

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Kepemimpinan

Konsep kepemimpinan telah banyak ditulis oleh para ahli sesuai dengan perspektif mereka masing-masing. Namun pada pembahasan tesis ini, penulis hanya membatasi pada konsep kepemimpinan yang berhubungan dengan perilaku kepemimpinan yang berkaitan erat dengan pelaksanaan manajemen pemerintahan.

Menurut Rivai (2005:2) menyatakan bahwa definisi kepemimpinan secara luas adalah meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerja sama dan kerja kelompok-kelompok perolehan dukungan dan kerja sama dari orang-orang diluar kelompok atau organisasi.

Pamudji (2004:1-2) berpendapat bahwa :

Pemimpin dan kepemimpinan mempunyai sifat universal dan dapat merupakan gejala kelompok atau gejala sosial. Dikatakan bersifat universal oleh karena selalu ditemukan atau diperlukan dalam setiap kegiatan atau usaha bersama. Artinya setiap kegiatan atau usaha bersama selalu memerlukan pemimpin dan kepemimpinan, baik kegiatan atau usaha tersebut melibatkan dua, tiga orang maupun melibatkan sepuluh, seratus bahkan seribu orang; baik kegiatan atau usaha tersebut bercorak sederhana maupun bercorak kompleks dan luar biasa besarnya. Dikatakan merupakan gejala kelompok atau gejala sosial oleh karena pemimpin dan kepemimpinan itu hanya dapat dirasakan dan nampak apabila terdapat sekelompok orang-orang yang melakukan usaha bersama atau dengan perkataan lain terdapat suatu kehidupan sosial.

Begitu pula Siagian (2007:97) berpendapat bahwa “Kepemimpinan dapat timbul dimana saja, asal terpenuhi unsur-unsur seperti : adanya orang yang dipengaruhi; adanya orang yang mempengaruhi; orang yang mempengaruhi mengarahkan pada tercapainya suatu tujuan;

Dari kedua pendapat tersebut di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pemimpin dan kepemimpinan mempunyai sifat universal dan gejala sosial. Artinya pemimpin dan kepemimpinan dapat ditemukan dan terjadi di mana saja dalam setiap kegiatan bersama asalkan memenuhi unsur-unsur, seperti adanya orang yang dipengaruhi, adanya orang yang mempengaruhi, dan adanya orang yang mempengaruhi mengarahkan pada tercapainya sesuatu tujuan.

2.1.1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan, menurut Stigdill (1974), adalah suatu hubungan yang satu sama lain saling bertukar pendapat dan pemikiran antara pemimpin dengan para pengikutnya, dimana interaksi berlangsung secara terus menerus dengan para anggota dan masing-masing anggota memperoleh manfaat sosial yang saling menguntungkan. Martoyo (1987) mengartikan kepemimpinan sebagai keseluruhan aktivitas dalam rangka mempengaruhi orang-orang agar mau bekerjasama untuk mencapai suatu tujuan yang diinginkan bersama. Selanjutnya Terry dalam Hersey dan Blanchard (1986) mengemukakan “*leadership is the activity of influencing people to strive willingly for group objectives*”. Kepemimpinan merupakan upaya untuk mempengaruhi perilaku seseorang atau kelompok ke arah pencapaian tujuan.

Hemphill dalam Pamudji (2004:14-15) menyatakan bahwa: “kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai perilaku seorang individu sementara ia terlibat dalam pengarahan kegiatan-kegiatan kelompok”.

Dan staf peneliti dari tim Universitas Ohio, dalam Thoah (2004-273) merumuskan bahwa :

Kepemimpinan itu sebagai suatu perilaku seorang individu ketika melakukan kegiatan pengarahan suatu grup kearah pencapaian tujuan tertentu. Dalam hal ini pemimpin mempunyai deskripsi perilaku atas dua dimensi, yakni: Struktur pembuatan inisiatif (*initiating structure*), dan perhatian (*consideration*). struktur pembuatan inisiatif ini menunjukkan kepada perilaku pemimpin di dalam menentukan hubungan kerja antara dirinya dengan yang dipimpin, dan usahanya di dalam menciptakan pola organisasi, saluran komunikasi, dan prosedur kerja yang jelas. Adapun perilaku perhatian (*consideration*) menggambarkan perilaku pemimpin yang menunjukkan kesetiakawanan, bersahabat, saling mempercayai, dan kehangatan didalam hubungan kerja antara pemimpin dan anggota stafnya.

Sehubungan dengan hal tersebut, menurut Emha (2012), fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok masing-masing yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada didalam, bukan berada diluar situasi itu Pemimpin harus berusaha agar menjadi bagian didalam situasi sosial kelompok atau organisasinya.

Selanjutnya Stogdill dalam Pamudji (2004:11) mengatakan bahwa “ kepemimpinan adalah seni untuk menciptakan kesesuaian faham atau kesetiaan, kesepakatan”.

Begitu pula Tannenbaum, Weshler dan Massarik dalam Pamudji (2004:13-14) mendefinisikan kepemimpinan sebagai : “ Pengaruh antar pribadi; yang dilaksanakan dalam suatu situasi dan diarahkan melalui proses komunikasi, kepada pencapaian tujuan yang telah ditetapkan”

Rasyid (2000:36) mengatakan bahwa :

Jadi apa yang diperlukan oleh setiap pemerintahan kini dan di masa depan, antara lain, adalah suatu kepemimpinan yang mampu melihat secara tepat peluang-peluang dan tantangan yang tersedia di balik perubahan – perubahan global..... Tanpa visi masa depan yang jelas, suatu pemerintahan akan cenderung bersikap reaktif, bukan proaktif.

