



**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL TERHADAP
KINERJA APARATUR DESA DI DESA TAMANSARI KECAMATAN
WULUHAN KABUPATEN JEMBER**

*The Effect of Situational Leadership Style on The Staff's Performance in The
Tamansari Village District of Wuluhan Jember Regency*

SKRIPSI

oleh

**Riski Dwi Untari
080910291039**

**PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI NEGARA
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI
FAKULTAS ILMU SOSIAL ILMU POLITIK
UNIVERSITAS JEMBER
2015**

“SKRIPSI INI TIDAK BOLEH DIKUTIP”



**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL TERHADAP
KINERJA APARATUR DESA DI DESA TAMANSARI KECAMATAN
WULUHAN KABUPATEN JEMBER**

*The Effect of Situational Leadership Style on The Staff's Performance in The
Tamansari Village District of Wuluhan Jember Regency*

SKRIPSI

Diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan studi pada Program Studi Administrasi Negara (S1) dan mencapai gelar Sarjana Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

oleh

**Riski Dwi Untari
080910291039**

**PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI NEGARA
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI
FAKULTAS ILMU SOSIAL ILMU POLITIK
UNIVERSITAS JEMBER
2015**

PERSEMBAHAN

Syukur Alhamdulillah kepada Allah SWT yang maha pengasih dan maha penyayang saya akhirnya dapat merampungkan skripsi ini. Saya persembahkan skripsi ini untuk orang-orang yang telah berusaha keras mengantarkan saya menjadi manusia yang lebih berarti:

1. Kedua orang tua tercinta, Papa Pudjiantoro dan mama Erni Herawati (alm) serta Bapak Neton dan Ibu Mariamah, terima kasih yang tidak terhingga atas segala hal yang tidak dapat terbalas dan terungkapkan.
2. Kakak Kiptiah, Kak Warsinah, Kak Subur, Kak Agus, Kak Dedik, Kak Soni, serta keponakan Agnes, Vina, Putry, Dini, Amel, Angga, Rizal, Roby, dan Abdi yang selalu memberikan dukungan, do'a, semangat, dan canda tawanya.
3. Rahmat Hidayat S.Sas yang telah memberikan semangat, do'a, dan perhatian untuk menyelesaikan skripsi ini.
4. Guru-guruku dari taman kanak-kanak hingga perguruan tinggi.
5. Almamater tercinta Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember

MOTTO

Pengetahuan tidaklah cukup; kita harus mengamalkannya. Niat tidaklah cukup;
kita harus melakukannya.
(Johann Wolfgang von Goethe)*

Berusahalah untuk tidak menjadi manusia yang berhasil tapi berusaha menjadi
manusia yang berguna.
(Einstein)**

Kemajuan bukanlah karena memperbaiki apa yang telah kau lakukan, tapi
mencapai apa yang belum kau lakukan.
(Kahlil Gibran)***

* Johann Wolfgang von Goethe, 1995. *Faust: Ein Mythos und Seine Bearbeitungen*,

** *Einstein*, Albert. 2006. *Hidup itu Seperti Naik Sepeda: Kata-kata Bijak Einstein*. Pasuruan
instink publishing

*** *Gibran*, Kahlil, *Mirror of The Soul*, terjemahan Fauzi Absal, Tarawang Press, Yogyakarta,

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Riski Dwi Untari

NIM : 080910291039

menyatakan dengan sesungguhnya bahwa karya ilmiah yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Aparatur Desa Di Desa Tamansari Kecamatan Wuluhan Kabupaten Jember” adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali kutipan yang sudah saya sebutkan sumbernya, belum pernah diajukan pada institusi mana pun, dan bukan karya jiplakan. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, tanpa ada tekanan dan paksaan dari pihak mana pun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata di kemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, 6 Maret 2015
Yang menyatakan,

Riski Dwi Untari
NIM: 080910291039

SKRIPSI

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL TERHADAP
KINERJA APARATUR DESA DI DESA TAMANSARI KECAMATAN
WULUHAN KABUPATEN JEMBER**

oleh

Riski Dwi Untari
080910291039

Pembimbing

Dosen pembimbing I : Drs. Boedijono, M.Si
Dosen pembimbing II : Drs. A Kholik Ashari, M. Si

PENGESAHAN

Skripsi berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Aparatur Desa Di Desa Tamansari Kecamatan Wuluhan Kabupaten Jember” telah diuji dan disahkan pada:

hari, tanggal : Jumat, 11 September 2015

tempat : Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember

Tim Penguji,

Ketua Penguji

Sekretaris penguji

Dr. Sutomo , MSi
NIP. 196503121991031003

Drs. Budijono, M.Si
NIP. 196103311989021001

Anggota Penguji,

1. Drs. A. Kholik Azhari, M.Si ()
NIP. 195607261989021001

2. Drs. Supranoto, M.Si ()
NIP. 196102131988021001

Mengesahkan,
Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Jember

Prof. Dr. Hary Yuswadi, M.A
NIP. 195207271981031003

RINGKASAN

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Aparatur Desa Di Desa Tamansari Kecamatan Wuluhan Kabupaten Jember; Riski Dwi Untari: 080910291039, 2015: 85 halaman; Program Studi Ilmu Administrasi Negara; Jurusan Ilmu Administrasi; Fakultas Ilmu Sosial dan Politik; Universitas Jember.

Pembangunan sumber daya manusia merupakan bagian integral yang tidak terpisahkan dari pembangunan Nasional dan daerah yang bertujuan agar tersedianya sumber daya yang produktif. Keberadaan sumber daya manusia di dalam suatu instansi memegang peranan sangat penting. Potensi setiap sumber daya manusia yang ada dalam instansi harus dapat dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya sehingga mampu memberikan hasil kerja yang optimal. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Aparatur Desa Di Desa Tamansari Kecamatan Wuluhan Kabupaten Jember.

Penelitian merupakan penelitian asosiatif dengan pendekatan kuantitatif. Menurut Sugiyono (2011; 8) penelitian asosiatif merupakan penelitian yang bertujuan mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih. Sedangkan metode penelitiannya adalah metode eksplanasi, yaitu suatu metode yang digunakan untuk menjelaskan pengaruh suatu variabel dengan variabel lainnya (Bungin, 2013:46). Penelitian ini dilakukan di Desa Tamansari Kecamatan Wuluhan Kabupaten Jember. Populasi penelitian ini berjumlah 25 pegawai, besar sampel ditentukan dengan sampel jenuh. Unit analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Regresi sederhana dan uji t.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hasil analisis data diperoleh nilai $t_{hitung} = 3.482$ sedangkan signifikansi $= 0.002 < \alpha = 0,05$ dan $df (n-k) = 23$ diperoleh nilai $t_{tabel} = 2.068$ jadi $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $-t_{hitung} < -t_{tabel}$ sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima berarti kepemimpinan situasional berpengaruh secara signifikan (nyata) terhadap kinerja staf. Berikut bentuk persamaan regresi dalam penelitian ini $Y=12.199+ 0.699X$. Hal ini menunjukkan bahwa jika tidak ada gaya

kepemimpinan situasional terhadap kinerja (Y) sebesar 12.199. berdasarkan koefisien regresi sebesar 0.699. Hasil ini berarti jika pemerintahan desa menerapkan gaya kepemimpinan situasional maka akan diikuti dengan peningkatan kinerja sebesar 0.699 atau 69.9%.

Ada pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja aparatur desa di Desa Tamansari, Kecamatan. Wuluhan, Kabupaten Jember. Sehingga hipotesis dalam penelitian ini diterima. Hasil analisis koefisien regresi menunjukkan bahwa kepemimpinan situasional dapat meningkatkan kinerja sebesar 69.9%. artinya peningkatan kinerja sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan situasional.

PRAKATA

Syukur Alhamdulillah atas segala rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Aparatur Desa Di Desa Tamansari Kecamatan Wuluhan Kabupaten Jember. Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat menyelesaikan pendidikan strata satu (S1) pada Jurusan Ilmu Administrasi Progam Studi Ilmu Administrasi Negara di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember. Penyusunan skripsi ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak, oleh karena itu penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

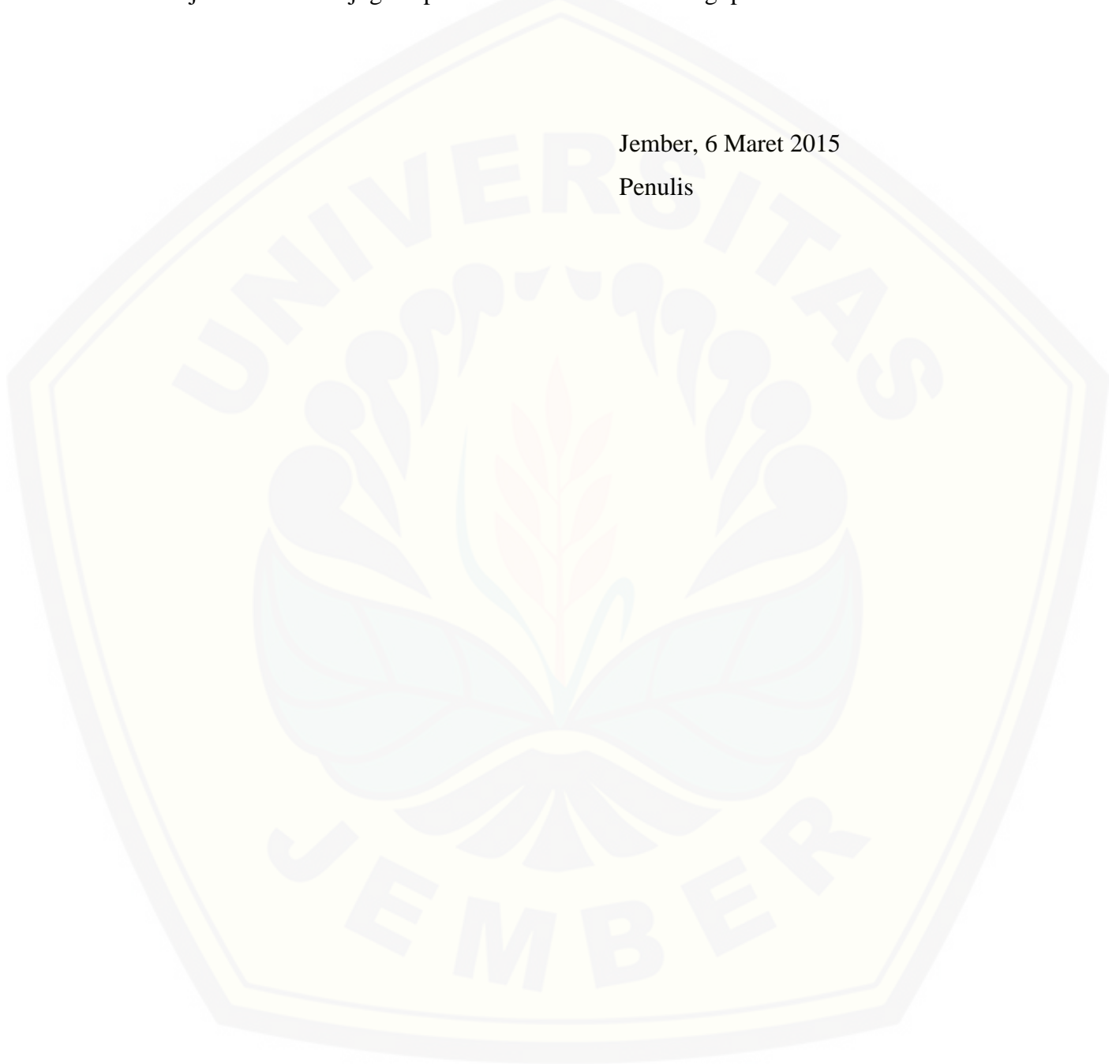
1. Prof. Dr. Hary Yuswadi, MA, selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember;
2. Edy Wahyudi, S. Sos, MM, selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember;
3. Ibu Dr. Anastasia Murdyastuti, M. Si, selaku selaku ketua Program Studi Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember;
4. Drs. Boedijono, M.Si selaku Dosen Pembimbing utama yang telah banyak membantu dalam penyelesaian skripsi ini
5. Drs. A. Kholiq Azhari, M. Si, selaku Dosen Pembimbing pendamping yang telah banyak pengarahan dalam skripsi ini
6. Seluruh dosen Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember
7. Bapak Mulyono dan pelayanan kelas terimakasih sudah memberikan pelayanan yang baik.
8. Seluruh Sahabat, teman-teman dari Program Studi Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember angkatan tahun 2008 yang tidak bisa disebutkan satu persatu yang telah memberikan banyak motivasi demi terselesainya skripsi ini.
9. Semua pihak yang turut membantu terselesaikannya skripsi ini.

Peneliti telah berusaha sekuat tenaga dan pikiran untuk menyelesaikan skripsi ini tanpa cacat. Namun peneliti sadar bahwa kesempurnaan hanyalah milik

Tuhan semata, maka oleh karena itu peneliti mengharapkan tegur sapa semua pihak dalam bentuk kritik dan saran agar skripsi dapat tersaji lebih baik lagi. Akhir peneliti berharap agar skripsi ini tidak hanya menjadi prasyarat gelar Sarjana melainkan juga dapat memberikan manfaat bagi pembaca.

