian ini menunjukkan bahwa variabel prestasi kerja menunjukkan angka 0.795 dalam kategori Reliabel Dengan demikian angka

tersebut menunjukkan bahwa dalam standar Reliabelitas nilai Lebih dari  $0.7 >$  dinyatakan Reliabel sedangkan nilai Kurang dari  $0.7 <$  dinyatakan Tidak Reliabel. Jadi dengan demikian reliabelitas prestasi kerja menunjukkan angka  $0.795$  termasuk dalam kategori Reliabel, dan hipotesis diterima.

#### J. Kontribusi Pengaruh (Regresi)

Kontribusi pengaruh parsial antara kemampuan manajerial ( $X_1$ ) terhadap Prestasi kerja ( $Y$ ), pengaruh gaya kepemimpinan ( $X_2$ ) terhadap prestasi kerja ( $Y$ ) dan pengaruh simultan kemampuan manajerial ( $X_1$ ) dan gaya kepemimpinan ( $X_2$ ) terhadap prestasi kerja ( $Y$ ). Dengan demikian pengaruh tersebut baik secara parsial maupun simultan sebagaimana tabel dibawah ini:

**Tabel 39** Pengaruh parsial antara Kemampuan Manajerial Terhadap Prestasi Kerja. ( $X_1$  terhadap  $Y$ )

##### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std Error of the Estimate
1	.635a	.403	.397	.33328

a. Predictors: (Constant), Kemampuan Manajerial

Dari tabel di atas menunjukkan bahwa kontribusi pengaruh kemampuan manajerial terhadap prestasi kerja R Square sebesar  $0.403 \times 100 = 40.3\%$ . Dengan demikian pengaruh kemampuan manajerial terhadap prestasi kerja sebesar  $40.3\%$

**Tabel 40** Pengaruh parsial antara gaya Kepemimpinan Terhadap Prestasi Kerja (X2 terhadap Y)

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std Error of the Estimate
1	.766a	.586	.582	.27756

a. Predictors: (Constant), Kemampuan Manajerial

Tabel di atas menunjukkan bahwa kontribusi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap prestasi kerja R Square sebesar  $0.586 \times 100 = 58.6\%$  Dengan demikian pengaruh gaya kepemimpinan terhadap prestasi kerja sebesar 58.6%

**Tabel 41** Pengaruh Simultan antara Kemampuan Manajerial dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Prestasi Kerja (X1, X2 terhadap Y)

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std Error of the Estimate
1	.766a	.586	.582	.27756
2	.781b	.610	.602	.27071

a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan

b. Predictors: (Constant). Gaya Kepemimpinan, Kemampuan Manajerial

Tabel di atas menunjukkan bahwa kontribusi pengaruh kemampuan manajerial dan gaya kepemimpinan terhadap prestasi kerja R Square sebesar  $0.610 \times 100 = 61\%$ . Dengan demikian prestasi kerja 61% dipengaruhi oleh kemampuan manajerial dan gaya kepemimpinan, sedangkan 39% nya dipengaruhi oleh faktor lain-lainnya.

### K. Hipotesis Korelasi Peringkat Regresi

Berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan paket program SPSS terhadap kontribusi pengaruh (regresi), akan diinterpretasikan untuk pengujian hipotesis dalam penelitian ini diketahui bahwa:

1. Jika nilai  $r$  kurang dari  $<0.25$  HO ditolak, jika nilai  $r$  lebih dari  $>0.25$  HO diterima, koefisien korelasi pengaruh parsial kemampuan manajerial terhadap prestasi kerja pegawai dari perhitungan alat bantu program SPSS,  $R$  square sebesar  $0.403 \times 100 = 40.3\%$ , apabila diinterpretasi koefisien korelasi angka tersebut termasuk antara  $0.40 - 0.599$  dalam kategori tingkat pengaruh Sedang (positif), sehingga hipotesis nol (HO) **diterima**.
2. Jika nilai  $r$  kurang dari  $<0.25$  HO ditolak, jika nilai  $r$  lebih dari  $>0.25$  HO diterima, koefisien korelasi pengaruh parsial gaya kepemimpinan terhadap prestasi kerja pegawai dari perhitungan alat bantu program SPSS,  $R$  Square sebesar  $0.586 \times 100 = 58.6\%$ , apabila diinterpretasi koefisien korelasi angka tersebut termasuk antara  $0.40 - 0.599$  dalam kategori tingkat pengaruh Sedang (positif), sehingga hipotesis nol (HO) **diterima**.
3. Jika nilai  $r$  kurang dari  $<0.25$  HO ditolak, jika nilai  $r$  lebih dari  $>0.25$  HO diterima, koefisien korelasi pengaruh simultan kemampuan manajerial dan gaya kepemimpinan terhadap prestasi kerja pegawai dari perhitungan alat bantu program SPSS,  $R$  Square sebesar  $0.610 \times 100 = 61\%$ , apabila diinterpretasi koefisien korelasi angka tersebut termasuk antara  $0.60 - 0.799$  dalam kategori tingkat pengaruh Kuat (positif), sehingga hipotesis nol (HO) **diterima**.