Dengan melihat visi kepemimpinan tersebut di atas, kepemimpinan diharapkan dapat menciptakan kondisi yang diinginkan oleh pegawai dan masyarakat. Karena dengan adanya visi kepemimpinan yang transparansi responsive, profesional dan pemberian pelayanan prima kepada masyarakat maka pemimpin dapat mengatasi masalah-masalah yang ada sekarang dan yang akan timbul di masa mendatang.

Dari pendapat-pendapat tersebut di atas menunjukkan bahwa kepemimpinan merupakan suatu aktivitas perilaku pemimpin untuk mempengaruhi dan memotivasi melalui proses komunikasi (informasi) agar bawahan dapat diarahkan ketujuan organisasi yang telah ditetapkan terlebih dahulu.

Adapun aktivitas dari perilaku pemimpin harus dapat menunjukkan visi kepemimpinan, yaitu pemimpin yang transformasi mengenai kegiatan yang telah dan yang akan dibuat, pemimpin yang responsif terhadap tuntutan atau masalah yang berkembang di masyarakat, pemimpin profesional pada bidang tugasnya, dan pemimpin yang dapat memberikan pelayanan prima kepada masyarakat. Dengan demikian untuk menghadapi era globalisasi dan memasuki Indonesia baru pemimpin dapat melihat peluang-peluang di dalam menghadapi tantangan dan permasalahan.

2.1.2. Indikator –indikator Variabel Kepemimpinan

Berdasarkan pada uraian tersebut diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa untuk dapat menggeneralisasikan variabel kepemimpinan dapat dilihat dari berbagai indikator sebagai berikut :

a. Pengaruh

Menurut Nash dalam Pamudji (2004:13) menyebutkan bahwa “Kepemimpinan mencakup kegiatan mempengaruhi perubahan dalam perbuatan orang-orang “ dan Tead dalam Sugandha (2005:13) mendefinisikan kepemimpinan adalah :”Kegiatan mempengaruhi orang lain untuk berkerja sama mencapai tujuan yang diinginkan”.

Pendapat-pendapat di atas menunjukkan bahwa kepemimpinan merupakan segala aktifitas dari seorang pemimpin yang dapat mempengaruhi bawahannya, sehingga bawahan dengan sukarela dan antusias mau diarahkan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu.

Hal ini menunjukkan bahwa diantara pemimpin dan bawahan mempunyai interaksi yang saling mempengaruhi satu dengan yang lainnya sesuai dengan waktu, tempat, dan situasi dimana mereka berada. Keberadaan bawahan atau pengikut itu sendiri mempunyai pengertian yang berbeda-beda pada tingkatan masyarakat. Menurut Abdurrachman dalam Pamudji (2004:68) menyebutkan bahwa keberadaan bawahan atau kepengikutan karena ada beberapa hal, seperti:

- (1) Adanya rasa patuh dan taat karena naluri dan nafsu;
- (2) Adanya rasa patuh dan taat karena tradisi dan adat;

- (3) Adanya rasa patuh dan taat karena agama dan budi nurani;
- (4) Adanya rasa patuh dan taat karena akal dan resiko;

Sedangkan untuk masyarakat Indonesia sebagian besar kepengikutannya masih melihat pada pemimpin sebagai suatu yang menjadi panutan yang dapat memberi contoh di dalam setiap aktifitasnya. Artinya, sebagian besar masyarakat masih berorientasi secara vertikal (ke atas). Karena dengan perilaku pemimpin yang dapat memberikan teladan, mempunyai wibawa dan mempunyai kecakapan maka pemimpin dapat mempengaruhi perilaku bawahan agar dapat digerakkan dan diarahkan ketujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu.

Dari peryalahtaan di atas, maka seharusnya seorang pemimpin dapat mempengaruhi bawahannya dengan cara memberikan teladan, berwibawa dan mempunyai kecakapan di dalam menyelesaikan permasalahan sehingga dapat meningkatkan semangat kerja pegawai.

b. Memotivasi

Menurut Robbins (2002:161) mendefinisikan motivasi adalah : “Rangkaian pemberian dorongan kepada seseorang untuk melakukan tindakan guna pencapaian tujuan yang diinginkan”.

Sedangkan Sarwoto (2004:136) mengatakan bahwa :” setiap orang yang bekerja digerakkan oleh sesuatu motif, motif mana pada dasarnya bersumber pertama-tama pada berbagai macam kebutuhan pokok individu”.

Begitu pula Luthnas dalam Thoha (2001-223) mengemukakan bahwa: dengan mengubah hirarki kebutuhan Maslow ke dalam tatanan model

Kualitas Sumber daya manusia pada dasarnya kebutuhan manusia dalam bekerja dapat dibedakan sebagai berikut:

- (1) Kebutuhan fisik, misalnya gaji, upah, tunjangan, honorarium, bantuan pakaian, sewa perumahan, uang transport, dan lain-lain.
- (2) Kebutuhan keamanan, misalnya jaminan masa pensiun, santunan kecelakaan, jaminan asuransi kesehatan dan sebagainya.
- (3) Kebutuhan sosial atau afiliasi, misalnya kelompok formal atau informal, menjadi ketua yayasan, ketua organisasi olahraga dan sebagainya.
- (4) Kebutuhan akan penghargaan, misalnya status, titel, simbol-simbol promosi, penjamuan dan sebagainya
- (5) Kebutuhan akan aktualisasi diri