Jember, 6 Maret 2015

Penulis



DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN SAMPUL	ii
HALAMAN PERSEMBAHAN	iii
HALAMAN MOTTO	iv
HALAMAN PERNYATAAN	v
HALAMAN PEMBIMBING	vi
HALAMAN PENGESAHAN	vii
RINGKASAN	viii
PRAKATA	x
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	8
1.3 Tujuan Penelitian	9
1.4 Manfaat Penelitian	10
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	11
2.1 Landasan Teori	11
2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia	12
2.3 Konsep Kepemimpinan	14
2.3.1 Pengertian Kepemimpinan	14
2.3.2 Syarat-syarat Kepemimpinan	16
2.3.3 Sifat-sifat Kepemimpinan.....	16
2.3.4 Pengertian Pemimpin.....	19
2.3.5 Pemimpin Formal dan Pemimpin Informal	19
2.3.6 Tugas Pokok Pemimpin.....	21
2.3.7 Ciri-ciri seorang pemimpin yang berhasil	22

2.4 Gaya Kepemimpinan	22
2.4.1 Kepemimpinan Situasional	24
2.4.2 Gaya Dasar Kepemimpinan	27
2.4.3 Kematangan Para Pengikut.....	29
2.5 Konsep Kinerja Pegawai.....	31
2.5.1 Pengertian Kinerja.....	31
2.5.2 Pengukuran Kinerja.....	32
2.5.3 Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja.	34
2.6 PengaruhKepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja	36
2.7 Tinjauan Penelitian Terdahulu	38
2.8 Kerangka Konsep	39
2.9 Hipotesis Penelitian	40
BAB 3. METODE PENELITIAN.....	41
3.1 Metode Penelitian	41
3.2 Tipe Penelitian	41
3.3 Tahapan Penelitian.....	42
3.4 Penentuan Populasi dan Sampel	43
3.4.1 Penentuan Populasi	43
3.4.2 Penentuan Sampel	43
3.5 Tahap Pengumpulan dan Pengolahan Data.....	44
3.5.1 Tahap Pengumpulan Data	44
3.5.2 Tahap Pengolahan Data	46
3.6 Definisi Operasional Variabel	47
3.6.1 Operasional variabel Bebas (X)	47
3.6.2 Operasional Variabel Terpengaruh (Y).....	47
3.7 Skala Pengukuran.....	51
3.7.1 Skala Likert	51
3.7.2 Transformasi Data Ordinal ke Data Interval.....	51
3.8 Uji Instrumen	53
3.8.1 Validitas Instrumen	53

3.8.2 Uji Reliabilitas	53
3.8.3 Uji Normalitas Data	54
3.8.4 Uji heteroskedastisitas	54
3.9 Teknik Analisis Data	55
3.9.1 Regresi Linier Sederhana	55
3.9.2 Uji Hipotesisi	55
3.10 Tahap Pengambilan Kesimpulan.....	56
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	
4.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian	57
4.1.1 Sejarah Desa Tamansari Kecamatan Wuluhan Kabupaten Jember	57
4.1.2 Struktur Organisasi	58
4.1.3 Tugas	60
4.2 Hasil Penelitian	64
4.2.1 Validitas Instrumen	64
4.2.2 Reliabilitas Instrumen	65
4.3 Distribusi Frekuensi	65
4.3.1 Demografi Responden.....	65
4.3.2 Deskripsi Variabel	66
4.3.3 Uji Normalitas.....	78
4.3.4 Uji Heterokedastisitas.....	78
4.4 Analisis Data	79
4.4.1 Analisis Regresi Sederhana.....	79
4.4.2 Uji Hipotesis	80
4.5 Pembahasan	81
BAB V PENUTUP	
5.1 Kesimpulan	85
5.2 Saran.....	85
DAFTAR PUSTAKA	
DAFTAR LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1. Program Kerja Perangkat Desa dan Realisasinya di Kantor Desa Tamansari Kecamatan Wuluhan Kabupaten Jember tahun 2012.....	4
Tabel 2.1. Deskripsi gaya kepemimpinan situasional dengan perilaku tugas, perilaku hubungan, dan tingkat kematangan bawahan.....	27
Tabel 2.2 Perbedaan dan Persamaan Penelitian Terdahulu Dengan Penelitian Sekarang	38
Tabel 3.1 Definisi operasional	50
Tabel 4.1 : Validitas Instrumen.....	64

DAFTAR GAMBAR

Halaman

Gambar 4.1 Kurva Daerah Penerimaan Dan Penolakan H_0 Variabel gaya kepemimpinan situasional	81
---	----



DAFTAR LAMPIRAN

- A. Kuesioner.
- B. Matrik Data
- C. Deskripsi variabel
- D. Lampiran SPSS



BAB 1 PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pembangunan sumber daya manusia merupakan bagian integral yang tidak terpisahkan dari pembangunan Nasional dan daerah yang bertujuan agar tersedianya sumber daya yang produktif. Keberadaan sumber daya manusia di dalam suatu instansi memegang peranan sangat penting. Potensi setiap sumber daya manusia yang ada dalam instansi harus dapat dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya sehingga mampu memberikan hasil kerja yang optimal. Manusia berperan dominan dalam setiap kegiatan organisasi karena manusia menjadi perencana, pelaku dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif manusia meskipun alat-alat yang dimiliki perusahaan begitu canggihnya. Alat-alat canggih yang dimiliki perusahaan tidak ada manfaatnya bagi instansi, jika peran aktif manusia tidak diikutsertakan. Tercapainya tujuan yang telah ditetapkan oleh suatu instansi tidak hanya tergantung pada peralatan modern, sarana dan prasarana yang lengkap, tetapi justru lebih tergantung pada manusia yang melaksanakan pekerjaan tersebut.

Desa adalah kesatuan masyarakat hukum yang memiliki batas-batas wilayah yang berwenang untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat, berdasarkan asal-usul dan adat istiadat setempat yang diakui dan dihormati dalam sistem Pemerintah Negara Kesatuan Republik Indonesia (UU No. 32 tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah pasal 1 ayat 12). Pembangunan perdesaan sebagai bagian integral dari pembangunan daerah dan nasional, dewasa ini mendapat sorotan yang amat tajam dari berbagai kalangan. Pemerintahan Desa adalah penyelenggaraan urusan pemerintahan oleh pemerintah desa dan Badan Permusyawaratan Desa dalam mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat berdasarkan asal-usul dan adat-istiadat setempat yang diakui dan dihormati dalam Sistem Pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia (PPRI No. 72 Tahun 2005 tentang Desa).

Penyelenggaraan pemerintahan desa adalah seluruh proses kegiatan manajemen pemerintahan dan pembangunan desa berdasarkan kewenangan desa yang ada, meliputi perencanaan, penetapan kebijakan, pelaksanaan, pengorganisasian, pengawasan, pengendalian, pembiayaan, koordinasi, pelestarian, penyempurnaan, dan pengembangannya (PERMENDAGRI No. 35 Tahun 2007 tentang Pedoman Umum Tata Cara Pelaporan dan Pertanggungjawaban Penyelenggaraan Pemerintahan Desa). Kepala Desa yang merupakan kepala pemerintahan ditingkat Desa diharapkan mampu menjalankan pemerintahan dengan Performa yang baik dalam memberikan pelayanan terhadap masyarakat, sehingga apabila aparat pemerintah pada tingkat Desa menunjukkan kinerja yang bagus dalam menyelenggaraan pemerintahan. maka akan berpengaruh pada kinerja pemerintah pada tingkat Kabupaten, Propinsi hingga Pusat. Usaha untuk mencapai pemerintahan yang baik ini melahirkan peraturan yang mengatur tentang pelaksanaan pemerintahan di Desa. Salah satunya adalah peraturan pemerintah tahun 2006 tentang Desa. Dalam peraturan pemerintah nomor 27 tahun 2006 tentang Desa, pada pasal 5 dan pasal 6 mengemukakan bahwa tugas dan kewajiban yang paling utama untuk Kepala Desa adalah memimpin penyelenggaraan pemerintahan Desa. Bila ini dapat terlaksana dengan baik, maka tugas dan kewajiban yang lainnya sudah dapat terlaksana dengan baik pula. Sebab dalam Pemerintahan telah mencakup dan mengatur semua bidang, baik bidang sosial kemasyarakatan, bidang ekonomi, bidang politik dan keamanan maupun bidang hukum. Berarti untuk memimpin penyelenggaraan pemerintahan dengan baik. maka Kepala Desa dituntut untuk menguasai bidang ilmu pemerintahan.

Tugas pokok pemerintahan desa adalah menjalankan sebagian kewenangan kecamatan serta melaksanakan tugas-tugas lainnya berdasar kepada peraturan yang berlaku. Dalam kapasitasnya sebagai sebuah organisasi pemerintah dibawah Kecamatan, tujuan penyelenggaraan pemerintahan desa adalah terlaksananya berbagai fungsi kelurahan sesuai dengan kewenangannya yang diberikan oleh kecamatan secara efektif dan efisien, termasuk di dalamnya adalah fungsi pelayanan administrasi aparat kepada masyarakat. Desa mempunyai tujuan

yang identik dengan tujuan pemerintah yaitu meningkatkan penyelenggaraan pemerintahan sehingga desa memiliki kewenangan untuk mengatur bawahannya. Dan aspek kepemimpinan yang sangat penting dalam manajemen sering diabaikan walaupun kepemimpinan menduduki tempat yang menentukan dalam semua organisasi. Dalam Undang-undang No. 5 Tahun 1979 tentang pemerintahan Desa menyatakan bahwa suatu wilayah yang ditempati oleh sejumlah penduduk sebagai kesatuan masyarakat termasuk kesatuan masyarakat hukum yang mempunyai organisasi. Dan pemerintahan desa disebut sebagai kepala desa yang menjalankan tugas untuk bertanggung jawab dalam urusan pemerintahan. Dari tugas dan kewajiban kepala desa seperti diatas pemimpin merupakan penggerak yang menentukan sehingga kepemimpinan menjadi syarat utama bagi organisasi yang ingin mencapai tujuan tertentu.

Mengingat pentingnya arti pemerintahan Desa, maka pembangunan sumber daya manusia diarahkan untuk dapat menghasilkan kinerja yang baik melalui peningkatan sumber daya aparatur baik dari segi kualitas (kemampuan, tingkat pendidikan, sikap, dan kariernya) dan kesejahteraannya. Kinerja pada dasarnya adalah kegiatan dan hasil yang dapat dicapai atau dilanjutkan seseorang atau sekelompok orang didalam pelaksanaan tugas, pekerjaan dengan baik, artinya mencapai sasaran atau standar kerja yang telah ditetapkan sebelum atau bahkan dapat melebihi standar yang ditentukan oleh organisasi pada periode tertentu (Handoko, 2000:135). Kinerja mempunyai arti penting bagi pegawai, adanya penilaian kinerja berarti pegawai mendapat perhatian dari atasan, disamping itu akan menambah gairah kerja pegawai karena dengan penilaian kinerja ini mungkin pegawai yang berprestasi dipromosikan, dikembangkan dan diberi penghargaan atas prestasi, sebaliknya karyawan yang tidak berprestasi mungkin akan didemosikan. Kinerja mempunyai arti penting bagi aparatur desa, adanya penilaian kinerja berarti aparatur desa mendapat perhatian dari pimpinan, disamping itu akan menambah gairah kerja aparatur karena dengan penilaian kinerja ini mungkin aparatur desa yang berprestasi dipromosikan, dikembangkan dan diberi penghargaan atas prestasi, sebaliknya aparatur desa yang tidak berprestasi mungkin akan didemosikan. Kinerja aparatur desa merupakan faktor

penting di dalam suatu pemerintahan desa. Berikut data realisasi kinerja aparatur pemerintah Desa Tamansari Kecamatan Wuluhan Kabupaten Jember

Tabel 1. Program Kerja Perangkat Desa dan Realisasinya di Kantor Desa Tamansari Kecamatan Wuluhan Kabupaten Jember tahun 2012

No	Urusan	Program kerja	Target	Realisasi	%	Per urusan	Rata-rata
1	Urusan pemerintahan	1. Pembuatan E-KTP	880	700	79.6	93.181818	
		2. Mutasi kependudukan	12	12	100		
		3. Pembuatan akta kelahiran	12	12	100		
2	Urusan kesra	1. Pembinaan bidang pendidikan	12	12	100	83.333333	
		2. Menghimpun dana sosial	4	2	50		
		3. Pencatatan surat-surat	66	66	100		
3	Kepala dusun	1. Kegiatan penggerak partisipasi gotong-royong masyarakat	15	8	53.4	58.484848	
		2. Kegiatan rapat dusun	11	7	63.6		
4	Urusan keuangan	1. Penambahan kas dari hasil tanah kas desa	420	420	100	100	84.89
		2. Administrasi keuangan desa	1	1	100		
5	Urusan pembangunan	1. Pembinaan kader dan hipa	6	6	100	83.333333	
		2. Menyiapkan rencana pembangunan desa	4	2	50		
		3. Pembuatan gedung PAUD	1	1	100		
6	Urusan umum	1. Memberikan pelayanan administrasi pada masyarakat	50	41	82	91	
		2. Pengarsipan barang dari desa	70	70	100		

Sumber: Kantor Desa Tamansari diolah Tahun 2012

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa rata-rata prosentase realisasi dalam pelaksanaan program kerja perangkat desa di Kantor Desa Tamansari Kecamatan Wuluhan Kabupaten Jember adalah 84.89%. Hal ini berarti bahwa kinerja yang dicapai belum sepenuhnya mencapai target yang ditetapkan.

Untuk mewujudkan kinerja organisasi yang optimal, salah satunya adalah dengan mengoptimalkan sumber manusia yang ada melalui kepemimpinan dan kompetensi aparatur desa. Kepemimpinan memiliki pengaruh yang cukup besar dalam kepentingan perusahaan dan organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, seorang pemimpin harus dapat menggunakan seluruh sumber-sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan termaksud sumber daya manusia secara efektif dan efisien sehingga dapat memudahkan dalam pencapaian tujuan perusahaan. Menurut Siagian, (2003:3) Dapat dikatakan bahwa kepemimpinanlah yang memainkan peranan yang

sangat dominan dalam keberhasilan organisasi dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya terutama terlihat dalam kinerja para pegawainya. Kepemimpinan (leadership) dapat dikatakan sebagai cara dari seorang pemimpin (leader) dalam mengarahkan, mendorong dan mengatur seluruh unsur-unsur di dalam kelompok atau organisasinya untuk mencapai suatu tujuan organisasi yang diinginkan sehingga menghasilkan pelayanan pada masyarakat dengan maksimal. Dengan meningkatkan mutu pelayanan berarti tercapainya hasil kerja seseorang atau aparatur desa dalam mewujudkan tujuan organisasi.

Menurut Istianto, (2009:2) pada sebuah organisasi pemerintahan, kesuksesan atau kegagalan dalam pelaksanaan pelayanan masyarakat, dipengaruhi oleh kepemimpinan, melalui kepemimpinan dan didukung oleh pemerintahan yang memadai, maka penyelenggaraan tata pemerintahan yang baik (*Good Governance*) akan terwujud, sebaliknya kelemahan kepemimpinan merupakan salah satu sebab keruntuhan kinerja birokrasi di Indonesia. Secara teoritis, kualitas SDM dalam suatu organisasi yang tinggi diharapkan mampu meningkatkan pelayanan pada masyarakat. Hal ini akan dapat tercipta dalam suatu lingkungan kerja yang kondusif, yang antara lain dipengaruhi oleh tipe kepemimpinan yang tepat. Kepemimpinan dibutuhkan manusia, karena adanya suatu keterbatasan dan kelebihan-kelebihan tertentu pada manusia. Disinilah timbulnya kebutuhan akan pemimpin dan kepemimpinan. Kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan untuk mencapai suatu tujuan tertentu pemimpin harus berusaha untuk memperbaiki kemampuannya dalam memberikan kepemimpinan. Kepemimpinan yang baik akan dapat mempengaruhi para pegawai untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan yang diinginkan untuk mencapai angka kinerja yang tinggi (Hasibuan ; 2002)

Seorang pemimpin yang ideal harus memiliki Gaya atau perilaku Kepemimpinan yang baik sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawannya. Flippo (1994) dalam Nurjanah (2008: 39) berpendapat gaya kepemimpinan dapat dirumuskan sebagai suatu pola perilaku yang dirancang untuk memadukan kepentingan-kepentingan organisasi dan personalia guna mengejar

beberapa sasaran. Beberapa jenis gaya kepemimpinan diantaranya gaya kepemimpinan transformasional, transaksional dan gaya kepemimpinan hasil dari pengembangan dari gaya kepemimpinan sebelumnya yang disebut gaya kepemimpinan situasional yang dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard. Gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin yang selalu berusaha menyesuaikan dengan situasi dan kondisi organisasi, serta bersifat fleksibel dalam menyesuaikan dengan kematangan bawahan dan lingkungan kerjanya.