## L. Pembahasan

Dari hasil penelitian yang telah disampaikan sebelumnya meliputi variabel kemampuan manajerial yang terdiri dari perencanaan (*planning*), Pengorganisasian (*organizing*), penggerakan pelaksanaan (*actuating*) dan evaluasi (*controlling*). Hasil penelitian tersebut diketahui bahwa kemampuan manajerial terhadap prestasi kerja pegawai pada STAIN Samarinda diperoleh angka 40.3% (kategori sedang), berarti kemampuan manajerial seorang pemimpin masih mempengaruhi prestasi kerja pegawai pada STAIN Samarinda, dengan demikian kemampuan seorang pemimpin untuk melaksanakan visi dan misi lembaga, merencanakan program kegiatan kelembagaan, merencanakan program renstra lembaga, berkomitmen dengan tugas dan tanggung jawab yang dipikulnya, memiliki kewenangan untuk mengatur organisasi, membuat dan melaksanakan job kerja, melaksanakan pekerjaan dengan baik sesuai aturan yang berlaku, memiliki jiwa pekerja keras tanpa menyerah, menjalin kerjasama dengan mitra kerja baik atasan maupun bawahan, sebagai pemimpin harus melaksanakan kegiatan supervisi terhadap pekerjaan, melaksanakan pengawasan kepada bawahan, melaksanakan evaluasi terhadap pekerjaan, menerima audit dari pihak terkait sebagai evaluasi perkembangan, capaian pekerjaan yang sedang berjalan maupun pekerjaan yang akan datang

Selanjutnya hasil penelitian yang telah disampaikan terdahulu meliputi variabel gaya kepemimpinan meliputi, gaya menyampaikan informasi (*telling*), gaya membimbing (*selling*), gaya peran serta (*participation*), gaya pendelegasian (*delegating*). Hasil penelitian ini diketahui bahwa gaya kepemimpinan terhadap prestasi kerja pegawai

pada STAIN Samarinda diperoleh angka 58.6% (kategori sedang), hal ini berarti bahwa gaya seorang pemimpin suatu organisasi pemerintahan masih ada mempengaruhi terhadap prestasi kerja pegawai, khususnya pada STAIN Samarinda, dengan kepemimpinan menampilkan beberapa gaya yakni, pemimpin yang selalu memberikan informasi-informasi serta intruksi kepada bawahannya, pemimpin yang menjelaskan pelaksanaan pekerjaan serta tugas-tugas, pemimpin juga melaksanakan dialog dengan bawahannya pihak terkait serta mitra kerja, mengevaluasi pelaksanaan tugas bawahan, memperhatikan hasil kerja bawahan, membina serta membimbing bawahan, berpartisipasi kegiatan kelembagaan, menjaga sikap serta tindakan kepada bawahan, melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan kelembagaan, mendelegasikan tugas yang selalu terkait dengan jabatan bawahan, percaya kepada bawahan dengan sepenuh hati, melaksanakan perintah atasan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Berdasarkan hasil penelitian di atas penggabungan antara pengaruh kemampuan manajerial dan gaya kepemimpinan terhadap prestasi kerja pegawai pada STAIN Samarinda, diperoleh pengaruh sebesar 61%, pengaruh tersebut dalam kategori Kuat, hal ini berarti bahwa sebagai seorang pemimpin agar prestasi kerja pegawai sebagai bawahannya meningkat, selalu menghasilkan pekerjaan yang maksimal sesuai yang di harapkan aturan kelembagaan, maka seorang pemimpin harus memiliki kemampuan manajerial dalam mengatur suatu pekerjaan yang cukup baik, yang diimbangi dengan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku serta menjalankannya dengan baik. Sebagai seorang pemimpin apabila bisa mengatur pekerjaan

