

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

1.1. PENELITIAN TERDAHULU

Kajian pustaka terhadap penelitian terdahulu dalam usulan ini adalah untuk menjelaskan adanya perbedaan, hubungan dan perbandingan penelitian yang hendak dilakukan penulis dengan penelitian yang telah ada, sehingga akan didapat pemahaman terhadap pemikiran mengapa penelitian ini perlu untuk dilakukan. Penelitian terdahulu yang berkaitan antara kepemimpinan dengan kinerja yang diambil dan dikaji keputusannya oleh penulis adalah sebagai berikut:

1.1.1. HASIL PENELITIAN AULIA FITA INDARTI (2001)

Judul penelitiannya adalah Gaya Kepemimpinan Pengaruhnya terhadap Kinerja Pegawai Kantor Regional I Badan Kepegawaian Negara Yogyakarta. Adapun permasalahan dalam penelitian ini adalah: 1. Bagaimana gaya kepemimpinan yang diterapkan di kantor Regional I Badan Kepegawaian Negara Yogyakarta. 2. Gaya kepemimpinan yang paling dominan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai pada kantor Regional I Badan Kepegawaian Negara Yogyakarta. Variabel independen dalam penelitian ini adalah (X) yaitu Gaya kepemimpinan menurut Onong U. Effendi:

- X1: Gaya Kepemimpinan Otokrasi, adalah kepemimpinan berdasarkan kekuatan mutlak
- X2: Demokratis, adalah kepemimpinan berdasarkan demokrasi, dimana setiap orang anggota suatu kelompok mempunyai hak untuk melaksanakan kepemimpinan yang demokrasi
- X3: Kendali bebas, adalah kepemimpinan dimana si pemimpin menyerahkan tujuan dan usaha yang akan dicapai, sepenuhnya kepada anggota – anggota kelompok.

Variabel dependen dalam penelitian ini adalah (Y) yaitu Kinerja yang didefinisikan sebagai hasil produk yang dilakukan oleh seseorang yang bekerja dalam suatu ketentuan unit kerja tertentu meliputi: kualitas kerja, kuantitas kerja, ketangguhan dan sikap. Penilaian kinerja, Jessup (1975) dikutip Moh. As'ad, menyatakan bahwa yang pertama diperlukan untuk menilai kinerja adalah ukuran sukses. Alat analisis yang dipergunakan dalam penelitian adalah analisis regresi linier berganda sedangkan pengujian hiptesisnya menggunakan uji t dan uji F berikut tabel ringkasan hasil analisis dengan menggunakan program SPSS:

Tabel 2.1 Rekapitulasi Analisis Regresi

Variabel terikat	Variabel bebas	Koefisien regresi	T hitung	Proporsi	r ²	Keterangan
Y (Kinerja)	X ₁	0.6163	4.217	0.00007	0.1856	Signifikan
	X ₂	0.5079	4.437	0.00003	0.2015	Signifikan
	X ₃	0.3600	2.648	0.00979	0.8025	Signifikan
Konstanta : 21.9211			F Ratio : 21.90			
R square : 0.4363			P : 2.183E – 10			
Multiple Q : 0.6762			N : 82			

Sumber: Hasil Perhitungan SPSS 10

Tabel 2.2 Hasil Perhitungan Analisis Kuantitatif untuk uji T

No	Variabel bebas	T hitung	T tabel	Keterangan	r ² (%)
1	X ₁	4.217	1.991	Th > Tt	0.1856
2	X ₂	4.437	1.991	Th > Tt	0.2015
3	X ₃	2.648	1.991	Th > Tt	0.8025

Sumber: Hasil Perhitungan SPSS 10

Uji Hipotesis I yaitu diduga ada pengaruh antara gaya kepemimpinan otokratis, demokratis dan kendali bebas terhadap kinerja pegawai pada kantor Regional I Badan Kepegawaian Negara Yogyakarta. Uji hipotesis ini menggunakan uji F yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh semua variabel bebas secara bersama – sama terhadap variabel terikatnya.

Berdasarkan analisa kuantitatif $F \text{ ratio} \geq F \text{ tabel}$, sehingga variabel bebas secara bersama – sama mempengaruhi variabel terikatnya. Hipotesis I terbukti. Koefisien determinasi ditunjukkan dengan R square sebesar 0.4363 hal ini menunjukkan bahwa kontribusi pengaruh seluruh variabel terikat sebesar 43.63% sedangkan sisanya 56.37% dipengaruhi selain X₁, X₂ dan X₃ misalnya kompensasi dan motivasi.

Untuk melihat keeratan hubungan atau korelasi antara gaya kepemimpinan otokratis, demokratis dan kendali bebas terhadap kinerja ditunjukkan angka multiple regresi sebesar 0.6762, atau 67.62% nilai ini cukup besar.

Uji Hipotesis II menyatakan bahwa gaya kepemimpinan demokratis yang paling dominan terhadap peningkatan kinerja pegawai pada kantor Regional I Badan

Kepegawaian Negara Yogyakarta. Pengujian hipotesis ini menggunakan uji T dengan tingkat level of signifikan 5%. Untuk membuktikan kebenaran hipotesis II dengan melihat besarnya r^2 masing – masing variabel bebas ternyata X_2 (gaya kepemimpinan demokratis) adalah gaya kepemimpinan yang paling dominan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai pada kantor Regional I Badan Kepegawaian Negara Yogyakarta. Maka hipotesis II dapat diterima.

Pengaruh masing – masing X terhadap Y

- Pengaruh gaya kepemimpinan otokrasi terhadap kinerja pegawai. Koefisien regresi variabel gaya kepemimpinan otokrasi (X_1) adalah +0.6163 ada hubungan positif, berarti gaya kepemimpinan otokrasi diperhatikan oleh pimpinan maka kinerja pegawai akan meningkat.
- T hitung gaya kepemimpinan otokrasi (X_1) sebesar 4.217 dan probabilitas 0.00007, angka tersebut menggambarkan bahwa variabel gaya kepemimpinan otokrasi mempunyai pengaruh berarti sebab $T \text{ hitung } (4.217) \geq T \text{ tabel } (1.991)$ dengan probabilitas $0.00007 (P \leq 5\%)$ pada taraf nyata 5%.
- Besarnya kontribusi variabel gaya kepemimpinan otokrasi (X_1) terhadap Y adalah 0.1856 atau 18.56% dengan catatan variabel lainnya konstan.
- Pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja pegawai. Koefisien regresi variabel gaya kepemimpinan demokratis (X_2) adalah +0.5079 berarti ada hubungan positif searah.

- Pengaruh gaya kepemimpinan kendali bebas terhadap kinerja pegawai Koefisien regresi variabel gaya kepemimpinan demokratis (X3) adalah +0.3600 berarti ada hubungan positif searah.