Gaya Kepemimpinan seorang pemimpin sangat diperlukan dalam suatu organisasi karena maju mundurnya suatu organisasi tergantung seberapa baik pemimpin dapat memainkan perannya agar organisasi tersebut terus hidup dan berkembang. Untuk itu seorang pemimpin sangat perlu memperhatikan gaya kepemimpinannya dalam proses mempengaruhi, mengarahkan kegiatan anggota kelompoknya serta mengkoordinasikan tujuan anggota dan tujuan organisasi agar keduanya dapat tercapai. Kepemimpinan dalam organisasi ini membuat pemimpin selalu mendelegasikan kekuasaannya kepada bawahannya, sehingga mudah memberi pertanggungjawaban dengan dasar yang teroganisir kepada anak buahnya dan pada sebuah organisasi pemerintahan sumber daya manusia yang terdiri dari pemimpin dan pegawai untuk mewujudkan sikap kerja pegawai yang baik diperlukan berbagai cara yang dapat dilakukan oleh seorang pemimpin yaitu dengan menggunakan gaya yang tepat

Gaya kepemimpinan yang berbeda akan mempengaruhi cara seseorang menggunakan dan mengembangkan sumber daya manusia. Oleh karena itu, pemimpin harus dapat menggunakan gaya kepemimpinan yang tepat sehingga secara langsung bawahan dapat termotivasi dan meningkatkan kinerja. Hakekat keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya tidak dapat dilepaskan dari faktor kepemimpinan dalam organisasi itu, walaupun demikian dukungan staf organisasi juga sangat signifikan sebagai sarana pencapaian tujuan organisasi. Hal ini akan berbeda jika organisasi itu merupakan organisasi bisnis, atau organisasi birokrasi (Yuliana, 2010),

Gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin yang selalu berusaha menyesuaikan dengan situasi dan kondisi organisasi, serta bersifat fleksibel

dalam menyesuaikan dengan kematangan bawahan dan lingkungan kerjanya. Hal ini sesuai dengan kondisi persaingan global saat ini yang selalu berubah, sehingga dituntut untuk lebih adaptif terhadap lingkungan. Sejalan dengan berjalannya waktu dan terjadinya perubahan-perubahan dalam berbagai sektor aktivitas pemerintahan, swasta, dunia bisnis, serta dimensi manusia yang semakin kompleks dan hitrogen mendorong setiap manajemen harus mampu beradaptasi dengan situasi dan kondisi aktualnya. Tegasnya bahwa seorang pemimpin harus mampu dan terampil serta piawai dalam menerapkan gaya kepemimpinannya di era modern ini, artinya seorang pemimpin tidak dapat hanya menerapkan salah satu gaya kepemimpinan saja, dia harus siap untuk menerapkan berbagai gaya kepemimpinannya dalam situasi dan kondisi yang dinamis.

Peranan kepemimpinan akan menjadi penting dan dibutuhkan untuk menelaraskan berbagai macam kebutuhan dan juga untuk menciptakan situasi kerja yang kondusif. Disamping itu dapat mendorong para pegawai untuk berperilaku sesuai dengan tujuan organisasi yang ditetapkan. dibutuhkan untuk menelaraskan berbagai macam kebutuhan dan juga untuk menciptakan situasi kerja yang kondusif. Disamping itu dapat mendorong para pegawai untuk berperilaku sesuai dengan tujuan organisasi yang ditetapkan. Dari berbagai cara yang dilakukan oleh pemimpin dalam menggerakkan bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi pada akhirnya harus dapat pula menimbulkan kinerja dari para bawahannya. Secara tidak langsung kepemimpinan ikut menentukan terbentuknya kinerja pegawai. Semakin baik kepemimpinan seseorang terhadap bawahan, maka semakin tinggi pula kinerja bawahannya.

Berdasarkan pengamatan penulis di Kantor Desa Tamansari, Kepala Desa lebih banyak memberikan pengarahan kepada staf atas segala pekerjaannya. Kepala desa menyuruh staf dalam menangani urusan desa sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya, tidak semua staf dilibatkan dalam suatu kegiatan melainkan hanya mereka yang dianggap mampu dan bisa meski tidak sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya, seperti masalah Pembuatan E-KTP itu dilimpah kepada staf lain yang dinilai mampu dan bisa mengurus pengurusan E-KTP. Dalam pendekatan situasional ini penulis menekankan pada perilaku

pemimpin dan bawahan yang dilihat dari berbagi situasi yang ada, sehingga dengan penekanan perilaku akan mudah mengadaptasi perilaku pemimpin ke dalam berbagi situasi. Hal ini tentunya akan berdampak pada timbulnya ketidakserasian antara pimpinan dan bawahannya yang akan merusak tatanan organisasi dan tidak tercapainya tujuan organisasi yang sudah ditentukan, oleh sebab itu Kepala Desa di Desa Tamansari perlu menerapkan suatu gaya kepemimpinan yang baik untuk menciptakan keharmonisan dengan bawahannya.

Dalam rangka menerapkan gaya kepemimpinan dari masalah yang ada maka penulis akan memfokuskan penelitian terhadap gaya kepemimpinan Kepala Desa Tamansari, Kec. Wuluhan, Kab. Jember dengan menggunakan gaya kepemimpinan situasional. Dalam pendekatan situasional didasarkan atas hubungan antara bimbingan dan arahan yang diberikan oleh pemimpin (perilaku tugas), perilaku hubungan yang disediakan pemimpin dan level kesiapan (kematangan) yang diperlihatkan pengikut dalam pelaksanaan tugas, fungsi dan tujuan tertentu. Kepemimpinan situasional memandang kematangan sebagai kemampuan dan kemauan orang-orang atau kelompok untuk memikul tanggung jawab mengarahkan perilaku mereka sendiri dalam situasi tertentu.

Dari pendapat diatas sudah jelas bahwa untuk mencapai suatu kepemimpinan yang baik tergantung dari gaya kepemimpinan seorang pemimpin. Dari sinilah penulis tertarik untuk meneliti dan mengkaji lebih dalam tentang gaya kepemimpinan Kepala Desa dilihat dari fenomena permasalahan Kepala Desa dan bawahannya, karena dalam organisasi formal maupun non formal terdapat salah satu orang yang disebut sebagai pemimpin dan setelah adanya pemimpin maka disitu akan ada bawahan yang dipimpin.

Demikian juga dengan keberadaan sebuah desa. Tanpa pemimpin sebuah desa tidak akan bisa mencapai tujuan yang dicita-citakan walau terkadang cita-cita tersebut tidak sepenuhnya dijalankan oleh pemimpin tersebut, dari kenyataan itu peneliti tertarik untuk meneliti tentang pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja perangkat desa di Desa Tamansari, Kecamatan. Wuluhan, Kabupaten Jember.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian, maka berikutnya adalah perumusan masalah penelitian. Dari sini akan memberikan hasil penelitian yang baik dan memiliki nilai ilmiah. Perumusan masalah dalam penelitian sangat penting karena dengan perumusan masalah secara jelas dan tegas sehingga penulis dapat memberikan gambaran yang jelas tentang suatu permasalahan penelitian berdasarkan variabel-variabel yang telah ditentukan.

Agar perumusan masalah mempunyai arti yang jelas dan dapat dipecahkan maka harus memenuhi beberapa persyaratan. Menurut Tuckman (1988:34) dan Fraenkel (1990:22) memberikan kriteria-kriteria perumusan masalah yang baik sebagai berikut:

1. Menunjukkan adanya hubungan antara dua variabel atau lebih
2. Masalah harus feasible, dalam arti masalah tersebut harus dicarikan jawabannya melalui sumber yang jelas
3. Masalah harus signifikan, dalam arti jawaban atas masalah itu harus memberikan kontribusi
4. Masalah bersifat etis yang tidak berkenaan dengan etika dan moral

Sedangkan menurut Sugiyono (1998:36-37) menjelaskan bahwa terdapat tiga bentuk masalah penelitian yaitu (1) permasalahan deskriptif, berkenaan dengan variabel mandiri tanpa membuat perbandingan dan menghubungkan..(2) permasalahan komperatif bersifat membandingkan keberadaan suatu variabel pada dua sampel atau lebih

Dari uraian latar belakang dan bentuk-bentuk permasalahan sebagaimana yang sudah dijelaskan oleh Sugiyono tersebut maka rumusan permasalahan ini adalah “adakah pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja perangkat desa di Desa Tamansari, Kecamatan. Wuluhan, Kabupaten Jember”?

1.3 Tujuan Penelitian

Suatu penelitian dilakukan seseorang karena ingin mencapai hasil yang diinginkan. Dan apabila seseorang melakukan penelitian tanpa tujuan yang jelas maka penelitian itu tidak akan terarah adapun dalam penelitian ini menekankan

pada tipe penelitian eksplanatory dengan memfokuskan pada hubungan antara variabel-variabel dalam penelitian serta menguji hipotesis yang telah dirumuskan. Berdasarkan pada tipe penelitian tersebut maka tujuan penelitian ini adalah mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja perangkat desa di Desa Tamansari, Kecamatan. Wuluhan, Kabupaten Jember

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah :

1. Manfaat Akademis

Dari hasil penelitian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi berupa referensi kajian bagi kalangan akademis.

2. Manfaat Praktis

Secara praktis, semoga dapat dijadikan masukan bagi Pemerintahan Desa Tamansari.

3. Manfaat penulis

Bagi penulis, penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dan pengalaman dalam mempraktekkan teori yang penulis dapatkan selama ini.

BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

Untuk menganalisis tentang kepemimpinan kepala desa dalam penelitian ini diperlukan sebuah grand teori sebagai kerangka teori yang memperkuat dasar kajian teori sehingga keberadaan teori ini adalah sangat penting. Untuk mengetahui kejelasan tentang kerangka teori dalam penulisan ini terlebih dahulu penulis sajikan pengertian teori itu sendiri. Pengertian teori menurut Kerlinger (dalam Singarimbun dan Effendi 1989:37) adalah serangkaian asumsi, konsep, konstruk, definisi dan preposisi untuk menerangkan fenomena sosial secara sistematis dengan cara merumuskan hubungan antara konsep-konsep.

Sedangkan Nazir (1998:14) mengemukakan bahwa, teori adalah segugus konsep, definisi, dan preposisi saling berhubungan, yang menyatakan suatu pandangan yang sistematis tentang gejala dengan merinci suatu fenomena.

Dari pendapat-pendapat diatas terdapat suatu persamaan yaitu bahwa teori adalah hubungan antara konsep, definisi dan preposisi dan mempunyai pandangan yang disusun secara sistematis. Berkaitan dengan istilah konsep Effendi (1989:34) menyatakan bahwa konsep adalah abstraksi mengenai fenomena yang dirumuskan atas dasar generalisasi.

Hal serupa dikemukakan oleh Merton (dalam Koentjoriningrat, 1986:34) menyatakan bahwa “ konsep merupakan definisi dari apa yang perlu diamati dan menentukan antar variabel-variabel mana yang kita ingin menentukan hubungan secara empiris. Oleh karena itu peranan konsep dalam penelitian sangat besar artinya karena menghubungkan teori dengan observasi antar abstrak dan realitas. Oleh karena itu konsep harus didefinisikan secara tepat untuk menghindari kesalahan pengertian.

Dalam manajemen administratif segala hal bisa saja terjadi adaya prinsip-prinsip manajemen yang bisa diterapkan disini dan bisa diterapkan di lembaga-lembaga administratif maupun birokrasi pemerintah. Dengan munculnya manajemen administrasi, munculah tanda bahwa para pegawai rendahan dan bawahan mungkin akan mempunyai karyanya sendiri.

Dengan demikian dapat disimpulkan peran teori dan konsep sangat penting sebagai dasar untuk memecahkan suatu masalah dalam penelitian. Maka, konsep dasar yang digunakan antara lain:

- 1) Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia
- 2) Konsep Kepemimpinan
- 3) Konsep Gaya Kepemimpinan situasional
- 4) Konsep Kinerja
- 5) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja
- 6) Tinjauan Penelitian Terdahulu
- 7) Kerangka Konseptual
- 8) Hipotesis

2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Sedarmayanti (2001: 4). Manajemen adalah fungsi yang berhubungan dengan upaya mewujudkan hasil tertentu kegiatan orang lain. Hal ini berarti bahwa sumber daya manusia mempunyai peran penting dan dominan dalam manajemen. Menurut Hasibuan (2001;5) Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Manajemen ini terdiri dari enam unsure antara lain:

- 1) *Man*
Man merupakan keseluruhan sumber daya manusia yang ada dalam suatu organisasi yang mempunyai peran yang sangat penting.
- 2) *Money*
Money merupakan alat bantu berupa alat pembayaran untuk kelancaran operasional baik intern maupun ekstern.
- 3) *Method*
Method merupakan suatu cara menggunakan semua sistem agar efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- 4) *Machine*
Manajemen akan berfungsi jika produksi berjalan, maka machine disini adalah merupakan proses produksi suatu produk dari bahan mentah ke bahan jadi.
- 5) *Material*
Material adalah segala sesuatu yang berhubungan dengan peralatan dan perlengkapan untuk mendukung kegiatan operasional.
- 6) *Market*

Pangsa pasar yang ada untuk menjual produk yang dihasilkan melalui sistem distribusi yang dipakai.

Sumber daya manusia adalah potensi yang merupakan asset dan berfungsi sebagai modal non-material atau non-finansial di dalam organisasi bisnis, yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata (*real*) secara fisik dan non fisik dalam mewujudkan eksistensi perusahaan (Nawawi, 2001: 40).

Menurut Hasibuan (2001;10) Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Menurut Gary (2005;42). Manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan (*goal*) bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal. MSDM didasari pada suatu konsep bahwa setiap karyawan adalah manusia - bukan mesin - dan bukan semata menjadi sumber daya bisnis.

Dalam prakteknya fungsi operasional Manajemen Sumber Daya Manusia meliputi:

- a. Perencanaan tenaga kerja, yaitu upaya untuk merencanakan jumlah dan jenis tenaga kerja yang tepat untuk memenuhi kebutuhan yang dibutuhkan guna mencapai tujuan organisasi. Fungsi ini dimulai dari analisis pekerjaan, rekrutmen, penempatan sampai pada orientasi pekerjaan.
- b. Pengembangan tenaga kerja, yaitu menunjukkan adanya peningkatan-peningkatan kualitas tenaga kerja sehingga dapat mengurangi ketergantungan organisasi untuk menarik karyawan baru.
- c. Penilaian prestasi kerja, yaitu salah satu aspek yang penting dalam pengelolaan sumber daya manusia. Dengan adanya penilaian prestasi kerja, maka dapat diketahui karyawan yang memiliki prestasi kerja maupun yang kurang. Hal ini akan berdampak pada pemberian kompensasi.
- d. Pemberian kompensasi, yaitu pemberian balas jasa kepada para karyawan. Kegiatan disini meliputi penentuan system kompensasi yang mampu

mendorong prestasi karyawan dan juga menentukan besarnya kompensasi yang akan diterima oleh masing-masing pekerja secara adil.

