

**TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)**

**ANALISIS KEPEMIMPINAN DALAM MENINGKATKAN  
KINERJA APARATUR PADA SEKRETARIAT DAERAH  
KABUPATEN SUMBA BARAT DAYA  
PROPINSI NUSA TENGGARA TIMUR**



**TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh  
Gelar Magister Sains Dalam Ilmu Administrasi  
Bidang Minat Administrasi Publik**

**Disusun Oleh :**

**HERMAN GONO ATE**

**NIM: 018397275**

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS TERBUKA  
JAKARTA**

**2013**

**UNIVERSITAS TERBUKA**  
**PROGRAM PASCA SARJANA**  
**MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

**PERNYATAAN**

Tugas Akhir Program Magister (TAPM) yang berjudul Analisis Kepemimpinan dalam Meningkatkan Kinerja Aparatur pada Sekretariat Daerah Kabupaten Sumba Barat Daya Propinsi Nusa Tenggara Timur adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar. Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Kupang, 19 Juli 2013

saya menyatakan,

METERAN  
TEMPEL  
PAJAK PENANGGUNG BANGSA  
TANPA  
70C33ABF739588208

EMAS  
6000  
DJP

**HERMAN GONO ATE**  
**NIM.018397275**

**LEMBAR PERSETUJUAN TAPM**

**ANALISIS KEPEMIMPINAN DALAM MENINGKATKAN  
KINERJA APARATUR PADA SEKRETARIAT DAERAH  
KABUPATEN SUMBA BARAT DAYA  
PROPINSI NUSA TENGGARA TIMUR**

Dipersiapkan dan disusun oleh :  
Herman Gono Ate  
NIM.018397275

Menyetujui :

Pembimbing I,



Dr. Lenny Magdalena Tamunu, S.U.  
NIP.19550523 198003 2 002

Pembimbing II,



Dr. Drs. Pius Bumi Kellen, M.M.  
NIP.19600903 198702 1 001

Mengetahui,

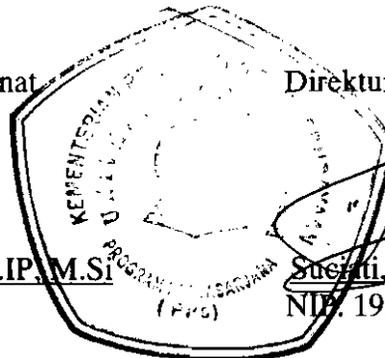
Tanggal, 19 Juli 2013

Ketua Bidang ISIP Bidang Minat  
Magister Administrasi Publik,



Florentina Ratih Wulandari, S.IP, M.Si  
NIP. 19710609 199802 2 001

Direktur Program Pascasarjana,



Suejati, M.Sc, Ph.D

NIP. 19520313 198503 2 001

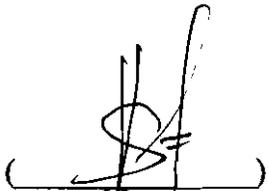
**UNIVERSITAS TERBUKA**  
**PROGRAM PASCA SARJANA**  
**MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

**PENGESAHAN**

Nama : Herman Gono Ate  
NIM : 018397275  
Program Studi : Magister Administrasi Publik  
Telah dipertahankan di hadapan Sidang Panitia Penguji Tesis Program Pascasarjana,  
Program Studi Administrasi Publik, Universitas Terbuka pada  
Hari/Tanggal : 19 Juli 2013  
Waktu : 09.00 – 10.00

Dan Telah Dinyatakan LULUS

**KOMISI PENGUJI TAPM**

Ketua Komisi Penguji : Dr. Sofjan Aripin, M.Si.   
Penguji Ahli : Prof. Dr. Azhar Kasim, MPA   
Pembimbing I : Dr. Lenny Magdalena Tamunu, S.U.   
Pembimbing II : Dr. Drs. Pius Bumi Kellen, M.M. 

**MOTTO :**

**YA TUHAN, ENKAU MENYEDIAKAN DAMAI SEJAHTERA BAGI  
KAMI, SEBAB SEGALA SESUATU YANG KAMI KERJAKAN,  
ENKAULAH YANG MENYEDIAKAN BAGI KAMI**

**( YESAYA 26 : 12 )**

**UNIVERSITAS TERBUKA**

## ABSTRAK

Begitu pentingnya peran pemimpin sehingga isu mengenai pemimpin menjadi fokus yang menarik perhatian para peneliti dimana pemimpin memegang peranan kunci dalam memformulasikan dan mengimplementasikan strategi organisasi. Hal ini mengindikasikan bahwa paradigma kepemimpinan adalah sesuatu yang sangat dinamis dan memiliki kompleksitas yang tinggi. Keberhasilan maupun kegagalan dari suatu organisasi, akan selalu dikaitkan dengan pemimpin atau dengan kata lain kepemimpinan merupakan unsur kunci dalam menentukan efektifitas dan produktifitas suatu organisasi.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui kepemimpinan yang diterapkan dalam upaya meningkatkan kinerja aparatur dan untuk mengetahui faktor apa saja yang mendukung dan menghambat kepemimpinan yang diterapkan dalam upaya peningkatan kinerja aparatur pada Sekretariat Daerah Kabupaten Sumba Barat Daya.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa skor pernyataan responden terhadap variabel kepemimpinan, dari 5 indikator yaitu Instruksi 55,08 (kategori sedang), indikator Konsultasi 68,35 (kategori tinggi), partisipasi partisipasi 70,31 (kategori tinggi), Delegasi 67,95 (kategori tinggi), dan indikator pengendalian 69,14 (kategori tinggi). Sedangkan untuk variabel kinerja aparatur dari 5 Indikator yaitu Kualitas Kerja, 67,97 (kategori tinggi), Indikator Kecakapan, 68,98 (kategori tinggi), Indikator Inisiatif, 66,12 (kategori tinggi), Indikator Kemampuan, 68,70 (kategori tinggi), dan Indikator Komunikasi, 70,42 (kategori tinggi).

Berdasarkan hasil analisis di atas, maka dapat disimpulkan bahwa skor pernyataan responden terhadap beberapa indikator kepemimpinan, umumnya berada pada klasifikasi tinggi, kecuali indikator instruksi yang berada pada kategori sedang. Sedangkan Kinerja Aparatur terhadap efektifitas pemahaman tugas dan tingkat kualitas pelayanan aparat terhadap masyarakat dapat disimpulkan tinggi (baik).

**Kata Kunci:** Kepemimpinan dan Kinerja Aparatur

## ABSTRACT

Once the importance of the issue of the role of the leader so that the leader be the focus of interest to the researchers in which the leader played a key role in formulating and implementing organizational strategy. This indicates that the paradigm of leadership is something that is very dynamic and has a high complexity. The success or failure of an organization, will always be associated with the leader or in other words, leadership is a key element in determining the effectiveness and productivity of an organization.

The purpose of this study was to determine the applied leadership in efforts to improve the performance of the apparatus and to determine what factors that support and hinder applied leadership in efforts to improve the performance of officials in the Secretariat of Southwest Sumba.

Results of this study indicate that scores of respondents to the leadership variable declaration, of 5 indicators of instruction indicator categories were 55.08%, 68.35% consulting indicator of high category, indicators of participation 70.31% higher categories, category indicators delegation of 67.95% high and 69.14% of control indicators of high category. As for the variable performance of the apparatus of the 5 indicators are indicators of the quality of work of high category 67.97%, 68.98% proficiency indicator of higher categories, category indicators initiative of 66.12% high, the indicator ability 68.70% higher categories and communication indicator 70.42% higher category.

Based on the analysis above, it can be concluded that the respondent's statement score some leadership indicators, generally located at higher classification, unless the indicator instruction in middle category. While the performance of the effectiveness of comprehension tasks Apparatus and level of quality service to the public officials can be inferred good.

**Keywords:** Leadership and Performance Apparatus

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Kuasa karena berkat dan pertolongan-Nya maka Tesis berjudul “Analisis Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Aparatur Pada Sekeretariat Daerah Kabupaten Sumba Barat Daya Propinsi Nusa Tenggara Timur” ini dapat diselesaikan dengan baik dan tepat pada waktunya.

Perampungan karya ini selain oleh kerja keras penulis dan berkat Tuhan Yang Maha Kasih juga bantuan dari berbagai pihak karena itu dari lubuk hati yang paling dalam, penulis menyampaikan rasa hormat dan ucapan terima kasih yang tulus kepada:

1. Bapak/Ibu Penyelenggara Pendidikan Jarak Jauh/UT Pusat
2. Bupati Sumba Barat Daya yang merekomendasikan kepada kami untuk mengikuti pendidikan pada Universitas Terbuka.
3. Kepala UPBJJ – Universitas Terbuka – Kupang bersama staf.
4. Bapak Sekda, para Asisten, para Staf Ahli Bupati dan Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sumba Barat Daya, yang memberikan ijin dan dukungan kepada kami untuk penyelesaian pendidikan magister dengan penulisan Tesis ini.
5. Dosen Pembimbing satu, Dr. Lenny Magdalena Tamunu, S.U dan Pembimbing dua, Dr. Pius Bumi Kellen, M.M yang selalu setia dalam membimbing penulis dalam proses penulisan Tesis ini.
6. Rekan-rekan Kerja pada Sekretariat Daerah Kab. Sumba Barat Daya, yang selalu mendorong penulis.
7. Seluruh unsur pimpinan Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) umumnya, lebih khusus pada Sekretariat Daerah Kabupaten Sumba Barat Daya yang membantu penulis dalam proses pengumpulan data dan informasi lainnya sehubungan dengan penulisan Tesis ini.
8. Para Responden yang telah memberikan berbagai informasi penting yang sekaligus merupakan titik kuat dalam penyelesaian Tesis ini.
9. Seluruh teman-teman seangkatan pada Program Studi Magister Administrasi Publik, Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka Kupang Kelas Tambolaka, atas kebersamaan dan persahabatan yang terjalin selama menempuh pendidikan. Ketulusan dan keiklasan dari persahabatan tumbuh karena adanya seuntai cinta, sehingga memancarkan sinar sumber inspirasi yang memberikan semangat dan motivasi kepada penulis untuk menyelesaikan Tesis ini.

10. Seluruh anggota keluarga Bpk J. N. Amalele (almarhum) dan Mama tersayang Sarah Yohana Coen serta kakak adik, Agustina Amalele, Magdalena Amalele (almarhuma), Yosep Dapa Talu, Dolvina Ege Lina, Benyamin Amalele, Martinus Amalele, Maryati Amalele dan Yosep Talu, yang senantiasa mendorong bahkan membantu dengan dana dan doa, sehingga bisa berakhirnya pendidikan ini. Kepada Om Ishak Coun dan Tante Naomi Abineno, Adik Dodi dan Novi serta Novaldo yang sudah dengan tulus membantu penulis kiranya Tuhan berkati.
11. Istri tercinta Debora K. Beke, Amd dan anak-anak tersayang, Agung Ate, Sonya Ate, Boy Ate dan Charin Ate, yang selalu setia mendoakan serta memberikan dorongan dan semangat untuk menyelesaikan pendidikan magister dan penulisan Tesis ini, kiranya Tuhan memberkati.
12. Kepada semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu oleh penulis, yang telah merelakan waktu dan tenaga secara ikhlas membantu penulis, sekaligus mendoakan keberhasilan, tidak ada emas dan permata yang dapat penulis sumbangkan, selain doa dan damba kepada Tuhan Yang Maha Kuasa dan Maha Kasih, kiranya menolong dalam setiap pergumulan, harapan dan cita-cita.

Penulisan telah berusaha agar penulisan Tesis ini memenuhi standar penulisan karya ilmiah yang baik, namun apabila masih terdapat kekurangan atau kesalahan maka kritik dan saran guna perbaikannya akan diterima dengan senang hati. Semoga karya ini bermanfaat bagi yang membutuhkan, Tuhan Yang Maha Kuasa Memberkati kita semua.

Tambolaka, 13 Juni 2013

**PENULIS**

## DAFTAR ISI

	Halaman
LEMBAR PERSETUJUAN .....	ii
LEMBAR PENGESAHAN .....	iii
LEMBAR PERNYATAAN .....	iv
MOTO .....	v
ABSTRAK .....	vi
ABSTRACT .....	vii
KATA PENGANTAR .....	viii
DAFTAR ISI .....	x
DAFTAR TABEL .....	xiii
DAFTAR GAMBAR .....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN .....	xv
<b>BAB I. PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
<b>A. Latar Belakang Masalah .....</b>	<b>1</b>
<b>B. Perumusan Masalah .....</b>	<b>13</b>
<b>C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian .....</b>	<b>13</b>
1. Tujuan Penelitian .....	13
2. Kegunaan Penelitian .....	14
<b>BAB II. TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>15</b>
<b>A. Kajian Teori .....</b>	<b>15</b>
1. Kepemimpinan .....	15
2. Teori-Teori Kepemimpinan .....	17
3. Fungsi Kepemimpinan .....	23
4. Fungsi Pendelegasian .....	27
5. Fungsi Pengendalian .....	35
6. Komentensi Kepemimpinan Kinerja .....	38
7. Kinerja .....	41
8. Penilaian Kinerja .....	44

	Halaman
B. Kajian Emperik.....	61
C. Kerangka Berpikir.....	61
<b>BAB III. METODE PENELITIAN.....</b>	<b>60</b>
A. Lingkup Penelitian .....	60
B. Variabel Penelitian .....	61
C. Teknik Pengumpulan Data .....	62
D. Prosedur Pengolahan Data.....	63
1. Pengolahan Data.....	63
2. Analisis Data.....	63
<b>BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>65</b>
A. Gambaran Umum Kabupaten Sumba Barat Daya .....	65
1. Sejarah Terbentuknya Kabupaten Sumba Barat Daya .....	65
2. Kondisi Geografis, Batas Administrasi, Topografis, Luas Wilayah .....	66
3. Visi dan misi Kabupaten Sumba Barat Daya .....	67
4. Strategi Arah dan Arah Kebijakan Kab.Sumba Barat Daya.....	68
5. Profil Sekretariat Daerah Kabupaten Sumba Barat Daya .....	69
6. Program Kerja dan Kegiatan Setda Kabupaten Sumba Barat Daya .....	70
7. Susunan Organisasi Setda Kabupaten Sumba Barat Daya.....	72
8. Struktur Organisasi Setda Kabupaten Sumba Barat Daya .....	92
B. Deskripsi Variabel Penelitian .....	93
1. Analisis Variabel Kepemimpinan .....	93
2. Analisis Variabel Kinerja Aparatur .....	105
3. Faktor Yang Mendukung dan Menghambat Kepemimpinan dalam Upaya Peningkatan Kinerja Aparatur .....	115
4. Pembahasan Hasil Penelitian .....	116
5. Keterbatasan Penelitian .....	119

	<b>Halaman</b>
6. Agenda Penelitian Mendatang .....	119
<b>BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN</b> .....	<b>120</b>
A. Kesimpulan .....	120
B. Saran.....	121
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	<b>123</b>
<b>LAMPIRAN</b> .....	<b>129</b>

UNIVERSITAS TERBUKA

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 Pedoman Untuk Pendelegasian.....	27
Tabel 3.1 Kerangka Populasi Penelitian .....	61
Tabel 3.2 Operasionalisasi Variabel .....	61
Tabel 3.3 Kriteria Pengklasifikasian Prosentase Skor Tanggapan Responden .....	64
Tabel 4.1 Kabupaten Sumba Barat Daya menurut Administrasi Wilayah .....	67
Tabel 4.2 Hasil Jawaban Responden Terhadap Indikator Instruksi.....	95
Tabel 4.3 Hasil Jawaban Responden Terhadap Indikator Konsultasi.....	97
Tabel 4.4 Hasil Jawaban Responden Terhadap Indikator Partisipasi.....	99
Tabel 4.5 Hasil Jawaban Responden Terhadap Indikator Delegasi .....	101
Tabel 4.6 Hasil Jawaban Responden Terhadap Indicator Pengendalian .....	103
Tabel 4.7 Hasil Jawaban Responden Terhadap Indicator Kualitas Kerja .....	107
Tabel 4.8 Hasil Jawaban Responden Terhadap Indicator Kecakapan .....	109
Tabel 4.9 Hasil Jawaban Responden Terhadap Indicator Inisiatif .....	111
Tabel 4.10 Hasil Jawaban Responden Terhadap Indicator Kemampuan .....	112
Tabel 4.11 Hasil Jawaban Responden Terhadap Indicator Komunikasi .....	114

**DAFTAR GAMBAR**

	Halaman
Gambar 2.1. Kerangka Berpikir .....	59
Gambar 4.1. Struktur Organisasi Sekertariat Daerah Kabupaten Sumba Barat Daya .....	92

**UNIVERSITAS TERBUKA**

**DAFTAR LAMPIRAN**

	Halaman
Lampiran 1. Riwayat Peneliti .....	129
Lampiran 2. Telaah hasil penelitian terdahulu .....	129
Lampiran 3 Kuesoner Penelitian .....	132
Lampiran 4 Tabulasi Data Hasil Penelitian .....	135

UNIVERSITAS TERBUKA

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang Masalah

Era kesejagatan telah berjalan dan bergulir dimuka kita, upaya untuk berpartisipasi dalam mewujudkan pemerintahan yang baik menjadi hal yang penting. Sebagai bagian dari pergaulan masyarakat internasional, masyarakat Indonesia harus senantiasa tanggap terhadap perubahan yang demikian cepatnya dan sekaligus harus mampu melebur dalam berbagai aktivitasnya. Oleh sebab itu, langkah-langkah strategis perlu segera diupayakan untuk diwujudkan, dan dilanjutkan dengan tindakan-tindakan operasional guna merealisasikannya.