1.1.2. HASIL PENELITIAN A. DANNY ARIFianto (2002)

Judul penelitiannya adalah Pengaruh Faktor – Faktor Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus pada PT. Polysindo Eka Perkara Kaliwungu – Semarang) dengan permasalahan 1. Seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan dalam peranannya menciptakan kepuasan kerja karyawan pada PT. Polysindo Eka Perkara Kaliwungu – Semarang. 2. Faktor – faktor gaya kepemimpinan yang paling dominan dalam menciptakan kepuasan kerja karyawan pada PT. Polysindo Eka Perkara Kaliwungu – Semarang

Hipotesis dalam penelitian ini adalah 1. Ada hubungan yang kuat antara gaya kepemimpinan seorang manajer (korelasi positif) dalam peranannya menciptakan kepuasan kerja karyawannya. 2. Ada hubungan faktor – faktor gaya kepemimpinan yang paling dominan dalam menciptakan kepuasan kerja karyawan

Variabel-variabel yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah:

Variabel X: Gaya Kepemimpinan

- X1: Internal, yaitu faktor –faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan yang berasal dari diri sendiri

- X2: Eksternal, yaitu faktor – faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan dari luar diri sendiri

Variabel Y: Kepuasan Kerja

- Hubungan antar karyawan (hubungan antara manajer dengan karyawan, faktor fisik dan kondisi kerja, sugesti dari teman sekerja, emosi dan situasi kerja)
- Faktor Individu (sikap seseorang dengan pekerjaan, usia seseorang sewaktu bekerja, jenis kelamin)
- Faktor – faktor luar. (keadaan keluarga karyawan, rekreasi, pendidikan)

Analisis data yang dipergunakan untuk menjawab permasalahan yaitu analisis regresi berganda dan analisis korelasi. Hasil pengolahan data dengan menggunakan program komputer diperoleh koefisien persamaan sebagai berikut:

$$Y = 72.051 + (-0.615)X_1 + 0.857X_2$$

Kesimpulannya, besarnya tingkat pengaruh variabel X1 dan X2 terhadap Y dimana X1 negatif, artinya setiap pertambahan X1 akan menyebabkan penurunan Y. Hal ini menunjukkan variabel faktor internal gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh negatif terhadap kepuasan kerja

Analisis korelasi berfungsi mengetahui tingkat hubungan/derajat kedekatan hubungan antara variabel dependen Y dengan variabel independent X sekaligus untuk mengetahui seberapa besar hubungan keduanya tersebut.

Dengan perhitungan komputer diperoleh koefisien: determinasi R^2 : 0.106 (10,6%) artinya secara bersama – sama antara X1 dan X2 mempunyai hubungan erat terhadap Y. Sisanya 0.804 (80.4%) dipengaruhi variabel lain selain X1 dan X2 yang tidak terlihat di kuesioner.

Menguji Hubungan

- Uji X1

Bahwa variabel independen X1 terletak pada daerah penolakan H_0 , maka keputusannya menolak H_0 dan menerima H_a . Artinya bahwa variabel independen X1 tersebut berpengaruh terhadap variabel independen Y. T hitung : -1.473 artinya $t_h < t_t$ yaitu $1.473 < 2$. Maka T hitung berarti faktor internal gaya kepemimpinan mempunyai hubungan yang signifikan terhadap kepuasan kerja

- Uji X2

Bahwa variabel independen X2 terletak pada daerah penolakan H_0 dan menerima H_a , artinya bahwa variabel independen X2 berpengaruh terhadap Y. Sehingga diketahui T hitung sebesar $2.446 > 2$ maka T hitung berarti faktor eksternal gaya kepemimpinan mempunyai hubungan yang signifikan terhadap kepuasan kerja.

1.2. LANDASAN TEORI

1.2.1. TEORI KEPEMIMPINAN

Kunci kesuksesan dalam dunia bisnis masa kini tidak terlepas dari kepemimpinan. Konsep kepemimpinan terus berkembang karena kebutuhan organisasi yang semakin berkembang. Didalam konsep kepemimpinan terdapat tiga elemen penting yaitu orang, pengaruh dan tujuan. Kepemimpinan terjadi diantara orang, melibatkan penggunaan pengaruh dan digunakan untuk mencapai tujuan. Jadi pengertian kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi orang yang mengarah kepada pencapaian tujuan. (Richard:2002,hlm.50).

Kepemimpinan muncul bersama-sama adanya peradaban manusia. Ada tiga teori yang menonjol dalam munculnya kepemimpinan (Kartini Kartono:1990, hlm 29) yaitu:

1. Teori genetis menyatakan sebagai berikut:
 - a. Pemimpin itu tidak dibuat, akan tetapi lahir jadi pemimpin oleh bakat-bakat yang luar biasa sejak lahirnya.
 - b. Dia tidak ditakdirkan lahir menjadi pemimpin, dalam kondisi-kondisi yang bagaimanapun.
 - c. Secara filsafi, teori tersebut menganut pandangan yang deterministik dan fatalistis.

2. Teori sosial (lawan teori genetis) menyatakan sebagai berikut:
 - a. Pemimpin-pemimpin itu harus disiapkan dan dibentuk, tidak terlahirkan saja.
 - b. Setiap orang bisa menjadi pemimpin, melalui usaha penyiapan dan pendidikan.

3. Teori ekologis atau synthetis

Muncul sebagai reaksi dari kedua teori tersebut lebih dahulu) menyatakan sebagai berikut:

Seseorang akan sukses menjadi pimpinan, bila sejak lahirnya dia telah memiliki bakat-bakat kepemimpinan, dan bakat-bakat ini sempat dikembangkan melalui pengalaman dan usaha pendidikan, juga sesuai dengan tuntutan lingkungan / ekologisnya.

Selain kepemimpinan manajemen juga merupakan salah satu faktor pendukung untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan dan manajemen merupakan dua elemen kekuatan yang berbeda. Kekuatan manajemen berasal dari struktur organisasi yang mengedepankan stabilitas, perintah dan pemecahan masalah di dalam strukturnya. Sedangkan kekuatan kepemimpinan berasal dari sumber pribadi yang mengedepankan visi, kreativitas dalam perubahan organisasi.

Kekuatan (power) menurut Hendry Mintzberg didalam buku *Power in and around organization* yang disadur oleh Richard.L.Daft adalah kemampuan potensial

untuk mempengaruhi perilaku orang lain. Kekuatan merepresentasikan sumber daya yang digunakan oleh pemimpin untuk mempengaruhi perubahan dalam perilaku karyawan.

Didalam organisasi terdapat lima sumber kekuatan tipikal (Richard:2002, hlm. 52):

1. Kekuatan legitimasi: kekuatan yang berasal dari posisi manajemen formal dalam sebuah organisasi dan otoritas yang diberikan padanya. (*legitimate power*). Misalnya saat seseorang diangkat sebagai penyelia, kebanyakan pekerja mengerti bahwa mereka wajib mengikuti pengarahannya dengan hormat untuk mengerjakan aktivitas pekerjaannya.
2. Kekuatan penghargaan (*reward power*): kekuatan yang berasal dari otoritas untuk memberi penghargaan kepada orang lain. Misalnya memberikan kenaikan gaji atau promosi, pujian, perhatian dan pengakuan.
3. Kekuatan koersif (*coersive power*): kekuatan yang mengacu pada prioritas untuk menghukum atau merekomendasikan hukuman. Misalnya hak untuk memecat/menurunkan jabatan karyawannya, mengkritik atau membatalkan kenaikan gaji.
4. Kekuatan keahlian (*expert power*): kekuatan yang dihasilkan dari pengetahuan khusus atau keterampilan yang dimiliki pemimpin mengenai tugas yang dikerjakan bawahannya.

5. Kekuatan referensi (*referent power*): kekuatan yang berasal dari karakteristik pribadi pemimpin yang memuali lebih dahulu untuk mengidentifikasi, menghormati dan mengagumi bawahan hingga mereka mau menyamai pemimpinnya.