- e. Pemeliharaan tenaga kerja, kegiatan ini meliputi pelaksanaan aspek ekonomis dan non ekonomis yang diharapkan dapat memberikan ketenangan kerja dan konsentrasi penuh bagi para pekerja dalam melakukan pekerjaannya guna menghasilkan prestasi kerja sebagaimana yang diharapkan oleh organisasi. Aspek ekonomis berhubungan dengan pemberian kompensasi berupa gaji dan bonus yang sebanding dengan hasil kerjanya. Sedangkan aspek non ekonomis berupa adanya jaminan kesehatan, keamanan, dan kenyamanan dalam bekerja.

Dengan demikian Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan faktor sentral dalam suatu organisasi. Apapun bentuk dan tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diurus oleh manusia. Jadi, manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan institusi/organisasi. Selanjutnya, MSDM berarti mengatur, mengurus SDM berdasarkan visi perusahaan agar tujuan perusahaan dapat dicapai secara optimum.

2.3 Konsep Kepemimpinan

2.3.1 Pengertian Kepemimpinan

Menurut Freeman & Taylor (1950) Kepemimpinan adalah kemampuan untuk menciptakan kegiatan kelompok mencapai tujuan organisasi dengan efektivitas maksimum dan kerjasama dari tiap-tiap individu).

Sagala (2009: 114) menyatakan bahwa kepemimpinan berasal dari kata pemimpin, maksudnya adalah orang yang dikenal oleh dan berusaha mempengaruhi para pengikutnya untuk merealisasikan visinya. Kartono (2006: 2) menjelaskan bahwa

“kepemimpinan merupakan cabang dari kelompok ilmu administrasi, khususnya ilmu administrasi negara. Dalam kepemimpinan itu terdapat hubungan antara manusia yaitu, hubungan mempengaruhi dari pemimpin dan hubungan kepatuhan-ketaatan para pengikut karena dipengaruhi oleh kewibawaan pemimpin. Para pengikut terkena pengaruh

kekuatan dari pemimpinnya, dan bangkitlah secara spontan rasa ketaatan pada pemimpin.

Menurut Fleisman dalam Gibson (1994:263:264) kepemimpinan adalah suatu usaha untuk mempengaruhi orang antar perseorangan impersonal, lewat proses komunikasi, untuk mencapai sesuatu atau beberapa tujuan. definisi ini mengandung arti bahwa kepemimpinan mencakup penggunaan pengaruh dan semua hubungan antar perseorangan dapat menyangkut kepemimpinan.

Dari beberapa pendapat tentang pengertian-pengertian kepemimpinan tersebut dapat disusun pengertian kepemimpinan yang mudah dipahami yaitu rangkaian kegiatan penataan berupa kemampuan mempengaruhi perilaku orang lain dalam situasi tertentu agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dan untuk mempengaruhi perilaku orang lain pemimpin memberikan gambaran masa depan yang lebih baik dari sebelumnya. Menurut Hersey dan Blanchard (1994) terdapat empat gaya dasar kepemimpinan yaitu partisipasi, konsultasi, delegasi dan instruksi.

Soekanto (2001: 318) menyatakan bahwa

“kepemimpinan adalah kemampuan pemimpin atau leader untuk mempengaruhi orang yang dipimpin atau pengikut-pengikutnya. Sehingga orang lain tersebut bertingkah laku sebagaimana dikehendaki oleh pemimpin tersebut. Kadangkala dibedakan antara kepemimpinan sebagai kedudukan dan kepemimpinan sebagai suatu proses sosial. Sebagai kedudukan, kepemimpinan merupakan suatu kompleks dari hak-hak dan kewajiban-kewajiban yang dapat dimiliki oleh seseorang atau suatu badan. Sebagai suatu proses sosial, kepemimpinan meliputi segala tindakan yang dilakukan seseorang atau suatu badan yang menyebabkan gerak dari warga masyarakat”

Bahasan mengenai pemimpin dan kepemimpinan pada umumnya menjelaskan bagaimana untuk menjadi pemimpin yang baik, gaya dan sifat yang sesuai dengan kepemimpinan serta syarat-syarat apa yang perlu dimiliki oleh seorang pemimpin yang baik. Meskipun demikian masih tetap sulit untuk menerapkan seluruhnya, sehingga dalam prakteknya hanya beberapa pemimpin saja yang dapat melaksanakan kepemimpinannya dengan baik dan dapat membawa para pengikutnya kepada keadaan yang diinginkan. Kepemimpinan

dapat dikategorikan sebagai ilmu sosial terapan (*applied social sciences*). Hal ini didasarkan kepada pemikiran bahwa kepemimpinan dengan prinsip-prinsipnya mempunyai manfaat langsung dan tidak langsung terhadap upaya mewujudkan kesejahteraan umat manusia.

2.3.2 Syarat-syarat Kepemimpinan

Kartono (2006: 36) mengungkapkan bahwa konsepsi mengenai persyaratan kepemimpinan itu harus selalu dikaitkan dengan tiga hal penting, yaitu sebagai berikut.

- a. Kekuasaan ialah kekuatan, otoritas dan legalitas yang memberikan wewenang kepada pemimpin guna mempengaruhi dan menggerakkan bawahan untuk berbuat sesuatu.
- b. Kewibawaan ialah kelebihan, keunggulan, keutamaan, sehingga orang mampu “Mbawani” atau mengatur orang lain, sehingga orang tersebut patuh pada pemimpin, dan bersedia melakukan perbuatan-perbuatan tertentu.
- c. Kemampuan ialah segala daya, kesanggupan, kekuatan dan kecakapan atau keterampilan teknis maupun sosial, yang dianggap melebihi dari kemampuan anggota biasa.

Dari pengertian diatas kepemimpinan mengandung beberapa unsur pokok antara lain:

- a. Kepemimpinan melibatkan orang lain dan adanya situasi kelompok atau organisasi tempat pemimpin dan anggotanya berinteraksi.
- b. Dalam kepemimpinan terjadi pembagian kekuasaan dan proses mempengaruhi bawahan oleh pemimpin.
- c. Adanya tujuan bersama yang harus dicapai.

2.3.3 Sifat-sifat Kepemimpinan

Purwanto (2005: 55) mengemukakan bahwa ada 6 sifat yang diperlukan dalam kepemimpinan pendidikan adalah sebagai berikut.

- a. Rendah Hati dan Sederhana

Seorang pemimpin pendidikan hendaknya jangan mempunyai sikap sombong atau merasa lebih mengetahui daripada yang lain. Hendaknya lebih banyak mendengarkan dan bertanya daripada berkata dan menyuruh. Kelebihan pengetahuan dan kelebihan kesanggupan yang dimiliki hendaknya dipergunakan untuk membantu yang lain atau anak buah, bukan untuk dipamerkan dan dijadikan kebanggaan.

b. Bersifat Suka Menolong

Pemimpin hendaknya selalu siap sedia untuk membantu anggota-anggotanya tanpa diminta bantuannya. Akan tetapi, bantuan yang diberikan jangan sampai dirasakan sebagai paksaan sehingga orang yang memerlukan bantuan itu justru menolaknya meskipun sangat memerlukannya. Demikian pula seseorang pemimpin hendaknya selalu bersedia untuk mendengarkan kesulitan-kesulitan yang disampaikan oleh anggota-anggotanya meskipun mungkin tidak akan dapat menolongnya. Hal ini sangat penting untuk mempertebal kepercayaan anggota-anggotanya bahwa benar-benar tempat perlindungan dan pembimbing mereka.

c. Sabar dan Memiliki Kestabilan Emosi

Seorang pemimpin pendidikan hendaklah memiliki sifat sabar. Jangan lekas merasa kecewa dan memperlihatkan kekecewaannya dalam menghadapi kegagalan atau kesukaran, dan sebaliknya, jangan lekas merasa bangga dan sombong jika kelompoknya berhasil. Sifat ini akan memberikan perasaan aman kepada anggota-anggotanya. Mereka tidak merasa dipaksa, ditekan, atau selalu dikejar-kejar dalam menjalankan tugasnya. Mereka bebas membicarakan persoalan-persoalan di antara mereka sendiri dan dengan pemimpinnya.

d. Percaya pada Diri Sendiri

Seorang pemimpin hendaknya menaruh kepercayaan sepenuhnya kepada anggota-anggota; percaya bahwa mereka akan dapat melaksanakan tugasnya masing-masing dengan sebaik-baiknya, yang dipimpin harus merasa pula bahwa mereka mendapat kepercayaan sepenuhnya untuk

melaksanakan tugas-tugas yang dipercayakan kepada mereka. Kepercayaan pemimpin seperti itu hanya timbul atau ada pada diri seorang pemimpin yang mempunyai kepercayaan sepenuhnya kepada diri sendiri; percaya pada kesanggupan sendiri. Karena percaya kepada kemampuan dan kesanggupan sendiri, tidak memerlukan pengawasan atas diri untuk melakukan apa yang telah diterima sebagai tugas dan tidak merasa perlu untuk selalu mengawasi anggota-anggota kelompok.

e. Jujur, Adil, dan Dapat Dipercaya

Sikap percaya kepada diri sendiri pada anggota-anggota kelompok dapat timbul karena adanya kepercayaan mereka terhadap pemimpinnya. Karena mereka menaruh kepercayaan kepada pemimpin, maka akan menjalankan semua kewajiban dengan rasa patuh dan bertanggung jawab. Untuk menimbulkan sikap patuh yang demikian, pemimpin harus patuh pula pada diri sendiri; selalu menepati janji, tidak lekas mengubah haluan, hati-hati dalam mengambil putusan dan teliti dalam melaksanakannya, berani mengakui kesalahan dan kekurangan sendiri, dan sebagainya. Dengan kata lain pemimpin hendaknya jujur, adil, dan dapat dipercaya. Pemimpin hendaklah konsekuen terhadap orang lain dan terhadap diri sendiri selalu berusaha agar sikap dan tindakan tidak bertentangan dengan perkataan, menjaga satu kata dengan perbuatan.

f. Keahlian dalam Jabatan

Untuk melaksanakan kepemimpinan, disamping sifat-sifat yang telah diuraikan tadi, harus pula didasarkan atas keahlian, yakni keahlian dalam bidang pekerjaan yang dipimpin. Bagaimanapun besarnya kesediaan untuk membantu kelompok dalam kesulitan-kesulitan pekerjaan, tanpa mempunyai keahlian dalam bidang pekerjaan itu tidak mungkin dapat memberi bantuan.

2.3.4 Pengertian Pemimpin

Kartono (1983: 33) menyatakan bahwa pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan khususnya kecakapan disatu bidang, sehingga dia mampu mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu demi pencapaian satu atau beberapa tujuan. John Gage Allee (Kartono, 2011: 34) menyatakan Leader...a guide; a conductor; a commander. Pemimpin itu ialah pemandu, penunjuk, penuntun, komandan.

Fred E. Fieldler (Purwanto,2005: 27) menyatakan bahwa pemimpin adalah individu di alam kelompok yang memberikan tugas-tugas pengarahan dan pengoordinasian yang relevan dengan kegiatan-kegiatan kelompok.

Henry Pratt Fairchild (Kartono, 2011: 34) mengemukakan bahwa pemimpin dalam arti luas ialah seorang yang memimpin, dengan jalan memprakarsai tingkah laku sosial dengan mengatur, menunjukkan, mengorganisir atau mengontrol usaha orang lain, atau melalui prestise, kekuasaan atau posisi. Dalam pengertian yang terbatas, pemimpin ialah seorang yang membimbing-memimpin dengan bantuan kualitas-kualitas persuasif dan akseptansi atau penerimaan secara sukarela oleh para pengikut.

Dari pengertian para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa pemimpin adalah seseorang yang mempunyai kemampuan atau kecakapan lebih unggul daripada yang lainnya sehingga dapat mempengaruhi orang lain demi tercapainya suatu tujuan.

2.3.5 Pemimpin Formal dan Pemimpin Informal

Soekanto (2001: 318) menyatakan bahwa kepemimpinan ada yang bersifat resmi (formal leadership) yaitu kepemimpinan yang tersimpul di dalam suatu jabatan. Ada pula kepemimpinan karena pengakuan masyarakat akan kemampuan seseorang untuk menjalankan kepemimpinan.

Suatu perbedaan yang mencolok antara kepemimpinan yang resmi dengan yang tidak resmi (informal leadership) adalah kepemimpinan yang resmi di dalam pelaksanaan selalu harus berada di atas landasan-landasan atau peraturan-peraturan resmi. Kepemimpinan tidak resmi, mempunyai ruang lingkup tanpa

batas-batas resmi, karena kepemimpinan demikian didasarkan atas pengakuan dan kepercayaan masyarakat. Pemimpin formal ialah orang yang oleh organisasi atau lembaga tertentu ditunjuk sebagai pemimpin, berdasarkan keputusan dan pengangkatan resmi untuk memangku suatu jabatan dalam struktur organisasi, dengan segala hak dan kewajiban, untuk mencapai sasaran organisasi.

Menurut Kartini Kartono (2006: 9-10), ciri-ciri pemimpin formal sebagai berikut.

- a. Berstatus sebagai pemimpin formal selama masa jabatan tertentu, atas dasar legalitas formal oleh penunjukkan pihak yang berwenang (ada legitimitas).
- b. Sebelum pengangkatannya, dia harus memenuhi beberapa persyaratan formal terlebih dahulu.
- c. Ia diberi dukungan oleh organisasi formal untuk menjalankan tugas kewajibannya. Karena itu dia selalu memiliki atasan atau superiors.
- d. Dia mendapatkan balas jasa materiil dan immateriil tertentu, serta (emolumen) keuntungan ekstra, penghasilan sampingan lainnya.
- e. Dia bisa mencapai promosi atau kenaikan pangkat formal, dan dapat dimutasikan.
- f. Apabila dia melakukan kesalahan-kesalahan, dia akan dikenai sanksi dan hukuman.
- g. Selama menjabat kepemimpinan, dia diberi kekuasaan dan wewenang, antara lain untuk: menentukan policy, memberikan motivasi kerja kepada bawahan, menggariskan pedoman dan petunjuk, mengalokasikan jabatan dan penempatan bawahannya; melakukan komunikasi, mengadakan supervisi dan kontrol, menetapkan sasaran organisasi, dan mengambil keputusan-keputusan penting lainnya.

Kartono (2006: 11) menyatakan bahwa pemimpin informal ialah, orang yang tidak mendapatkan pengangkatan formal sebagai pemimpin, namun karena memiliki sejumlah kualitas unggul, maka mencapai kedudukan sebagai

orang yang mampu mempengaruhi kondisi psikis dan perilaku suatu kelompok atau masyarakat. Ciri-ciri pemimpin informal antara lain sebagai berikut.

- a. Tidak memiliki penunjukan formal atau legitimitas sebagai pemimpin.
- b. Kelompok rakyat atau masyarakat menunjukkan dirinya, dan mengakuinya sebagai pemimpin. Status kepemimpinannya berlangsung selama kelompok yang bersangkutan masih mau mengakui dan menerima pribadinya.
- c. Dia tidak mendapatkan dukungan dari suatu organisasi formal dalam menjalankan tugas kepemimpinannya.
- d. Biasanya tidak mendapatkan imbalan balas jasa, atau imbalan jasa itu diberikan secara sukarela.
- e. Tidak dapat dimutasikan, tidak pernah mencapai promos, dan tidak memiliki atasan. Dia tidak perlu memenuhi persyaratan formal tertentu.
- f. Apabila dia melakukan kesalahan, dia tidak dapat hukuman; hanya saja respek orang terhadap dirinya jadi berkurang, pribadinya tidak diakui, atau dia ditinggalkan oleh massanya.