Dari pendapat-pendapat di atas, setiap motivasi yang berbeda-beda sesuai dengan kebutuhannya. Pada dasarnya manusia pertama-tama termotivasi untuk pemenuhan kebutuhan fisik, dan setelah kebutuhan fisik terpenuhi, maka kebutuhan manusia akan meningkatkan ke tahap kedua yaitu kebutuhan keamanan. Kemudian setelah terpenuhi keamanan maka akan terus meningkatkan kebutuhannya pada tingkatan terakhir yaitu kebutuhan aktualisasi diri.

c. Pemberian Informasi

Menurut Suradinata (2005:81) mengatakan bahwa :

“Tujuan utama dari menginformasikan adalah untuk memudahkan pekerjaan dari orang lain yang tergantung kepada manajer tersebut sebagai suatu sumber informasi yang relevan. Sebagai tambahan, para pegawai yang selalu diberi informasi mengenai perkembangan-perkembangan penting

dalam organisasi kemungkinan akan mempunyai kepuasan kerja yang lebih tinggi”

Dengan demikian pemimpin merupakan pusat informasi yang sangat dibutuhkan untuk memudahkan bawahan melaksanakan tugas-tugasnya di dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Di samping itu informasi sangat dibutuhkan bawahan untuk dapat dimengerti dan dipahami tentang perkembangan atau bahkan sebaliknya kemacetan suatu organisasi. Oleh karena itu, informasi harus disampaikan dengan jelas dan tepat oleh pemimpin kepada bawahannya supaya informasi (pesan) yang disampaikan tersebut dapat diterima dengan jelas, baik dan dapat dimengerti.

Marshall Gildsmith dkk mengemukakan bahwa :

“ Leaders must be able to disseminate information so they can trust their subordinates to be more responsible and accountable, They must instill the corporate vision and execution approach their employees. Communication is the big factor. We must send a clear message. They must be able to trust and empower their frontline people and hold them accountable. “

Untuk memudahkan penyampaian informasi dari pimpinan kepada bawahan, maka pimpinan harus mempunyai banyak cara agar pesan atau informasi yang disampaikan dapat diterima dengan jelas dan dapat dimengerti. Adapun beberapa bentuk informasi yang biasa dilakukan oleh pimpinan birokrat, seperti menjawab sebuah permintaan informasi, menelepon seseorang untuk meneruskan kabar baru, mengadakan pertemuan untuk memberi penjelasan kepada para anggota kelompok mengenai perkembangan-perkembangan baru, menulis memo dan laporan, mengirim pesan-pesan pada papan buletin, mendistribusikan laporan berkala (*newsletter*) dan menyampaikan dokumen-dokumen tertulis atau laporan-laporan kepada orang lain.

Melihat begitu penting dan strategisnya peranan informasi didalam setiap organisasi, maka perilaku pemimpin didalam melakukan monitor, membagikan atau menyampaikan informasi harus dilakukan secara intensif, efektif dan efisien supaya dapat membantu dan memudahkan kepada yang menerima informasi atau pesan yang dimaksud.

d. Pengambilan Keputusan

Menurut Millet dalam Pamudji (2004 : 127) menyebutkan bahwa :
“Salah satu kemampuan pemimpin itu ialah kemampuan mengambil keputusan-keputusan”.

Dan Minzberg dalam Thoha (2004 : 264-265) mengatakan bahwa :
Manajer itu pada hakekatnya sebagian besar tugasnya dipergunakan secara penuh untuk memikirkan sistem pembuatan strategi organisasi. Dengan mempergunakan kata-kata lain, manajer itu terlibat secara substansial didalam setiap pembuatan keputusan organisasi. Keterlibatannya ini disebabkan karena secara otoritas dan formal manajer adalah satu-satunya yang diperbolehkan untuk memikirkan tindakan-tindakan yang penting atau yang baru dalam organisasinya.

Sebagai pusat informasi, manajer atau pemimpin dapat memberikan jaminan atas keputusan terbaik, yang mencerminkan pengetahuan yang terbaru dalam nilai-nilai organisasi, dari peranan manajer atau pemimpin tersebut, maka pengambilan keputusan merupakan fungsi dari pemimpin yang tidak boleh tidak harus dilaksanakan. Dan dengan demikian, fungsi

pengambilan keputusan dapat membedakan antara pemimpin dengan bawahan (pelaksana). Dimana fungsi tersebut menunjukkan bahwa pemimpin lebih berorientasi pada tugas-tugas yang mempergunakan pemikiran yang strategis untuk mengembangkan organisasi. Namun didalam proses pengambilan keputusan, seorang pemimpin dapat dipengaruhui oleh gaya kepemimpinannya.

Menurut Dharma dalam Thoha (2004 : 314 - 315) menyebutkan bahwa ada empat gaya dasar kepemimpinan dalam proses pembuatan keputusan, yaitu :

- 1) Perilaku pemimpin yang tinggi pengarahan dan rendah dukungan dirujuk sebagai “instruksi”, karena gaya ini dicirikan dengan komunikasi satu arah. Pemimpin memberikan batasan peranan pengikutnya dan memberitahu mereka tentang apa, bagaimana, bilamana, dan dimana melaksanakannya berbagai tugas. Inisiatif pemecahan masalah dan pembuatan masalah semata-mata dilakukan oleh pemimpin. Pemecahan masalah dan keputusan diumumkan, dan pelaksanaanya diawasi secara ketat oleh pemimpin.
- 2) Perilaku pemimpin yang tinggi pengarahan dan tinggi dukungan dirujuk sebagai “konsultasi”, karena dalam menggunakan gaya ini, pemimpin masih banyak memberikan pengarahan dan masih membuat hampir sama dengan keputusan, tetapi hal ini diikuti dengan meningkatkan komunikasi banyak dua arah dan perilaku mendukung, dengan berusaha mendengar perasaan pengikut tentang keputusan yang dibuat, serta ide-ide dan saran-saran mereka. Meskipun dukungan ditingkatkan, pengendalian (*control*) atas pengambilan keputusan tetap pada pimpinan.