Kepemimpinan yang efektif hanya akan terwujud jika dijalankan sesuai dengan fungsinya. Fungsi kepemimpinan memiliki dua dimensi sebagai berikut:

(Nawawi:1993, hlm. 79)

1. Dimensi yang berkenaan dengan tingkat kemampuan mengarahkan (*direction*) dalam tindakan atau aktivitas pemimpin yang terlihat pada tanggapan orang-orang yang dipimpinnya.
2. Dimensi yang berkaitan dengan tingkat dukungan (*support*) atau keterlibatan orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas pokok kelompok/organisasi yang dijabarkan dan dimanifestasikan melalui keputusan dan kebijaksanaan pemimpin.

Berdasarkan kedua dimensi ini selanjutnya secara operasional dapat dibedakan lima fungsi pokok kepemimpinan. Kelima fungsi kepemimpinan tersebut adalah:

- a. Fungsi instruktif. Fungsi ini berlangsung dan bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai pengambil keputusan berfungsi memerintahkan pelaksanaannya pada orang yang dipimpin. Intinya adalah kemampuan

pemimpin menggerakkan orang lain agar melaksanakan perintah yang bersumber dari keputusan yang telah ditetapkan.

- b. Fungsi konsultatif. Fungsi ini berlangsung dan bersifat komunikasi dua arah meskipun pelaksanaannya sangat tergantung pada pihak pemimpin. Konsultasi dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik (*feed back*) yang dapat dipergunakan untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan.
- c. Fungsi partisipasi. Fungsi ini berlangsung dan bersifat dua arah tetapi berwujud pelaksanaan hubungan manusia yang efektif antara pemimpin dengan orang yang dipimpin. Partisipasi bukan berarti bebas berbuat semuanya tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerjasama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain.
- d. Fungsi delegasi. Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat/menetapkan keputusan baik melalui persetujuan maupun persetujuan dengan pemimpin. Fungsi ini mengharuskan pemimpin memilih tugas pokok organisasi dan mengevaluasi yang dapat dan tidak dapat dilimpahkan pada orang yang dipercayanya.
- e. Fungsi pengendalian. Fungsi ini cenderung komunikasi satu arah meskipun dimungkinkan untuk dilakukan dengan cara komunikasi dua arah. Maksud fungsi pengendalian bahwa kepemimpinan yang sukses/efektif mampu mengatur aktifitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang

efektif. Fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan pembimbingan, pengarahan, kordinasi dan pengawasan.

2.2.1.1. Teori Sifat Kepemimpinan

Teori Sifat (*Trait Theories*) kepemimpinan berawal dari analisis pada para pemimpin yang mencoba untuk mengungkap sifat-sifat yang membuat seseorang menjadi pemimpin. Teori ini menyatakan bahwa seseorang dilahirkan membawa atau tidak membawa sifat-sifat yang diperlukan bagi pemimpin. Keith Davis (1978), mengikhtiarkan terdapat empat ciri utama yang mempunyai pengaruh terhadap kesuksesan pemimpin dalam organisasi, yaitu :

1. Kecerdasan (*intelligence*)

Seorang pemimpin harus mengetahui bidang yang menjadi garapan kelompok/organisasinya. Kata mengetahui berarti pemimpin perlu memiliki keterampilan dan keahlian dibidang yang dikelola organisasinya. Dengan pengetahuan dan keahlian pemimpin akan memiliki wawasan yang cukup luas dalam menghadapi berbagai masalah selain itu akan meningkatkan efisiensi tugas kepemimpinannya.

2. Kedewasaan dan hubungan sosial

Selain pemimpin selalu menjalin kerjasama dengan setiap anggota kelompok atau organisasi sebagai konsekuensi pemimpin harus bersedia

mengurangi dan meninggalkan kepentingan pribadi dan lebih banyak menaruh perhatian pada kepentingan bersama.

3. Motivasi diri dan dorongan berprestasi

Faktor yang mendorong terjadinya suatu perbuatan/kegiatan yang berada di dalam kegiatan itu sendiri. Kondisi itu berbentuk kesadaran mengenai arti dan manfaat suatu perbuatan/kegiatan baik bagi diri sendiri maupun orang lain. Bentuk motivasi ini seperti berprestasi karena tanggung jawab atau mengembangkan bakat

4. Sikap hubungan manusiawi

Cara seseorang dalam memperlakukan orang yang dipimpinnya, yang akan memberikan tanggapan berupa kegiatan yang menunjang atau tidak bagi pencapaian tujuan kelompok/organisasi dari eksistensi kelompok/organisasi ditengah masyarakat dan diantara kelompok/organisasi lainnya.

Sebelum melihat bahwa ciri pribadi merupakan sumber utama kepemimpinan yang berhasil, ada upaya untuk mengidentifikasi perilaku pemimpin yang dilihat dari keterampilan yang berbeda yaitu keterampilan teknis, keterampilan manusiawi dan keterampilan konseptual yang ketiganya saling berkaitan. Sehingga dapat dikatakan kepemimpinan yang berhasil tidak hanya dilihat dari ciri pribadi seorang pemimpin tapi juga bergantung pada perilaku, keterampilan dan tindakan yang tepat.

Ketiga keterampilan tersebut diatas dapat diuraikan secara terpisah dibawah ini (Keith Davis:1985, hlm. 152-153):

1. Keterampilan teknis (*technical skill*)

Mengacu pada pengetahuan dan keterampilan seseorang dalam salah satu jenis proses atau teknik. Contohnya adalah keterampilan yang dimiliki para akuntan, insinyur, pengetik dan pembuat alat-alat. Keterampilan ini merupakan ciri yang menonjol dari prestasi kerja pada tingkat operasional, tetapi pada saat pegawai dipromosikan pada tanggung jawab kepemimpinan, keterampilan teknis mereka secara proporsional menjadi kurang penting. Mereka semakin membutuhkan keterampilan teknis bawahan dan dalam banyak hal tidak pernah mempraktekkan keterampilan teknis yang mereka selia.

2. Keterampilan manusiawi (*human skill*).

Kemampuan bekerja secara efektif dengan orang-orang dan membina kerja tim. Setiap pemimpin pada semua tingkat organisasi memerlukan keterampilan manusiawi yang efektif.

3. Keterampilan konseptual (*conceptual skill*).

Kemampuan untuk berfikir dalam kaitannya dengan model, kerangka, hubungan yang luas, seperti rencana jangka panjang. Keterampilan ini menjadi semakin penting dalam pekerjaan manajerial yang lebih tinggi.

Keterampilan konseptual berurusan dengan gagasan, sedangkan keterampilan manusiawi berfokus pada orang dan keterampilan teknis pada benda.

Sehingga dapat dikatakan bahwa kepemimpinan yang berhasil yang dikemukakan Keith Davis tersebut hanya merupakan salah satu sifat – sifat kepemimpinan yang penting dan lebih bersifat deskriptif.

Kelebihan teori sifat adalah untuk menjadi seorang pemimpin yang efektif atau seseorang dapat dikatakan pemimpin apabila memiliki empat ciri (kecerdasan/*intelligence*, kedewasaan dan hubungan sosial, motivasi diri dan dorongan berprestasi serta sikap hubungan manusiawi) yang berfungsi untuk menunjang aktifitas pemimpin. Teori ini bersifat subyektif sehingga individu yang memiliki pengaruh sifat diatas dapat dikatakan pemimpin.

Kelemahan teori sifat adalah teori ini hanya berfokus pada ciri-ciri kepribadian yang harus dimiliki seorang pemimpin tanpa melihat faktor eksternal pemimpin yang juga mampu mempengaruhi kepemimpinan seperti faktor situasi dan lingkungan yang juga mendukung seseorang menjadi pemimpin.