2.3.6 Tugas Pokok Pemimpin

Menurut Soerjono Soekanto (2001: 326), secara sosiologis, tugas-tugas pokok seorang pemimpin sebagai berikut.

- a. Memberikan suatu kerangka pokok yang jelas yang dapat dijadikan pegangan bagi pengikut-pengikutnya. Dengan adanya kerangka pokok tersebut, maka dapat disusun suatu skala prioritas mengenai keputusan-keputusan yang perlu diambil untuk menanggulangi masalah-masalah yang dihadapi (yang sifatnya potensial atau nyata).
- b. Mengawasi, mengendalikan serta menyalurkan perilaku warga masyarakat yang dipimpinnya.
- c. Bertindak sebagai wakil kelompok kepada dunia di luar kelompok yang dipimpin.

2.3.7 Ciri-ciri seorang pemimpin yang berhasil

De Bono (Ashar Sunyoto Munandar 2001: 174) menyatakan bahwa ada empat macam faktor (dua ciri pribadi dan dua lainnya merupakan faktor di luar dirinya) yang menentukan keberhasilan seseorang atau sekelompok orang. Kedua ciri pribadi adalah sebagai berikut.

- a. A little madness, orang yang tahu dengan pasti dan jelas apa yang ia inginkan dan memiliki dorongan yang sangat kuat untuk mencapai tujuan.
- b. Very talented, orang yang mempunyai bakat yang sangat menonjol di bidang tertentu.

Kedua faktor lainnya adalah sebagai berikut.

- a. Rapid growth field. Orang yang bekerja dalam bidang yang berkembang sangat cepat mempunyai peluang lebih banyak untuk berhasil, daripada orang yang bekerja di bidang yang tidak dapat berkembang dengan cepat.
- b. Luck. Ada orang yang kebetulan berada di tempat pada saat yang tepat untuk melakukan usahanya. Ada orang lain yang selalu kesulitan dalam memulai usahanya.

2.4 Gaya Kepemimpinan

Mulyasa (2009: 108) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah cara yang dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi para pengikutnya. Gaya kepemimpinan merupakan suatu pola perilaku seorang pemimpin yang khas pada saat mempengaruhi anak buah, apa yang dipilih oleh pemimpin untuk dikerjakan, cara pemimpin bertindak dalam mempengaruhi anggota kelompok membentuk gaya kepemimpinan.

Wahyudi (2009: 123) mengemukakan bahwa perilaku kepemimpinan yang ditampilkan dalam proses manajerial secara konsisten disebut sebagai gaya (style) kepemimpinan. Gaya kepemimpinan dimaksudkan sebagai cara berperilaku yang khas dari seorang pemimpin terhadap para anggota kelompok. Dengan demikian, gaya kepemimpinan adalah cara pemimpin berperilaku secara konsisten terhadap bawahan sebagai anggota kelompok.

Miftah Thoha (2010: 76) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu pola perilaku yang konsisten yang kita tunjukkan dan diketahui oleh pihak lain ketika kita berusaha memengaruhi kegiatan-kegiatan orang lain.

Gaya kepemimpinan Hersey dan Blanchard (2002:114), “Gaya kepemimpinan seseorang adalah pola perilaku yang diperlihatkan orang itu pada saat mempengaruhi aktivitas orang lain seperti yang dipersepsikan orang lain tersebut”. Sedangkan gaya kepemimpinan menurut Husnan dan Heidjrachman (2002:227), mengatakan bahwa gaya kepemimpinan yang baik adalah penerapan gaya kepemimpinan dengan memperhatikan faktor, seperti faktor organisasi, pemimpin, bawahan dan situasi penugasan. Thoha (2007:52), memberikan pengertian tentang gaya kepemimpinan adalah “sebagai norma perilaku yang digunakan oleh seorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Dalam hal ini usaha menyalarkan persepsi diantara orang yang akan dipengaruhi perilaku orang yang dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya”

Berdasarkan uraian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu pola perilaku yang secara konsisten diketahui oleh pihak lain ketika mempengaruhi orang lain.

2.4.1 Kepemimpinan Situasional

Kepemimpinan Situasional adalah Gaya kepemimpinan yang selalu berusaha menyesuaikan dengan situasi dan kondisi organisasi, serta bersifat fleksibel dalam menyesuaikan/beradaptasi dengan kematangan bawahan dan lingkungan kerja (Thoha :2007)

Purwanto (2005: 38-39) menyatakan bahwa sesuai dengan pendapat Hersey dan Blanchard, pendekatan situasional ini merupakan suatu teori yang berusaha mencari jalan tengah antara pandangan yang mengatakan adanya asas-asas organisasi dan manajemen yang bersifat universal, dan pandangan yang berpendapat bahwa tiap organisasi adalah unik dan memiliki situasi yang berbeda-beda sehingga harus dihadapi dengan gaya kepemimpinan tertentu.

Ashar Sunyoto Munandar (2001: 190) menyatakan bahwa teori kepemimpinan situasional, yang dikembangkan oleh Harsey dan Blanchard

merupakan pengolahan dari model efektivitas pemimpin yang tiga dimensi, didasarkan atas hubungan kurvaliner antara perilaku tugas dan perilaku hubungan dan kedewasaan.

Stoner dan Freeman (Wahyudi, 2009: 130) menjelaskan bahwa teori kepemimpinan situasional membangkitkan minat karena merekomendasikan suatu tipe kepemimpinan yang dinamik dan luwes. Dalam gaya kepemimpinan situasional, motivasi, kemampuan, dan pengalaman bawahan harus terus-menerus dinilai agar dapat ditentukan kombinasi gaya yang paling tepat.

Wirjana dan Supardo (2006: 48) menyatakan bahwa teori Situasional Hersey-Blanchard teori ini mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan harus disesuaikan dengan kematangan para anggota. Kematangan diakses dalam hubungan dengan tugas spesifik dan mempunyai dua bagian sebagai berikut.

- a. Kematangan psikologis; kepercayaan diri, kemampuan dan kesiapan menerima tanggung jawab.
- b. Kematangan pekerjaan (job maturity): keterampilan dan pengetahuan teknis yang relevan.
- c. Bilamana kematangan para anggota bertambah, kepemimpinan harus lebih berorientasikan pada hubungan dan bukan berorientasikan tugas. Untuk empat derajat kematangan anggota, dari yang amat matang ke yang paling tingkat matang, kepemimpinan dapat terdiri dari:
 - 1) mendelegasikan kepada anggota,
 - 2) berpartisipasi dengan anggota,
 - 3) menjual/memberikan ide-ide kepada anggota, dan
 - 4) memberitahukan anggota apa yang harus mereka kerjakan.

Berdasarkan uraian tentang gaya kepemimpinan situasional maka dapat disimpulkan, gaya kepemimpinan situasional adalah cara mempengaruhi orang lain atau kelompok sesuai dengan tingkat kematangannya.

Kepemimpinan situasional Hersey dan Blanchard (Miftah Thoha, 2010: 63), adalah kepemimpinan yang didasarkan atas hubungan saling mempengaruhi antarlain sebagai berikut.

- a. jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan,

- b. jumlah dukungan sosioemosional yang diberikan oleh pimpinan, dan
- c. tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi, atau tujuan tertentu.

Model kepemimpinan situasional merupakan kombinasi dari perilaku tugas dan perilaku hubungan. Menurut Hersey dan Blanchard (1995:114)

Perilaku tugas adalah kadar upaya pemimpin mengorganisasi dan menetapkan peranan anggota kelompok : menjelaskan aktivitas setiap anggota serta kapan, dimana, dan bagaimana cara menyelesaikannya: dicirikan dengan upaya untuk menetapkan pola organisasi, saluran komunikasi, dan cara penyelesaian pekerjaan secara rinci dan jelas.

Perilaku hubungan adalah kadar upaya pemimpin membina hubungan pribadi di antara mereka sendiri dan dengan para anggota kelompok mereka dengan membuka lebar saluran komunikasi, menyediakan dukungan sosio-emosional.

Dari argumen tersebut penulis menetapkan kepemimpinan situasional dalam menganalisis kepemimpinan kepala desa karena dalam suatu perilaku memiliki pemikiran bahwa keberhasilan atau kegagalan seorang pemimpin berkaitan dengan gaya bersikap dan bertindak. Gaya bersikap dan bertindak seorang pemimpin dalam melakukan pekerjaan dapat dilihat dari cara memberikan perintah, memberikan tugas, berkomunikasi, membuat keputusan dan sebagainya. Seorang pemimpin harus memiliki kecakapan dan kemampuan yang dapat mengarahkan bawahannya untuk bekerja sama untuk mencapai tujuan.

Hersey dan Blanchard (1995:181) menjelaskan perilaku kepemimpinan yang sesuai dengan level kematangan bawahan yaitu:

1. Memberitahukan adalah bagi tingkat kematangan yang rendah. Orang-orang yang tidak mampu dan tidak mau (M1) memikul tanggung jawab untuk melakukan sesuatu adalah tidak kompeten atau tidak yakin. Dalam banyak hal, ketidakmauan mereka karena tidak yakin kaitanya dalam pelaksanaan tugas tertentu “memberitahukan” yang direktif (G1) yang menyediakan arahan dan supervisi yang spesifik yang jelas memiliki kemungkinan paling efektif paling tinggi dengan orang-orang yang berada pada level kematangan seperti itu.
2. Menjajarkan adalah tingkat kematangan rendah ke sedang. Orang-orang yang tidak mampu tetapi mau (M2) memikul tanggung jawab untuk melakukan

sesuatu tugas adalah yakin tetapi kurang memiliki keterampilan pada saat sekarang. Dengan demikian gaya “menjajakan” (G2) yang menyediakan perilaku direktif, karena mereka kurang mampu, tetapi juga perilaku suportif untuk memperkuat kemauan dan antusias mereka merupakan gaya yang paling sesuai dengan orang-orang yang berada pada level kematangan ini.

3. Mengikutsertakan adalah tingkat kematangan sedang ke tinggi. Orang-orang pada tingkat kematangan ini mampu tetapi tidak mau (M3) melakukan hal-hal yang diinginkan pemimpin. Ketidakmau mereka seringkali karena kurang yakin atau tidak merasa aman . tetapi, apabila mereka kompeten namun tidak mau, keengganan mereka merupakan masalah motivasi. Terhadap bawahan dengan tingkat kematangan ini perlu membuka saluran komunikasi dua arah untuk mendukung upaya pengikut dalam menggunakan kemampuan yang telah mereka miliki. Dengan demikian gaya “partisipatif” (G3) yang suportif dan tidak direktif memiliki kemungkinan paling efektif dengan orang-orang pada tingkat kematangan ini.
4. Mendelegasikan adalah tingkat kematangan tinggi. Orang-orang dengan tingkat kematangan seperti ini adalah mampu dan mau atau (M4), untuk memikul tanggung jawab. Dengan demikian, gaya “mendelegasikan” yang rendah (G4) yang menyediakan arahan atau dukungan yang rendah, memiliki kemungkinan efektif paling tinggi dengan orang-orang yang berbeda pada level kematangan tinggi. Pada saat yang sama mereka secara psikologis matang dan tidak membutuhkan kadar komunikasi dua arah atau perilaku suportif diatas rata-rata.

Tabel 2.1. Deskripsi gaya kepemimpinan situasional dengan perilaku tugas, perilaku hubungan, dan tingkat kematangan bawahan

Gaya kepemimpinan	Perilaku Tugas	Perilaku hubungan	Kematangan bawahan	Ciri kepemimpinan
Telling (S1)	Tinggi	rendah	Rendah (M1) 1. tidak mampu 2. tidak mau	memberi perintah pengawasan ketat komunikasi satu arah
Selling (S2)	Tinggi	tinggi	Rendah ke madya (M2) 1. tidak mampu 2. mau	melakukan pengarahannya komunikasi dua arah menerangkan keputusan
Participating (S3)	Rendah	tinggi	Madya ke tinggi (M3) 1. mampu 2. tidak mau	pemimpin dan bawahan saling memberi gagasan bersama bawahan membuat keputusan
Delegating (S4)	Rendah	Rendah	Tinggi (M4) 1. mampu 2. mau	pelimpahan wewenang dan keputusan

Sumber : Hersey dan Blanchard (1995:181)

2.4.2 Gaya Dasar Kepemimpinan

Ashar Sunyoto Munandar (2001: 190) menyebutkan keempat dasar perilaku pemimpin yaitu, (1) perilaku tugas tinggi dan hubungan rendah, (2) perilaku tugas tinggi dan hubungan tinggi, (3) perilaku tugas rendah dan relasi tinggi, dan (4) perilaku tugas rendah dan relasi rendah. Keempat gaya dasar perilaku pemimpin tersebut di atas secara esensial menunjukkan gaya kepemimpinan yang berbeda antara pemimpin satu dengan lainnya.

Menurut Miftah Thoha (2010: 65), empat gaya dasar kepemimpinan sebagai berikut.

- a. Dalam gaya 1 (G1), seorang pemimpin menunjukkan perilaku yang banyak memberikan pengarahannya namun sedikit dukungan. Pemimpin ini memberikan instruksi yang spesifik tentang peranan dan tujuan bagi pengikutnya, dan secara ketat mengawasi pelaksanaan tugas.
- b. Dalam gaya 2 (G2), pemimpin menunjukkan perilaku yang banyak mengarahkan dan banyak memberikan dukungan. Pemimpin dalam gaya seperti ini mau menjelaskan keputusan dan kebijaksanaan yang diambil dan mau menerima pendapat dari pengikut. Tetapi pemimpin dalam gaya ini masih tetap harus terus memberikan pengawasan dan pengarahannya dalam penyelesaian tugas-tugas pengikut.

- c. Pada gaya 3 (G3), perilaku pemimpin menekankan pada banyak memberikan dukungan namun sedikit dalam pengarahan. Dalam gaya seperti ini pemimpin menyusun keputusan-keputusan bersama-sama dengan para pengikut, dan mendukung usaha-usaha dalam menyelesaikan tugas.
- d. Adapun gaya 4 (G4), pemimpin memberikan sedikit dukungan dan sedikit pengarahan. Pemimpin dengan gaya seperti ini mendelegasikan keputusan-keputusan dan tanggung jawab pelaksanaan tugas kepada pengikut.

Miftah Thoha (2010: 66) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan dalam pembuatan keputusan adalah sebagai berikut.

- a. Perilaku pemimpin yang tinggi pengarahan dan rendah dukungan (G1) dirujuk sebagai instruksi karena gaya ini dicirikan dengan komunikasi satu arah. Pemimpin memberikan batasan peranan pengikut dan memberitahu tentang apa, bagaimana, bilamana, dan dimana melaksanakan berbagai tugas. Inisiatif pemecahan masalah dan pembuatan keputusan semata-mata dilakukan oleh pemimpin. Pemecahan masalah dan keputusan diumumkan, dan pelaksanaannya diawasi secara ketat oleh pemimpin.
- b. Perilaku pemimpin yang tinggi pengarahan dan tinggi dukungan (G2) 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 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 pemimpin.
- c. Perilaku pemimpin yang tinggi dukungan dan rendah pengarahan (G3) dirujuk sebagai partisipasi, karena posisi kontrol atas pemecahan masalah dan pembuatan keputusan dipegang secara bergantian. Dengan

penggunaan gaya 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 sebagian besar berada pada pihak pengikut. Hal ini sudah sewajarnya karena pengikut memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugas.