yang seharusnya dikerjakan bawahannya, pemimpin yang bisa berkomunikasi menerima saran yang bersifat positif dari bawahan, juga bisa meyakinkan bahwa pekerjaan rutin bawahan selalu tuntas dikerjakan. memonitor kerapian, ketepatan waktu menyelesaikan pekerjaan dalam tugas sehari-hari, kecermatan bawahan dalam menyelesaikan pekerjaan, sebagai seorang pemimpin yang mengarahkan tupoksi bawahan, meyakinkan bahwa bawahan bekerja ikhlas, pemimpin yang peka terhadap perintah yang disampaikan kepada bawahan, pemimpin yang peka terhadap kepuasan bawahan dalam menjalankan perintah atau tugas-tugas kelembagaan, faktor pemimpin tersebut di atas yang harus dilakukan sebagai seorang pemimpin agar berhasil dalam kepemimpinannya, yakni faktor mampu dalam mengatur suatu organisasi serta bergaya atau bersikap dengan baik, peka lingkungan sekitar.



## BAB 5



---

### P E N U T U P

Pada bagian akhir dalam bab ini penulis akan mengemukakan beberapa kesimpulan dan saran-saran dari hasil penelitian yang telah dilakukan dan dibahas dalam penulisan buku ini:

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Pengaruh kemampuan manajerial ( $X_1$ ) terhadap prestasi kerja pegawai ( $Y$ ) pada STAIN Samarinda Kalimantan Timur dalam kategori Sedang, berarti keberhasilan seorang pemimpin dituntut harus mampu dalam hal perencanaan program kerja, pengendalian struktur organisasi, menggerakkan atau menghidupkan organisasi kelembagaan, yang terakhir selalu mampu mengevaluasi diri dan organisasi yang di pimpinnya.
2. Pengaruh gaya kepemimpinan ( $X_2$ ) terhadap prestasi kerja pegawai ( $Y$ ). Tingkat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap prestasi kerja pegawai pada STAIN Samarinda Kalimantan Timur dalam kategori Sedang. hasil ini berarti sebagai seorang pemimpin harus mampu mengendalikan gaya kepemimpinannya, yakni gaya seorang pemimpin harus mampu menyampaikan informasi penting, mampu membimbing bawahan yang dipimpinya, mampu berperan

serta dalam pekerjaan kelembagaan dan berani mendelegasikan terhadap kewenangan yang dipimpinnya.

3. Pengaruh kemampuan manajerial ( $X_1$ ) dan gaya kepemimpinan ( $X_2$ ) terhadap prestasi kerja ( $Y$ ), dalam kategori Kuat, hal ini berarti bahwa sebagai seorang pemimpin dituntut mampu menguasai manajerial organisasi kelembagaan, bergaya kepemimpinan yang cukup baik. sikap, sopan, ramah, disiplin sehingga prestasi kerja pegawai lebih meningkat.

## B. Saran-Saran

Dalam rangka meningkatkan prestasi kerja pegawai pada STAIN Samarinda Kalimantan Timur disarankan hal-hal sebagai berikut:

1. Perlunya peningkatan kemampuan manajerial dalam hal peran serta pimpinan untuk pelaksanaan perencanaan pengorganisasian, berperan serta dan dalam mengevaluasi pekerjaan kelembagaan.
2. Sebagai motivasi kinerja pegawai lebih baik lagi perlu meningkatkan kesejahteraan dalam berbagai bentuk, baik kemudahan kenaikan pangkat, berkala serta memberikan kesempatan berbagai jenis pendidikan baik formal maupun non formal, sehingga dapat tercapai suatu tim work yang diharapkan yang akan berdampak terhadap peningkatan prestasi kerja pegawai.
3. Perlu meningkatkan kemampuan, keterampilan dan keahlian secara terus menerus dalam rangka menjawab tantangan dan tuntutan masyarakat melalui pemberian kesempatan melalui pendidikan dan pelatihan serta keterampilan khusus sesuai dengan bidang dan keahlian yang dimiliki oleh pegawai yang bersangkutan.



## DAFTAR PUSTAKA

- Agus Darma, *Manajemen Prestasi Kerja, Edisi Pertama*, Rajawali, Jakarta, 1995.
- Anonim, Undang-Undang No. 22 Tahun 1999, *Tentang Pemerintahan Daerah*, Jakarta, 1999.
- , Undang-Undang No. 25 Tahun 1999, *Tentang Perimbangan Keuangan Antar Pusat dan Daerah*, Jakarta, 1999.
- , Direktorat Jenderal Pendidikan Islam, Direktorat Pendidikan Tinggi Islam, 2006, *STATUTA STAIN Samarinda*, Jakarta, 1996.
- , Anonim, Ketetapan MPR Nomor IV/MPR/1998, *Tentang Penyelenggaraan Otonomi Daerah*, Jakarta, 1998.
- , Peraturan Pemerintah No. 10 Tahun 1979, *Penilaian Prestasi Kerja*, Jakarta, 1970.
- As'ad, *Psikologi Industri*, Liberty, Yogyakarta, 1998.
- Erliana Hasan, *Komunikasi Pemerintahan*, PT. Refika Aditama, Bandung, 2005.
- French, Wendell L. and Bell, Cecil H. Jr., *Organisasi Development, Behavioral Science Interventions for Organization Improvement* Prentice-Hall International, Inc. Englewood Cliffs, New Jersey, 1990.