2.2.1.2. Teori Perilaku Pribadi

Kegagalan dari teori sifat kepemimpinan untuk mengungkap keefektifan kepemimpinan, telah mengalihkan perhatian para peneliti untuk menjelajahi ungkapan yang mengatakan bahwa tindakan seseorang akan menentukan keefektifan

kepemimpinan orang yang bersangkutan. Ungkapan tersebut, telah mendorong para peneliti untuk menganalisis perilaku pemimpin dan dampaknya terhadap prestasi dan kepuasan karyawan, ketimbang mencari-cari kesuksesan kepemimpinan.

Penelitian terhadap perilaku pribadi yang dilakukan oleh Universitas Michigan tahun 1974 (Gibson dan Ivancevich, 1985, hlm. 17) telah berhasil mengidentifikasi dua bentuk kepemimpinan yang berbeda yang disebut dengan bentuk kepemimpinan yang berorientasi pekerjaan (*job centered*) dan bentuk kepemimpinan yang berorientasi pada karyawan (*employee centered*)

Studi yang dilakukan oleh Ohio State mengidentifikasi dua sifat perilaku pemimpin yang utama yaitu (1) struktur pemberian inisiatif, yaitu pemimpin menekankan pada penyelesaian tugas. (2) pertimbangan, yaitu pemimpin memperhatikan kebersamaan individu dan kelompok (Seters dan Field, 1990)

2.2.1.3. Teori Situasional

Teori Situasional timbul setelah teori sifat dan perilaku pribadi maupun teori kelompok terbukti tidak memadai untuk mengungkap teori kepemimpinan secara menyeluruh. Ide dasar dari teori situasional mengemukakan bahwa seorang pemimpin yang efektif harus cukup fleksibel untuk beradaptasi dengan perbedaan diantara karyawan dan situasi. Terdapat empat model teori kepemimpinan situasional (Gibson: 1997, hlm. 20).

Model kontingensi mengusulkan bahwa prestasi si kelompok tergantung pada interaksi dari gaya kepemimpinan dan kenyamanan situasional. Tiga faktor situasional yang penting adalah pertama hubungan pemimpin-anggota, hubungan ini mengacu pada derajat keyakinan, kepercayaan dan rasa hormat yang dimiliki pengikut terhadap pemimpinnya. kedua struktur tugas, dimensi ini terdiri dari komponen yaitu kejelasan tujuan, keragaman jalur tujuan, derajat kebenaran dan spesifikasi keputusan. Ketiga kekuatan posisi mengacu pada kekuasaan inheren dalam posisi kepemimpinan.

Model kedua yaitu model jalur-tujuan yang dikembangkan oleh J. House menyatakan pemimpin menjadi efektif karena pengaruh motivasi yang positif, kemampuan untuk melaksanakan, dan kepuasan bawahan. Teori ini berfokus pada bagaimana pemimpin mempengaruhi persepsi bawahannya pada tujuan kerja, tujuan mengembangkan diri dan jalan untuk mencapai tujuan.

Model teori kepemimpinan situasional dari Hersey Blanchard menyatakan bahwa dengan menentukan tingkat kesiapan pengikut seorang manajer dapat memilih gaya kepemimpinan yang paling baik. Arti kesiapan adalah kemampuan dan kemauan dari orang (bawahan/pengikut) untuk mengambil tanggung jawab bagi pengarahan perilaku mereka sendiri. Asumsinya adalah bahwa manajer siap belajar untuk menyesuaikan gayanya dengan bawahannya.

Model pendekatan hubungan berpasangan vertikal model ini mengusulkan bahwa pemimpin mengklasifikasikan bawahan kedalam anggota dalam-kelompok

dan anggota luar-kelompok. Anggota dalam kelompok memiliki rasa keterikatan dan sistem nilai yang sama, dan berinteraksi dengan pemimpinnya. Anggota luar-kelompok memiliki kesamaan yang lebih sedikit dengan pemimpinnya dan tidak banyak berinteraksi dengan bawahannya.

Tabel 2.3 Perbandingan Keempat Model Kepemimpinan Situasional

	Model kontingensi Fiedler	Model jalur-tujuan House	Teory kepemimpinan situasional Harsey Blanchard	Pendekatan hubungan berpasangan vertikal (VDL)
Kualitas pemimpin	Pemimpin berorientasi tugas. pekerjaan harus direkayasa agar cocok dengan gaya pemimpin	Peneliti dapat meningkatkan keefektifan bawahan dengan menerapkan teknik motivasional	Pemimpin harus menyesuaikan gaya dalam hal perilaku tugas dan hubungan perilaku dengan dasar bawahannya	Pemimpin harus adaptif karena tidak ada hal yang konsisten dalam hubungan perilaku pemimpin terhadap bawahan
Asumsi mengenai bawahan	Bawahan milih gaya pemimpin yang berbeda, tergantung pada struktur tugas, hubungan pemimpin-anggota dan kekuatan posisi	Bawahan memiliki kebutuhan yang berbeda yang harus dipenuhi dengan bantuan seorang pemimpin	Kedewasaan/kesiapan bawahan untuk memegang tanggung jawab dan kemampuan mempengaruhi gaya kepemimpinan yang digunakan	Bawahan dikategorikan sebagai dalam-kelompok (yang memiliki keterikatan dan sistim nilai yang sama dan berinteraksi dengan pimpinan) dan diluar kelompok (yang kurang memiliki kesamaan dengan pimpinan)
Keefektifan pemimpin	Keefektifan pemimpin ditentukan dengan interaksi faktor-faktor lingkungan dan kepribadian	Pemimpin efektif adalah mereka yang menjelaskan bagi bawahan jalan-jalan dan perilaku yang paling sesuai	Pemimpin efektif dapat menyesuaikan gaya, mengarahkan, mendidik, mendukung dan mendelegasikan untuk menyesuaikan tingkat kedewasaan bawahan	Pemimpin perseptif dapat menyesuaikan gayanya untuk menyesuaikan dengan kebutuhan

Sumber: Organisasi (Gibson:1997, hlm. 44)

2.2.2. TEORI KINERJA

2.2.2.1. Pengertian Kinerja

Peningkatan kinerja karyawan merupakan tantangan yang jauh lebih besar dari pada pengukuran kinerja, dimana peningkatan memerlukan berbagai kebijaksanaan dan program. Kinerja karyawan adalah suatu prestasi yang terbentuk oleh hasil kerja dan tingkat kinerja itu ditentukan oleh organisasi atau manajemen dan diri pribadi karyawan. Dengan demikian kinerja tidak dapat dilepaskan dari peran manajemen dan kondisi internal karyawan.

Berkaitan dengan kondisi internal karyawan, maka untuk meningkatkan kinerja karyawan perlu dilakukan upaya pemberdayaan dimana panduan antara pengalaman dan pendidikan merupakan langkah paling efektif didalam meningkatkan kemampuan karyawan. Oleh karena itu secara konseptual dapat dinyatakan bahwa kinerja karyawan harus melibatkan dua pihak yaitu manajemen dan karyawan. Dilihat dari pihak manajemen, maka untuk meningkatkan kinerja diperlukan upaya yang sistematis.