- d. Perilaku pemimpin yang rendah dukungan dan rendah pengarahan (G4) dirujuk sebagai delegasi, karena pemimpin mendiskusikan masalah bersama-sama dengan bawahan sehingga tercapai kesepakatan mengenai definisi masalah yang kemudian proses pembuatan keputusan didelegasikan secara keseluruhan kepada bawahan. Sekarang bawahan yang memiliki kontrol untuk memutuskan tentang bagaimana cara pelaksanaan tugas. Pemimpin memberikan kesempatan yang luas bagi bawahan untuk melaksanakan pertunjukan mereka sendiri karena mereka memiliki kemampuan dan keyakinan untuk memikul tanggung jawab dalam pengarahan perilaku mereka sendiri. Kepemimpinan situasional memandang kematangan sebagai kemampuan dan kemauan orang atau kelompok untuk memikul tanggungjawab mengarahkan perilaku mereka sendiri dalam situasi tertentu. Maka, perlu ditekankan kembali bahwa kematangan merupakan konsep yang berkaitan dengan tugas tertentu dan bergantung pada hal-hal yang ingin dicapai pemimpin.

2.4.3 Kematangan Para Pengikut

Menurut Miftah Thoha (2010: 66), dengan membagi tingkat kematangan di bawah model kepemimpinan ke dalam empat tingkat: rendah (M1), rendah ke sedang (M2), sedang ke tinggi (M3), dan tinggi (M4), maka beberapa tanda yang menunjukkan tingkat kematangan itu dapat dirujuk. Tiap tingkat perkembangan ini menunjukkan kombinasi kemampuan dan kemauan yang berbeda seperti yang dirujuk pada ilustrasi di bawah ini.

- a. Tingkat kematangan M1 (tidak mampu dan tidak ingin), tipe orang M1 ini memiliki tanggung jawab untuk melaksanakan sesuatu adalah tidak kompeten atau tidak memiliki keyakinan. Dengan demikian maka gaya kepemimpinan yang diterapkan pemimpin untuk memimpin bawahan adalah dengan gaya instruksi (G1) yaitu dengan memberitahukan, menunjukkan, menginstruksikan secara spesifik. Oleh karena itu, gaya instruksi harus memberikan pengarahan yang jelas dan pengawasan ketat memiliki kemungkinan efektif yang paling tinggi.
- b. Tingkat kematangan M2 (tidak mampu tetapi mau), tipe orang dengan M2 ini tidak mampu tetapi berkeinginan untuk memikul tanggung jawab memiliki keyakinan tetapi kurang memiliki keterampilan. Dengan demikian maka gaya kepemimpinan yang diterapkan pemimpin untuk memimpin bawahan adalah dengan gaya konsultasi (G2) yang memberikan perilaku tinggi tugas dan tinggihubungan.
- c. Tingkat kematangan M3 (mampu tetapi tidak mau/ ragu-ragu). Orang pada tingkat perkembangan ini memiliki kemampuan tetapi tidak berkeinginan untuk melakukan tugas yang diberikan. Ketidakinginan mereka disebabkan karena kurangnya keyakinan. Dengan demikian, gaya yang dapat digunakan pemimpin untuk memimpin adalah gaya partisipasi (G3) dimana gaya ini memiliki tingkat keberhasilan yang tinggi untuk diterapkan bagi individu dengan tingkat kematangan seperti ini. Dalam pelaksanaannya pemimpin dapat memberikan perilaku yang tinggi hubungan dan rendah tugas.
- d. Tingkat kematangan M4 (mampu dan mau). Orang dengan tingkat kematangan seperti ini adalah orang yang mampu dan mau, atau mempunyai keyakinan untuk memikul tanggungjawab. Dengan demikian gaya yang digunakan pemimpin untuk memimpin adalah gaya delegasi (G4). Dalam pelaksanaannya pemimpin dapat memberikan rendah hubungan dan rendah tugas. Pemimpin harus mengetahui atau mengenal bawahan, entah itu kematangan kecakapannya ataupun kemauan/ kesediaannya. Dengan mengenal tipe bawahan (kematangan dan kesediaan) maka

seorang pemimpin akan dapat memakai gaya kepemimpinan yang sesuai. Bawahan sebagai orang yang ikut terlibat dalam proses pencapaian tujuan mempunyai sifat dan karakter yang berbeda-beda, karena itu menjadi penting untuk mempelajari kemampuan bawahan untuk memilih gaya kepemimpinan yang tepat

2.5 Konsep Kinerja Pegawai

2.5.1 Pengertian Kinerja

Keberhasilan suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan tergantung dari kemampuan dan keandalan sumberdaya manusia yang mengoperasikan unit-unit kerja yang terdapat di dalam organisasi bersangkutan. Untuk itu diperlukan kinerja yang tinggi dari pelaku-pelaku kegiatan tersebut.

Kinerja biasa disebut pula prestasi kerja merupakan sejumlah hasil yang merupakan manifestasi kerja dari pegawai yang digunakan sebagai dasar penilaian atas pekerjaan. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2001:67).

Sedangkan menurut Sedarmayanti (2003:147): "performance atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral etika".

Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, visi, organisasi. Pengertian kinerja sebagaimana telah digambarkan, hakikatnya berkaitan dengan tanggung jawab individu atau organisasi dalam menjalankan apa yang menjadi wewenang dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Widodo, 2008:78).

Moenir (dalam Suko dan Trilaksono:2010) mendefinisikan bahwa kinerja sebagai hasil kerja seseorang pada kesatuan waktu atau pengukuran tertentu. Sedangkan menurut Swasto (dalam Suko dan Trilaksono:2010) yang mengutip

Seymoura kinerja merupakan tindakan-tindakan atau pelaksanaan kegiatan yang diukur dalam kurun waktu tertentu. Menurut Mangkunegara (2001), kinerja adalah: hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja adalah penampilan hasil karya personel baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi. Kinerja dapat merupakan penampilan individu maupun kerja kelompok personel. Penampilan hasil karya tidak terbatas kepada personel yang memangku jabatan fungsional maupun struktural, tetapi juga kepada keseluruhan jajaran personel di dalam organisasi (Ilyas, 2001).

2.5.2 Pengukuran Kinerja

Dalam penilaian kinerja dinilai kontribusi karyawan kepada organisasi selama periode waktu tertentu. Umpan balik kinerja memungkinkan karyawan mengetahui seberapa baik mereka bekerja apabila dibandingkan dengan standar organisasi (Simamora, 2006:338). Kegiatan penilaian ini penting, karena dapat digunakan untuk memperbaiki keputusan-keputusan personalia yang memberikan umpan balik kepada karyawan tentang kinerja mereka. Dari hasil penilaian dapat dilihat kinerja perusahaan yang dicerminkan oleh kinerja karyawan karena kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

Elemen pokok suatu pengukuran kinerja antara lain:

1. Menentukan tujuan, sasaran dan strategi organisasi
2. Merumuskan indikator dan ukuran kinerja
3. Mengukur tingkat ketercapaian tujuan dan sasaran-sasaran organisasi
4. Evaluasi kinerja (*feedback*, penilaian kemajuan organisasi, meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas)

Menilai suatu kinerja apakah sudah berjalan dengan yang direncanakan perlu diadakan suatu evaluasi kinerja sebagai mana yang dikemukakan oleh Andrew E. Sikula dalam buku Anwar Prabu Mangkunegara. "Evaluasi kinerja

atau penilaian merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan. Penilaian dalam proses penapsiran atau penentuan nilai, kualitas atau status dari beberapa objek orang ataupun sesuatu barang.” (Mangkunegara 2006:69)

Dari beberapa pendapat tentang penilaian atau evaluasi kinerja dapat disimpulkan bahwa evaluasi kinerja adalah penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk menilai kinerja pegawai dan organisasi. Disamping itu juga untuk menentukan kebutuhan pelatihan kerja dengan tepat dan memberikan tanggung jawab kepada pegawai atau organisasi sehingga dapat meningkatkan kinerjanya dimasa yang akan datang.

Selanjutnya Dwiyanto (dalam Susilo dan Trilaksono, 2010:16) mengatakan bahwa indikator kinerja birokrasi publik, adalah sebagai berikut:

1. Produktivitas

Yaitu seberapa besar pelayanan publik itu memiliki hasil yang diharapkan sebagai salah satu indikator kinerja yang penting.

2. Kualitas Layanan

Kualitas layanan cenderung menjadi semakin penting dalam menjelaskan kinerja organisasi pelayanan publik. Kepuasan masyarakat bisa menjadi parameter untuk menilai kinerja organisasi publik.

3. Responsivitas

Adalah kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan, dan mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat.

4. Responsibilitas

Menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan organisasi publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijakan organisasi.

5. Akuntabilitas

Dapat digunakan untuk melihat seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik itu konsisten dengan kehendak masyarakat banyak.

Mitchel (dalam Sedarmayanti, 2001:51), menyebutkan beberapa indikator kinerja pegawai, yaitu sebagai berikut:

1. Kualitas kerja (*quality of work*) adalah kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya yang tinggi pada gilirannya akan melahirkan penghargaan dan kemajuan serta perkembangan organisasi melalui peningkatan pengetahuan dan keterampilan secara sistematis sesuai tuntutan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin berkembang pesat.
2. Ketetapan waktu (*promptness*) yaitu berkaitan dengan sesuai atau tidaknya waktu penyelesaian pekerjaan dengan target waktu yang direncanakan.
3. Inisiatif (*initiative*) yaitu mempunyai kesadaran diri untuk melakukan sesuatu dalam melaksanakan tugas-tugas dan tanggung jawab.
4. Keterampilan kerja (*capability*) yaitu diantara beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang, ternyata yang dapat dintervensi atau diterapi melalui pendidikan dan latihan adalah faktor kemampuan yang dapat dikembangkan.
5. Komunikasi (*communication*) merupakan interaksi yang dilakukan oleh atasan kepada bawahan untuk mengemukakan saran dan pendapatnya dalam memecahkan masalah yang dihadapi.

2.5.3 Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja

Beberapa teori menerangkan tentang faktor-faktor yang memengaruhi kinerja seorang baik sebagai individu atau sebagai individu yang ada dan bekerja dalam suatu lingkungan. Sebagai individu setiap orang mempunyai ciri dan karakteristik yang bersifat fisik maupun non fisik. Dan manusia yang berada dalam lingkungan maka keberadaan serta perilakunya tidak dapat dilepaskan dari lingkungan tempat tinggal maupun tempat kerjanya.

Berikut faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sebagaimana yang dikemukakan oleh Keith Davis (dalam Mangkunegara, 2000)

1. Faktor Kemampuan Ability

Secara psikologis, kemampuan ability terdiri dari kemampuan potensi IQ dan kemampuan reality knowledge+skill. Artinya pimpinan dan karyawan yang memiliki IQ superior, very superior, gifted dan genius dengan pendidikan yang memadai untuk jabatan dan terampil dalam menjalankan pekerjaan sehari-hari maka akan mudah menjalankan kinerja maksimal.

2. Faktor motivasi Motivation

Motivasi diartikan sebagai suatu sikap attitude pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja situation dilingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka berpikir negatif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan pada motivasi kerja yang rendah. Situasi yang dimaksud meliputi hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja

Berdasarkan pengertian diatas bahwa suatu kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor pendukung dan penghambat berjalannya suatu pencapaian kinerja yang maksimal faktor tersebut meliputi faktor yang berasal dari intern maupun ekstern.

Menurut Hannry Simamora (dalam Mangkunegara 2005:14), kinerja (performance) dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu:

a. Faktor Individu yang terdiri dari :

- 1) Kemampuan dan keahlian
- 2) Latar belakang
- 3) Demografi

b. Faktor psikologi yang terdiri dari :

- 1) Persepsi
- 2) Attitude
- 3) Personality
- 4) Pembelajaran
- 5) Motivasi

c. Faktor organisasi yang terdiri dari :

- 1) Sumber daya
- 2) Kepemimpinan
- 3) Penghargaan
- 4) Struktur
- 5) Job design

2.6 PengaruhKepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja

Menurut Hasibuan (2001 : 170), bahwa gaya kepemimpinan pada hakikatnya bertujuan untuk mendorong gairah kerja, kepuasan kerja, dan produktivitas kerja karyawan yang tinggi, agar dapat mencapai tujuan organisasi yang maksimal .

Tanpa kepemimpinan, hubungan antara tujuan perseorangan dan tujuan organisasi mungkin terjadi kerenggangan. Seorang pemimpin yang efektif tidak hanya ditunjukkan oleh jumlah kekuasaan yang dimiliki dan bagaimana menggunakannya, tetapi ditunjukkan oleh perhatian pemimpin terhadap kesejahteraan bawahan, komitmen akan pertumbuhan bawahan terutama sikap mengayomi yang ditunjukkan untuk menguatkan kemauan bawahan dan pelaksanaan kerja guna meningkatkan kinerja. Apabila karyawan merasa terasing baik dengan lingkungan pergaulan maupun pekerjaan maka kemungkinan yang didapat justru turunnya kinerja pegawai tersebut (Hersey dan Blanchard, 1995:178).

Menurut Siagian, (2005). Gaya Kepemimpinan merupakan suatu cara yang dimiliki oleh seseorang dalam mempengaruhi sekelompok orang atau bawahan untuk bekerja sama dan berdaya upaya dengan penuh semangat dan keyakinan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Keberhasilan suatu organisasi baik sebagai keseluruhan maupun berbagai kelompok dalam suatu organisasi tertentu, sangat tergantung pada efektivitas kepemimpinan yang terdapat dalam organisasi yang bersangkutan. Dapat dikatakan bahwa mutu kepemimpinan yang terdapat dalam suatu organisasi memainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi tersebut dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya terutama terlihat dalam kinerja para pegawainya

Heidjrachman dan Husnan (2002) menjelaskan bahwa hubungan antara kinerja karyawan dan gaya kepemimpinan seorang manajer berpengaruh dalam pencapaian tujuan suatu organisasi. Mengenai gaya kepemimpinan pada organisasi, setiap pemimpin pada masing-masing organisasi mempunyai gaya kepemimpinan yang berbeda antara yang satu dengan yang lain baik sektor publik maupun swasta. Bentuk gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam suatu organisasi mungkin dapat mempengaruhi kinerja setiap karyawan. Adanya gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi dan kondisi organisasi maka karyawan akan lebih bersemangat dalam menjalankan tugas dan kewajibannya dan mempunyai harapan terpenuhinya kebutuhan.