- 3) Perilaku pemimpin yang tinggi dukungan dan rendah pengarahan dirujuk “partisipasi”, karena posisi kontrol atas pemecahan masalah dan pembuatan keputusan dipegang secara bergantian. Dengan menggunakan gaya ke 3 ini, pemimpin dan pengikut saling tukar menukar ide dalam pemecahan masalah dan pembuatan keputusan, komunikasi dua arah ditingkatkan, dan peranan pemimpin adalah secara aktif mendengar. Tanggung jawab pemecahan masalah dan pembuatan keputusan sebahagian besar berada pada pihak pengikut. Hal ini sudah sewajarnya karena pengikut memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugas.
- 4) Perilaku pemimpin yang rendah dukungan dan rendah pengarahan dirujuk sebagai “delegasi” karena pemimpin mendiskusikan masalah bersama-sama dengan bawahan sehingga tercapai kesepakatan mengenai defenisi masalah yang kemudian proses pembuatan keputusan didelegasikan secara keseluruhan kepada bawahan. Sekarang bawahanlah yang memiliki kontrol untuk memutuskan tentang bagaimana cara pelaksanaan tugas. Pemimpin memberikan kesempatan yang luas bagi bawahan untuk melaksanakan pertunjukan mereka sendiri karena memiliki kemampuan dan keyakinan untuk memikul tanggung jawab dalam pengarahan perilaku mereka sendiri.

Dari pendapat tersebut diatas, menunjukkan keempat proses pengambilan keputusan tersebut dapat disusun bersama-sama dalam satu continuum yang terdiri dari tidak ada pengaruh oleh bawahan didalam proses pengambilan keputusan. Namun pada umumnya untuk memperoleh hasil keputusan dapat dilakukan bersama-sama dengan bawahan agar dapat mengakomodasikan semua kepentingan didalam keputusan yang akan dihasilkan.

Menurut Rivai (2002:12) ada tiga macam gaya kepemimpinan, yaitu :

1) Gaya Kepemimpinan Otoriter

Gaya kepemimpinan ini menggunakan pendekatan kekuasaan dalam mencapai keputusan dan pengembangan dan strukturnya sehingga kekuasaanlah yang paling diuntungkan dalam organisasi.

2) Gaya Kepemimpinan Demokratis

Gaya kepemimpinan ini ditandai oleh adanya suatu struktur yang pengembangannya menggunakan pendekatan pengambilan keputusan korporatif. Dibawah kepemimpinan demokratis bawahan cenderung bermoral tinggi dapat bekerja sama, mengutamakan mutu kerja dan dapat mengarahkan diri sendiri.

3) Gaya Kepemimpinan Kendali Bebas

Gaya kepemimpinan ini memberikan kekuasaan penuh pada bawahan, struktur organisasi bersifat longgar, pemimpin bersifat pasif. Peran utama pemimpin adalah menyediakan materi pendukung dan berpartisipasi jika diminta bawahan.

Marshall Golsmith (2003 :237) menyatakan “ *Successful leaders will be know by how well we get people energized to do the job ...how quickly change is coming, and how quickly we adjust to it.*”

Bedasarkan pembahasan diatas penulis menyimpulkan bahwa kepemimpinan atau kualitas kepemimpinan yang mempengaruhi semangat kerja pegawai dapat dilihat dari 4 (empat) dimensi yaitu : kekuatan pengaruh ke arah yang positif, kemampuan untuk mendorong dan membangkitkan motivasi

bawahan atau pengikutnya, kemampuan dalam menyerap serta memberikan informasi kepada bawahan dan kemampuan dalam pengambilan keputusan yang tegas, konsisten dan konsekuen.

2.2. Kualitas Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia adalah kesatuan tenaga manusia yang ada dalam organisasi dan bukan sekedar penjumlahan karyawan-karyawan yang ada. Menurut Willey (2002, 3) mendefinisikan bahwa “ Sumber daya manusia merupakan pilar penyangga utama sekaligus penggerak roda organisasi dalam usaha mewujudkan visi dan misi serta tujuan dari organisasi tersebut’..

Sumber daya manusia oleh Gibson (2000 : 29) dikatakan : “.....usaha meningkatkan kemampuan dan keterampilan kerja, produktivitas kerja dan dengan demikian juga meningkatkan pendapatan dan tingkat hidup...”. Sementara itu dipertajam oleh Siagian (2007 : 12) tentang pengertian sumber daya manusia adalah “Kemampuan yang dimiliki oleh seorang untuk berfikir rasional dan kemampuan itu dapat menampilkan dirinya dalam bentuk positif, kemampuan berfikir rasional memungkinkan seseorang mampu mendahulukan kewajiban ketimbang haknya.”