Kinerja bukanlah suatu yang imajinatif, dalam konteks aktivitas usaha dimana kinerja menjadi sasaran yang dituju, maka kinerja merupakan suatu yang dapat diukur. Oleh karena itu kinerja dalam konteks organisasi memiliki pengertian sebagai sesuatu yang ada hubungannya langsung dengan tujuan organisasi sehingga kinerja adalah kauntitas dan kualitas tertentu dikaitkan dengan efisiensi tingkat tertentu. Dengan demikian kinerja adalah suatu keadaan atau tercapainya jumlah dan

kualitas tertentu atas sasaran yang ingin dicapai dikaitkan dengan efisiensi. Adapun faktor-faktor yang membentuk kinerja yang diukur dari pencapaian sasaran dan perkembangan adalah aspek kemampuan yang dilihat dari manajemen sumber daya manusia, efisiensi yang dicerminkan dari mutu sumber daya manusia, kondisi serta lingkungan yang dilihat dari keamanan, *turn over* dan jam kerja.

Penilaian kinerja merupakan usaha membandingkan prestasi aktual karyawan dengan prestasi kerja yang diharapkan darinya. Penilaian kinerja karyawan tidak hanya menilai faktor fisiologis, tetapi pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan yang menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan kerja, kerajinan, disiplin, hubungan interpersonal dan hak khusus sesuai dengan bidang dan level pekerjaan yang dijabatnya.

Dessler (1992), mengatakan terdapat lima faktor yang perlu dilihat dalam menilai kinerja karyawan, yaitu : (a) kualitas pekerjaan yang meliputi akurasi, ketelitian, penampilan dan penerimaan keluaran. (b) kuantitas pekerjaan yang meliputi volume keluaran dan kontribusi (c) supervisi yang diperlukan yang meliputi kebutuhan akan saran dan arahan (d) kehadiran yang meliputi regularitas, dapat dipervaya, diandalkan dan ketepatan waktu. (e) konservasi yang meliputi pencegahan, pemborosan, kerusakan dan pemeliharaan peralatan.

M.As'ad (1998), mengatakan bahwa masalah pokok dalam mengukur job performance adalah penetapan kriteria penilaian. Jika kriteria telah ditetapkan langkah selanjutnya adalah mengumpulkan informasi yang berhubungan dengan

kinerja seseorang dalam periode tertentu. Perbandingan penilaian kinerja karyawan dengan standar yang telah ditetapkan untuk periode tertentu akan diperoleh *level of performance* seorang karyawan.

Simamora (1997), mengungkapkan terdapat tiga dasar perilaku yang hendaknya dimasukkan dalam menilai kinerja karyawan agar organisasi berfungsi secara efektif. Ketiga faktor tersebut adalah : (a) memikat dan menahan sejumlah orang ke dalam organisasi dalam jangka waktu tertentu. Organisasi harus meminimalkan perputaran karyawan, ketidakhadiran dan keterlambatan. (b) penyelesaian tugas yang dapat diandalkan dan sebagai tolak ukur adalah minimal kuantitas kerja dapat dicapai. (c) perilaku inovatif dan spontan dari karyawan yang dapat berupa kerjasama, tindakan protektif, gagasan konstruktif, pelatihan diri dan sikap yang menguntungkan.

Kualitas kerja dapat dinilai (diukur) dari segi ketelitian dalam menyelesaikan pekerjaan, kesesuaian hasil pekerjaan terhadap standar yang ditentukan beserta upaya kearah perbaikan metode kerja, kreatifitas/inisiatif pegawai terhadap pekerjaannya dan kerapihan hasil pekerjaan.

Kuantitas kerja akan diukur (dinilai) dari ketepatan waktu pengerjaannya (dibandingkan dengan standar) dan berapa banyak (*load*) pekerjaan yang dapat diselesaikan. Pengetahuan terhadap pekerjaan diukur (dinilai) berdasarkan beberapa hal, yaitu pemahaman terhadap produser kerja, pengetahuan teknis tentang cara

kerja, kecepatan memahami terhadap pekerjaan yang baru baginya dan pemahaman cara melakukan penilaian kerja.

2.2.2.2.Faktor Kinerja BPKD

Selain faktor pemimpin, faktor karyawan merupakan salah satu hal yang sangat penting dalam menentukan berhasil atau tidaknya kinerja suatu organisasi, baik itu organisasi pemerintah maupun swasta. Karyawan yang berkualitas baik dari segi keahlian maupun kepribadiannya juga dapat memberikan kontribusi terhadap kinerja organisasi. Bagi organisasi pemerintah, dalam hal ini adalah BPKD faktor kinerjanya menyangkut :

1. Program Pelayanan Intern

Adalah kegiatan yang dilaksanakan BPKD untuk mencapai tujuan tertentu sesuai dengan program dan kebijakan yang telah ditetapkan dan memanfaatkan sumber daya maupun sarana prasarana yang ada, meliputi:

a. Melaksanakan Pelayanan Kepegawaian

1) Cuti Pegawai Negeri Sipil

2) Kenaikan Pangkat

3) Kenaikan Gaji Berkala

b. Melaksanakan / mengirim Peserta diklat / Pelatihan Pengolahan Keuangan Daerah / Binter Penatausahaan Keuangan daerah.

1) Penganggaran keuangan daerah

- 2) Sistem akuntansi keuangan daerah
 - 3) Penatausahaan keuangan daerah
 - 4) Mangacu Kepmendagri No. 29 tahun 2002
- c. Melaksanakan Pengadaan ATK (Alat Tulis Kantor) dan ongkos kantor.
- 1) Biaya bahan pakai habis kantor
 - 2) Biaya alat listrik, elektronika
 - 3) Biaya materai, perangko
 - 4) Biaya listrik, telepon, air, gas
 - 5) Biaya surat kabar, majalah, paket
- d. Pengadaan barang inventaris dan buku perpustakaan.
- 1) Berupa barang modal bergerak dan modal tidak bergerak
 - 2) Buku peraturan perundangan, keuangan, humaniora, keagamaan dll
 - 3) Surat kabar, majalah otomotif, dll
- e. Melaksanakan Perawatan Peralatan pendukung kantor.
- 1) Melaksanakan perawatan kendaraan
 - 2) Melaksanakan perawatan MCK
 - 3) Melaksanakan perawatan isi dan halaman kantor
 - 4) Melakukan perawatan genset dan tabung pemadam kebakaran

- f. Melaksanakan pelayanan keuangan dan mendukung tugas – tugas.
- 1) Melayani konsultasi instansi penyusunan RASK
 - 2) Melayani konsultasi instansi penyusunan DASK
 - 3) Melayani permohonan SKO
 - 4) Melayani permohonan SPP
 - 5) Melayani penyelesaian SPJ
 - 6) Melayani pembayaran pajak dan retribusi
- g. Menyusun LAKIP (Laporan Akuntabilitas Instansi Pemerintah)
- 1) Untuk mencocokkan renstra instansi dan realisasi pelaksanaan
 - 2) Mengetahui rencana kinerja
 - 3) Mengetahui pelaporan kinerja
 - 4) Menilai tingkat keberhasilan kinerja instansi
- h. Menyusun Laporan Triwulan.
- 1) Laporan cakupan kegiatan rutin
 - 2) Laporan cakupan kegiatan proyek
 - 3) Rangkuman Triwulan menjadi Laporan Tahunan

2. Program Pelayanan Ekstern

Adalah kegiatan yang dilakukan BPKD berupa pelayanan yang bersifat eksternal sesuai dengan program dan kebijakan yang telah ditetapkan

dengan memanfaatkan sumber daya maupun sarana prasarana yang ada untuk mencapai tujuan organisasi.

a. Menyusun Bahan dan Penyusunan APBD

- 1) Penelitian dan penilaian usulan anggaran instansi
- 2) Penyusunan draf rencana Perda APBD
- 3) Penyusunan Kep. Gubernur tentang APBD
- 4) Penyusunan pengantaran nota keuangan

b. Menguji Kebenaran Penagihan dan Penerbitan SPMU serta membuat Daftar Penguji.