Menurut Robbins (dalam Hakim, 2011) faktor kepemimpinan mempunyai peran yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja pegawai karena kepemimpinan yang efektif memberikan pengarahan terhadap usaha-usaha semua pekerja dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan yang efektif dibutuhkan pemimpin untuk dapat meningkatkan kinerja semua pegawai dalam mencapai tujuan organisasi sebagai instansi pelayanan publik. Dengan demikian, gaya kepemimpinan dapat menjadi pedoman yang baik dalam peningkatan kinerja pegawai

Menurut Didik (dalam Hakim, 2011) gaya kepemimpinan banyak mempengaruhi keberhasilan seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku bawahannya. Istilah gaya adalah cara yang digunakan pemimpin dalam mempengaruhi para pengikutnya. Kepemimpinan di suatu organisasi perlu mengembangkan staf dan membangun iklim motivasi yang menghasilkan tingkat kinerja yang tinggi, maka pemimpin perlu memikirkan gaya kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat, yang bertujuan menyelaraskan persepsi di antara orang akan mempengaruhi menjadi amat penting kedudukannya.

2.7 Tinjauan Penelitian Terdahulu

Penelitian ini dilakukan berpedoman pada penelitian terdahulu. Persamaan tersebut memiliki persamaan dan perbedaan. Persamaannya terletak pada analisis data yang digunakan, yaitu menggunakan analisis regresi linier berganda. Sedangkan perbedaannya terletak pada jumlah variabel dan obyek penelitian serta hasil penelitian.

Tabel 2.2 Perbedaan dan Persamaan Penelitian Terdahulu Dengan Penelitian Sekarang

No	Keterangan	Penelitian Terdahulu	Penelitian Terdahulu	Penelitian Sekarang
a	b	c	d	e
1.	Peneliti	Eva Tri Susanti	Lukmanul Hakim	Riski Dwi Untari
2.	Judul	Pengaruh gaya kepemimpinan situasional dan Kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT.Bank Rakyat Indonesia (persero), tbk. Cabang Jember dengan motivasi sebagai variabel intervening	pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai negeri sipil melalui motivasi pada dinas perhubungan Kota Palembang	Pengaruh gaya kepemimpinan situasional Terhadap kinerja Aparatur Desa di Desa Tamansari Kecamatan Wuluhan Kabupaten Jember
3.	Tahun	2011	2011	2015
4.	Metode Penelitian	Kuantitatif	Kuantitatif	Kuantitatif
5.	Hasil Penelitian	Gaya Kepemimpinan Situasional dan Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi, Gaya Kepemimpinan Situasional dan Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Variabel motivasi mampu menjadi variabel intervening oleh karena perhitungan standardized coefficients untuk pengaruh tidak langsung Gaya kepemimpinan Situasional dan Kompensasi terhadap Kinerja melalui Motivasi kerja lebih besar dibanding pengaruh secara langsung Gaya Kepemimpinan Situasional dan Kompensasi terhadap Kinerja	Gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja, Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap Motivasi, Motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja, Adanya pengaruh yang cukup besar antara Gaya Kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja, Motivasi bukan merupakan Intervening Hubungan antara Gaya Kepemimpinan dan Kinerja.	Kepemimpinan situasional berpengaruh secara signifikan (nyata) terhadap kinerja perangkat desa di Desa Tamansari, Kecamatan. Wuluhan, Kabupaten Jember

2.8 Kerangka Konsep

Kerangka konseptual yang mendasari penelitian ini adalah bahwa kinerja karyawan secara individu merupakan sesuatu yang dianggap sangat penting, baik bagi karyawan itu sendiri maupun bagi perusahaan. Dengan kinerja yang lebih tinggi, lebih besar kemungkinan tercapainya tujuan pribadi karyawan maupun tujuan perusahaan secara keseluruhan

Menurut Robbins (2007) faktor kepemimpinan mempunyai peran yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja pegawai karena kepemimpinan yang efektif memberikan pengarahan terhadap usaha-usaha semua pekerja dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan yang efektif dibutuhkan pemimpin untuk dapat meningkatkan kinerja semua pegawai dalam mencapai tujuan organisasi sebagai instansi pelayanan publik. Dengan demikian, gaya kepemimpinan dapat menjadi pedoman yang baik dalam peningkatan kinerja pegawai. Peranan kepemimpinan akan menjadi penting dan dibutuhkan untuk menyelaraskan berbagai macam kebutuhan dan juga untuk menciptakan situasi kerja yang kondusif. Disamping itu dapat mendorong para pegawai untuk berperilaku sesuai dengan tujuan organisasi yang ditetapkan.

Berpijak dari pemikiran tersebut, dikemukakan suatu kerangka konseptual yang berfungsi sebagai penuntun sekaligus mencerminkan alur pemikiran dalam penelitian ini. Adapun model hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:



Keterangan

X = Variabel bebas (gay kepemimpinan situasional)

Y = Variabel terikat (Kinerja)

Maka penelitian ini mempunyai dua variabel yaitu gaya kepemimpinan situasional sebagai variabel bebas (variabel X) dan Kinerja Pegawai Kecamatan sebagai variabel terikat (variabel Y).

2.9 Hipotesis Penelitian

Hipotesis adalah pernyataan yang bersifat sementara dan merupakan suatu rumusan yang menyatakan harapan penulis tentang hubungan dua variabel dimana akan memberikan suatu kepastian terhadap dasar pemikiran yang telah dituangkan dalam hubungan tersebut. Menurut Sugiyono (2005:51) menjelaskan bahwa “hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian lebih lanjut Nazir (1983:154) menjelaskan bahwa hipotesis adalah sebagai berikut:

Hipotesis kerja (H_i) mempunyai rumusan dengan implikasi alternatif didalamnya. Hipotesis kerja diuji untuk diterima dan dirumuskan dalam desain yang non eksperimental. Hipotesis nol (H_o) diformulasikan untuk ditolak sesudah pengujian dengan menggunakan statistik dan biasanya digunakan untuk penelitian eksperimental.

Berdasarkan pendapat tersebut maka hipotesis dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

- H_i : Ada pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja aparatur desa
- H_o : Tidak ada pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja aparatur desa

BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Metode Penelitian

Dalam suatu metode penelitian ilmiah diperlukan suatu metode sebagai landasan dalam upaya mendapatkan data-data yang obyektif. Mengingat pentingnya data dalam penelitian yang tepat dan dapat dipertanggungjawabkan kebenarannya diperlukan suatu metode ilmiah. Menurut Sugiyono (2007:4) menyatakan bahwa “Metode penelitian adalah cara ilmiah untuk mendapatkan data yang valid dengan tujuan dapat ditemukan, dibuktikan dan dikembangkan suatu pengetahuan sehingga pada gilirannya dapat digunakan untuk memahami, memecahkan, dan mengantisipasi masalah.

Sehingga dalam penelitian ilmiah perlu adanya metode penelitian yang dijadikan sebagai landasan untuk memperoleh data-data yang relevan dan untuk menemukan masalah yang dihadapi. Dengan demikian metode ilmiah sebagai alat atau cara kerja dalam memahami suatu objek penelitian dalam rangka untuk menemukan, mengembangkan dan menguji suatu penelitian. Adapun tahapan yang akan dilalui dalam pelaksanaan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Tipe penelitian
2. Tahapan penelitian
3. Penentuan populasi dan sampel
4. Metode pengumpulan data
5. Uji Instrumen
6. Metode analisis data

3.2 Tipe Penelitian

Dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif karena penelitian ini dinyatakan dengan angka-angka. Menurut Sugiyono (2007: 2) jenis penelitian ini dapat dikelompokkan menurut tujuan penelitian, tingkat eksplanasi, dan jenis data. Selanjutnya Sugiyono (2007:6) membedakan penelitian menurut tingkat eksplanasi

adalah tingkat penjelasan, yaitu bagaimana variabel-variabel yang diteliti akan menjelaskan obyek yang diteliti melalui data yang terkumpul. Berdasarkan ini penelitian dapat dikelompokkan menjadi deskriptif, komperatif, dan asosiatif.

Penelitian ini merupakan penelitian asosiatif. Menurut Sugiyono (2011; 8) penelitian asosiatif merupakan penelitian yang bertujuan mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih. Sedangkan metode penelitiannya adalah metode eksplanasi, yaitu suatu metode yang digunakan untuk menjelaskan pengaruh suatu variabel dengan variabel lainnya (Bungin, 2013:46).

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan pendekatan kuantitatif. Menurut Sugiyono (2012:15), pendekatan kuantitatif adalah pendekatan yang didasarkan pada angka dan data kualitatif yang diangkakan. Pendekatan kuantitatif dipilih karena data yang diperoleh berupa angka-angka karena menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data dari responden dan melakukan pengolahan data angka untuk memperoleh kesimpulan.

3.3 Tahapan Penelitian

Sebagai langkah awal mengadakan penelitian, dilakukan observasi pendahuluan guna memperoleh informasi dan mengumpulkan data dengan mengadakan pengamatan secara langsung terhadap kinerja aparatur desa Tamansari

a. Studi Kepustakaan

Studi kepustakaan merupakan metode pengumpulan informasi atau data awal yang diperlukan untuk menambah dan memperluas pengetahuan peneliti yang dilakukan dengan membaca buku-buku atau *literature* dan hasil penelitian-penelitian terdahulu yang ada kaitannya dengan kepemimpinan situasional dan kinerja yang dapat dijadikan referensi oleh peneliti.

a. Penentuan Lokasi dan Waktu Penelitian

Lokasi penelitian merupakan tempat peneliti melakukan kegiatan penelitian untuk memperoleh data yang diperlukan dan berkaitan dengan permasalahan yang diteliti. Adapun alasan memiliki lokasi penelitian di Desa Tamansari, yaitu:

- 1) Pemilihan lokasi ini didasarkan pada data pencapaian target yang belum tercapai
- 2) Selain itu lokasi penelitian merupakan lokasi yang bersedia untuk dijadikan tempat penelitian.

Waktu penelitian dilakukan pada 14 Februari – 14 April 2015. Namun, tidak menutup kemungkinan pelaksanaan kegiatan penelitian bisa lebih cepat/lebih lama, sesuai dengan kebutuhan penelitian yang diperlukan.

b. Observasi Pendahuluan

Setelah penentuan lokasi penelitian, maka dilakukan observasi awal dengan tujuan untuk memperoleh informasi dan data awal tentang permasalahan yang akan diteliti.

3.4 Penentuan Populasi dan Sampel

3.4.1 Penentuan Populasi

Sebelum mengadakan penelitian terlebih dahulu menentukan populasi yang akan diteliti. Menurut Singarimbun dan Efendi (1989:152) yang dimaksud dengan populasi adalah jumlah keseluruhan dari unit analisa yang cirinya akan digunakan. Dari pendapat tersebut maka populasi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai atau perangkat desa di Desa Tamansari, Kecamatan. Wuluhan, Kabupaten. Jember berjumlah 25 orang

3.4.2 Penentuan Sampel

Sampel menurut Sugiyono (2012:81) adalah “bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut”. Besar sampel dalam penelitian ini ditentukan menurut sesuai dengan pernyataan Arikunto (2006:110) apabila subjek kurang dari 100, lebih baik diambil semua sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi. Selanjutnya jika jumlah subjeknya besar dapat diambil antara 10-15% atau 20-25% atau lebih.

Bersumber dari pendapat tersebut, maka sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah aparatur desa selain kepala desa berjumlah 25 orang. Sehingga populasi dalam penelitian ini juga merangkap sebagai sampel penelitian sehingga termasuk mpada penelitian populasi. Arikunto (2011:101) menjelaskan bahwa penelitian populasi ini dilakukan apabila peneliti ingin melihat semua liku-liku yang ada dalam populasi. Oleh karena itu subyeknya meliputi semua yang terdapat dalam populasi. Sementara pengambilan sampel pengambilan sampel pada penelitian menggunakan sampel total, yaitu keseluruhan populasi merangkap sebagai sampel penelitian (Winarno, dalam Bungin 2013:111).

3.5 Tahap Pengumpulan dan Pengolahan Data

3.5.1 Tahap Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data sangat diperlukan guna memperoleh data yang bersifat akurat sehingga dapat mendukung keberhasilan pencapaian tujuan penelitian. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Pengumpulan Data Primer

Menurut Bungin (2013:132) data primer adalah data yang langsung diperoleh dari sumber data pertama di lokasi penelitian atau objek penelitian. Teknik untuk mengumpulkan data primer dalam penelitian ini adalah:

1). Observasi

Observasi merupakan kegiatan dengan pencatatan dan pengamatan secara sistematis terhadap objek penelitian (dalam hal ini karyawan) sehingga diperoleh gambaran dari objek yang diteliti untuk kegunaan penelitian. Observasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah observasi non partisipan. Menurut Sugiyono (2007; 23) “Dalam observasi non partisipan peneliti tidak terlibat langsung dan hanya sebagai pengamat *independen*”. Pengamatan dilakukan dengan memperhatikan kegiatan aparatur Desa Tamasari.

2). Wawancara

Wawancara merupakan teknik pengumpulan data dengan cara tanya jawab secara langsung kepada pihak-pihak kompeten pada pemerintahan desa. Sugiyono (2005; 45) menyatakan bahwa “Wawancara merupakan suatu proses interaksi dan komunikasi dengan pihak lain”.

3). Kuesioner

Menurut Sugiyono (2007; 29) kuesioner merupakan “Pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya”. Tujuan penggunaan kuesioner adalah untuk mencapai jawaban responden yang bersifat objektif dan mencerminkan sikap responden yang sesungguhnya suatu permasalahan penelitian. Pembagian kuesioner berupa pertanyaan tertutup diberikan kepada Aparatur Desa Tamansari yang dijadikan sampel guna memperoleh tanggapan/penilaian.

b. Pengumpulan Data Sekunder

Menurut Bungin (2013:132) data sekunder adalah data yang diperoleh dari sumber kedua atau sumber sekunder dari data yang kita butuhkan. Artinya, data tersebut telah lebih dahulu dikumpulkan dan dilaporkan oleh satu orang atau instansi di luar peneliti sendiri, walaupun yang dikumpulkan itu sesungguhnya adalah data yang asli. Teknik pengumpulan data sekunder dalam penelitian ini meliputi:

1). Dokumentasi

Dokumentasi merupakan teknik pengumpulan data sekunder dengan pencatatan data-data yang dianggap penting dan berhubungan dengan masalah penelitian. Teknik dokumentasi dalam penelitian ini dilakukan untuk memperoleh data-data yang berhubungan dengan sejarah, struktur organisasi, dan data-data lainnya yang sesuai dengan permasalahan penelitian.

2). Studi Pustaka

Studi kepustakaan adalah pengumpulan data dengan mempelajari literatur yang berhubungan dengan masalah kepemimpinan situasional dan kinerja. Hal ini dilakukan guna mendapat pengetahuan dan teknik-teknik sebagai alat untuk mendukung penelitian ini.