Salah satu langkah strategis yang perlu dan harus dikembangkan saat ini adalah mewujudkan suatu iklim pemerintahan yang baik (*good governance*). Pemerintahan yang baik ditandai dengan tiga pilar elemen dasar yang saling berkaitan satu dengan lainnya. Ketiga pilar dimaksud adalah: (1) Transparansi, (2) Partisipasi, dan (3) Akuntabilitas.

Dalam kaitannya dengan pelaksanaan otonomi daerah, upaya-upaya untuk mewujudkan *good governance* telah mulai digulirkan dengan membangun instrumen peraturan perundang-undangan. Instrumen peraturan perundangan ini barulah merupakan langkah awal. Kesungguhan dan ketulusan untuk melaksanakannya tentulah merupakan hal lain yang penting pula diupayakan. Oleh karena itu peran pemimpin daerah baik pusat maupun daerah sangat penting dalam menjalankan kepemimpinannya sesuai dengan tiga pilar dari *good governance*.

Kepemimpinan lahir sebagai suatu konsekuensi logis dari perilaku dan budaya manusia yang terlahir sebagai individu yang memiliki ketergantungan sosial yang sangat tinggi dalam memenuhi berbagai kebutuhannya. Namun perlu disadari bahwa tidak semua orang terlahir sebagai pemimpin. Hanya sedikit orang yang secara natural memiliki bakat sebagai seorang pemimpin. Kebanyakan orang justru malah menghindari dari tugas memimpin. Lebih lanjut, pemimpin adalah orang-orang yang membuat sejarah, seperti halnya Gajah Mada, George Washington, Mahatma Gandhi, Napoleon Bonaparte, Billy Graham, Martin Luther King Jr, namun, tak semua pemimpin mampu membuat sejarah, dan hanya mereka yang tahu bagaimana mengatakan hal yang tepat pada orang yang tepat, dan di saat yang tepat untuk melakukan pekerjaan yang tepat. Dengan kata lain, hanyalah mereka yang mampu melaksanakan kepemimpinannya dengan efektif” (Sanusi, 2008:103).

Selanjutnya menurut Sanusi (2009:21), begitu pentingnya peran pemimpin sehingga isu mengenai pemimpin menjadi fokus yang menarik perhatian para peneliti dimana pemimpin memegang peran kunci dalam memformulasikan dan mengimplementasikan strategi organisasi. (Su’ud, 2000). Hal ini mengindikasikan bahwa paradigma kepemimpinan adalah sesuatu yang sangat dinamis dan memiliki kompleksitas yang tinggi dan kepemimpinan tidak hanya bergantung pada bakat semata, tapi bisa dipelajari, dibangun atau dilatih, sehingga tidak menutup kemungkinan bagi setiap orang untuk bisa menjadi pemimpin dan seberapa besar atau kecil skala kepemimpinannya dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi. Keberhasilan maupun kegagalan dari suatu organisasi, akan selalu dikaitkan dengan pemimpin dari organisasi dimaksud.

Dengan kata lain, kepemimpinan merupakan unsur kunci dalam menentukan efektivitas maupun tingkat produktifitas suatu organisasi. Suatu ungkapan yang mulia mengatakan bahwa pemimpinlah yang bertanggungjawab atas kegagalan pelaksanaan suatu pekerjaan

Hal ini menunjukkan bahwa suatu ungkapan yang mendudukkan posisi pemimpin dalam suatu organisasi pada posisi yang terpenting. Demikian juga pemimpin dimanapun letaknya akan selalu mempunyai beban untuk mempertanggungjawabkan kepemimpinannya. Kualitas dari pemimpin seringkali dianggap sebagai faktor terpenting dalam keberhasilan atau kegagalan organisasi (Bass dalam Menon, 2002). Suatu organisasi membutuhkan pemimpin yang efektif, yang mempunyai kemampuan mempengaruhi perilaku anggotanya atau anak buahnya. (Alimuddin, 2002). Jadi, seorang pemimpin atau kepala suatu organisasi akan diakui sebagai seorang pemimpin apabila ia dapat memberi pengaruh dan mampu mengarahkan bawahannya ke arah tujuan organisasi.

Dalam birokrasi pada umumnya dan khususnya birokrasi publik (pemerintah), pemimpin memegang peranan yang sangat strategis, dan berhasil tidaknya birokrasi publik dalam menjalankan tugas-tugas pelayanan suatu organisasi dan sangat ditentukan oleh kualitas pemimpinnya. Fenomena yang terjadi selama ini masih lemahnya kepemimpinan dalam berbagai level atau tingkatan pada birokrasi publik, menunjukkan tingkat penguasaan kepemimpinan pada umumnya masih rendah, dan kapasitas dan kesadaran pemimpin yang memiliki kewajiban untuk melayani, sangat terbatas bahkan tidak sedikit yang minta untuk dilayani. Kewenangan formal ini menjadi senjata ampuh dalam mengerahkan bawahan dan akibatnya bawahan bekerja bukan atas kesadaran

sendiri, tetapi atas tekanan atasan, sehingga hubungan yang harmonis antara atasan dengan bawahan tidak terjalin dengan harmonis (Keban, 2005:38).

Disadari bahwa tugas pemimpin tidaklah ringan. Sebagai pemimpin dan berada dipuncak struktur organisasi, dipundaknyalah perwujudan misi, visi organisasi banyak dibebankan. Oleh karena itu kedudukan pemimpin sangat mendominasi semua aktivitas yang dilakukan birokrasi. Hal ini membawa konsekuensi bahwa setiap pimpinan berkewajiban memberikan perhatian yang sungguh-sungguh untuk membina, menggerakkan, mengarahkan semua potensi dilingkungannya agar terwujud volume dan beban kerja yang terarah pada tujuan (Thoha, 2001).

Dengan pemahaman akan tugas-tugas yang diemban, dan pemahaman karakteristik bawahannya, maka seorang pemimpin akan dapat memberikan bimbingan, dorongan serta motivasi kepada seluruh anggotanya untuk mencapai tujuan. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin yang berorientasi pada peningkatan kemampuan meliputi menspesifikasi apa yang harus dilakukan untuk melakukan tugas-tugas secara efektif kepada karyawan, memonitor kemajuan dan memberi karyawan umpan balik yang sesuai dengan kemampuannya, hal tersebut mampu meningkatkan komitmen yang kuat untuk tetap menjadi bagian dari organisasi dan berusaha untuk meningkatkan kinerjanya sebagai umpan balik yang diberikan karyawan atas peran dan perhatian yang diberikan pimpinannya (Kohli *et al.* 1998).

Dalam banyak penelitian tentang peranan kepemimpinan mampu meningkatkan kinerja (Heather *et al.* 2001; Chen, 2004), selain itu, para peneliti lain juga telah menguji hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja (Bass *et*

*al, 1993*). Kepemimpinan menggambarkan hubungan antara pemimpin (*leader*) dengan yang di pimpin (*follower*) dan bagaimana seorang pemimpin mengarahkan *follower* akan menentukan sejauh mana *follower* mencapai tujuan atau harapan pimpinan (*Locander et al. 2002; Yammarino et al. 1993*). Pemimpin mengembangkan dan mengarahkan potensi dan kemampuan bawahan untuk mencapai bahkan melampaui tujuan organisasi (*Dvir et al. 2002*). *Ogbonna and Harris (2000)* melakukan penelitian mengenai gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kinerja pada perusahaan-perusahaan di United Kingdom. Dari hasil penelitiannya ditemukan bahwa gaya kepemimpinan tidak berhubungan secara langsung dengan kinerja. Namun demikian dalam hubungan antara budaya kompetitif dan inovatif dengan kinerja organisasi ditemukan adanya hubungan positif dan kuat.

Fenomena lain yang terjadi adalah ambivalensi birokrasi pemerintah kita yang telah membudaya selama kurun waktu yang relatif sangat lama. Arogansi kekuasaan masih menjadi bagian yang *inheren*. Banyak pemimpin (pejabat) pemerintah yang merasa seakan-akan jabatan yang dipegangnya adalah miliknya. Sehingga terkadang muncul berbagai aksi dan tuntutan masyarakat termasuk gerakan reformasi yang dikibarkan oleh masyarakat beberapa waktu yang lalu (*Mardiasmo, 2003*).

Masih banyak fenomena dari kepemimpinan yang mengakibatkan kinerja yang belum berfungsi sebagaimana mestinya. Tentunya kepemimpinan ini bukanlah satu-satunya penyebab, akan tetapi mandulnya kepemimpinan birokrasi publik telah menambah daftar ketidakberdayaan birokrasi dalam mengemban tugas-tugasnya. Selanjutnya, dalam hal pelayanan publik tersebut masih sering

dijumpai kendala internal berupa prosedur pelayanan yang berbelit-belit, panjang, lamban, biaya tambahan tidak sah, petugas yang sedang dinas luar, sedang rapat, mengerjakan sesuatu pekerjaan yang sama secara berulang-ulang (rutinitas), ketiadaan koordinasi antar instansi, Pegawai Negeri Sipil yang meninggalkan tugas pelayanan, dan lebih banyak menghabiskan waktu untuk tugas-tugas lain diluar tugas pelayanan tersebut.

Fenomena yang dijabarkan itu adalah merupakan keterbatasan kemampuan pemerintah dalam mengoptimalkan fungsi pelayanan masyarakat, hal ini semakin memperburuk persepsi masyarakat tentang keberadaan pemerintah. Jika dibandingkan dengan sistem pelayanan oleh pihak swasta, organisasi pelayanan pemerintah atau birokrasi pemerintah sering dikatakan sebagai sumber kelambanan, pungli dan inefisiensi. Sementara pihak swasta seringkali dianggap memiliki ciri-ciri sebaliknya seperti cepat, efisien, inovatif dan berkualitas.

Oleh sebab itu pemerintah sebagai organisasi publik, maka efektivitas kepemimpinan juga sangat dibutuhkan guna mempertahankan kelangsungan hidup organisasinya, serta untuk dapat berinteraksi dengan lingkungannya. Ada berbagai upaya yang telah dan sedang dilakukan di dalam organisasi publik saat ini salah satunya adalah upaya peningkatan etos kerja. Dalam konteks pemerintahan, etos kerja merupakan landasan moral bagi penyelenggaraan pemerintahan. Dipandang dari kacamata etos kerja, keberhasilan seseorang didalam memimpin pemerintahan harus diukur dari kemampuan mengemban tiga fungsi hakiki dari pemerintahan yaitu: pelayanan (*service*), pemberdayaan (*empowerment*), dan pembangunan (*development*) (Bertens, 2000:224).

Untuk menggambarkan etos kerja di atas tidak lepas dari kinerja aparat birokrasi selama ini. Ada beberapa pendapat yang mendefinisikan tentang kinerja karyawan, dapat penulis kemukakan sebagai berikut. Jackson *and* Morgan (1978) mengemukakan bahwa kinerja pada umumnya menunjukkan tingkat tujuan yang telah ditentukan sebelumnya, yang hendak dicapai. Rue *and* Byar dalam Keban, (1995) menyebutkan bahwa kinerja (*performance*) didefinisikan sebagai tingkat pencapaian hasil atau “*the degree of accomplishment*” atau kinerja merupakan tingkat pencapaian tujuan organisasi secara berkesinambungan. Sementara itu, Atmosudirdjo (1997) mengemukakan bahwa kinerja juga dapat berarti prestasi kerja, prestasi penyelenggaraan sesuatu (*performance, how well you do a piece of work or activity*). Faustino (1995) memberi batasan mengenai performansi adalah suatu cara mengukur kontribusi-kontribusi dari individu-individu anggota organisasi kepada organisasinya. Dengan demikian bahwa kinerja adalah konsep utama organisasi yang menunjukkan seberapa jauh tingkat kemampuan pelaksanaan tugas-tugas organisasi dalam rangka pencapaian tujuan.

Pengukuran kinerja suatu program, tujuan dari masing-masing program harus disertai dengan indikator-indikator kinerja yang digunakan untuk mengukur kemajuan dalam pencapaian tujuan tersebut (Mardiasmo, 2001). Indikator kinerja didefinisikan sebagai ukuran kuantitatif dan/atau kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, indikator kinerja harus merupakan sesuatu yang akan diukur dan dihitung serta digunakan sebagai dasar untuk menilai maupun melihat tingkat kinerja suatu program yang dijalankan unit kerja. Dengan demikian, tanpa indikator kinerja, sulit bagi kita untuk menilai kinerja (keberhasilan atau kegagalan)

kebijaksanaan/program/kegiatan dan pada akhirnya kinerja instansi/unit kerja yang melaksanakan.

Sistem ukuran kinerja secara umum dipecah oleh Mardiasmo (2005:56-57), dalam lima kategori yakni: (1) Indikator input, mengukur sumber daya yang diinvestasikan dalam suatu proses, program, maupun aktivitas untuk menghasilkan keluaran (*output* maupun *outcome*). Indikator ini mengukur jumlah sumberdaya seperti anggaran (dana), sumber daya manusia, informasi, kebijaksanaan/peraturan perundang-undangan dan sebagainya yang dipergunakan untuk melaksanakan kegiatan. Dengan meninjau distribusi sumber daya, suatu lembaga dapat menganalisis apakah alokasi sumber daya yang dimiliki telah sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan; (2) Indikator output adalah sesuatu yang diharapkan langsung dicapai dari sesuatu kegiatan yang dapat berupa fisik dan/atau non fisik. Indikator ini digunakan untuk mengukur output yang dihasilkan dari suatu kegiatan. Dengan membandingkan output yang direncanakan dan yang betul-betul terealisasi, instansi dapat menganalisis sejauh mana kegiatan terlaksana sesuai dengan rencana. Indikator output hanya dapat menjadi landasan untuk menilai kemajuan suatu kegiatan apabila tolok ukur dikaitkan dengan sasaran-sasaran kegiatan yang terdefinisi dengan baik dan terukur. Oleh sebab itu, indikator output harus sesuai dengan lingkup dan kegiatan instansi; (3) Indikator *outcome*, adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya output (efek langsung) pada jangka menengah. Dalam banyak hal, informasi yang diperlukan untuk mengukur *outcome* seringkali tidak lengkap dan tidak mudah diperoleh. Oleh karena itu, setiap instansi perlu mengkaji berbagai pendekatan untuk mengukur *outcome* dari output suatu kegiatan. Pengukuran indikator *outcome*

seringkali rancu dengan pengukuran indikator output; (4) Indikator benefit, menggambarkan manfaat yang diperoleh dari indikator *outcome*. Benefit (manfaat) tersebut pada umumnya tidak segera tampak. Setelah beberapa waktu kemudian, yaitu dalam jangka menengah atau jangka panjang dari benefitnya tampak. Indikator benefit menunjukkan hal-hal yang diharapkan untuk dicapai bila output dapat diselesaikan dan berfungsi dengan optimal (tepat lokasi dan tepat waktu); dan (5) Indikator *impact* memperlihatkan pengaruh yang ditimbulkan dari benefit yang diperoleh. Seperti halnya indikator benefit, indikator *impact* juga baru dapat diketahui dalam jangka waktu menengah atau jangka panjang. Indikator *impact* menunjukkan dasar pemikiran dilaksanakannya kegiatan yang menggambarkan aspek makro pelaksanaan kegiatan, tujuan kegiatan secara sektoral, regional dan nasional.

Kinerja dapat diukur dari beberapa indikator menurut Selim and Woodward dalam Keban (2005) antara lain *workload/demand*, *economy*, *efficiency*, *effectiveness*, dan *equity*. Joedono (1974) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sebuah organisasi antara lain meliputi: (1) faktor kualitas SDM, (2) struktur organisasi, (3) teknologi, (4) pimpinan dan masyarakat, dan (5) bentuk kepemimpinan.

Pemerintah Kabupaten Sumba Barat Daya khususnya di Sekretariat Daerah yang tugas utamanya memberikan pelayanan umum (*public service*), dalam kinerjanya telah membulatkan tekad untuk senantiasa tetap meningkatkan pelayanan baik dari segi kuantitas maupun kualitasnya kepada masyarakat. Sesungguhnya dalam implementasinya terdapat beberapa kondisi riil, yang menunjukkan pentingnya peningkatan kualitas pemberi layanan kepada

masyarakat, antara lain lingkungan yang terus berkembang dan tuntutan masyarakat yang semakin meningkat terhadap pelayanan yang diinginkan dan perkembangan teknologi yang semakin canggih, sehingga mampu memberikan pelayanan yang lebih baik dan berkualitas.