- 1) Meneliti dan menilai SPP dari satuan kerja
- 2) Membuat risalah pengujian SPP
- 3) Menerbitkan SPMU dan Daftar Penguji
- 4) Mencatat ke dalam register SPP dan SPMU

c. Menyusun Cash Budget

- 1) Menyusun rencana pendapatan per triwulan
- 2) Menyusun rencana belanja per triwulan
- 3) Menyusun aliran kas selisih antara pendapatan dan belanja

d. Menyusun DIKDA (Daftar Kegiatan Daerah) Murni dan DIKDA Perubahan.

- 1) Meneliti dan mengoreksi sesuai APBD

- 2) Menyusun anggaran dan daftar kegiatan ke masing – masing ke instansi
 - 3) Menyusun keputusan Gubernur DIKDA setiap satuan kerja
- e. Menerbitkan SKO (Surat Keputusan Otorisasi).
- 1) Meneliti dan mengoreksi kode rekening mata anggaran
 - 2) Meneliti dan mengoreksi jumlah usulan biaya
 - 3) Meneliti alokasi biaya per triwulan dengan platform pada DASK
- f. Mencermati dan mengamati posisi cash budget
- 1) Mengoreksi penggunaan kode rekening dengan peraturan perundangan yang berlaku
 - 2) Mengoreksi substansi penggunaan anggaran
 - 3) Mengoreksi susunan, format, struktur sesuai ketentuan yang berlaku
 - 4) Mengoreksi redaksional
 - 5) Menyampaikan saran dan rekomendasi
- g. Melaksanakan Evaluasi Perubahan dan perhitungan APBD Kabupaten / Daerah.
- 1) Mengoreksi penggunaan kode rekening dengan peraturan perundangan yang berlaku
 - 2) Mengoreksi substansi penggunaan anggaran

- 3) Mengoreksi susunan, format, struktur sesuai ketentuan yang berlaku
 - 4) Mengoreksi redaksional
 - 5) Menyampaikan saran dan rekomendasi
- h. Membuat Daftar Gaji.
- 1) Membuat daftar gaji seluruh pegawai propinsi DIY
 - 2) Menyampaikan rekapitulasi struk daftar gaji pegawai ke BPD
 - 3) Menyampaikan daftar gaji personal ke masing – masing instansi
- i. Melaksanakan pengendalian pelaksanaan APBD.
- 1) Melakukan pencermatan setiap permohonan SKO
 - 2) Meneliti dan menelaah pelaksanaan kegiatan di masing-masing instansi
 - 3) Meneliti pengeluaran anggaran sesuai dengan dokumen anggaran
 - 4) Melakukan perhitungan terhadap pengeluaran anggaran.
- j. Menyelesaikan tunggakan retribusi.
- 1) Melakukan pemetaan besarnya dan distribusi tunggakan
 - 2) Mengoptimalkan operasional penagihan tunggakan di lapangan
 - 3) Menganalisa sebab dan alasan terjadinya tunggakan

- 4) Memperbaiki sistem dan prosedur pemungutan retribusi.
 - 5) Meningkatkan dan memperbaiki sistem pelayanan
 - 6) Menerapkan reward dan punishment
- k. Menyusun neraca daerah
- 1) Menyusun hasil rekonsiliasi rekening koran BPD
 - 2) Mengevaluasi sisa UUDP
 - 3) Menghitung hasil inventarisasi piutang
 - 4) Menghitung hasil inventarisasi aset
 - 5) Menghitung hasil inventarisasi barang
- l. Meneliti dan mengevaluasi keuangan.
- 1) Mencermati usulan kebutuhan kegiatan instansi
 - 2) Meneliti dan mengevaluasi penggunaan anggaran (SPP dan SPJ)
 - 3) Membuat perhitungan APBD
- m. Melaksanakan kegiatan TPTGR (Tuntutan Perbendaharaan dan Tuntutan Ganti Rugi).
- 1) Menganalisa dan mengevaluasi penyebab terjadinya perbuatan yang mengakibatkan timbulnya kerugian negara.
 - 2) Memproses kasus/tindakan yang bersangkutan untuk mengembalikan atau memenuhi ganti rugi

- 3) Mengangkat kasus/tindakan ketingkat pengadilan bila yang bersangkutan memenuhi unsur penggelapan atau tindak pidana
- n. Menerbitkan SK Kebendaharaan.
- 1) Memproses usulan instansi terhadap personal yang ditunjukkan sebagai Bendahara Uang
 - 2) Meneliti persyaratan administrasi personal yang akan ditunjuk
 - 3) Menerbitkan Surat Keputusan Gubernur
- o. Memutakhirkan Daftar Gaji.
- 1) Menyusun rekapitulasi daftar gaji kondisi terakhir
 - 2) Menyusun pemutakhiran daftar gaji setiap bulan
 - 3) Melakukan konfirmasi dan koordinasi dengan instansi
- p. Menyusun Laporan Pertanggungjawaban (LPJ) Gubernur
- 1) Menyusun laporan yang memuat program dan kegiatan tahunan
 - 2) Menyusun laporan akhir jabatan selama masa jabatan
 - 3) Mempertanggungjawabkan seluruh program dan kegiatan yang telah dilakukan

2.2.2.3. Pengaruh kecerdasan/ *intelligence* pemimpin dengan kinerja karyawan

Salah satu faktor yang mendukung keberhasilan seorang pemimpin adalah kecerdasan/ *intelligence*. Seorang pemimpin organisasi yang berusaha mencapai tujuan organisasi harus mengetahui seluk beluk atau secara teknis apa yang menjadi

aktivitas organisasi. Mengetahui berarti pemimpin harus mempunyai keterampilan dan keahlian, *intelligence* dan pengalaman kerja yang lebih dari cukup dari seorang pemimpin, maka pemimpin akan memiliki wawasan yang cukup dalam mengidentifikasi dan memecahkan masalah yang dihadapi organisasi.

Kecerdasan/ *intelligence* seorang pemimpin merupakan bawaan dari kepribadian seorang pemimpin itu sendiri. Kecerdasan/ *intelligence* yang tinggi akan memudahkan proses pembelajaran pada bidang/keahlian tertentu. Sehingga seorang pemimpin bisa memiliki keahlian dan keterampilan yang diinginkan. Keterampilan dan keahlian dapat diperoleh melalui lembaga pendidikan formal atau melalui pengalaman kerja.

Seorang pemimpin yang memiliki keahlian, keterampilan dan pengalaman kerja yang tinggi sesuai dengan aktivitas organisasi yang dipimpinnya akan mempengaruhi kinerja karyawan/orang yang dipimpinnya. Pemimpin yang menguasai bidangnya akan lebih mudah menjalankan fungsi-fungsi manajemen terutama fungsi pengendalian dan pengawasan. Menurut Yulk dan Taber dalam "*The Effective Use of Managerial Power*" bahwa reaksi pengikut yang paling sering dihasilkan dari kekuatan keahlian dan referensi adalah komitmen. Komitmen berarti bahwa pekerja akan berbagi cara pandang dengan pemimpin dan dengan antusias melaksanakan instruksi (Richard:2004, hlm. 53).