3.5.2 Tahap Pengolahan Data

Pengolahan data merupakan kegiatan yang dilakukan setelah proses pengumpulan data selesai. Menurut Bungin (2013:174-178) tahap pengolahan data dibagi menjadi beberapa bagian antara lain sebagai berikut.

a. *Editing* (Pemeriksaan)

Editing adalah kegiatan yang dilaksanakan setelah peneliti selesai menghimpun data di lapangan. Pemeriksaan data dapat dilakukan dengan memeriksa jawaban yang telah diisi oleh responden dalam kuesioner yang telah dibagikan. Tujuannya adalah untuk mengetahui kelengkapan data yang terkumpul agar data tersebut dapat digunakan dalam proses berikutnya.

b. *Coding* (Pengkodean)

Coding merupakan tahap mengklasifikasikan data yang telah melalui proses *editing*. Tujuannya adalah untuk memberikan nilai dari setiap jawaban responden.

c. *Tabulating* (Tabulasi)

Tabulating atau disebut proses pembeberan adalah proses memasukkan data pada tabel-tabel tertentu dan mengatur angka-angka serta menghitungnya. Tabulasi merupakan tahapan terakhir dalam pengolahan data. Tujuannya adalah untuk memudahkan dalam menganalisisnya.

3.6 Definisi Operasional Variabel

Dalam suatu penelitian variabel-variabel penelitian harus dapat dioperasionalkan dalam bentuk yang kongkrit agar penelitian mudah dipahami. Menurut Singarimbun (2000:46) menyatakan bahwa “Definisi operasional adalah unsur penelitian yang memberitahukan bagaimana cara mengukur suatu variabel. Sedangkan Tjokrowinoto (1981:2) mengemukakan pendapatnya sebagai berikut:

Definisi operasional adalah penyusunan tentang variabel atau konsep-konsep secara spesifik sehingga jelas dimensi-dimensi maupun indikator-indikator dari konsep maupun variabel tadi. Suatu penelitian untuk konsep operasional ditentukan oleh situasi si peneliti. Sehingga ada batasan dalam definisi operasional.

Jadi definisi operasional berfungsi untuk mempertegas masing-masing variabel yang nantinya digunakan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Dalam penelitian ini variabel yang perlu dioperasionalkan adalah sebagai berikut:

3.6.1 Operasional variabel Bebas (X)

Variabel bebas (X) adalah akibat variabel yang mempengaruhi (Arikunto, 2004). Pada penelitian ini variabel yang mempengaruhi adalah kepemimpinan situasional. Gaya kepemimpinan situasional adalah suatu kemampuan dan kemauan dari orang-orang untuk bertanggung jawab dalam mengarahkan perilakunya sendiri, berhubungan dengan tugastugas spesifik yang harus dilakukannya (Paul Hersey dan Kenneth Blonchard, (1996:193). Alat ukur yang digunakan untuk kepemimpinan situasional sebagai berikut:

1. Memberitahukan adalah bagi tingkat kematangan yang rendah.
2. Menjajakan adalah tingkat kematangan rendah ke sedang.
3. Mengikutsertakan adalah tingkat kematangan sedang ke tinggi.
4. Mendelegasikan adalah tingkat kematangan tinggi.

3.6.2 Operasional Variabel Terpengaruh (Y)

Variabel Terikat (Y) adalah akibat variabel yang dipengaruhi (Arikunto,

2004) Dalam penelitian ini variabel terikat dengan simbol (Y) adalah kinerja karyawan. Kinerja merupakan hasil kerja seorang karyawan dalam periode tertentu yang bersifat individual, karena setiap karyawan mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda - beda dalam mengerjakan tugas pekerjaannya (Sedarmayanti, 2001). Hasil pekerjaan karyawan akan baik dan sesuai dengan target yang ditetapkan jika karyawan merasa aman dan nyaman dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan. Dalam penelitian ini, pengukuran kinerja pegawai dengan menggunakan indikator-indikator sebagai berikut:

a. Kualitas kerja (*quality of work*)

adalah kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya yang tinggi pada gilirannya akan melahirkan penghargaan dan kemajuan serta perkembangan organisasi melalui peningkatan pengetahuan dan keterampilan secara sistematis sesuai tuntutan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin berkembang pesat. Kualitas kerja dapat diukur melalui:

- 1) Cermat dalam menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya
- 2) Kuantitas pekerjaan semakin banyak

b. Ketetapan waktu (*promptness*)

yaitu berkaitan dengan sesuai atau tidaknya waktu penyelesaian pekerjaan dengan target waktu yang direncanakan. Ketetapan waktu dapat diukur dengan:

- 1) Pekerjaan selesaikan sesuai dengan waktu yang ditetapkan
- 2) Dalam bekerja senantiasa memperhatikan waktu

c. Inisiatif (*initiative*)

yaitu mempunyai kesadaran diri untuk melakukan sesuatu dalam melaksanakan tugas-tugas dan tanggung jawab. Inisiatif dapat diukur dengan:

- 1) Pegawai memiliki inisiatif untuk mengembangkan diri dalam karirnya
- 2) Mengajak rekan kerja untuk bekerja lebih baik lagi

d. Keterampilan kerja (*capability*)

yaitu diantara beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang, ternyata yang dapat dintervensi atau diterapi melalui pendidikan dan latihan adalah

faktor kemampuan yang dapat dikembangkan. Keterampilan kerja dapat diukur dengan:

- 1) Terampil dalam melaksanakan pekerjaan
- 2) Terampil mengoperasikan peralatan kantor

e. Komunikasi (*communication*)

merupakan interaksi yang dilakukan oleh atasan kepada bawahan untuk mengemukakan saran dan pendapatnya dalam memecahkan masalah yang dihadapi. Komunikasi dapat diukur dengan:

- 1) Terjalin komunikasi yang baik dengan pimpinan
- 2) Terjalin komunikasi yang baik dengan teman sejawat

Tabel 3.1 Definisi operasional

Konsep	Variabel	Indikator	Item
Gaya Kepemimpinan	Kepemimpinan Situasional	Memberitahukan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atasan Bapak/Ibu selalu melakukan pengarahan secara spesifik 2. Atasan Bapak/Ibu menjelaskan cara mengerjakan pekerjaan tersebut
		Menjajakan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atasan Bapak/Ibu mulai melakukan komunikasi dua arah dengan karyawan 2. Atasan Bapak/Ibu meminta saran atas keputusan yang akan ditetapkan kepada karyawan 3. Atasan Bapak/Ibu menjelaskan keputusan yang akan diambil kepada karyawan
		Mengikutsertakan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atasan Bapak/Ibu saling memberikan gagasan kepada karyawan. 2. Atasan Bapak/Ibu mendukung usaha-usaha karyawan dalam menyelesaikan tugas 3. Atasan Bapak/Ibu bersama-sama membuat keputusan bersama dengan karyawan 4. Atasan Bapak/Ibu memberikan motivasi kepada karyawan 5. Atasan Bapak/Ibu mendengarkan usaha-usaha karyawan dalam menyelesaikan tugas
		Mendelegasikan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kontrol pelaksanaan tugas diserahkan kepada karyawan 2. Bawahan diperkenankan untuk melaksanakan sendiri pekerjaan yang harus diselesaikan
		Kinerja	Kinerja Karyawan
		Ketepatan Waktu	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pekerjaan selesaikansesuai dengan waktu yang ditetapkan 2. Dalam bekerja hanya sesuai dengan waktu yang diberikan
		Inisiatif	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pegawai memiliki inisiatif untuk mengembangkan diri dalam karirnya 2. Mengajak rekan kerja untuk bekerja lebih baik lagi
		Ketrampilan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Terampil dalam melaksanakan pekerjaan 2. Terampil mengoperasikan peralatan kantor
		Komunikasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Terjalin komunikasi yang baik dengan pimpinan 2. Terjalin komunikasi yang baik dengan teman sejawat

Sumber : Paul Hersey dan Kennth Blonchard, (1996:193); Sedarmayanti, (2001;51)

3.5 Skala Pengukuran

3.5.1 Skala Likert

Dalam penelitian ini teknik pengukuran menggunakan skala likert. “Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial” (Sugiyono, 2012:93). Dengan skala likert maka variabel yang akan diukur dan dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrument yang dapat berupa pertanyaan atau pernyataan. Jawaban setiap item yang menggunakan skala likert mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif. Kriteria pengukuran dalam penelitian ini adalah:

- a. Jawaban sangat setuju diberi skor 5
- b. Jawaban setuju diberi skor 4
- c. Jawaban ragu-ragu diberi skor 3
- d. Jawaban tidak setuju/ diberi skor 2
- e. Jawaban sangat tidak setuju diberi skor 1

3.5.2 Transformasi Data Ordinal ke Data Interval

Analisis Regresi Linier Sederhana digunakan untuk mencari pengaruh masing-masing variabel dalam penelitian. Jenis data yang ada adalah data ordinal, sedangkan syarat dapat digunakan analisis ini biasanya adalah data harus berbentuk interval. Sehingga data ini harus kita ubah menjadi interval dengan cara mengubah data ordinal ini menjadi data interval melalui *Method of Successive Interval* (MSI). (Sarwono, 2013:65)

Metode suksesif interval merupakan proses mengubah data ordinal menjadi data interval. Data ordinal harus diubah dalam bentuk interval karena data ordinal sebenarnya adalah data kualitatif atau bukan angka sebenarnya. Data ordinal menggunakan angka sebagai simbol data kualitatif. Adapun langkah-langkah untuk mengubah data ordinal menjadi interval adalah sebagai berikut:

a. Menghitung Frekuensi

Frekuensi merupakan banyaknya tanggapan responden dalam memilih skala ordinal 1 s/d 5

b. Menghitung Proporsi (P)

Proporsi dihitung dengan membagi setiap frekuensi dengan jumlah responden.

c. Menghitung Proporsi Kumulatif (PK)

Proporsi kumulatif dihitung dengan menjumlahkan proporsi secara berurutan untuk setiap nilai.

d. Mencari Nilai Z

Nilai z diperoleh dari tabel distribusi normal baku (*critical value of z*). Dengan asumsi bahwa proporsi kumulatif berdistribusi normal baku.

e. Menghitung Densitas F (z)

Nilai F (z) Dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$F(x) = \frac{1}{\sqrt{2\pi}} \text{Exp} \left(-\frac{1}{2} Z^2 \right)$$

f. Menghitung *Scale Value*

Menghitung *scale value* digunakan rumus:

$$Sv = \frac{\text{density at lower limit} - \text{density at upper limit}}{\text{area under upper limit} - \text{area under lower limit}}$$

Keterangan:

Nilai *density* = nilai diambil dari densitas z

Nilai *area* = nilai diambil dari proporsi kumulatif

g. Menghitung Nilai Hasil Penskalaan

Nilai hasil penskalaan dihitung dengan cara sebagai berikut:

- 1) Ubah nilai Sv terkecil (nilai negative yang terbesar) diubah menjadi sama dengan 1, nilai 1 diperoleh dari:

$$Sv + X = 1 \quad \text{kemudian digunakan rumus: } X = 1 + Sv$$

- 2) Transformasi nilai skala dengan rumus:

$$y = Sv + |Sv \text{ min}|$$

3.6 Uji Instrumen

3.6.1 Validitas Instrumen

Menurut Widayat (2004:87) validitas adalah suatu pengukuran yang mengacu pada proses dimana pengukuran benar-benar bebas dari kesalahan sistimatis dan kesalahan random. Pengukuran yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data (mengukur) itu valid. Valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur.

Pada penelitian ini, digunakan validitas *Pearson* berdasarkan rumus korelasi *product moment*. Adapun kriteria pengujiannya adalah apabila $r_{hitung} < r_{tabel}$ maka instrumen tidak valid sedangkan apabila $r_{hitung} > r_{tabel}$ instrumen valid (Singarimbun, 2005;67). Nilai r_{hitung} dapat diperoleh berdasarkan rumus sebagai berikut:

$$r = \frac{N (\sum XY) - (\sum X \sum Y)}{\sqrt{[N \sum X^2 - (\sum X)^2][N \sum Y - (\sum Y)^2]}}$$

Dimana:

- r = Koefisien Korelasi
- n = Jumlah sampel
- X = Skor tiap butir
- Y = Skor Total

3.6.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas menunjuk pada satu pengertian bahwa sesuatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk dapat dijadikan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik. Instrumen yang baik tidak akan mengarahkan responden untuk memilih jawaban-jawaban tertentu. Instrumen yang sudah dapat dipercaya akan menghasilkan data yang dapat dipercaya pula. Sesuai yang disyaratkan oleh Nunnally (dalam Ghazali 2013) bahwa suatu konstruk dikatakan reliabel jika nilai *Cronbach Alpha* lebih dari 0,70.

Pada penelitian ini menggunakan *Cronbach Alpha* dengan menggunakan dengan rumus sebagai berikut Nugroho (2005:72)

$$= \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum S^2 j}{S^2 x} \right)$$

Keterangan :

= koefisien reliabilitas alpha

k = jumlah item

Sj = varians responden untuk item I

Sx = jumlah varians skor total

3.6.3 Uji Normalitas Data

Normalitas data adalah syarat yang harus dipenuhi oleh suatu sebaran data sebelum melakukan analisis regresi. Hal ini berguna untuk menghasilkan model regresi yang baik. Model regresi yang baik adalah data yang berdistribusi normal atau mendekati normal (Ghazali, 2013). Uji normalitas yang dilakukan terhadap sampel dilakukan dengan menggunakan *kolmogrov-smirnov* test dengan menetapkan derajat keyakinan () sebesar 5%. Kriteria pengujian dengan melihat besaran *kolmogrov-smirnovtest* adalah sebagai berikut:

- Jika signifikansi > 0,05 maka data tersebut berdistribusi normal.
- Jika signifikansi < 0,05 maka data tersebut tidak berdistribusi normal.

3.6.4 Uji heteroskedastisitas

Asumsi ini menyatakan bahwa apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan yang lain. Jika varians satu dari residual satu pengamatan yang lain tetap, maka disebut homokedastisitas. Namun jika varians satu pengamatan lain berbeda, disebut heteroskedastisitas (Ghazali, 2013). Salah satu cara untuk mendeteksi adanya heteroskedastisitas adalah dengan melakukan uji glesjer (*glesjer test*) atau uji park (*park test*). Dalam penelitian ini uji

yang digunakan untuk mendeteksi adanya heteroskedastisitas adalah uji park. Metode uji Park yaitu dengan meregresikan nilai residual ($Lnei^2$) dengan masing-masing variabel dependen (LnX_1 dan LnX_2). Kriteria pengujian adalah sebagai berikut:

H_0 : tidak ada gejala heteroskedastisitas

H_a : ada gejala heteroskedastisitas

H_0 diterima bila $-t \text{ tabel} < t \text{ hitung} < t \text{ tabel}$ berarti tidak terdapat heteroskedastisitas dan H_0 ditolak bila $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$ atau $-t \text{ hitung} < -t \text{ tabel}$ yang berarti terdapat heteroskedastisitas.

3.7 Teknik Analisis Data

3.7.1 Regresi Linier Sederhana

Teknik ini digunakan untuk mengetahui pengaruh keseluruhan variabel bebas dengan variabel terikat. Regresi linier sederhana dapat diukur dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$Y = a + bx$$

Keterangan

Y = Kinerja

a = Konstanta

b = koefisien regresi

3.7.2 Uji Hipotesis

Uji t di digunakan untuk menguji adanya pengaruh antara variabel (X) terhadap variabel terikat secara individu (Supranto, 2001;53) dengan rumus sebagai berikut :

$$t = \frac{b}{Sb}$$

Dimana :

t = Besarnya nilai hitung

b = Koefisien regresi