- Gibson, *Organisasi Perilaku Struktur, Proses, Terjemahan Djarkasih, Erlangga, Jakarta, 1996.*
- , *Organisasi dan Manajemen Perilaku Struktur Proses, Diterjemahkan Djoerban Wahid Erlangga, Jakarta, 1990.*
- Gill, Michael E MC, *Pedoman Pengembangan Organisasi, Terjemahan Rochmulyati Hamzah, Cetakan III, PT. Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta, 1993.*
- Hadipoerwono, *Tata Personalialia, Djembatan, Bandung, 1982.*
- Hani Handoko, *Manahemen Edisi e-II, BPFE, Yogyakarta, 1984.*
- Hadayaningrat, S, *Pengantar Ilmu Administrasi dan Manahemen, Cetakan III, Gunung Agung, Jakarta 1985.*
- Hesty Paul dan Kenneth H. Blanchard, *Manajemen Perilaku Organisasi Pendayagunaan Sumber Daya Manusia edisi keempat, Diterjemahkan Agus Dharma Erlangga, Jakarta, 1995.*
- Hidayat, Dedi N, *Perlu Kode Pendapat Umum, Etik Pengumpulan Kompas, Jakarta, 1994.*
- Ida Fitriani, *Hubungan Gaya Kepemimpinan Dengan Semangat Kerja Pegawai di BAPEDALDA Kabupaten Kutai Kartanegara, Tenggarong, 2006.*
- Inu Kencana, *Pengantar Ilmu Pemerintahan, PT Refika Aditama, 2001.*

- Iskandar N, *Hubungan Kepemimpinan Dengan Produktivitas Kerja Pegawai Dinas Tanaman Pangan Kabupaten Paser*, Paser, 2022.
- Kartini Kartona, *Pengantar Metodologi Research Sosial*, Alumni, Bandung, 1983.
- Kerta Sapoetra, *Organisasi dan Tingkah Laku*, Diterjemahkan Kerta Sapoetra Bina Aksara, Jakarta, 1987.
- Masri Singarimbun dan Sofian Effendi, *Metode Penelitian Survey*, LP3ES, Jakarta, 1989.
- Miftah Thoha, *Perilaku Organisasi Cetakan Keempat*, Raja Grafindo Persada, Jakarta, 1990.
- , *Kepemimpinan dalam Manajemen, Cetakan Kelima*, Raja Grafindo Persada, Jakarta, 1997.
- Musanef, *Manajemen Kepegawaian di Indonesia*, Haji Masagung, Jakarta, 1993.
- Reksohadipodjo, Sukanto dan T. Hani Handoko, *Organisasi Perusahaan Teori Struktur dan Perilaku*, BPFE, Yogyakarta, 1992.
- Riswadi, *Komunikasi Politik*, Graha Ilmu, Yogyakarta, 2009.
- Robbins, SP, *Perilaku Organisasi Terjemahan, Jilid II PT. Prehalindo*, Jakarta, 1996.
- Rochajat Harun, *Komunikasi Organisasi*, Penerbit Mandar Maju, Bandung, 2008.
- Soetomo, *Hukum Kepegawaian dan Praktek*, Jakarta, 1985.

- Surisno Hadi, *Metodologi Research I*, Yayasan Penerbit Fakultas Psikologi Universitas Gajah Mada, Yogyakarta, 1987.
- Suprihanto, *Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan dan Pengembangan Karyawan*, BPFE, Yogyakarta, 1988.
- Susilowati, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Prestasi Kerja Bawahan Pada Perusahaan Percetakan dan Penerbitan CV. Andi Offset*, Yogyakarta, 1995.
- Steers Richard M. *Efektivitas Organisasi (Kaidah Perilaku)*, Cetakan Kedua Gunung Agung, Jakarta, 1989.
- Wijaya A.W. *Administrasi Kepegawaian Suatu Pengantar*, Cetakan II, Raja Wali Pers, Jakarta, 1990.
- Yamit, (1994), *Kepemimpinan dan Kinerja Penerapan Teori Fiedler Pada Kantor Cabang Bank di Yogyakarta*, 1994.