Selain dibidang manajemen, pemimpin juga lebih mudah melakukan pemberdayaan dengan proses pembelajaran/ transformasi keahlian terhadap

karyawannya. Karyawan yang sebelumnya melakukan pekerjaan dengan kemampuan yang dimiliki/terbatas dan mencapai hasil/kinerja yang belum optimal maka dengan pemimpin yang memiliki keahlian dapat melakukan pembelajaran baik secara *in door* maupun *out door* tentang teknis pelaksanaan pekerjaan. Sehingga karyawan dapat bekerja secara efektif dan efisien untuk mencapai kinerja yang lebih baik demi tercapainya tujuan organisasi.

2.2.2.4. Pengaruh kedewasaan & hubungan sosial dengan kinerja karyawan.

Dalam memimpin organisasi seorang pemimpin tidak dapat bekerja sendiri akan tetapi dibutuhkan kerjasama antar anggota organisasi. Untuk menciptakan semangat kerjasama dalam menjalankan kegiatan organisasi dibutuhkan kepribadian, kedewasaan dan kemampuan sosiabilitas/kerjasama dari seorang pemimpin. Berbicara mengenai kedewasaan tidak terlepas dari kepribadian seorang pemimpin. Pengertian kepribadian adalah seperangkat karakter yang mendasari pola perilaku yang relatif stabil pada diri seseorang dalam merespon ide, obyek atau orang lain dalam lingkungannya (Richard:2002, hlm. 13).

Dengan kepribadian yang dewasa seorang pemimpin akan menjadi lebih arif dan bijaksana terhadap orang yang dipimpinya. Seorang pemimpin tidak merasa dirinya lebih penting dalam organisasi, mau menyatu dengan anggota kelompoknya dan tidak berdiri diluar kelompok. Sehingga pemimpin selalu menghayati perasaan,

pikiran, aspirasi keluhan, kekacauan dan tuntutan yang ada dan berkembang diantara orang-orang yang dipimpinnya.

Dari kepribadian yang dewasa ini akan terbentuk komitmen untuk menciptakan kerjasama antar organisasi maupun kerjasama antar pemimpin dengan orang yang dipimpin. Dengan kerjasama/sosiabilitas berarti organisasi yang bersedia bekerjasama atau pemimpin dan orang yang dipimpinnya harus bersedia meninggalkan kepentingan pribadi/organisasi dan lebih banyak memberikan perhatian pada kepentingan bersama.

Pengaruh kinerja karyawan dengan kedewasaan dan sosiabilitas/kerjasama pemimpin adalah karyawan memiliki rasa kebersamaan, perhatian dari pemimpin dalam menjalankan tugas dan tanggungjawabnya dan yakin bahwa pimpinannya orang yang bertanggung jawab dalam kegiatan organisanya dan tidak membiarkan anggotanya dalam kesulitan.

Dampaknya sosiabilitas ini akan menimbulkan loyalitas karyawan baik terhadap pemimpin maupun terhadap pekerjaannya. Implikasinya karyawan akan bekerja lebih baik untuk meningkatkan baik kinerja individu maupun kinerja organisasi guna mencapai tujuan organisasi yang telah dirumuskan.

2.2.2.5. Pengaruh motivasi diri dan dorongan berprestasi dengan kinerja karyawan.

Faktor lain yang merupakan ciri seorang pemimpin adalah memiliki motivasi diri dan dorongan berprestasi. Pengertian motivasi menurut Robbins adalah keadaan

untuk melakukan usaha-usaha tingkat tinggi guna mencapai tujuan organisasi, dipersyaratkan oleh kemampuan usaha tadi untuk memuaskan kebutuhan individu tertentu (Robbins 1999, hlm. 458).

Munculnya motivasi tidak lepas dari kebutuhan pemimpin itu sendiri. Disamping kebutuhan *psikis* ada kebutuhan *non psikis*. Salah satu kebutuhan non psikis adalah kebutuhan berprestasi. Kebutuhan prestasi menurut Robbins adalah dorongan untuk unggul, untuk mencapai dalam kaitannya dengan serangkaian pedoman-pedoman untuk berjuang supaya sukses. (Robbins, 1999, hlm. 459)

Setiap pemimpin menginginkan kesuksesan dalam kepemimpinannya seperti ingin sukses dalam mencapai tujuan organisasi, dari kesuksesan ini akan muncul kepuasan diri, penghargaan dan pengakuan dari masyarakat luas. Hubungannya dengan kinerja karyawan bahwa untuk mencapai kesuksesan pemimpin tidak terlepas dari kerja sama antar individu/anggota organisasi. Motivasi dan dorongan yang kuat untuk berprestasi dari pemimpin tanpa didukung dan kerja sama anggota organisasi maka kinerja dan produktivitas organisasi tidak tercapai dan sebaliknya. Jika memiliki kerjasama antar anggota organisasi, dukungan, loyalitas, kemampuan dan keahlian maka tujuan organisasi dapat tercapai.

Konsekuensi dari uraian diatas adalah seorang pemimpin harus selalu menumbuhkan motivasi kerja yang tinggi kepada karyawan dalam melaksanakan tugasnya walaupun motivasi bukan satu-satunya faktor yang menentukan tingkat prestasi karyawan. Agar orang yang dipimpin mau menjalankan tugasnya faktor

kebutuhannya perlu dipertimbangkan untuk dipenuhi. Sehingga dapat dikatakan kebutuhan yang paling kuat pada saat tertentu merupakan daya dorongan/motif yang menggerakkan seseorang untuk berbuat sesuatu atau menjalankan tugas yang diberikan. Oleh karena itu pemimpin harus mengamati tingkah laku orang yang dipimpin guna menemukan apa yang menjadi motivasi orang yang dipimpinnya/karyawan.

Memotivasi karyawan agar bersedia bekerja sama demi tercapainya tujuan organisasi terdapat dua macam motivasi (Indriyo:1996) : (1) Motivasi finansial yaitu dorongan yang dilakukan dengan memberikan imbalan finansial kepada karyawan, imbalan tersebut sering disebut insentif. (2). Motivasi non finansial yaitu dorongan yang diwujudkan tidak dalam bentuk finansial/uang akan tetapi berupa hal-hal seperti pujian, penghargaan, pendekatan manusiawi.

Dari pengamatan kebutuhan karyawan akan membantu pemimpin dalam memperhitungkan, mengawasi, mengarahkan, membimbing dan mengendalikan perilaku orang yang dipimpinnya pada kondisi tertentu untuk bekerja lebih optimal sesuai dengan tugas dan tanggungjawabnya guna meningkatkan kinerja organisasi dan kinerja karyawan.

2.2.2.6. Pengaruh sikap hubungan manusiawi dengan kinerja karyawan.

Setiap manusia yang ada didalam suatu komunitas tidak dapat hidup sendiri atau terpisah antara individu yang satu dengan individu yang lain. Mereka

menginginkan kehidupan yang bersifat manusiawi/hubungan antar sesamanya. Adapun kebutuhan hubungan manusiawi tersebut adalah hubungan saling kenal-mengenal, saling tolong-menolong, saling membantu dan saling mengisi kekurangan antara individu yang satu dengan yang lain.

Tidak terkecuali bagi seorang pemimpin dalam memimpin organisasi. Dalam kegiatan organisasi dibutuhkan kerjasama pemimpin dengan orang yang dipimpin, kerja sama antar bagian dalam organisasi atau kerja sama antar anggota organisasi. Hubungan manusiawi seorang pemimpin tidak sekedar hanya komunikasi lisan atau tertulis akan tetapi meliputi juga sikap dan gaya yang ditampilkan pimpinan dalam pergaulan sehari-hari dengan orang yang dipimpinnya.