Memiliki kemampuan menggunakan fakta dasar ini terkait dengan upaya pencapaian tujuan pemerintahan daerah. Pegawai dapat melihat, memahami dan kemudian menggunakan fakta dasar yang ada di daerahnya. Fakta dasar yang ada terkait dengan kondisi yang ada sebelum pemberian otonomi daerah baik kondisi masyarakat yang ada, potensi sumber daya pegawai maupun sumber daya alam yang dimiliki daerahnya. Untuk mencapai tingkat kualitas yang tinggi sumber

daya pegawai dituntut memiliki pengetahuan profesional yang relevan dengan bidang masing-masing, baik pengetahuan teknis oprasional maupun manajerial.

Pegawai pemerintah daerah yang menyelenggarakan pemerintahan daerah juga dituntut peka terhadap peristiwa yang terjadi. Pada era reformasi dan dalam situasi dan kondisi global saat ini, perubahan demi perubahan sangat cepat terjadinya. Perubahan yang terjadi akan segera direspon oleh pegawai yang cepat tanggap serta peka terhadap peristiwa.

Pegawai yang memiliki kemampuan sosial artinya adalah bagaimana mereka berkomunikasi, bernegosiasi, memecahkan konflik, dengan menggunakan kewenangan dan kekuasaan. Sedangkan pegawai yang memiliki daya tahan emosi dapat mengendalikan diri dengan pemahaman yang luas dalam situasi yang menekan dan menimbulkan ketegangan emosi.

Pegawai yang proaktif, kreatif dan cerdas adalah mereka yang melihat pekerjaan lebih mendalam, berdedikasi dan bertanggungjawab serta memiliki rasa (feeling) atas misi. Ia juga mampu mengatasi situasi dengan respon-respon baru yang unik, pandangan yang luas untuk mengenali masalah dengan cepat, memikirkan beberapa hal dalam sekali waktu, berpindah dengan cepat dari satu masalah/ situasi ke masalah/ situasi yang lain, melihat dengan cepat keseluruhan masalah, dan berpikir seperti orang lain pikirkan.

Ciri lain dari pegawai yang berkualitas adalah mereka yang memiliki kebiasaan belajar yang seimbang. Sebagai pembelajar mereka mengambil alih tanggung jawab untuk mencari kebenaran dari apa yang dipelajari, sanggup berpikir abstrak dan kongkrit serta memiliki pemikiran yang praktis. Disamping

itu pegawai harus dapat mengenali dirinya sendiri yaitu bagaimana pandangan, penilaian, peran, kekuatan dan kelemahan dirinya sendiri.

Sementara Sugandha (2005 : 12) berpendapat bahwa “Sumber daya manusia yang berkualitas tinggi adalah sumber daya manusia yang mampu menciptakan bukan saja nilai komparatif, tetapi juga nilai kompetitif – generatif – inovatif dengan menggunakan energi tertinggi seperti intelegensia, kreativitas dan imajinasi ; tidak semata-mata menggunakan energi kasar seperti bahan mentah, lahan, air, tenaga otot, dan sebagainya”.

Pendapat ini menunjukkan bahwa kualitas adalah suatu derajat ketercapaian nilai komparatif dan kompetitif seseorang yang tinggi rendahnya dapat ditandai dari tingkat keterampilan dan manajerial seseorang dalam menggunakan bahan mentah, lahan, air, tenaga otot, intelegensia, kreativitas dan imajinasi.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli dan analisis penulis lakukan dengan mempertimbangkan kelebihan dan kekurangannya masing-masing pendapat tersebut diatas maka penulis mendefenisikan bahwa yang dimaksud kualitas pegawai dalam penelitian ini adalah derajat ketercapaian nilai, yang tinggi rendahnya dapat ditandai dari tingkat pengetahuan profesional, kemampuan analisis keterampilan manajerial dan proaktif dan kreativitas pegawai.

2.3. Kinerja Pegawai

Menurut Mahmudi (2005:129) kinerja adalah cara segenap elemen di instansi dalam melaksanakan tugas dan fungsinya masing-masing sesuai dengan aturan yang ada

Selanjutnya Handoko (2008:143) mengemukakan bahwa kinerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan. Hal ini akan tampak dari sikap positif karyawan terhadap segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan. Pendapat yang sama juga dikemukakan oleh Tiffin (dalam As'ad, 2001:104) bahwa kinerja berhubungan erat dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya, situasi kerjasama antara pimpinan dengan karyawan, dan antar sesama karyawan. Dalam pengertian ini dapat diketahui bahwa kinerja sebagai hasil interaksi manusia dengan lingkungan kerja. Berkaitan dengan hal ini Tample (2002:44) menyebutkan bahwa kinerja tergantung dari tingkat problem *intristik* dan *ekstrinstik* serta tergantung pada pandangan pemegang pekerjaan terhadap hasil perolehan hasil yang dicapai.

Sujak (2000:2) mengartikan kinerja atau *performance* adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Demikian pula Siagian (2007:58) kinerja adalah respon yang bersifat efektif atau emosional terhadap suatu pekerjaan. Dengan kata lain melibatkan perasaan positif atau negatif seseorang tentang pekerjaannya.

Beberapa pendapat di atas didukung oleh Mangunhardjana (2001:54) yang menyebutkan bahwa pengertian kinerja atau *performance* secara umum adalah :

- (1) Suatu reaksi emosional yang kompleks. Reaksi emosional ini adalah sebagai akibat dari dorongan keinginan, tuntutan, dan harapan karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan kenyataan yang dirasakan karyawan

sehingga menimbulkan suatu bentuk reaksi emosional yang berwujud rasa senang atau tidak senang, puas atau tidak puas yang bermuara pada bekerja secara *optimal* atau tidak sesuai aturan yang ada: (2) Suatu sikap karyawan terhadap pekerjaannya yang dihubungkan dengan situasi kerja, kerjasama antar karyawan dan hal lain yang menyangkut faktor fisik dan faktor psikologis.