Pelayanan publik di Pemerintah Kabupaten Sumba Barat Daya dilaksanakan oleh para pegawai tersebut, adalah didasarkan dan digerakkan oleh visi dan misi, mewujudkan masyarakat yang maju dan sejahtera lewat pemberian pelayanan yang cepat, ramah dan transparan, sesungguhnya Pemerintah Kabupaten Sumba Barat Daya sebagai penyedia layanan (*provider*), telah banyak melakukan upaya perbaikan dan peningkatan kualitas pemberi pelayanannya kepada masyarakat.

Upaya peningkatan kualitas pemberi layanan tersebut antara lain dengan melakukan pemberdayaan otonomi kepada SKPD, meningkatkan kesejahteraan, memberikan motivasi kerja, meningkatkan pengawasan, memberikan keteladanan, meningkatkan disiplin kerja, membina kariernya, membina mental rohaninya berupa meningkatkan iman dan taqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, meningkatkan pengetahuan maupun keterampilannya.

Pengamatan di lokasi penelitian, diperoleh data bahwa Kabupaten Sumba Barat Daya yang lahir pada tanggal 22 Mei 2007 merupakan salah satu wilayah Kabupaten dari Provinsi Nusa Tenggara Timur yang memiliki wilayah keseluruhan 14.320 km<sup>2</sup>, terdiri dari wilayah daerah bergelombang dan dengan jumlah penduduknya adalah 299.000 jiwa dan luas wilayah adalah 1.445,32 km<sup>2</sup> yang berarti kepadatan penduduk rata-rata adalah 2,9 jiwa/km<sup>2</sup>. Secara

administratif Kabupaten Sumba Barat Daya terbagi menjadi 8 Kecamatan dan 94 Desa dengan 2 kelurahan (Profil Investasi Kabupaten Sumba Barat Daya, 2009).

Banyaknya keluhan masyarakat yang dialamatkan kepada birokrasi, yang notabene Pemerintah Kabupaten Sumba Barat Daya khususnya di Sekretariat Daerah, pada dasarnya kualitas pelayanan abdi negara dan pelayan publik dalam kacamata masyarakat umumnya masih dibawah standar yang diharapkan. Secara kongkrit menurut pengamatan masih rendahnya kemampuan pegawai selaku pemberi pelayanan pada akhirnya akan berdampak pada rendahnya kinerja pegawai, hal ini dapat dilihat dari masih terhambatnya berbagai tugas internal di Sekretariat Daerah Kabupaten Sumba Barat Daya. Misalnya pada pelaksanaan efektivitas disebabkan oleh ciri-ciri pelayanan administrasi yang sudah tidak sesuai dengan kondisi saat ini seperti kecenderungan memuaskan perhatian pada jabatan, kewenangan, status dan pangkat. Pangkat atau jabatan selalu identik dengan kekuasaan dan peningkatan taraf hidup. Akibatnya penyelesaian pekerjaan yang tidak tepat waktu, manajemen berorientasi pada pengulangan-pengulangan melihat efisiensi melalui mengerjakan sesuatu pekerjaan yang sama secara berulang-ulang (rutinitas). Kemampuan menyelesaikan tugas tidak sesuai standar ditetapkan; manajemen berorientasi pada aturan, prosudur dan penggajian. Namun Penetapan ketentuan dalam pelayanan yang kurang konsisten; administarasi berjalan melalui struktur formal.

Hasil pengamatan lapangan ditemukan beberapa indikasi lemahnya kinerja PNS pada Setda Kabupaten Sumba Barat Daya sebagai berikut:

1. PNS kurang taat dan ulet bekerja, terlihat dari masih ada pegawai yang sering terlambat masuk kantor dan bolos sebelum keluar jam kantor, bekerja hanya

- disaat ada pimpinan, kurang ada kreatifitas sehingga pencapaian target dan kecepatan pelayanan sulit tercapai.
2. PNS kurang inovatif, sebagai akibat dari rendahnya pemahaman terhadap aturan/ketentuan tugas, ditandai tidak mampu mengambil keputusan.
  3. Masih adanya sikap yang mementingkan diri sendiri tanpa peduli dengan orang lain, didalam melaksanakan tugas sebagai PNS, hal ini ditandai dengan sikap kurang sopan dalam melayani keluhan masyarakat, perlakuan yang berbeda terhadap masyarakat dan adanya pamrih.
  4. Masih kurangnya kerjasama diantara pegawai, sehingga mengakibatkan keterlambatan dalam pelayanan kepada masyarakat.

Permasalahan tersebut di atas dapat dipahami bahwa kepemimpinan birokrasi masih jauh dari *good governance*, kepemimpinan yang sangat stereotype tersebut memunculkan perilaku kepemimpinan yang bisa dan mengikuti selera pribadi pemimpin. Untuk mewujudkan *good governance* diperlukan sosok pemimpin yang memiliki pemikiran visioner, bersikap terbuka, memiliki komitmen yang tinggi terhadap kinerja pelayanan memupuk kompetensi dan akuntabel di dalam semua kebijakan, tindakan maupun langkah-langkahnya.

Berangkat dari fenomena tersebut di atas, maka penulisan dalam penelitian ini mengambil judul: “Analisis Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Aparatur pada Sekretariat Daerah Kabupaten Sumba Barat Daya Provinsi Nusa Tenggara Timur”.

## **B. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah diatas maka dirumuskan masalah pokok penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimanakah kepemimpinan yang diterapkan dalam upaya peningkatan kinerja aparatur pada Sekretariat Daerah Kabupaten Sumba Barat Daya Propinsi Nusa Tenggara Timur.
2. Faktor apa saja yang mendukung dan menghambat kepemimpinan yang diterapkan dalam upaya peningkatan kinerja aparatur pada Sekretariat Daerah Kabupaten Sumba Barat Daya Propinsi Nusa Tenggara Timur.

## **C. Tujuan Dan Kegunaan Penelitian**

### **1. Tujuan Penelitian**

Bertolak dari latar belakang masalah dan perumusan masalah yang telah dikemukakan sebelumnya, maka tujuan penelitian ini adalah: “Untuk mengetahui kepemimpinan yang diterapkan dalam upaya peningkatan kinerja aparatur pada Sekretariat Daerah Kabupaten Sumba Barat Daya Propinsi Nusa Tenggara Timur.

- a. Untuk mengetahui kepemimpinan yang diterapkan dalam upaya meningkatkan kinerja aparatur pada Sekretariat Daerah Kabupaten Sumba Barat Daya Provinsi Nusa Tenggara Timur.
- b. Untuk mengetahui faktor apa saja yang mendukung dan menghambat kepemimpinan yang diterapkan dalam upaya peningkatan kinerja aparatur

pada Sekretariat Daerah Kabupaten Sumba Barat Daya Propinsi Nusa Tenggara Timur.

## **2. Kegunaan Penelitian**

Adapun kegunaan penelitian ini adalah sebagai berikut :

### **a. Pengembangan Ilmu**

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi media untuk mengaplikasi berbagai teori yang berkaitan dengan obyek penelitian sekaligus berguna bagi pengembangannya, yaitu bidang kajian ilmu pemerintahan, khususnya dalam hal hubungan antara pemerintah dengan rakyat dalam rangka optimalisasi fungsi organisasi terutama mengenai perilaku organisasi yang berkaitan dengan kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai (aparatur). Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat bermanfaat bagi kepentingan pengembangan organisasi dan meningkatkan efektivitas organisasi melalui sikap dan perilaku kerja produktif pada birokrasi pemerintah.

### **b. Manfaat Praktis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan alternatif pemikiran atau pertimbangan bagi para pengambil keputusan dalam memecahkan permasalahan serupa di masa-masa mendatang.

### **c. Bagi Peneliti lanjutan**

Menjadi rujukan bagi penelitian lanjutan terhadap variabel yang sama atau pengembangan variabel lainnya.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Kajian Teori

##### 1. Kepemimpinan

Masalah kepemimpinan telah muncul bersamaan dengan dimulainya sejarah manusia, yaitu sejak manusia menyadari pentingnya hidup berkelompok untuk mencapai tujuan bersama. Mereka membutuhkan seseorang atau beberapa orang yang mempunyai kelebihan-kelebihan dari pada yang lain, terlepas dalam bentuk apa kelompok manusia tersebut dibentuk. Hal ini tidak dapat dipungkiri karena manusia selalu mempunyai keterbatasan dan kelebihan-kelebihan tertentu. Kepemimpin sudah ada semenjak manusia hidup berkelompok.

Namun demikian sebagai ilmu kepemimpinan baru mendapat perhatian sejak timbulnya manajemen ilmiah yang dipelopori oleh Frederich Taylor. Sementara di Indonesia masalah kepemimpinan baru berkembang sejak berdirinya Lembaga Administrasi Negara (LAN) Tahun 1957. Masalah kepemimpinan mengundang berbagai pihak untuk mempelajarinya dan mengembangkannya, karena kepemimpinan menduduki tempat yang sangat penting, bahkan sangat menentukan dalam organisasi modern.

Sebelum menjelaskan lebih lanjut tentang kepemimpinan ini, maka terlebih dahulu perlu diketahui konsep kepemimpinan secara mendalam. Konsep "pemimpin" berasal dari kata asing yaitu "*leader*" dan "kepemimpinan" dari "*leadership*", sedangkan istilah kepemimpinan ini berasal dari kata pimpin yang artinya bimbing atau tuntun. Dari kata pimpin tersebut lahirlah kata kerja, dan pemimpin kata benda yang artinya membimbing atau menuntun. Istilah lain

didefinisikan oleh Bennis (1959), Stephen P. Robbins, Mary Coulter (2005:226), Gary Yukl (2009:3), Robbins (1996) yaitu kekuasaan, wewenang, manajemen, administrasi, pengendalian, dan supervisi yang juga menjelaskan hal yang sama dengan kepemimpinan. Dengan demikian, sebenarnya masalah kepemimpinan tidak terbatas pada organisasi atau lembaga tertentu dan dapat dipergunakan oleh setiap orang dalam segala situasi.

Kepemimpinan sebagai perpaduan peragai yang memungkinkan seseorang mampu mendorong pihak lain menyelesaikan tugasnya (Ordway Tead dalam Ibnu Kencana, 2009:2). Ordway Tead (dalam Sutarto, 1991:12) "*Leadership is the activity of influencing people to cooperate toward some goal which come to find desirable.*" Kepemimpinan adalah aktifitas mempengaruhi orang-orang agar mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang mereka inginkan. Selanjutnya Hemphill and Coons (dalam Gary Yukl, 2009:4), *Leadership is "the behavior of an individual...directing the activities of a group toward a shared goal."* (Kepemimpinan adalah perilaku individu... yang mengarahkan aktivitas kelompok untuk mencapai sasaran bersama). Dengan demikian kepemimpinan adalah kemampuan seorang atasan mempengaruhi perilaku para bawahannya, salah satu perilaku dalam organisasi.

Kepemimpinan adalah suatu usaha menggunakan suatu gaya mempengaruhi dan tidak memaksa untuk memotivasi individu dalam mencapai tujuan (Gibson *et al.*, 2002:5). Robbins (2007:432) kepemimpinan adalah sebagai kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran. Dijelaskan Robbins sumber dari pengaruh ini dapat bersifat formal, seseorang dapat menjalankan peran kepemimpinannya semata-mata karena kedudukannya. Selanjutnya Sanusi

(2009:19) kepemimpinan adalah suatu kegiatan mempengaruhi orang lain untuk bekerja sama guna mencapai tujuan tertentu yang diinginkan.

Jadi dari pendapat di atas bahwa kepemimpinan adalah untuk membentuk jiwa dan karakter tim dan kelompok pelopor di dalam perusahaan yang siap mengambil tanggung jawab membangun tata kelola perusahaan dan tatanan bisnis baru berdasarkan visi spritualitas. Berdasarkan hal tersebut di atas, maka kepemimpinan memiliki beberapa implikasi, antara lain: (a) Kepemimpinan berarti melibatkan orang lain atau pihak lain, yaitu para karyawan atau bawahan. Para karyawan atau bawahan harus memiliki kemauan untuk menerima arahan dari pemimpin. Walaupun demikian, tanpa adanya karyawan atau bawahan, pemimpin tidak akan ada juga, (b) Seorang pemimpin yang efektif adalah proses seorang manajer seseorang mempengaruhi pegawai yang dengan kekuasaannya mampu menggugah pengikutnya untuk mencapai kinerja yang memuaskan; (c) Kepemimpinan harus memiliki kejujuran terhadap diri sendiri, sikap bertanggungjawab yang tulus, pengetahuan, keberanian bertindak sesuai dengan keyakinan, kepercayaan pada diri sendiri dan orang lain dan kemampuan untuk meyakinkan orang lain dalam membangun organisasi; dan (d) Pemimpin merupakan agen perubahan, orang yang perilakunya akan timbul ketika satu kelompok mengubah motivasi atau kompetensi anggota lainnya dalam kelompok akan mampu mempengaruhi perilaku dan kinerja pengikut.

## 2. Teori-Teori Kepemimpinan

Teori-teori dalam kepemimpinan pada umumnya menunjukkan perbedaan karena setiap teori mempunyai segi penekanannya sendiri yang dipandang dari

satu aspek tertentu. Ada beberapa teori kepemimpinan yang dikembangkan oleh Sanusi (2009:34-38) yaitu:

a. Teori Sifat

Dalam teori sifat, beberapa studi telah menginformasikan, misalnya Sedarmayanti, (2009); Rivai dan Mulyadi, (2009); Sanusi, (2009), dengan penekanan lebih pada sifat-sifat umum yang dimiliki pemimpin, yaitu sifat-sifat alamiah yang dibawa sejak lahir dan dianugrahi beberapa ciri yang tidak dipunyai orang lain seperti energi yang tiada habis-habisnya, pandangan masa depan yang luar biasa, kekuatan persuasif yang tidak tertahankan dan intuisi yang mendalam. Teori sifat ini terbagi lagi kedalam beberapa bagian antara lain:

1) Inteligensia

Ralph Stogdill dalam Rivai dan Muliadi (2009:7) mengemukakan bahwa para pemimpin lebih pintar dari pengikut-pengikutnya. Perbedaan inteligensia yang ekstrim antara pemimpin dan pengikut yang dapat menimbulkan gangguan. Sebagai contoh seorang pemimpin dengan IQ yang cukup tinggi berusaha untuk mempengaruhi suatu kelompok yang anggotanya memiliki IQ rata-rata kemungkinan tidak akan mengerti mengapa anggota-anggotanya tidak memahami persoalannya.

2) Kepribadian

Beberapa hasil penelitian menyiratkan bahwa sifat kepribadian seperti kesiagaan, keaslian, integritas pribadi, dan percaya diri diasosiasikan dengan kepemimpinan yang efektif. Pemimpin yang efektif itu pelaku

perubahan; mereka ubah lingkungan mereka mulai berbicara terhadap persoalan-persoalan kehidupan modern (global) (James,2004:15).

### 3) Karakteristik fisik

Studi mengenai hubungan antara kepemimpinan yang efektif dan karakteristik fisik seperti usia, tinggi badan, berat badan, dan penampilan memberikan hasil-hasil yang bertolak belakang.

#### b. Teori Kepribadian Perilaku

Di akhir tahun 1940-an para peneliti mulai mengeksplorasi pemikiran bahwa bagaimana perilaku seseorang dapat menentukan keefektifan kepemimpinan seseorang dan mereka menemukan sifat-sifat yang diteliti pengaruhnya pada prestasi dan kepuasan dari pengikut-pengikutnya. Telaah lebih lanjut dari kepemimpinan yang dilakukan pada Pusat Riset Universitas of Michigan, dengan sasaran melokasikan karakteristik perilaku kepemimpinan yang tampaknya dikaitkan dengan ukuran keefektifan kinerja. Melalui penelitian mengidentifikasi dua gaya kepemimpinan yang berbeda, disebut sebagai *job-centered* yang berorientasi pada pekerjaan dan *employee-centered* yang berorientasi pada karyawan dengan penjelasan sebagai berikut (Rivai dan Mulyadi, 2009:54).

##### 1) Pemimpin yang *job-centered*

Pemimpin yang berorientasi pada tugas menerapkan pengawasan ketat sehingga bawahan melakukan tugasnya dengan menggunakan prosedur yang telah ditentukan. Pemimpin ini mengandalkan kekuatan paksaan, imbalan, dan hukuman untuk mempengaruhi sifat-sifat dan prestasi

pengikutnya. Perhatian pada orang dilihat sebagai suatu hal mewah yang tidak dapat selalu dipenuhi oleh pemimpin.