Hubungan manusiawi dalam organisasi terdapat dua bentuk:

1. Hubungan manusiawi efektif (positif) yakni komunikasi dan perlakuan yang menimbulkan rasa ikut memiliki (*sense of belonging*) terhadap kelompok/organisasi dan seluruh kegiatannya, kemudian *sense of responsibility* (rasa ikut bertanggungjawab) dan karyawan untuk ikut berpartisipasi (*sense of participation*) baik pada orang yang dipimpin maupun para pemimpin unit masing-masing.
2. Hubungan manusiawi tidak efektif/negatif yakni komunikasi dan perlakuan yang menimbulkan perasaan tidak senang, tidak puas dan saling menolak/menjauh antara kedua belah pihak. Kondisi seperti ini akan menimbulkan respon merasa tidak ikut bertanggung jawab,

merasa tidak memiliki kemauan untuk berpartisipasi dalam mewujudkan eksistensi kelompok/organisasi, merasa seperti orang luar atau tidak merasa memiliki kelompok/ organisasi.(Nawawi:1993, hlm. 24-25).

Dari dua bentuk hubungan diatas, hubungan manusiawi efektif yang mutlak harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Pada hubungan ini pemimpin menganggap karyawan bukan merupakan faktor produksi melainkan rekan kerja yang mempunyai peranan yang tidak kalah penting dalam mencapai tujuan organisasi. Selain itu karyawan diberi kesempatan lebih besar untuk ikut berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan. Dengan hubungan manusiawi karyawan akan lebih mudah diberdayakan dalam kegiatan organisasi, karyawan akan aktif menyampaikan inisiatif, kreativitas, pendapat dan saran.

Seperti yang dikatakan Akio Morita pendiri Sony Corp, bahwa para karyawan harus diperlakukan sebagai kolega/rekan kerja dan penolong bukan hanya sarana belaka untuk mencari laba. Dampak dari hubungan manusiawi efektif terhadap karyawan yaitu karyawan akan merasa nyaman, tenang dalam lingkungan kerja dan mereka lebih maksimal dalam menjalankan tugas dan tanggungjawabnya. Sehingga karyawan yang kinerjanya belum optimal dengan mendapatkan hubungan manusiawi yang efektif kinerjanya akan bergeser menjadi lebih optimal. (Stoner:1992)

2.3. KERANGKA PIKIR PENELITIAN

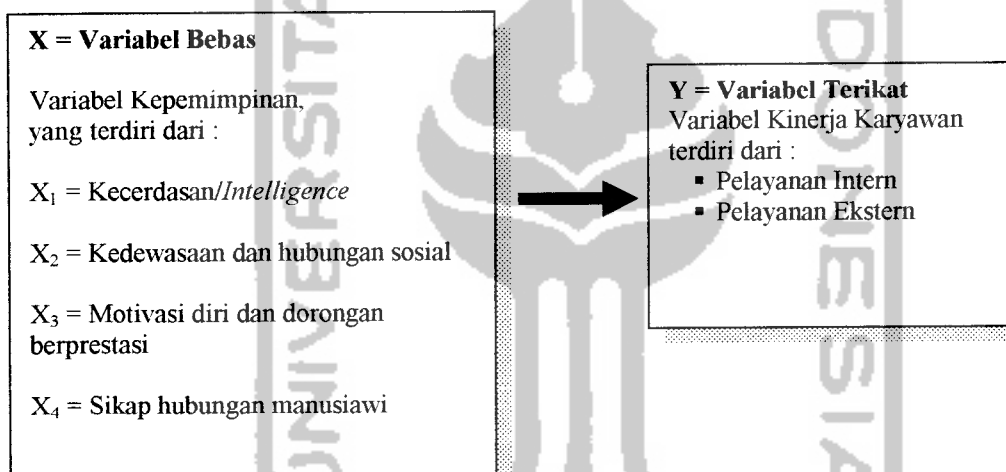
Sejumlah besar penelitian telah dilaksanakan untuk mengukur validitas teori-teori kepemimpinan. Faktor kepemimpinan akan memberikan kontrol pada penampilan kinerja karyawan dan dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Jika kepemimpinan baik yang ditandai dengan tingkat kecerdasan yang berkualitas, hubungan sosial, motivasi dorongan berprestasi, serta sikap hubungan manusiawi, maka pengaruh pimpinan terhadap bawahan menjadi dominan. Jika kepemimpinan dipandang tidak baik oleh bawahan, maka pemimpin tidak mendapatkan dukungan dan kesetiaan dari bawahan, akibatnya kontrol pemimpin terhadap kinerja karyawan akan berkurang dan berimplikasi pada penurunan kinerja karyawan.

Faktor kepemimpinan yang dilihat dari kecerdasan/*intelligence*, kedewasaan dan hubungan sosial, motivasi diri dan dorongan berprestasi, serta sikap hubungan manusiawi yang dimiliki seorang pemimpin dapat dipastikan dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Jika pemimpin memiliki kecerdasan, kedewasaan dan hubungan sosial, motivasi diri dan dorongan berprestasi, serta sikap hubungan manusiawi, maka pemimpin tersebut dapat dikatakan berada dalam situasi yang menguntungkan. Situasi yang menguntungkan tersebut merupakan faktor yang akan memberikan kontribusi pada pencapaian keefektifan pemimpin yang dicerminkan oleh kinerja karyawan yang tinggi.

Seperti telah dikemukakan dibagian depan yang pada intinya kinerja diartikan sebagai hubungan antara hasil nyata maupun fisik (barang atau jasa) dengan

masukkan sebenarnya, maka kinerja karyawan di jajaran BPKD DIY bisa diartikan sebagai bentuk pelayanan umum yang optimal baik terhadap masyarakat maupun terhadap organisasi dalam hal ini perusahaan yang menjadi aset daerah, yang hal ini dapat diukur melalui kualitas dan kuantitas kerja serta pengetahuan pegawai terhadap pekerjaannya itu sendiri. Hal ini dilakukan mengingat bahwa kinerja pegawai hasil kerjanya tidak dapat diukur secara kuantitatif.

Berdasarkan uraian tentang kajian pustaka diatas, dapat diambil suatu rumusan sebagai dasar kerangka pikir dalam penyusunan hipotesis, yaitu :



Gambar 2.1

Kerangka Pikir Penelitian

2.4. HIPOTESIS PENELITIAN

2.4.1. Hipotesis Mayor

Secara bersama-sama variabel kepemimpinan yang meliputi kecerdasan/*intelligence*, kedewasaan dan hubungan sosial, motivasi diri dan

dorongan berprestasi dan sikap hubungan manusiawi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Badan Pengelola Keuangan Daerah Sekretariat Propinsi Yogyakarta.

2.4.2. Hipotesis Minor

1. Secara parsial variabel kecerdasan/*intelligence* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Badan Pengelola Keuangan Daerah Sekretariat Propinsi Yogyakarta.
2. Secara parsial variabel kedewasaan dan hubungan sosial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Badan Pengelola Keuangan Daerah Sekretariat Propinsi Yogyakarta.
3. Secara parsial variabel motivasi diri dan dorongan berprestasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Badan Pengelola Keuangan Daerah Sekretariat Propinsi Yogyakarta.
4. Secara parsial variabel sikap hubungan manusiawi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Badan Pengelola Keuangan Daerah Sekretariat Propinsi Yogyakarta.