Jadi, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu keadaan pelaksanaan kerja di dalam suatu institusi yang didasarkan pada perasaan emosional seorang karyawan. Hal ini akan tampak dari sikap karyawan terhadap aspek-aspek yang dihadapinya di lingkungan kerja yang menyangkut penyesuaian diri yang sehat termasuk didalamnya gaji, kondisi fisik, dan psikologis maupun aturan hukum yang ada.

Untuk mengukur kinerja organisasi atau kinerja pegawai, Lenvine sebagaimana yang dikutip oleh Dwiyanto (2005) menawarkan tiga konsep yaitu : *responsiveness*, *responsibility* dan *accountability*. *Responsiveness* atau *responsivitas* yaitu kemampuan organisasi untuk dapat mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan, mengembangkan program-program pelayanan publik yang sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Dengan kata lain *responsivitas* adalah kesesuaian antara program dan kegiatan yang dijalankan dengan yang dibutuhkan oleh masyarakat. *Responsibility* atau *responsibilitas* yaitu menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan organisasi publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijakan organisasi baik yang implisit maupun eksplisit. *Accountability* atau *akuntabilitas* yaitu menunjuk pada seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi tunduk pada pejabat politik yang dipilih oleh rakyat (*elected officials*).

Namun untuk mengukur kinerja organisasi publik oleh Dwiyanto (2005) menamban dua konsep lagi yaitu produktivitas dan kualitas pelayanan. Produktivitas adalah output yang dihasilkan oleh organisasi yaitu jenis layanan apa yang dihasilkan atau yang dilakukan suatu organisasi. Sedangkan kualitas layanan dapat dilihat dari penilaian pengguna jasa atau masyarakat yaitu bagaimana tingkat kepuasan mereka terhadap layanan yang diberikan oleh organisasi.

Selanjutnya Mc Donald dan Lawton seperti yang dikutip oleh Keban (2005) mengatakan bahwa kinerja dapat diukur dari *output oriented measures throughout, effeciency* dan *effectiviness*. Sedangkan Salim dan Wooddward memberikan beberapa indikator yaitu *workload/demand, economy, efficiency, effektiviness* dan *equaty*.

Prawirosentono (2003:236-239) mengemukakan beberapa hal yang perlu diketahui yang dapat digunakan sebagai indikator penilaian kinerja (*performance appraisal*) terhadap seorang karyawan atau pegawai yakni antara lain :

- (1) Pengetahuan seorang karyawan tentang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya;
- (2) Apakah karyawan mampu membuat perencanaan dan jadwal pekerjaannya. Sebab akan mempengaruhi ketepatan waktu hasil pekerjaan yang menjadi tanggung jawab seorang karyawan;
- (3) Apakah karyawan mengetahui standar mutu pekerjaan yang disyaratkan kepadanya;

- (4) Sejauh mana tingkat produktivitas karyawan. Hal ini berkaitan dengan kuantitas (jumlah) hasil pekerjaan yang mampu diselesaikan oleh seorang karyawan;
- (5) Pengetahuan teknis karyawan terhadap pekerjaan yang menjadi tugasnya, karena hal ini berkaitan dengan mutu pekerjaan dan kecepatan karyawan menyelesaikan suatu pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya;
- (6) Seberapa jauh karyawan tergantung kepada orang lain dalam melaksanakan pekerjaannya, karena hal ini berkaitan dengan kemandirian (*self confidence*) seseorang dalam melaksanakan pekerjaan;
- (7) *Judgment* atau kebijakan yang bersifat naluriah yang dimiliki oleh seorang karyawan untuk mempengaruhi kinerjanya, karena dia mempunyai kemampuan untuk menyesuaikan dan menilai tugasnya dalam menunjang organisasi;
- (8) Kemampuan berkomunikasi dari seorang karyawan, baik sesama rekan maupun terhadap atasannya;
- (9) Kemampuan bekerjasama dengan karyawan maupun orang lain, karena hal ini sangat berperan dalam menentukan kinerjanya;
- (10) Kehadiran dalam rapat yang disertai dengan kemampuan menyampaikan gagasan kepada orang lain, karena dalam hal ini mempunyai nilai tersendiri dalam menilai kinerja seorang karyawan;
- (11) Kemampuan untuk mengatur pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya termasuk membuat jadwal kerja, umumnya mempengaruhi kinerja seorang karyawan;

- (12) Kepemimpinan menjadi faktor yang harus dinilai dalam kinerja terutama bagi karyawan yang berbakat “memimpin” sekaligus memobilisasi dan memotivasi teman-temannya untuk bekerja lebih baik;
- (13) Minat untuk memperbaiki diri sendiri yang menjadi faktor lain menilai kinerja seorang karyawan;
- (14) Faktor kesesuaian antara disiplin ilmu yang dimiliki dengan penempatan pada bidang tugas.