2) Pemimpin yang berpusat pada bawahan/karyawan

Mendelegasikan pengambilan keputusan pada bawahan dan membantu pengikutnya dalam memuaskan kebutuhannya dengan cara menciptakan lingkungan kerja yang suportif. Pemimpin yang berpusat pada karyawan memiliki perhatian terhadap kemajuan, pertumbuhan dan prestasi pribadi pengikutnya. Tindakan-tindakan ini diasumsikan dapat memajukan pembentukan dan perkembangan kelompok.

c. Teori kepemimpinan situasional

Teori situasional mengatakan bahwa pembawaan yang harus dimiliki seorang pemimpin adalah berbeda-beda, tergantung dari situasi yang sedang dihadapi. Menurut Fred Fiedler and Jim (1999) kepemimpinan yang berhasil bergantung kepada penerapan gaya kepemimpinan terhadap situasi tertentu sehingga suatu gaya kepemimpinan akan efektif apabila gaya kepemimpinan tersebut digunakan dalam situasi yang tepat.

Keberhasilan seorang pemimpin menurut teori situasional ini ditentukan oleh ciri kepemimpinan dengan perilaku tertentu yang disesuaikan dengan tuntutan situasi kepemimpinan dan situasi organisasional yang dihadapi dengan memperhitungkan faktor waktu dan ruang, faktor situasional yang berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan tertentu adalah: (a) Jenis pekerjaan dan kompleksitas tugas; (b) Bentuk dan sifat teknologi yang digunakan; (c) Persepsi, sikap dan gaya kepemimpinan; (d) Norma yang

dianut kelompok; (e) Rentang kendali; (f) Ancaman dari luar organisasi; (g) Tingkat stres; dan (h) Iklim yang terdapat dalam organisasi.

Dengan demikian keefektifan kepemimpinan seseorang ditentukan oleh kemampuan "membaca" situasi yang dihadapi dan menyesuaikan gaya kepemimpinannya agar cocok dengan tuntutan situasi masa yang akan datang (Casson,1986:228). Alistair (2004:37) mengingatkan contoh bahwa orang yang bijaksana sebaiknya senantiasa melihat contoh tindakan orang-orang besar yang berhasil dalam pencapaian beberapa perbuatan yang luar biasa besar, walaupun pada akhirnya kebaikan dan kekuasanya tidak sesempurna itu paling tidak sudah berusaha sebisanya, dan dengan demikian dapat diterima.

#### d. Teori Jalan Tujuan

Menurut teori ini, nilai strategis dan keefektifan seorang pemimpin didasarkan pada kemampuannya dalam menimbulkan kepuasan dan motivasi para anggota dengan penerapan *reward and punishment*.

#### e. Teori Kelebihan

Teori kelebihan, beranggapan bahwa seseorang akan menjadi pemimpin apabila ia memiliki kelebihan dari para pengikutnya. Menurut Lowney (2005:320) bahwa: sesungguhnya bukan buah pikiran saya sendiri, melainkan buah kehendak Allah yang berbelas kasih, yang menyentuh hati orang-orang dengan kelembutan dan kekuasaan pada waktu dan dengan cara yang diatur oleh penyelenggaraan ilahi dan rahmat-Nya. Pada dasarnya kelebihan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin mencakup tiga hal, yaitu:

- 1) Kelebihan ratio yaitu kelebihan menggunakan pikiran, kelebihan dalam pengetahuan tentang hakikat tujuan dari organisasi, dan kelebihan dalam memiliki pengetahuan tentang cara-cara menggerakkan organisasi, serta dalam pengambilan keputusan yang cepat dan tepat.
- 2) Kelebihan Rohaniah, berarti seorang pemimpin harus mampu menunjukkan keluhuran budi pekertinya kepada para bawahan. Seorang pemimpin harus mempunyai moral yang tinggi karena pada dasarnya pemimpin merupakan panutan para pengikutnya. Segala tindakan, perbuatan, sikap dan ucapan hendaknya menjadi suri tauladan bagi para pengikutnya. Selanjutnya Fry (dalam Hendrawa, 2009:28) pemimpin perlu pengembangan individu dan penguatan perusahaan memerlukan pemimpin *Spiritual* sebagai penunjuk jalan yang mampu membangkitkan optimisme dan keyakinan dalam merealisasikan gagasan-gagasan besar organisasi.
- 3) Kelebihan Badaniah, Seorang pemimpin hendaknya memiliki kesehatan badaniah yang lebih dari para pengikutnya sehingga memungkinkannya untuk bertindak dengan cepat.

f. Teori Kharismatik

Teori kharismatik, menyatakan bahwa seseorang menjadi pemimpin karena mempunyai kharisma (pengaruh) yang sangat besar. Kharisma diperoleh dari kekuatan Yang Maha Kuasa. Dalam hal ini ada suatu kepercayaan bahwa orang tersebut merupakan pancaran Zat Tunggal, sehingga dianggap mempunyai kekuatan ghaib. Pemimpin yang bertipe kharismatik biasanya memiliki daya tarik, kewibawaan dan pengaruh yang sangat besar.

### 3. Fungsi Kepemimpinan

Dalam upaya mewujudkan kepemimpinan yang efektif, maka kepemimpinan harus dijalankan sesuai dengan fungsinya. Fungsi kepemimpinan berhubungan dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok atau organisasi masing-masing. Dengan begitu, keberhasilan seorang pemimpin dalam melaksanakan kepemimpinannya ditentukan oleh kemampuan pemimpin dalam melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan. Fungsi kepemimpinan memiliki dua dimensi seperti: (a) Dimensi yang berkenaan dengan tingkat kemampuan mengarahkan (*direction*) dalam tindakan atau aktivitas pemimpin; dan (b) Dimensi yang berkenaan dengan tingkat dukungan (*support*) atau keterlibatan orang-orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pokok kelompok/organisasi (Rivai, 2008:53).

Secara operasional, menurut Mulyadi, *et al.* (2009:35), kepemimpinan dibedakan dalam lima fungsi pokok yaitu: Pertama, Fungsi Intruksi, Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan di mana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah; Kedua, Fungsi Konsultasi, Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan, yang mengharuskannya berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukan dalam menetapkan keputusan. Tahap berikutnya konsultasi dari pimpinan pada orang-orang yang dipimpin dapat

dilakukan setelah keputusan ditetapkan dan sedang dalam pelaksanaan, Konsultasi itu dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik (*feedback*) untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan. Dengan menjalankan fungsi konsultatif dapat diharapkan keputusan-keputusan pimpinan akan mendapat dukungan dan lebih mudah menginstruksikannya, sehingga kepemimpinan berlangsung efektif;

Ketiga, Fungsi Partisipasi/kepemimpinan partisipatif, Kepemimpinan partisipatif dapat mengambil berbagai bentuk prosedur pengambilan keputusan dapat digunakan mengikutsertakan orang lain dalam pengambilan keputusan. Sejumlah ahli teori kepemimpinan sepakat mengenai sejumlah prosedur pengambilan keputusan cara terbaik menurut Haller *and* Yukl (1969), Strauss (1977), Tannenbaum *and* Schmidt, (1958), Vroom *and* Yetton, (1973), menyepakati empat prosedur pengambilan keputusan yang khusus dan berarti: (1) Keputusan yang Otokratis. Manajer membuat keputusan sendiri tanpa menanyakan pendapat atau saran dari orang lain, dan orang-orang tersebut tidak mempunyai pengaruh langsung terhadap keputusan itu, tidak ada partisipasi; (2) Konsultasi. Manajer menanyakan pendapat dan gagasan, kemudian mengambil keputusannya sendiri setelah mempertimbangkan saran dan perhatian mereka dengan serius; (3) Keputusan Bersama. Manajer bertemu dengan orang lain untuk mendiskusikan masalah keputusan tersebut, dan mengambil keputusan bersama; manajer tidak mempunyai pengaruh lagi terhadap keputusan terakhir seperti juga partisipan lainnya; dan (4) Pendelegasian. Manajer memberikan otoritas dan tanggung jawab membuat keputusan kepada seseorang atau kelompok; manajer biasanya menyebutkan batas di mana pilihan akhir harus berada, dan persetujuan awal

mungkin atau mungkin tidak perlu diminta sebelum keputusan itu dapat diimplementasikan. Keempat prosedur pengambilan keputusan tersebut dapat disusun bersama dalam sebuah jajaran (*continuum*) rangkaian kesatuan yang terdiri dari pengaruh orang lain pengaruh yang besar. Beberapa peneliti membedakan antara subkeragaman dari keempat prosedur dasar ini. Tannenbaum (1985) membedakan dua macam keputusan otokratis, yang satu di mana pemimpin hanyalah mengumumkan keputusan otokratis (gaya "memberitahu"), dan lainnya adalah pemimpin menggunakan taktik mempengaruhi seperti bujukan yang rasional (gaya "menjual"). Para penulis tersebut juga membedakan tiga macam konsultasi: (1) Pemimpin tersebut mengajukan keputusan yang dibuat tanpa konsultasi terlebih dahulu, namun bersedia untuk memodifikasinya jika menghadapi keberatan atau keprihatinan; (2) pemimpin tersebut memberikan usulan sementara dan secara aktif mendorong orang untuk memberikan saran perbaikan; dan (3) pemimpin tersebut mengajukan masalah dan meminta orang lain untuk berpartisipasi dalam melakukan diagnosis dan menyusun pemecahannya, tetapi kemudian membuat keputusannya sendiri. (Gery Yukl, 2009: 98-99). Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat semaunya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerja sama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain. Keikutsertaan pemimpin harus tetap dalam fungsi sebagai pemimpin dan bukan pelaksana (Mulyadi, et.al, 2009:35); Keempat, Fungsi Delegasi, Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat/menetapkan keputusan,

baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan. Orang-orang penerima delegasi itu harus diyakini merupakan pembantu pemimpin yang memiliki kesamaan prinsip, persepsi, dan aspirasi, (Mulyadi, *et al.*, 2009:35).

Pendelegasian menyangkut penugasan tanggung jawab yang baru kepada para bawahan serta kewenangan tambahan untuk melaksanakannya. Meskipun pendelegasian terkadang dianggap sebagai suatu bentuk kepemimpinan partisipatif, terdapat cukup banyak alasan untuk memperlakukannya sebagai sebuah kategori perilaku manajerial tersendiri (Gery Yukl, 2009:118). Pendelegasian dalam beberapa hal secara kualitatif berbeda dari bentuk lain kepemimpinan partisipatif. Seorang manajer mungkin berkonsultasi dengan bawahan rekan sejawat, atau atasan, namun dalam banyak hal, pendelegasian hanya cocok bila dengan bawahan. Pendelegasian juga mempunyai determinan situasional yang agak berbeda dibanding dengan konsultasi (Leana, 1987). Misalnya, seorang manajer yang mempunyai pekerjaan yang berlebihan kemungkinan besar akan lebih menggunakan pendelegasian tetapi lebih sedikit konsultasi. Jadi, tidak mengherankan bahwa analisis faktor dari kuesioner tentang kepemimpinan secara khas menghasilkan faktor-faktor yang berbeda untuk konsultasi dan pendelegasian (Yukl and Fu, 1999:118).

Aspek utama pendelegasian termasuk keragaman dan besar tanggung jawab, jumlah kebebasan atau jajaran pilihan yang diperkenalkan dalam memutuskan bagaimana melaksanakan keputusan tanpa persetujuan terlebih dahulu frekuensi dan sifat persyaratan pelaporan, serta arus informasi tentang kinerja (Sherman, 1966; Webber, 1981; Gery Yukl, 2009:118).

#### 4. Fungsi Pendelegasian

Pendelegasian menyangkut tanggung jawab yang baru dan berbeda, kepada seorang bawahan. Terkadang pendelegasian hanya menyangkut spesifikasi wewenang dan kebebasan tambahan untuk pekerjaan dan penugasan yang sama yang telah dilakukan oleh bawahan tersebut. Selanjutnya Gery Yukl (2009:124) memberikan pedoman untuk pendelegasian nampak pada Tabel 2.1.

Tabel 2.1  
Pedoman untuk Pendelegasian

No	Uraian
1	<p>Apa yang didelegasikan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tugas yang dapat dilakukan dengan lebih baik oleh bawahan.</li> <li>• Tugas mendesak tetapi bukan yang merupakan prioritas tinggi.</li> <li>• Tugas yang relevan bagi karier seorang bawahan.</li> <li>• Tugas yang memiliki kesulitan yang sesuai.</li> <li>• Tugas yang menyenangkan maupun yang tidak menyenangkan.</li> <li>• Tugas yang tidak sentral bagi peran manajer.</li> </ul>
2	<p>Bagaimana mendelegasikan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Spesifikasikan tanggung jawab secara jelas.</li> <li>• Berikan otoritas yang cukup dan perinci batas kebijaksanaannya.</li> <li>• Perinci persyaratan pelaporan.</li> <li>• Pastikan penerimaan tanggung jawab dari bawahan.</li> <li>• Teruskan informasi kepada mereka yang harus mengetahuinya.</li> <li>• Pantaulah kemajuan dengan cara yang sesuai.</li> <li>• Usahakan agar bawahan memperoleh informasi yang dibutuhkan.</li> <li>• Berilah dukungan, namun hindari pendelegasian yang terbalik.</li> <li>• Buatlah agar kesalahan itu menjadi suatu proses belajar.</li> </ul>

Penjelasanya, pemilihan apa yang didelegasikan tugas yang akan didelegasikan sebagian tergantung pada tujuan pendelegasian tersebut. Beberapa pedoman tentang tugas apa yang harus didelegasikan sebagai berikut: **Pertama**, Delegasikan tugas-tugas yang dapat dilakukan dengan lebih baik oleh bawahan,

Beberapa tanggung jawab dapat dilakukan dengan lebih baik oleh seorang bawahan dari pada oleh seorang manajer, karena bawahan tersebut mempunyai keahlian lebih banyak, karena bawahan tersebut berada lebih dekat dengan masalahnya dan dapat memperoleh informasi yang terbaru mengenai hal tersebut atau karena manajer itu tidak mempunyai waktu yang dibutuhkan untuk melakukan tugas itu dengan baik. Tanggung jawab yang demikian biasanya merupakan calon yang baik untuk pendelegasian, tanpa memperhatikan tujuannya;

**Kedua**, Delegasikan tugas yang mendesak namun bukan yang merupakan prioritas tinggi. Bila tujuannya adalah untuk mengurangi beban kerja yang berlebihan, tugas yang terbaik untuk pendelegasian adalah yang mendesak namun tidak mempunyai prioritas tinggi. Tugas tersebut harus dilakukan dengan cepat, dan tidak ada cukup waktu untuk melakukan semuanya. Beberapa tugas tersebut dapat merupakan hal-hal yang tidak dapat dilaksanakan dengan baik oleh bawahan dari pada tidak sama sekali. Pendelegasian tugas tersebut membebaskan lebih banyak waktu bagi manajer untuk melakukan tugas yang lebih mendesak;

**Ketiga**, Delegasikan tugas yang relevan bagi karier seorang bawahan; Bila tujuan pendelegasian adalah untuk mengembangkan keterampilan para bawahan, tanggung jawabnya harus yang relevan dengan sasaran karier bawahan tersebut. Pendelegasian untuk suatu pengembangan kemungkinan termasuk proyek khusus yang memungkinkan seorang bawahan diberi peluang bertarung dengan tugas yang menantang dan melakukan inisiatif dalam pemecahan masalah. Persiapan seorang bawahan untuk mengambil alih pekerjaan manajer tersebut atau untuk maju ke suatu pekerjaan yang sama pada suatu unit lain membutuhkan pendelegasian beberapa tanggung jawab manajerial yang penting, termasuk yang pada awalnya tidak dapat

dilakukannya sebaik manajer tersebut. Amatlah penting untuk mengetahui bahwa beberapa tugas yang didelegasikan tersebut mungkin tidak relevan dengan pekerjaan bawahan itu saat ini, dan sebenarnya, mungkin membutuhkan waktu bagi pekerjaanreguler bawahan tersebut; **Keempat**, Delegasikan tugas yang memiliki kesulitan yang sesuai. Tugas yang didelegasikan harus menantang bagi seorang bawahan tetapi tidak sulit sehingga tidak ada harapan dapat berhasil dilakukan. Tugas-tugas tersebut cukup sulit sehingga beberapa kesalahan mungkin terjadi, karena kesalahan akan bagian integral dari pengalaman belajar tersebut. Namun, tugas tersebut terlalu sulit dan penting sehingga kesalahan akan mengurangi rasa percaya bawahan tersebut dan menghancurkan reputasinya. Pendelegasian dengan tujuan pengembangan harus dilaksanakan secara bertahap. Pada saat bawahan pertama-tama belajar cara menanggapi tanggung jawab, tambahan tanggung jawab dapat didelegasikan; **Kelima**, Delegasikan tugas yang menyenangkan maupun yang tidak menyenangkan. Beberapa orang manajer memegang semua tugas yang menyenangkan untuk dirinya sendiri dan mendelegasikan tugas-tugas yang membosankan dan menjemukan kepada para bawahan. Tugas-tugas yang demikian tidak akan memperkaya tugas-tugas bawahan tersebut dan kemungkinan akan mengurangi bukannya meningkatkan kepuasan kerja bawahan itu. Di sisi lain, beberapa manajer yang memiliki sifat ingin menjadi pahlawan hanya akan mendelegasikan tugas yang menyenangkan dan mempertahankan semua tugas yang tidak menyenangkan bagi dirinya sendiri. Pendekatan ini menimbulkan suatu jurang dalam pengembangan para bawahan dan kemungkinan membuat pekerjaan manajer tersebut menjadi sangat menekan dari pada yang seharusnya terjadi. Dalam pendelegasian harus termasuk baik tugas yang menyenangkan maupun

yang tidak menyenangkan. Tugas yang tidak menyenangkan dibagi bersama dengan para bawahan atau dirotasi di antara mereka untuk menghindari perasaan tentang adanya pilih kasih dan ketidakadilan dalam penugasan; Keenam, Delegasikan tugas yang tidak sentral bagi peran manajer. Tugas yang secara simbolis adalah penting dan sentral bagi peran seorang manajer jangan didelegasikan. Tanggung jawab tersebut termasuk hal-hal seperti menetapkan sasaran dan prioritas untuk unit kerja tersebut, mengalokasikan sumber daya di antara para bawahan, mengevaluasi kinerja para bawahan, membuat keputusan personalia yang menyangkut kenaikan gaji dan promosi para bawahan. Mengatur tanggapan kelompok terhadap sebuah krisis, serta berbagai kegiatan sebagai pemimpin seremonial di mana kehadiran manajer itu diharapkan (Mintzberg, 1973). Bila perlu mengembangkan keterampilan para bawahan yang berhubungan dengan tanggung jawab tersebut, suatu bentuk partisipasi lain seperti konsultasi dan keputusan kelompok dapat digunakan bukannya pendelegasian. Misalnya perencanaan strategis dapat dilaksanakan pada pertemuan untuk membuat perencanaan, yang di dalamnya para bawahan memberikan gagasan dan saran, namun tanggungjawab untuk pengambilan keputusan strategis tidak didelegasikan kepada para bawahan secara individual.

Penjelasannya, pemilihan bagaimana mendelegasikan tugas yang akan didelegasikan sebagian tergantung pada tujuan pendelegasian tersebut. Beberapa pedoman tentang tugas apa yang harus didelegasikan. Keberhasilan, bagaimana pendelegasian tergantung pada bagaimana pendelegasian itu dilakukan maupun pada apa yang didelegasikan. Pedoman di bawah ini ditunjukkan untuk membatasi masalah dan untuk menghindari kesulitan umum yang ada yang berhubungan

dengan pemberian tugas dan pendelegasian otoritas. Empat pedoman pertama adalah untuk pertemuan mendelegasikan tanggung jawab kepada seorang bawahan: Pertama, Spesifikasi tanggung jawab secara jelas. Pada saat mendelegasikan, penting untuk memastikan bahwa bawahan tersebut mengerti tanggung jawabnya yang baru. Jelaskan hasil yang diharapkan dari sebuah tugas yang didelegasikan atau dari suatu penugasan, jernihkan sasaran prioritas, dan beritahukan kepadanya mengenai tenggat waktu yang harus dipenuhi. Periksa tingkat pemahamannya dengan meminta bawahan tersebut mengulangi kembali harapan Anda, atau dengan menanyakan bawahan tersebut aspek penting dari tugas tersebut. Dalam hal bawahan tersebut tidak berpengalaman, pemimpin perlu memintanya untuk menyiapkan rencana tindakan untuk Anda tinjau kembali sebelum dilaksanakan; Kedua, Berikan otoritas yang cukup dan perinci batas kebijaksanaannya. Kecuali bila tersedia sumber daya yang cukup, bawahan tersebut kemungkinan tidak akan berhasil dalam menjalankan tugas yang didelegasikan. Bila memberi tanggung jawab yang baru, tentukanlah jumlah kekuasaan yang sesuai yang dibutuhkan oleh bawahan tersebut agar dapat melaksanakannya. Perincilah dengan jelas cakupan otoritas bawahan tersebut dan batasi kebijaksanaannya. Kekuasaannya termasuk dana yang dapat diberikan, sumber daya yang dapat digunakan, keputusan yang dapat dibuat tanpa persetujuan lebih dulu, dan persetujuan yang dapat dinegosiasikan langsung dengan pihak luar atau dengan unit lain dalam organisasi; Ketiga, Perinci persyaratan pelaporan, Penting bagi bawahan untuk memahami jenis-jenis informasi yang harus dilaporkan, berapa sering laporan tersebut diharapkan, dan dengan cara bagaimana kemajuan akan dipantau (misalnya, laporan tertulis,

pertemuan tinjauan mengenai kemajuan, presentasi dalam pertemuan departemen, evaluasi kinerja yang formal). Frekuensi dan penentuan waktu bagi tinjauan mengenai kemajuan akan tergantung sifat tugas dan kompetensi bawahan tersebut. Pemeriksaan yang lebih sering penting bagi tugas kritis yang memiliki keterpaparan (*exposure*) tinggi serta tingginya biaya bila terjadi kesalahan, dan bagi para bawahan yang tidak mempunyai pengalaman dan rasa percaya diri. Pada saat seorang bawahan memperlihatkan kemampuannya dalam melaksanakan tugas yang didelegasikan, frekuensi pelaporan dapat dikurangi. Laporan mengenai kemajuan harus menekankan pada hasil, namun untuk menyelesaikan tugas yang didelegasikan jangan diabaikan sama sekali. Penting untuk memastikan penggunaan prosedur yang sah, etis, dan konsisten dengan kebijaksanaan organisasi; dan Keempat, Pastikan penerimaan tanggung jawab dari bawahan, Agar pendelegasian itu berhasil, maka bawahan harus menerima penugasan yang baru tersebut dan mengikatkan diri untuk melaksanakannya. Dalam beberapa hal, tidak ada masalah dengan penerimaan, karena penugasan tersebut menarik dan penting bagi kemajuan karier bawahan tersebut. Namun, seorang bawahan mungkin akan segan mengakui adanya keraguan dan rasa prihatin mengenai penugasan baru itu. Ada baiknya memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berpartisipasi menentukan tugas apa yang akan diberikan dan berapa banyak otoritas yang didelegasikan. Dengan pendelegasian yang berkembang, akan berguna untuk mendiskusikan bagaimana tugas yang didelegasikan tersebut relevan bagi kemajuan orang tersebut. Bila bawahan tersebut tidak mempunyai rasa percaya diri, akan membantu untuk menyatakan rasa percaya pada kemampuan orang tersebut melakukan suatu pekerjaan yang baik.

Lima pedoman di bawah ini menjelaskan langkah-langkah yang harus dilakukan oleh manajer setelah mendelegasikan tanggung jawab kepada bawahan:

Pertama, Teruskan informasi kepada mereka yang harus mengetahuinya. Orang yang terpengaruh oleh pendelegasian dan orang yang kerja sama dan bantuanyadiperlukan oleh bawahan untuk melakukan tugas yang didelegasikan harus diberitahukan tentang tanggung jawab dan otoritas baru bawahan itu. Kecuali jika memberitahu mengenai pendelegasian tersebut oleh Anda, orang tersebut mungkin meragukan otoritas/ kewenangan bawahan itu dan mengabaikan permintaan serta pengarahannya. Orang yang perlu diberitahukan dapat termasuk para bawahan lainnya, para bawahan dari bawahan Anda, rekan sejawat dalam unit lain, pihak luar seperti klien dan para pemasok, dan atasan Anda; Kedua, Pantaulah kemajuan dengan cara yang sesuai. Pada tugas-tugas yang didelegasikan, seperti juga dengan semua tugas, adalah penting untuk memantau kemajuan dan memberikan umpan balik kepada bawahan. Sulit untuk mencapai keseimbangan yang optimal antara kontrol dan pendelegasian, dan pertemuan yang meninjau kemajuan memungkinkan seorang manajer untuk memantau kemajuan seorang bawahan tanpa harus mengawasi dengan ketat setia hari. Bawahan tersebut diberikan kebebasan cukup besar untuk menangani masalah-masalah tanpa campur tangan, namun juga bebas untuk meminta saran dan bantu, bila dibutuhkan. Jika kekuasaan didelegasikan, seorang manajer dan bawahan harus menentukan jenis ukuran kinerja dan indikator kemajuan yang akan dikumpulkan; Ketiga, Usahakan agar bawahan memperoleh informasi yang dibutuhkan. Biasanya amat baik jika semua informasi yang rinci tentang kinerja bawah diberikan secara langsung kepada bawahan itu, serta mengirimkan

informasi singkat yang tidak terperinci kepada manajer dalam interval yang tidak terlalu sering. Namun demikian, dalam hal pendelegasian yang berkembang dengan seorang bawahannya, tidak berpengalaman, informasi yang terperinci dapat dikumpulkan lebih sering memeriksa kemajuan bawahan tersebut dengan ketat. Sebagai tambahan terhadap informasi mengenai kinerja, bawahan akan membutuhkan berbagai jenis informasi yang teknis dan umum, untuk melaksanakan tugas-tugas yang didelegasikan secara efektif. Berilah selalu informasi kepada bawahan tersebut tentang perubahan yang mempengaruhi rencana dan jadwal mereka. Jika mungkin, manajer harus mengontrol agar informasi teknis dikirimkan langsung kepada bawahan dan membantunya membangun sumber dayanya sendiri mengenai informasi yang penting: Keempat, Berilah dukungan dan bantuan, namun hindarkan pendelegasian terbalik. Seorang manajer harus memberikan dukungan psikologis kepada seorang bawahan yang berkecil hati atau merasa frustrasi, dan mendorong orang tersebut untuk terus maju. Untuk tugas baru yang didelegasikan, mungkin perlu memberi lebih banyak nasehat dan pelatihan mengenai prosedur untuk melakukan aspek tertentu pekerjaan tersebut. Namun demikian, penting untuk menghindari pendelegasian terbalik, di mana pengendalian terhadap sebuah pekerjaan yang sebelumnya didelegasikan itu ditegaskan kembali. Jika seorang bawahan memiliki pertolongan dalam menghadapi masalah, ia harus diminta untuk mengusulkan pemecahan. Manajer tersebut dapat membantunya untuk menilai apakah pemecahan tersebut masuk akal dan sesuai; dan Kelima, Buatlah agar kesalahan itu menjadi suatu proses belajar. Penting untuk mengakui bahwa kesalahan merupakan sesuatu yang tidak dapat dihindari bagi tugas yang didelegasikan. Kesalahan dan kegagalan

harus ditangani secara serius, namun tanggapannya jangan merupakan suatu kritik dan penunjukan siapa yang bersalah. Sebaliknya episode tersebut harus menjadi suatu pengalaman belajar bagi kedua belas pihak pada waktu mereka mendiskusikan alasan bagi kesalahan tersebut dan tunjukkanlah cara-cara untuk menghindari kesalahan yang sama di masa mendatang. Jika sudah jelas bahwa bawahan tersebut tidak mengetahui cara melakukan beberapa aspek penting dari pekerjaan tersebut, maka manajer itu harus memberikan instruksi dan pelatihan tambahan.

#### 5. Fungsi Pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses/ efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

Senada dengan hal tersebut, fungsi-fungsi kepemimpinan ini juga dikemukakan oleh Wirawa (2002:95-108) yaitu menciptakan visi, mengembangkan budaya organisasi, menciptakan sinergi, memberdaya pengikut, menciptakan perubahan, memotivasi pengikut, mewakili sistem sosial, membelajarkan organisasi. Hal ini juga ditegaskan oleh Stoner (dalam Pasolong, 2008:22) bahwa fungsi kepemimpinan adalah: "Agar seseorang beroperasi secara efektif kelompok memerlukan seseorang untuk melakukan dua hal fungsi utama, yaitu: (1) Berhubungan dengan tugas atau memecahkan masalah, (2) Memelihara kelompok atau social, yaitu tindakan seperti menyelesaikan perselisihan dan

memastikan bahwa individu merasa dihargai oleh kelompok". Selanjutnya Rivai (2004:96) memberikan beberapa contoh tentang fungsi kepemimpinan, yaitu: (1) menciptakan visi dan rasa komunitas, (2) membantu mengembangkan komitmen dari pada sekedar memenuhinya, (3) menginspirasi kepercayaan, mengintegrasikan pandangan yang berlainan, (4) mendukung pembicaraan yang cakap melalui diaolog, (5) membantu menggunakan pengaruh mereka, (6) memfasilitasi, (7) memberi semangat kepada yang lain, (8) menopang tim, dan (9) bertindak sebagai model.

Sedangkan fungsi kepemimpinan menurut Adair (2008:11) yaitu: (1) Perencanaan yaitu: (a) mencari semua informasi yang tersedia, (b) mendefinisikan tugas, (c) maksud, atau tujuan kelompok, (d) membuat rencana yang dapat terlaksana (dalam kerangka membuat keputusan yang tepat); (2) Pemrakarsaan: yaitu (a) memberikan pengarahan pada kelompok mengenai sasaran dan rencana, (b) menjelaskan mengapa menetapkan; (3) Sasaran atau rencana merupakan hal yang penting (c) membagi tugas pada anggota kelompok (d) menetapkan standar kelompok; (4) Pengendalian yaitu (a) memelihara antara kelompok, (b) mempengaruhi tempo, (c) memastikan semua tindakan diambil dalam upaya meraih tujuan, (d) Menjaga relevansi diskusi, dan (e) Mendorong kelompok mengambil tindakan/keputusan; (5) Pendukung yaitu (a) mengungkapkan pengakuan terhadap orang dan kontribusi mereka, (b) memberi semangat pada kelompok/Individu, (c) menciptakan semangat tim, (d) meredakan ketegangan dengan humor, (e) merukunkan perselisihan atau meminta orang lain menyelidikinya; (6) Penginformasian yaitu (a) memperjelas tugas dan rencana (b) memberi informasi baru pada kelompok seperti melihatkan mereka. (c) menerima

informasi dari kelompok, (d) membuat ringkasan atas usul dan gagasan yang masuk akal; dan (7) Pengevaluasian, yaitu (a) mengevaluasi kelayakan gagasan, (b) menguji konsekuensi solusi yang diusulkan, (c) mengevaluasi prestasi kelompok, (d) membantu kelompok mengevaluasi sendiri prestasi mereka berdasarkan standar yang ada.

Fungsi-fungsi kepemimpinan tersebut di atas pada dasarnya merupakan strategi mengefektifkan organisasi sebagai teknik mempengaruhi pikiran, komunikasi, perasaan, sikap dan perilaku atau menggerakkan anggota organisasi agar melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi. Seluruh fungsi kepemimpinan tersebut diselenggarakan dalam aktifitas kepemimpinan secara integral. Dalam pelaksanaannya pemimpin berkewajiban menjabarkan program kerja, pemimpin harus mampu memberikan petunjuk yang jelas, pemimpin harus dapat mengembangkan kebebasan berfikir dan mengeluarkan pendapat, pemimpin harus mengembangkan kerja sama yang harmonis, pemimpin harus dapat memecahkan masalah dan mengambil keputusan masalah sesuai batas tanggungjawab masing-masing, pemimpin harus berusaha menumbuhkan kemampuan memikul tanggungjawab dan komitmen yang tinggi dan pemimpin harus mendayagunakan pengawasan sebagai alat pengendali. Mahatma Gandhi membuat konsep kunci yang ditonjolkan oleh pemimpin “kebenaran dan keteguhan” lebih dikenalnya “jiwa yang agung”.

Pemimpin sejati Menurut Ready Susantu (2011:27) adalah seorang pemberi semangat (*encourager*), seorang pemberi motivasi, seorang pemberi inspirasi, dan seorang yang melakukan segala sesuatu dengan maksimal. Konsep

pemikiran seperti ini merupakan sesuatu yang baru dan mungkin tidak bisa diterima oleh para pemimpin konvensional yang justru mengharapkan penghormatan dan pujian dari orang-orang yang dipimpinnya. Semakin dipuji, semakin tinggi hati dan lupa dirilah seorang pemimpin. Padahal, justru kepemimpinan sejati adalah kepemimpinan yang didasarkan pada kerendahan hati (*humble*). Pelajaran mengenai kerendahan hati dan kepemimpinan sejati dapat kita peroleh dari kisah hidup Nelson Mandela. Seorang pemimpin besar Afrika Selatan yang membawa bangsanya dari negara yang rasialis, menjadi negara yang demokratis dan merdeka (Budi Djatmiko, 2005:2).

## 6. Kompetensi Kepemimpinan

Suatu persyaratan penting bagi efektivitas atau kesuksesan pemimpin (kepemimpinan) dan manajer (manajemen) dalam mengemban peran, tugas, fungsi, atau pun tanggung jawabnya masing-masing pada tugas dan kewenangan pada organisasi adalah kompetensi. Kompetensi adalah bagian dalam dan selamanya ada pada kepribadian seseorang dan dapat memprediksikan tingkah laku dan performansi secara luas pada semua situasi dan *job tasks* (Nurmianto dan Siswanto, 2006: 42).