Sejalan dengan penilaian kinerja diatas, Gibson (2000:243) mengatakan bahwa di dalam penilaian kinerja ini terdapat beberapa kriteria yang dapat dilihat antara lain : (1) *Quality*, yaitu tingkat hasil yang dicapai oleh seorang karyawan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan; (2) *Quantity*, yaitu jumlah pekerjaan yang dihasilkan oleh seorang dalam bekerja; (3) *Timeliness*, yaitu tingkat ketepatan waktu yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan aktivitas kerjanya, sehingga dengan demikian dia dapat melakukan aktivitas lainnya; (4) *Cost-Effectiveness*, yaitu suatu tingkat efisiensi dalam menggunakan waktu dalam bekerja; (5) *Need for Supervision*, yaitu suatu tingkat dalam kemandiriannya bekerja; (6) *Impersonal impact*, yakni dampak hubungan antar pribadi baik antar sesama rekan kerja maupun antar atasan dengan bawahan (*networking*).

Selanjutnya Handoko (2008:77) mengemukakan hal yang sama bahwa indikator kinerja karyawan dapat dilihat dari : (a) Keteraturan dan ketepatan waktu kerja, karyawan harus bekerja ditempat kerja selama jam kerja dan selesainya secara teratur dan benar; (b) Kepatuhan terhadap aturan dan sistem kerja, peraturan dan sistem kerja yang dibuat serta menjadi pedoman kerja dipatuhi secara baik dan benar; (c) Kuantitas dan kualitas pekerjaan yang

memuaskan, pekerjaan yang dilakukan dengan kuantitas dan kualitas tinggi dapat memuaskan yang bersangkutan dan perusahaan; (d) Penyelesaian pekerjaan dengan semangat yang baik, kinerja tidak hanya menyangkut semangat dan kegairahan kerja. Setiap karyawan idealnya harus dapat bekerja dengan penuh tanggung jawab, bukan keterpaksaan atau takut mendapat sanksi; (e) Hubungan dan komunikasi yang efektif, kinerja yang baik tidak akan muncul tanpa ada hubungan dan komunikasi yang efektif antara pimpinan dan karyawan; (f) Mampu memberikan motivasi dan nilai tambah, kinerja yang baik akan selalu menjadi motivasi dalam bekerja dan dihargai sebagai suatu nilai tambah seorang karyawan; (g) Tanggung jawab terhadap aset perusahaan, karyawan yang baik akan selalu bertanggung jawab dengan baik setiap menggunakan atau memanfaatkan aset perusahaan.

Berbagai teori dan pendapat para ahli di atas memiliki nafas dan nada yang sama dalam menilai kinerja pegawai, yaitu bahwa dalam pengukuran kinerja tersebut harus memenuhi prinsip SMART (*Systematic, Measurable, Achievable, Rational, Time Bond*). Untuk menyusun instrumen pengukuran kinerja yang baik harus dapat mengadopsi teori-teori tersebut serta mengaplikasikannya sesuai kebutuhan dan kondisi masing-masing organisasi atau pegawai yang akan diukur kinerjanya.

Pengukuran kinerja pegawai (Pegawai Negeri Sipil) setidaknya-tidaknya dapat mencerminkan instrumen dari apa yang telah diadopsi menurut beberapa pendapat para ahli di atas dan disesuaikan dengan kondisi organisasi yakni : (1) *Quantity of Work*, yaitu seberapa banyak pekerjaan yang dapat diselesaikan dalam kurun waktu tertentu; (2) *Quality of Work*, yaitu bagaimana kualitas penyelesaian

pekerjaan yang telah dilakukan; (3) *Speed for Work*, yaitu bagaimana kecepatan/berapa waktu yang diperlukan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan; (4) *Attitude*, yaitu bagaimana sikap perilaku pegawai yang bersangkutan; (5) *Dicipliness*, yaitu bagaimana tingkat kedisiplinan pegawai; (6) *Honesty*, yaitu bagaimana tingkat kesopanan pegawai; (7) *Responsibility*, yaitu bagaimana tanggung jawab dalam melaksanakan suatu pekerjaan; (8) *Cooperation, Team Work*, yaitu bagaimana kerjasama dengan pegawai lain atau tim lain; (9) *Initiative*, yaitu bagaimana tingkat inisiatifnya; (10) *Healthy*, yaitu bagaimana tingkat kesehatannya; (11) *Quick Action, Simply, Accurate, Systematic*, yaitu apakah pegawai mampu bertindak cepat, tepat, sederhana dan sistematis serta akurat dalam menyelesaikan masalah; (12) *Tidiness/Groomy*, yaitu bagaimana tingkat kerapiannya; (13) *Leadership*, yaitu bagaimana tingkat kepemimpinannya dalam tim; (14) *Loyalty*, yaitu bagaimana tingkat ketaatannya.

Dari beberapa poin sebagaimana disebutkan di atas, maka dapat kita ringkas menjadi tiga kelompok instrumen utama, yaitu :

1. Prestasi Kerja, yang terdiri dari :
 - a. *Quantity of Work*, yaitu seberapa banyak pekerjaan yang dapat diselesaikan dalam kurun waktu tertentu.
 - b. *Quality of Work*, yaitu bagaimana kualitas pekerjaan yang dapat diselesaikan dalam kurun waktu tertentu.
 - c. *Speed of Work*, yaitu bagaimana kecepatan/berapa waktu yang diperlukan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.
2. Kepribadian, yang terdiri dari :
 - a. *Attitude*, yaitu bagaimana sikap perilaku pegawai yang bersangkutan.