Dengan demikian dalam menghadapi tantangan masa depan yang semakin terasa kompleks dan akan berkembang semakin dinamik, diperlukan kompetensi kepemimpinan berupa *conception* yang tepat, *competency* yang cukup, *connection* yang luas, dan *confidence* (Rosabeth Moss Kanter, (1994), Mustopadidjaja (2008:24).

Konsep mengenai kompetensi untuk pertamakalinya dipopulerkan oleh Boyatzis (1982) yang didefinisikan kompetensi sebagai “kemampuan yang dimiliki seseorang yang nampak pada sikapnya yang sesuai dengan kebutuhan kerja dalam parameter lingkungan organisasi dan memberikan hasil yang diinginkan”. Secara historis perkembangan kompetensi dapat dilihat dari beberapa definisi kompetensi terpilih dari waktu ke waktu yang dikembangkan oleh Burgoyne (1988), Woodruffe (1990), L.M.Spencer dan kawan-kawan 1990, (Moeheriono, 2009:1) Furnham (1990) dan Murphy (1993) Mustopadidjaja (2008: 22), Jekson (2010:195). Kompeten berasal dari kata *competence* yang berarti mampu. Pengertian kompetensi menurut AZ/N2S ISO 9000 : 2000 ialah *demonstrated ability to apply knowledge and skill* yang artinya pengetahuan yang ditunjukkan untuk menerapkan pengetahuan dan keahlian. Adapun ciri kompetensi adalah merupakan sekelompok perilaku yang spesifik, dapat dilihat dan dapat diverifikasi; yang secara reliable dan logis dapat dikelompokkan bersama; serta sudah diidentifikasi sebagai hal-hal yang berpengaruh besar terhadap keberhasilan pekerjaan (Nurmianto dan Siswanto, 2006:42-43).

Menurut Rotwell dalam Mustopadidjaja (2008:22), kompetensi adalah *an area of knowledge or skill that is critical for production ke outputs*. Lebih lanjut Rotwell menuliskan bahwa *competencies area internal capabilities that people brings to their job; capabilities which may be expressed in a broad, even infinite array of on the job behaviour*. Menurut Robert (2009:219), kompetensi adalah karakteristik-karakteristik dasar yang dapat dihubungkan dengan kinerja yang meningkat dari indivi atau Tim. Spencer dan Signe (1993) berpendapat, kompetensi adalah “... *an undderlying characteristicof an individual that is*

*causally related to criterion referenced effective and/or superior performance in a job or situation*". Senada dengan itu Zwell (2000) berpendapat "*Competencies can be defined as the enduring traits and characteristics that determine performance. Examples of competencies are initiative, influence, teamwork, innovation, and strategic thinking*".

*Kompetensi dalam kepemimpinan secara umum yang dapat berlaku atau dipilah menurut jenjang, fungsi, atau bidang, menurut Spencer (1993) dan Kazanas (1993) Mustopadidjaja (2008:23) terdapat yaitu kompetensi berupa: result orientation, influence, initiative, flexibility, concern for quality, technical expertise, analytical thinking, conceptual thinking, team work, service orientation, interpersonal awareness, relationship building, cross cultural sensitivity, strategic thinking, entrepreneurial orientation, building organizational commitment, dan empowering others, developing others. Kompetensi-kompetensi tersebut pada umumnya merupakan kompetensi jabatan manajerial yang diperlukan hampir dalam semua posisi manajerial (Mustopadidjaja, 2008:23).*

Menurut Judge pada hasil survey menemukan bahwa semua manajer menganggap etika, integritas, dan nilai merupakan syarat tertinggi dalam kompetensi pemimpin. Judge yakin bahwa agar dapat bertindak secara efektif, pemimpin di puncak organisasi haruslah orang yang dapat memunculkan rasa horma, jujur dan dapat dipercaya. Karenanya, etika, integritas dan nilai sangat penting (Judge *et al.* 2008:52).

Pada bagian lain, Bennis bersama Burt Nanus (1985) Mustopadidjaja (2008:24) mengidentifikasi bentuk kompetensi kepemimpinan berupa "*the ability to manage*" dalam empat hal: *attention (= vision), meaning (= communication),*

*trust (= emotional glue), and self (= commitment, willingness to take risk).*

Kemudian pada tahun 1997, keempat konsep tersebut diubah menjadi *the new rules of leadership* berupa (a) *Provide direction and meaning, a sense of purpose;* (b) *Generate and sustain trust, creating authentic relationships;* (c) *Display a bias towards action, risk taking and curiosity;* dan (d) *Are purveyors of hope, optimism and a psychological resilience that expects success.*

Peningkatan pembelajaran dan kompetensi terus menerus dilakukan melalui serangkaian proses pembelajaran, dimulai dari tim kepemimpinan (Leadership team) begitu juga berhasil apabila mampu mengembangkan orang-orang! (Vincent, 2007:74). Selanjutnya Ken Shelton (1997) Mustopadidjaja (2008:24) mengidentikasi kompetensi dalam nuansa lain, menurut hubungan pemimpin dan pengikut, dan jiwa kepemimpinan. Dalam hubungan pemimpin dan pengikut, ia menekankan bagaimana keduanya sebaiknya berinteraksi.

## 7. Kinerja

Kinerja adalah "*output drive form processes, human or otherwise*", jadi bahwa kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses (Agust yang dalam Sedarmayanti, 2001:50). Mathis and Jackson (2002:78) mendefinisikan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan dan tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak karyawan memberikan kontribusi kepada organisasi antara lain kuantitas keluaran, kualitas keluaran, jangka waktu keluaran, kehadiran di tempat kerja dan sikap kooperatif (Wibisono, 2006:3). Schermerhorn, Hunt and Osborn (Veithzal Rivai

Ahmad,2005: 23) menyatakan bahwa kinerja sebagai kualitas dan kuantitas dari pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan oleh individu, kelompok maupun perusahaan. Donnelly, Gibson *and* Ivancevich dalam Veithzal Rivai Ahmad (2005:25) menjelaskan bahwa kinerja merujuk pada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik. Hersey *and* Blanchard (1998:179) mendefinisikan kinerja sebagai hasil-hasil yang telah dicapai seseorang dengan menggunakan media tertentu. Definisi ini menekankan bahwa seseorang pegawai tidak dapat sukses mencapai kinerjanya tanpa bantuan suatu media berupa sarana lainnya yang berpengaruh kepada dirinya baik intrinsik maupun ekstrinsik.

Pentingnya keunggulan bersaing pastilah lebih besar. menurut Michael (2008:9).perusahaan-perusahaan di seluruh dunia mempunyai kesempatan menhadapi persaingan global dan keyakinannya dengan langka-langka strategis ke dalam tindaaka spesifik itulah Keunggulan bersaing adalah inti dari kinerja organisasi.

Sumber daya manusia sebagai aktor yang berperan aktif dalam menggerakkan perusahaan/organisasi dalam mencapai tujuannya (Prawirosentono, 1999:11) menjelaskan bahwa. Tercapainya tujuan perusahaan hanya dimungkinkan karena upaya para pelaku yang terdapat dalam perusahaan untuk berkinerja dengan baik. Kinerja perorangan (*ndividual performance*) dengan kinerja lembaga (*institutional performance*) atau kinerja perusahaan (*corporate performance*) terdapat hubungan yang erat. Pendapat lain dikemukakan oleh T.R.Mitchel (Sedarmayanti 2000:51) yaitu "*Quality of work*(kualitas

kerja), *pemropness* (kecakapan), *initiative* (inisiatif), *capability* (kemampuan), dan *communication* (komunikasi)". Kelima aspek tersebut dapat dijadikan ukuran dalam mengadakan pengkajian tingkat kinerja seseorang. Kelima indikator kinerja tersebut yang akan di analisis pada penelitian ini. Menurut Muhamad (2009:71) definisi indikator kinerja (*performace indicator*) tersebut merupakan kriteria yang digunakan untuk mengekspresikan menilai keberhasilan pencapaian tujuan organisasi yang duwujudkan dalam ukuran-ukuran tertentu: (1) *Quality of work*, (kualitas kerja); (2) kecakapan (*Pemropness*); (3) inisiatif (*Initiative*), (4) kemampuan (*Capability*),; dan (4) komunikasi (*Communication*). Davis (1993:93) memberikan definisi kinerja adalah penampakan kemampuan seseorang dalam menghasilkan sesuatu yang tercermin dari hasil pekerjaan. Pada Modul 2. LAN (1999/1998:2-3) dikemukakan bahwa kinerja dapat diartikan sebagai hasil kerja seorang pegawai, hasil kerja suatu proses administrasi, atau hasil kerja suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan secara kongkrit atau dapat diukur, dalam arti bahwa hasil kerja tersebut dapat dibandingkan dengan standar atau patokan baku yang telah ditentukan. Di samping itu menurut Siatupan (1994:4) didefinisikan bahwa kinerja adalah hasil dan fungsi suatu pekerjaan atau kegiatan tertentu selama suatu periode waktu tertentu".

Bertolak dari pengertian-pengertian tersebut, maka kinerja dapat diartikan sebagai hasil kerja seorang pegawai, hasil kerja kelompok hasil kerja suatu proses administrasi atau hasil kerja suatu organisasi secara keseluruhan dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan secara kongkrit, dapat diukur,

dalam arti bahwa hasil kerja tersebut dapat dibandingkan dengan standar patokan baku yang telah ditentukan.

## 8. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja berhubungan dengan penyelesaian tugas-tugas tertentu apakah berhasil atau gagal dicapai atau gagal dicapai oleh pekerja. Pencapaian ini juga perlu dikaitkan dengan perilaku dari pekerja selama proses penilaian. Kinerja ini berhubungan dengan pencapaian serangkaian tugas-tugas oleh individual. Kinerja yang semakin tinggi melibatkan kombinasi dari peningkatan efisiensi, peningkatan efektifitas, peningkatan produktivitas dan atau peningkatan kualitas. Kinerja yang lebih baik akan tercapai jika individual dapat memenuhi kebutuhan individual dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugas (Goodhue dan Thompson, 1995). Suyadi (1999:2) kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Andrew (Prabu, 2010:9) mengemukakan bahwa: "penilaian pegawai merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan. Penilaian dalam proses penafsiran atau penentuan nilai, kualitas atau status dari beberapa obyek orang atau sesuatu (barang)". Mathis dan Jackson (2002:81) adalah proses evaluasi seberapa baik pegawai mengerjakan, ketika dibandingkan dengan satu set standard dan kemudian mengkomunikasikannya dengan para pegawai. Penilaian kinerja disebut juga sebagai penilaian pegawai, evaluasi pegawai, tinjauan kinerja, evaluasi

kinerja dan penilaian hasil pedoman. Armstrong (1994: 56) adalah ukuran yang dihubungkan dengan hasil yang dapat dikontrol oleh pemilik pekerjaan, ukuran obyektif dan *observable* dimana data dapat diukur dan ukuran yang dapat digunakan dimanapun.

Tujuan dilakukan penilaian kinerja secara umum adalah untuk memberikan umpan balik kepada pegawai dalam upaya memperbaiki kinerjanya dan meningkatkan produktivitas organisasi, khususnya yang berkaitan dengan kebijaksanaan terhadap pegawai seperti tujuan promosi, kenaikan gaji, pendidikan dan latihan. Saat ini dengan lingkungan bisnis yang bersifat dinamis penilaian kinerja merupakan sesuatu yang sangat berarti bagi organisasi. Organisasi dituntut memilih kriteria secara subyektif maupun obyektif. kriteria kinerja secara obyektif adalah evaluasi kinerja terhadap standar-standar spesifik, Tujuan dalam penyusunan standar-standar kinerja adalah meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan dapat memberikan kontribusi bagi pemenuhan kebutuhan-kebutuhan akan afiliasi, pengakuan, otonomi (Hendri Simamora, 1999:150). Sedangkan ukuran secara subyektif adalah seberapa baik seorang karyawan bekerja secara keseluruhan.

Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan bagian yang terintegrasi dengan manajemen kinerja. Dengan menerapkan maka kinerja sesuai dengan objektif tiap-tiap unit organisasi dan tujuan strategis perusahaan. Spencer (1993:98) menyatakan bahwa: "faktor yang mempengaruhi prestasi kerja pegawai meliputi unsur-unsur kompetensi dasar pegawai: orientasi pada hasil, dampak dan pengaruh, pemikiran konseptual, pemikiran analitis, inisiatif, percaya diri,

pengertian antar pribadi, orientasi pelayanan pelanggan, kepemimpinan, mencari informasi dan kerja sama”.

Dari pengertian yang disampaikan Spencer tersebut dapat dikatakan bahwa prestasi kerja atau kinerja seseorang tidak dapat dipisahkan dari faktor-faktor lain yang berhubungan dengan kinerja atau faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi baik buruknya kinerja seseorang.

Pendapat mengenai hal-hal yang dapat berhubungan atau berpengaruh terhadap kinerja pegawai dinyatakan melalui teori atribusi yang bersifat internal atau disposisional (dihubungkan dengan sifat-sifat orang) dan yang bersifat eksternal atau situasional (yang dapat dihubungkan dengan lingkungan seseorang). Faktor-faktor internal yang dimaksudkan adalah kemampuan, upaya (motivasi), kesulitan tugas atau nasib baik. Faktor eksternal lebih banyak dikaitkan dengan situasi di luar jangkauannya, juga faktor lain seperti perilaku, sikap, tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, kendala sumber daya, keadaan ekonomi dan lain sebagainya.

Selanjutnya dikemukakan “penilaian kinerja yang efektif melibatkan komunikasi dua arah, dalam komunikasi ini atasan dan bawahan berbagi peluang untuk saling tukar menukar umpan balik yang konstruktif dan membangun yang akan meningkatkan keseluruhan kontribusi karyawan”.

Tanpa umpan balik setiap pegawai tidak mudah mempunyai gambaran kinerja pribadinya, apa sebenarnya pendapat pimpinan tentang pribadi pegawai tersebut, sehingga penilaian memberi kesempatan kepada individu untuk melihat keseluruhan pekerjaan dan kinerjanya. Dari hasil penilaian kinerja setiap individu

dalam organisasi baik rekan sejawat maupun atasannya tentang hasil kerja dan sikapnya dalam bekerja.

Proses pengukuran kinerja adalah komponen kritis dari setiap sistem manajemen. Proses pengukuran kinerja inilah yang nantinya dapat memperlihatkan keberhasilan atau kegagalan manajemen untuk mencapai tingkat kinerja yang telah ditetapkan. Hampir semua manajer mengetahui perannya dalam mengkomunikasikan, memotivasi dan mengetahui pencapaian strategi organisasi melalui proses pengukuran kinerja ini. Namun seringkali suatu organisasi beroperasi tanpa mempergunakan proses pengukuran yang tepat untuk memenuhi tujuan-tujuan tersebut (BPKP, 2003:5).

Proses pengukuran kinerja suatu organisasi sebaiknya mempergunakan indikator-indikator kinerja yang komprehensif yang mengandung baik indikator-indikator keuangan maupun non keuangan sehingga diperlukan suatu sistem pengukuran kinerja yang dapat mengakomodasi indikator-indikator yang komprehensif tersebut.

Indikator kinerja memberikan ilustrasi seberapa jauh sebuah organisasi/instansi telah melaksanakan tugas pokok dan fungsinya dalam rangka pencapaian tujuan secara keseluruhan atau pencapaian hasil yang diinginkan. Setiap kebijakan, program dan kegiatan memerlukan indikator kinerja yang baik adalah (BPKP, 2003:27): (1) Spesifik dan jelas, sehingga dapat dipahami, tidak ada kemungkinan kesalahaninterpretasi. (2) Dapat diukur secara obyektif baik yang bersifat kuantitatif maupun kualitatif, yaitu dua atau lebih orang yang mengukur indikator kinerja mempunyai kesimpulan yang sama, (3) Relevan, indikator kinerja harus menangani aspek-aspek obyektif yang relevan, (4) Dapat

dicapai, penting dan harus berguna untuk menunjukkan keberhasilan masukan, keluaran, hasil, manfaat dan dampak serta proses, (5) Harus cukup fleksibel dan sensitif terhadap perubahan/penyesuaian pelaksanaan dan hasil pelaksanaan kegiatan, dan, (6) Efektif, data/informasi yang berkaitan dengan indikator kinerja yang bersangkutan dapat dikumpulkan, diolah, dan dianalisis dengan biaya yang tersedia.

Indikator kinerja menurut Walsh dalam BPKP (2003:27) dapat diklasifikasikan berdasarkan dua faktor yaitu: (1) Indikator perbaikan (*Desire for improvement*) (a) Strategis (*Strategic*); Operasional (*Housekeeping*); (2) Peran dalam rantai sebab dan akibat (*role in the cause and effect chain*) (a) Hasil akhir (*Outcome*); dan (b) Pendorong (*Driver*).

Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam penyusunan dan penetapan indikator kinerja adalah penyusunan indikator-indikator kinerja strategis dengan mempertimbangkan tugas pokok dan fungsi dari individu/kelompok/unit kerja/organisasi yang bersangkutan sehingga harus dilakukan pengumpulan data terlebih dahulu mengenai hal tersebut dalam organisasi. Setelah indikator-indikator tersebut didapatkan kemudian disepakati oleh semua tingkatan manajemen dan individu dalam organisasi untuk meminta komitmen mereka, dan selanjutnya penyusunan indikator-indikator tersebut dilaksanakan bertingkat mulai dari pemilihan indikator kinerja strategis kegiatan untuk kemudian dilanjutkan dengan penentuan indikator kinerja strategis untuk program yang dapat dipilih dari indikator kinerja strategis untuk program yang dapat dipilih dari indikator kinerja strategis kegiatan.

Sedangkan secara konseptual penilaian kinerja yang ditampilkan seseorang sesuai bidang tugas atau jenis pekerjaannya masing-masing. Konsep tentang penilaian kinerja menurut Mulyadi (1993:419) menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasinya dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

Arah dari pernyataan Mulyadi tersebut, tidak lain bertujuan untuk menerangkan dasar untuk melakukan penilaian kinerja harus dimulai dari pemahaman, bahwa organisasi itu pada dasarnya dijalankan oleh manusia maka penilaian kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka jalankan dalam organisasi.

Kata kunci dari sebuah penilaian kinerja, menurut sudut pandang Furtwengler (2001: 1-11) ditentukan oleh dua hal pokok, yaitu sasaran penilaian kinerja dan peningkatan kinerja. Salah satu sasaran penilaian kinerja, adalah penentuan elemen kerja mencakup: (a) perbaikan kinerja; (b) pengembangan karyawan; (c) kepuasan karyawan; (d) keputusan kompensasi; dan (e) ketrampilan berkomunikasi. Sementara, upaya peningkatan kinerja berhubungan dengan cara-cara membuat ukuran kinerja, mencakup dua hal: (a) mempelajari kesalahan umum yang berhubungan dengan kinerja; dan (b) bagaimana ukuran tersebut mendorong peningkatan kinerja.

Melalui dasar pertimbangan tersebut, paling tidak diharapkan suatu kinerja dapat terukur. Stewart (1998:166) bahkan mengatakan ada cara untuk melakukannya, yaitu melalui pendekatan terdiri dari metode-metode yang

berpusat pada manajer (*manager-centered methods*) antara lain: observasi; tes dan sampel, dan analisis catatan.

Tampilan ketiga metode penilaian kinerja tersebut, apabila dihubungkan dengan upaya penilaian terhadap kinerja kelompok usaha kecil dalam program pemberdayaan masyarakat, tentu terlihat sebagai berikut: pertama, ketika penilaian observasi dilakukan berarti titik-beratnya adalah pada pengamatan secara langsung terhadap operasional kegiatan yang dilakukan oleh kelompok usaha kecil, sehingga dapat dipantau dan diketahui perputaran keuangan (sumber dana) pemberian pinjaman yang akan digulirkan lagi pada kelompok usaha kecil lainnya.

Metode kedua, adalah tes dan sampel. Tes ini tampaknya hanya digunakan untuk mengukur kecakapan dengan penarikan sampel, artinya kinerja kelompok usaha kecil yang diberdayakan akan ditarik sebagian sebagai acuan atau mewakili kinerja seluruh kelompok usaha kecil dengan tetap memperhatikan kemampuan mereka mengembalikan modal usaha yang dipinjam untuk digulir kembali secara bergilir. Ketiga, menggunakan analisis catatan, dengan penekanan pada pemeriksaan catatan kegiatan hasil kelompok usaha kecil yang diberi kredit, kemudian dianalisis kemampuan kelompok usaha kecil mengembalikan dana pinjaman.

Ketiga metode yang digunakan tersebut, menurut Stewart memiliki keunggulan dan kelemahan. Karena itu, tolok ukur keberhasilan lebih ditentukan oleh cara penilaian yang efektif. Apabila hasil penilaian kinerja efektif maka dapat diukur pola pengembangan selanjutnya sesuai upaya pemberdayaan yang dikehendaki. Misalnya dalam program pemberdayaan masyarakat, pemerintah

memberikan bantuan dan bantuan itu diharapkan dapat bergulir kembali kepada kelompok usaha berikutnya. Intinya ditentukan oleh kinerja atau kemampuan kelompok usaha kecil mengembalikan pinjaman pemberdayaan sesuai dengan target waktu yang telah disepakati kedua belah pihak (pemberi dan penerima bantuan dana).

Landasan bagi penerapan penilaian kinerja Menurut Dessler (2007:313) terdapat beberapa yaitu: Pertama, penilaian kinerja berperan secara integral dalam proses manajemen kinerja. Jika penilaian kinerja tidak dilakukan secara periodik maka perusahaan akan mengalami kesulitan dalam menjabarkan secara rinci tujuan strategis perusahaan ke dalam tujuan spesifik pegawai; Kedua, penilaian kinerja dapat menjadi media bagi pimpinan dan pegawai untuk merencanakan perbaikan yang terjadi akibat *deficiency* penilaian; Ketiga, penilaian kinerja dapat digunakan sebagai referensi untuk merencanakan promosi karir pegawai yang dilandasi oleh evaluasi kekuatan dan kelemahan pegawai dalam menjalankan aktivitas pekerjaan; dan Keempat, penilaian kinerja memberikan pengaruh bagi peningkatan gaji dan juga keputusan pemimpin untuk mempromosikan jabatan pegawai”.

Secara rinci penilaian kinerja mempunyai indikator-indikator yang disajikan pedoman penilaian kerja pegawai dan dijadikan pula sebagai rujukan atas hasil penilaian kinerja. Beberapa ahli berpendapat tentang indikator-indikator yang dipakai dalam rangka penilaian kinerja. Menurut Mondy and Noe (1990:393) berikut ini mengenai beberapa indikator untuk mengukur kinerja adalah *quantity of work* (banyaknya pekerjaan), *quality of work* (kualitas pekerjaan), *job knowledge* (pengetahuan tentang pekerjaan), *creativity*

(kreativitas), *cooperation* (kerjasama), *dependability* (dapat diandalkan), *initiative* (inisiatif), *personal qualities* (kualitas pribadi). Sedangkan menurut Armstrong (1994:62), "*Performance measure may refer to such matters as income generation, sales, output, units processed, productivity, costs, delivery-to-time, take up a service, speed of realition on turnround, achievement of quality standards or customer/client reactions*". Pendapatlain yaitu dikemukakan oleh Dessler and Gery (Sedarmayanti, 2008:260) penilaian kinerja adalah merupakan prosedur meliputi: (a) penetapan standar kinerja, (b) bahwa penilaian kinerja aktual karyawan dalam hubungan dengan standar, (c) memberi umpan balik kepada karyawan dengan tujuan memotifasi karyawan untuk menghilangkan penurunan kinerja atau terus bekerja lebih giat. Selanjutnya, Mitchell dalam Sedarmayanti (2007: 259) memberikan sejumlah ruang lingkup aspek-aspek yang dinilai dalam menilai kinerja seseorang yaitu kualitas pekerjaan (*Quality of work*), ketepatan (*promptness*), inisiatif (*initiative*), kemampuan (*capability*) dan komunikasi (*communication*).

Dari beberapa pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa ukuran kinerja sangat bervariasi sesuai dengan bidang dari masing-masing organisasi, sehingga penilaian kinerja dari beberapa organisasi yang berbeda mempunyai bentuk penilaian yang berbeda pula. Dengan demikian masing-masing organisasi mempunyai standar yang telah ditetapkan secara intern dalam organisasinya

## **B. Kajian Empiris**

Peneliti-penelitian terdahulu telah banyak melakukan kajian tentang variabel kepemimpinan dan kinerja karyawan, pegawai atau aparatur umumnya

menemukan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, pegawai atau aparatur.

Peneliti menemukan hasil kajian dua variabel tersebut dalam bahasan mengenai hasil penelitian terdahulu sebagai tersaji pada Lampiran 2 tesis ini.

1. Indriani dan Hari (2008) melakukan kajian mengenai “ Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Sekretariat Daerah Kabupaten Karanganyar Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening” menemukan bahwa (1) Kepemimpinan berpengaruh dominan dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dan (2) Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui intervening variable Komitmen organisasi.
2. Kistoyo (2008) melakukan penelitian tesis berjudul “Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi Dan Lingkungan Fisik Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Pekalongan” menemukan bahwa (1) Kepemimpinan memberikan pengaruh yang tidak terlalu dominant terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Pekalongan, karena dengan tipe kepemimpinan yang sesuai dengan keinginan pegawai serta adanya pemimpin yang selalu memberikan rangsangan atau motivasi kepada pegawai untuk meningkatkan kinerja pegawai; (2) Komunikasi mempengaruhi tingkat kinerja pegawai pada Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Pekalongan dengan tingkat yang rendah. Karena adanya pola komunikasi di tempat kerja yang harmonis,

penyampaian ide-ide dan gagasan-gagasan secara mudah, sosialisasi peraturan, penyelesaian setiap konflik secara baik dan ternyata hal ini dapat membawa peningkatan kinerja pegawai walaupun masih dalam tingkat yang rendah; dan (3) Lingkungan fisik mempengaruhi tingkat kinerja pegawai pada Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Pekalongan. Karena dengan suasana kantor yang nyaman, kebersihan dan pemeliharaan fasilitas yang ada secara baik, tersedianya berbagai sarana dan prasarana yang mampu mendukung penyelesaian tugas dan pekerjaan pegawai, hal ini dapat meningkatkan kinerja pegawai Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Pekalongan.

3. Thoyib (2009) dalam kajian berjudul "Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi, Dan Kinerja: Pendekatan Konsep", Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan", menemukan bahwa (1) Kepemimpinan, Budaya dan strategi mempengaruhi Kinerja Pegawai, dan (2) Kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
4. Baidowi (2010) dalam kajian Karya Ilmiah berjudul "Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Insentif Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pengawasan Dan Pelayanan Bea Dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Perak Surabaya" menemukan bahwa (1) Budaya organisasi, kepemimpinan, insentif, dan disiplin kerja secara simultan mempengaruhi kinerja pegawai; dan (2) Insentif berpengaruh paling dominan terhadap Kinerja pegawai.

5. Kaihatu (2011) melakukan penelitian Tesis berjudul “Kepemimpinan Transformasional dan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan atas Kualitas Kehidupan Kerja Komitmen Organisasi dan Perilaku Ekstra Peran: Studi pada Guru-Guru SMU di Kota Surabaya” menemukan (1) Kepuasan akan kualitas kehidupan kerja memediasi kepemimpinan transformasional terhadap Kinerja guru dan perilaku peran ekstra; dan (2) Komitmen organisasional ditemukan tidak signifikan. Penerapan kepemimpinan transformasional dari kepala sekolah meningkatkan kepuasan akan kualitas kehidupan kerja;
6. Sulyanat (2012) Publikasi Ilmiah “Birokrasi Pelayanan Publik Kepemimpinan Daerah Dalam Pelayanan Publik menemukan (1) Semakin kecil peran kepemimpinan dalam menjalankan fungsinya ini maka semakin buruk kinerja dari aparatur pelaksana pelayanan administrasi kependudukan; (2) Faktor motivasi aparatur terhadap kinerja pelayanan administrasi kependudukan di Kota Banjar ternyata jauh lebih baik; dan (3) Ada hubungan yang signifikan baik antara motivasi terhadap kinerja maupun kepemimpinan terhadap kinerja. Peran kepemimpinan tersebut meliputi; sifat.
7. Suwito (2012) Penelitian Tesis UT “Pengaruh-Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Aparat Desa Di Kecamatan Manduamas Kabupaten Tapanuli Tengah”, menemukan (1) Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan; (2) Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan; dan (3) Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

### C. Kerangka Berpikir

Tercapai tidaknya tujuan organisasi sangat ditentukan oleh perilaku orang-orang yang ada dalam organisasi. Setiap orang memiliki tugas dan tanggung jawab yang ditujukan untuk mencapai sasaran-sasaran pelaksanaan fungsi-fungsi dalam organisasi. Setiap orang dalam organisasi *et al* dituntut untuk memiliki komitmen agar fungsi-fungsi organisasi berjalan sebagaimana yang diharapkan agar sasaran-sasaran yang direncanakan dapat tercapai (Michael, 2006). Dengan demikian, performa organisasi dalam mencapai sasaran-sasaran yang direncanakan pada dasarnya *et al*, 2006).

Kemampuan pimpinan organisasi merupakan faktor utama dalam membangun etos kerja dalam organisasi (Bass and Avolio, 1994). Sutarto (1991:12) Kepemimpinan adalah aktifitas mempengaruhi orang-orang agar mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang mereka inginkan. Selanjutnya Gibson *et al.* (2002:5) kepemimpinan adalah suatu usaha menggunakan satu gaya mempengaruhi dan tidak memaksa untuk memotivasi individu dalam mencapai tujuan. Robbins (2007:432) Kepemimpinan adalah sebagai kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran.

Berdasarkan hal tersebut di atas bahwa kepemimpinan adalah suatu kegiatan mempengaruhi orang lain untuk bekerja sama guna mencapai tujuan tertentu yang diinginkan. Atau dengan kata lain bahwa kepemimpinan adalah untuk membentuk jiwa dan karakter tim dan kelompok pelopor di dalam

perusahaan yang siap mengambil tanggung jawab membangun tata kelola perusahaan dan tatanan bisnis baru berdasarkan visi spritualitas. Kepemimpinan yang dimaksud dalam penulisan ini adalah perilaku mempengaruhi aparatur dalam menjalankan tugas yang berkualitas, cerdas, cakap dan terampil. Pengukuran terhadap kepemimpinan ini digunakan indikator fungsi intruksi, fungsi partisipasi, fungsi delegasi, fungsi pengendalian, sebagai perilaku aparatur dalam menjalankan tugas.

Kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dan fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu (Achmad S Ruky (2002:15). Menurut Blumbreg (1982:565) pada studi manajemen kinerja tidak dapat berdiri sendiri, kinerja sangat terkait dengan berbagai variabel dalam manajemen seperti: kemampuan, motivasi, kesempatan, kepemimpinan. Pada Modul 2. LAN (1999/1998:2-3) dikemukakan bahwa kinerja dapat diartikan sebagai hasil kerja seorang pegawai, hasil kerja suatu proses administrasi, atau hasil kerja suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan secara kongkrit atau dapat diukur, dalam arti bahwa hasil kerja tersebut dapat dibandingkan dengan standar atau patokan baku yang telah ditentukan. Di samping itu menurut Siatupan (1994:4) didefinisikan bahwa kinerja adalah hasil dan fungsi suatu pekerjaan atau kegiatan tertentu selama suatu periode waktu tertentu".

Dengan demikian kinerja dapat diartikan sebagai hasil kerja seorang pegawai, hasil kerja kelompok hasil kerja suatu proses administrasi atau hasil kerja suatu organisasi secara keseluruhan dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan secara kongkrit, dapat diukur, dalam arti bahwa hasil kerja tersebut

dapat dibandingkan dengan standar patokan baku yang telah ditentukan. Kinerja yang dimaksud dalam penelitian adalah hasil atau keluaran dari suatu proses dari suatu organisasi secara keseluruhan dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan secara kongkrit, dapat diukur, dalam arti bahwa hasil kerja tersebut dapat dibandingkan dengan standar patokan baku yang telah ditentukan.

Evaluasi kinerja adalah berkenaan dengan tujuan untuk memiliki sejumlah pegawai yang memenuhi syarat hingga dapat dipergunakan secara efisien untuk membantu pimpinan dalam menyelenggarakan misi organisasi, serta untuk membantu pegawai dalam meningkatkan maupun kemahiran teknis menurut bidang tugasnya, diperlukan alat yang dapat memberikan informasi mengenai nilai hasil kerja seseorang pegawai, dan dituangkan dalam daftar penilaian pelaksanaan (DP3) (Soenardi Dwidjoesastro (1999:5).