- b. *Dicipline*, yaitu bagaimana tingkat kedisiplinan pegawai.
 - c. *Honesty*, yaitu bagaimana tingkat kesopanan pegawai.
 - d. *Responsibility*, yaitu bagaimana tanggung jawab dalam menjalankan suatu pekerjaan.
 - e. *Tidiness*, yaitu bagaimana tingkat kerapiannya.
 - f. *Healthy*, yaitu bagaimana tingkat kesehatannya.
 - g. *Loyalty*, yaitu bagaimana tingkat ketaatannya
3. Kemampuan Kerja, yang terdiri dari :
- a. *Cooperation*, yaitu bagaimana kerjasama dengan pegawai lain atau tim lain.
 - b. *Initiative*, yaitu bagaimana tingkat inisiatifnya.
 - c. *Quick Action*, yaitu apakah pegawai mampu bertindak cepat, tepat, sederhana dan sistematis serta akurat dalam mengatasi masalah.
 - d. *Leadership*, yaitu bagaimana tingkat kepemimpinannya dalam tim.

Ketiga indikator di atas, yaitu prestasi kerja, tingkat kepribadian dan kemampuan kerja merupakan instrumen untuk melihat tingkat kinerja (*performance*) dari pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Labuhanbatu Selatan.

Baik dari perspektif teoritik maupun temuan-temuan *empirik* sebelumnya, kinerja bukanlah variabel yang berdiri sendiri dan bersifat konstan, dalam arti bahwa kinerja mengalami pasang surut dan dipengaruhi oleh beragam faktor.

Dalam penelitian ini, penulis mengungkapkan secara hipotetik bahwa kinerja dapat dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan dan kualitas sumber daya manusia. Kepemimpinan diduga dapat mempengaruhi kinerja pegawai karena

secara teoritik kepemimpinan mengandung makna mengarahkan, membimbing, memotivasi dan menyediakan peluang serta beragam kondisi yang kondusif bagi meningkatkan kinerja. Disamping itu ketepatan tindakan dalam menyelesaikan masalah tugas pekerjaan dan sikap serta perilaku (*behavior*) pimpinan adalah merupakan awal daya dukung ke arah tercapainya peningkatan kinerja pegawai.

2.4. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Para pemimpin organisasi sangat menyadari adanya perbedaan kinerja antara satu karyawan dengan karyawan lainnya yang berada di bawah pengawasannya. Walaupun karyawan-karyawan bekerja pada tempat yang sama, namun produktifitas mereka tidaklah sama. Secara garis besar perbedaan kinerja ini disebabkan oleh dua faktor (As'ad,2003) yaitu faktor individu dan situasi kerja.

Menurut Gibson (2000:123) ada tiga perangkat variabel yang mempengaruhi perilaku dan prestasi kerja atau kinerja, yaitu:

1. Variabel individual, terdiri dari :
 - a) Kemampuan dan keterampilan : mental dan fisik,
 - b) Latar belakang : keluarga, tingkat sosial, penggajian,
 - c) Demografis : umur, asal-usul, jenis kelamin.
2. Variabel organisasional, terdiri dari :
 - a) Sumber daya,
 - b) Kepemimpinan,
 - c) Imbalan Struktur,
 - d) Desain Pekerjaan.

3. Variabel Psikologis, terdiri dari :

- a) Persepsi,
- b) Sikap,
- c) Kepribadian,
- d) Belajar,
- e) Motivasi.

Menurut Mangkunegara (2005) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain :

1. Faktor Kemampuan secara psikologis (*ability*) pegawai terdiri dari :

Kemampuan potensial (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

2. Faktor motivasi, motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja.

Kepemimpinan dalam semua dimensi kehidupan pada suatu organisasi sangat mempengaruhi langkah kerja maupun pencapaian target akhir yang diharapkan, artinya kualitas, gaya kepemimpinan seseorang dalam organisasi ikut serta dalam proses pelaksanaan tanggungjawab yang diberikan kepada bawahan. Dalam penyelenggaraan pemerintahan tipe kepemimpinan dalam semua tingkatan mempengaruhi terjadinya efektivitas kerja, sehingga seorang pemimpin yang baik akan berdampak positif bagi peningkatan kinerja bawahan, sehingga kepemimpinan dalam penyelenggaraan pemerintahan harus benar-benar dikelola secara benar.

2.5. Penelitian Terdahulu

Vera Parlinda (2004) dengan tesis : “Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Pelatihan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surakarta” dengan hasil penelitian sebagai berikut :

1. Variabel pelatihan dan lingkungan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surakarta. Variabel kepemimpinan dan motivasi tidak signifikan sehingga tidak berpengaruh pada kinerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surakarta.
2. Nilai F-hitung sebesar 29,809. Artinya secara bersama-sama faktor kepemimpinan, motivasi, pelatihan dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surakarta.
3. Koefisien Determinasi (R^2) diperoleh sebesar 0,602. Hal ini berarti variabel independen (kepemimpinan, motivasi, pelatihan dan lingkungan kerja) mampu menjelaskan 62% terhadap variabel dependennya (kinerja karyawan) sedangkan sisanya sebesar 38% dijelaskan oleh variabel lain.

Penelitian tentang pengaruh gaya kepemimpinan dan kualitas SDM terhadap kinerja dilakukan oleh Maria Renata Caldas (2006) dengan judul tesis “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kualitas Sumber daya manusia Terhadap Kinerja Kementerian Luar Negeri dan Kerjasama Republik Demokratik Timor Leste Dilli”. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif pada tingkat relatif rendah antara gaya kepemimpinan sebesar 0,365 dan kualitas sumber daya manusia sebesar 0,393 secara sendiri-sendiri terhadap kinerja. Namun, terdapat pengaruh positif yang relatif sedang antara gaya kepemimpinan dan kualitas sumber daya manusia secara bersama-sama terhadap kinerja yaitu nilai R sebesar 0,486.