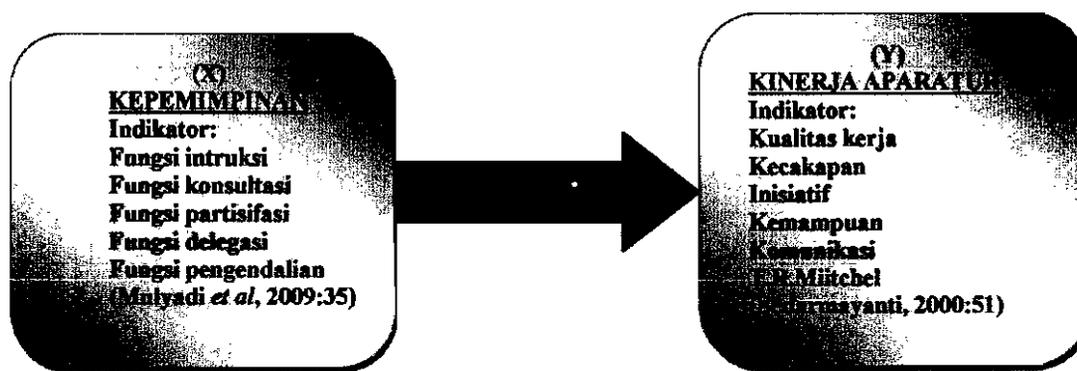
DP3 sebagai alat penilaian ini juga dipergunakan untuk bahan dalam menjamin objektivitas dalam pembinaan pegawai berdasarkan sistem karier dan sistem prestasi kerja, alat penilaian ini didalamnya terkandung beberapa aspek atau unsur pekerjaan yang dinilai. Dengan penilaian terhadap beberapa unsur itu akan dapat diketahui secara rata-rata nilai pelaksanaan pekerjaan dari sasaran dari setiap pegawai negeri sipil. Beberapa unsur yang menjadi sasaran penilaian adalah: Kesetiaan dan ketaatan serta pengabdian kepada Pancasila dan UUD 1945 negara dan pemerintah.

Berdasarkan judul penelitian, maka yang dimaksud dengan: "Analisis Kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja aparatur pada Sekretariat Daerah Kabupaten Sumba Barat Daya Provinsi Nusa Tenggara Timur, adalah perilaku kepemimpinan yang mempengaruhi aparatur dalam menjalankan tugas yang

berkualitas, cerdas, cakap dan terampil, sehingga akan meningkatkan hasil atau keluaran kinerja aparatur pada Sekretariat Daerah Kabupaten Sumba Barat Daya dalam menjalankan tugas pokok secara efektif dan efisien sehingga dapat melaksanakan tugasnya secara optimal.

Dalam menelitian ini, peneliti mengkaji berkaitan dengan variabel tersebut, beberapa sub variabelnya dapat dijelaskan sebagai berikut: (1) Kepemimpinan yang dimaksud dalam penulisan ini adalah perilaku mempengaruhi aparatur dalam menjalankan tugas yang berkualitas, cerdas, cakap dan terampil. Pengukuran terhadap kepemimpinan ini digunakan indikator fungsi intruksi, fungsi partisipasi, fungsi delegasi, fungsi pengendalian, sebagai perilaku aparatur dalam menjalankan tugas; dan (2) Kinerja yang dimaksud dalam penelitian adalah hasil atau keluaran dari suatu proses dalam suatu organisasi secara keseluruhan dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan secara kongkrit, dapat diukur, dalam arti bahwa hasil kerja tersebut dapat dibandingkan dengan standar patokan baku yang telah ditentukan.

Adapun model penelitian dalam penulisan ini yang merupakan ringkasan kerangka berpikir dikemukakan dalam Gambar 2.1.



**Gambar 2.1**  
**Kerangka Berpikir**

### BAB III

#### METODE PENELITIAN

##### A. Lingkup Penelitian

Penelitian ini adalah merupakan penelitian deskriptif kuantitatif digabung dengan deskriptif kualitatif hasil wawancara dengan responden. Waktu yang digunakan dalam penelitian ini adalah selama tiga bulan terhitung bulan Maret sampai dengan bulan Mei tahun 2013. Periode data adalah tiga tahun terakhir yaitu mulai tahun 2010 sampai dengan tahun 2013. Sedangkan tempat penelitian ini berlangsung pada Sekretariat Daerah Kabupaten Sumba Barat Daya Propinsi Nusa Tenggara Timur.

Populasi dalam penelitian ini adalah Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Daerah Kabupaten Sumba Barat Daya sebanyak 64 orang yang terdiri dari unsur pejabat, yaitu esalon IIA, IIB, dan esalon IIIA dan IIIB serta staf aparatur pada masing-masing kepala bagian pada setda disajikan pada Tabel 3.1.

**Tabel 3.1**  
**Kerangka Populasi Penelitian**

No	Jabatan	Jumlah (orang)
1	2	3
1	Sekretaris Daerah	1
2	Staf Ahli Bupati	4
3	Asisten	3
4	Kepala Bagian dan Sekretaris Korpri	9
5	Kepala Sub Bagian	7
6	Staf pelaksana	40
	<b>Jumlah</b>	<b>64</b>

Sumber: Bagian Organisasi Setda Kab. Sumba Barat Daya

## **B. Variabel Penelitian**

Penelitian ini terdiri dari dua variabel yaitu satu variabel bebas (X) dan satu variabel terikat (Y), yang pengukurannya dapat menggunakan skala ordinal sehingga analisis yang digunakan adalah deskriptif kualitatif. Pada penelitian ini dimaksudkan untuk dapat mengkaji variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y) dengan harapan dapat membahas objek penelitian tentang (a) Kepemimpinan, (b) Kinerja Aparatur. Sedangkan lokasi penelitiannya adalah pada Setda Kabupaten Sumba Barat Daya.

Untuk memberikan kejelasan mengenai variabel penelitian yang digunakan, berikut ini dirumuskan definisi konsep dari variabel-variabel tersebut sebagai berikut:

### **1. Kepemimpinan**

Kepemimpinan adalah perilaku mempengaruhi aparaturnya dalam menjalankan tugas yang berkualitas, cerdas, cakap dan terampil. Pengukuran terhadap kepemimpinan ini digunakan indikator fungsi intruksi, fungsi partisipasi, fungsi delegasi, fungsi pengendalian, sebagai perilaku aparaturnya dalam menjalankan tugas.

### **2. Kinerja aparaturnya**

adalah hasil atau keluaran dari suatu proses dari suatu organisasi secara keseluruhan dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan secara kongkrit, dapat diukur, dalam arti bahwa hasil kerja tersebut dapat dibandingkan dengan standar patokan baku yang telah ditentukan.

Definisi konsep tentang variabel penelitian tersebut di atas, selanjutnya dioperasionalkan dalam bentuk Tabel 3.2

**Tabel 3.2**  
**Operasionalisasi Variabel**

<b>Variabel</b>	<b>Indikator</b>	<b>Skala Pengukuran</b>
<b>Kepemimpinan (X)</b> (Mulyadi <i>et al</i> , 2009:35)	X1.1.Fungsi intruksi X1.2.Fungsi konsultasi X1.3.Fungsi partisipasi X1.4.Fungsi delegasi X1.5.Fungsi pengendalian	Ordinal Ordinal Ordinal Ordinal Ordinal
<b>Kinerja Aparatur (Y)</b> T.R.Miitchel (Sedarmayanti, 2000:51)	Y1.1.Kualitas kerja Y1.2.Kecakapan Y1.3.Inisiatif Y1.4.Kemampuan Y1.5.Komunikasi	Ordinal Ordinal Ordinal Ordinal Ordinal

### C. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan melalui:

1. **Angket**; daftar pertanyaan yang bersifat pernyataan yang disebarkan dan bersifat tertutup dimana pernyataan sudah disediakan alternatif jawabannya yang dianggap sesuai dengan kenyataan praktis.
2. **Wawancara**, dilakukan secara langsung kepada pimpinan di Setda dan PNS di Setda Kabupaten Sumba Barat Daya Provinsi Nusa Tenggara Timur, sesuai permasalahan yang sedang diteliti.

3. **Observasi**, yakni mengamati secara langsung di lapangan fenomena-fenomena yang berhubungan dengan variabel penelitian guna melengkapi data primer yang diperoleh melalui kuesioner, sehingga data yang diperoleh lebih obyektif.
4. **Studi kepustakaan dan dokumentasi**, yang dilakukan dengan cara melihat dan mempelajari berbagai bahan bacaan seperti buku teks, makalah ilmiah, jurnal, dokumen dan laporan-laporan serta peraturan yang berkaitan dengan variabel.

#### **D. Prosedur Pengolahan Data**

##### **1. Pengolahan Data**

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah berbentuk kuesioner atau daftar pertanyaan, dimana keseluruhan jawaban terhadap kuesioner menggunakan skala Likert yang diklasifikasikan dalam lima kategori dan diberi skor antara satu sampai dengan lima (Singarimbun dan Effendi, 1998:78).

Penggunaan klasifikasi skala Likert dimaksudkan sebagai berikut:

- |  |                     |
|--|---------------------|
| a. Kategori sangat setuju/sangat baik      | diberi skor/bobot 5 |
| b. Kategori setuju/baik                    | diberi skor/bobot 4 |
| c. Kategori ragu/cukup baik                | diberi skor/bobot 3 |
| d. Kategori tidak setuju/kurang baik       | diberi skor/bobot 2 |
| e. Kategori sangat tidak setuju/tidak baik | diberi skor/bobot 1 |

##### **2. Analisis Data**

Gambaran data hasil penelitian dapat digunakan untuk memperkaya pembahasan, melalui gambaran data tanggapan responden dapat diketahui bagaimana

tanggapan responden terhadap setiap indikator variabel yang sedang diteliti. Agar lebih mudah dalam menginterpretasikan variabel yang sedang diteliti, dilakukan kategorisasi terhadap skor tanggapan responden.

Prinsip kategorisasi jumlah skor tanggapan responden didasarkan pada persentase skor jawaban responden dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Skor} = \frac{\text{Skor Aktual}}{\text{Skor Ideal}} \times 100\%$$

Keterangan:

Skor aktual = jumlah skor jawaban responden

Skor ideal = jumlah skor maksimum  
(jumlah responden x jumlah pernyataan x 5)

Selanjutnya persentase skor jawaban responden yang diperoleh diklasifikasikan berdasarkan rentang persentase skor maksimum (5/5 = 100%) dan skor minimum (1/5 = 20%). Analisis deskriptif dilakukan mengacu kepada setiap indikator yang ada pada setiap variabel yang diteliti dengan berpedoman pada Tabel 3.3:

**Tabel 3.3**  
**Kriteria Pengklasifikasian Presentase Skor Tanggapan Responden**

No	Interval Skor	Kategori
1	0% - 20%	Sangat rendah
2	21% - 40%	Rendah
3	41% - 60%	Sedang
4	61% - 80%	Tinggi
5	81% - 100%	Sangat Tinggi

Sumber: Riduwan dan Kuncoro (2008: 22)

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Gambaran Umum Kabupaten Sumba Barat Daya

##### 1. Sejarah Terbentuknya Kabupaten Sumba Barat Daya

Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 (pasal 4 ayat 2 dan 3) tentang Pemerintahan Daerah, yang selanjutnya dijabarkan dalam penjelasan umum Undang-undang 32 Tahun 2004 point 2, disebutkan bahwa pembentukan daerah pada dasarnya dimaksudkan untuk meningkatkan pelayanan publik guna mempercepat terwujudnya kesejahteraan masyarakat disamping sebagai sarana politik ditingkat local. Secara teknis operasional undang-undang tersebut dijabarkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 129 Tahun 2000 Tentang Persyaratan Pembentukan dan Kriteria Pemekaran, Penghapusan dan Penggabungan Daerah.

Transparansi amanat Undang-undang di atas, yang diikuti oleh penjabarannya dan besarnya tuntutan berbagai komponen kalangan masyarakat kepada Pemerintah, telah mendorong Pemerintah Kabupaten Sumba Barat sebagai Kabupaten Induk saat itu untuk melakukan pemekaran daerah, sehingga pada akhirnya lahirlah Undang-undang Nomor 16 Tahun 2007 Tentang Pembentukan Kabupaten Sumba Barat Daya di Propinsi Nusa Tenggara Timur.

Sejalan dengan perputaran waktu, maka pada Tanggal 22 Mei 2007, oleh Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia, meresmikan Pembentukan Kabupaten Sumba Barat Daya dan sekaligus melantik Bapak Ir. Emanuel Babu Eha, M.SI

sebagai Penjabat Bupati Kabupaten Sumba Barat Daya, yang mempunyai tugas membentuk pemerintahan baru.

## **2. Kondisi Geografis, Batas Administrasi, Topografis dan Luas Wilayah**

Secara geografis wilayah Kabupaten Sumba Barat Daya terletak antara 9 18"-10 20" Lintang Selatan (LS), 118 55"-120 23" Bujur Timur (BT) dengan batas wilayah sebagai berikut:

- Sebelah Timur berbatasan dengan Kabupaten Sumba Barat
- Sebelah Selatan berbatasan dengan Samudera Hindia
- Sebelah Barat berbatasan dengan Samudera Hindia
- Sebelah Utara berbatasan dengan Selat Sumba

Secara topografis sebagian besar wilayah kabupaten Sumba Barat Daya diperkirakan 55% berbukit-bukit, sedangkan sebagiannya merupakan hamparan yang cukup datar yang tersebar pada kecamatan Loura, Kodi Utara, Kodi dan Kecamatan Wewewa Barat. Kondisi iklim di Kabupaten Sumba Barat Daya sama dengan kondisi iklim daerah lainnya di Propinsi Nusa Tenggara Timur yang mengenal 2 (dua) musim, yaitu musim kemarau dan musim hujan. Pada Bulan Juli sampai dengan Bulan September arus angin berasal dari Australia dan tidak banyak mengandung uap air, sehingga mengakibatkan musim kemarau dan sebaliknya pada Bulan Desember sampai dengan Bulan Maret arus angin banyak mengandung uap air yang berasal dari Asia dan Samudera Pasifik, sehingga mengakibatkan terjadinya musim hujan.

Luas wilayah Kabupaten Sumba Barat Daya adalah 1.445,32 KM persegi.

Secara administrative terdiri dari 8 Kecamatan dan 94 Desa serta 2 Kelurahan.

Masing-masing Kecamatan dan jumlah Desa dan Kelurahan dapat dilihat pada Tabel 4.1.

**Tabel 4.1**  
**Kabupaten Sumba Barat Daya Menurut Administrasi Wilayah**

No	Kecamatan	Desa	Kelurahan
1	Loura	10	2
2	Wewewa Utara	6	-
3	Wewewa Timur	20	-
4.	Wewewa Barat	14	-
5	Wewewa Selatan	8	-
6	Kodi Utara	12	-
7	Kodi Bangedo	13	-
8	Kodi	11	-
	<b>Jumlah</b>	<b>94</b>	<b>2</b>

Sumber: Sumba Barat Daya Dalam Angka, 2012

### 3. Visi Dan Misi Kabupaten Sumba Barat Daya

Dalam rangka mewujudkan cita-cita pembangunan 5 tahun kedepan maka dirumuskan visi dan misi, sebagai representasi dari Bupati terpilih dengan gambaran dan cita-cita masyarakat.

#### Visi:

Adapun visi yang ditetapkan adalah: Terwujudnya Masyarakat Kabupaten Sumba Barat Daya Yang Maju, Berdaya Saing, Demokrasi dan Sejahtera. Visi tersebut mengandung pengertian bahwa kondisi masyarakat Kabupaten Sumba Barat Daya dalam 5 tahun mendatang menjadi masyarakat yang sejahtera dan maju ditopang dengan pemerintahan yang demokratis dan akuntabel.

**Misi:**

- 1) Mewujudkan kehidupan masyarakat Sumba Barat Daya yang maju, berdaya saing didukung sarana dan prasarana kehidupan yang memadai;
- 2) Mewujudkan Pemerintahan yang demokratis dan akuntabel;
- 3) Mewujudkan kehidupan masyarakat Kabupaten Sumba Barat Daya yang sejahtera.

**4. Strategi dan Arah Kebijakan Daerah Kabupaten Sumba Barat Daya**

Untuk mewujudkan Visi dan Misi maka perlu dilakukan suatu strategi. Strategi merupakan rangkaian rencana tindak lanjut berupa arah kebijakan pembangunan dan program. Kebijakan merupakan petunjuk atau arahan agar pelaksanaan suatu tindakan lebih focus dan tepat sasaran, sedangkan program merupakan rencana tindak atau kumpulan kegiatan yang dilakukan dalam 5 tahun kedepan. Pemerintah Kabupaten Sumba Barat Daya dalam melaksanakan program pembangunan juga tidak melupakan program prioritas dari Propinsi Nusa Tenggara Timur yaitu Anggur Merah, Anggaran Menuju Rakyat Sejahtera

Berkaitan dengan niat tersebut diatas, dalam RPJMD Sumba Barat Daya menetapkan prioritas pembangunan dengan motto yang ditetapkan oleh Bupati Sumba Barat Daya adalah terwujudnya Desa Berair, Desa Bercahaya, Desa Berkecukupan Pangan dan Desa Tertib dan Aman. Adapun maksud dari Motto tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

- Desa Berair: Dimaksudkan agar masyarakat Sumba Barat Daya dapat menikmati air bersih untuk kebutuhan sehari-hari dan terpenuhinya kebutuhan air untuk pertanian dalam mendukung ketahanan pangan.
- Desa Bercahaya: Dimaksudkan agar masyarakat Kabupaten Sumba Barat Daya dapat menikmati penerangan listrik baik dari PLN, Diesel, maupun dari sumber energi lainnya.
- Desa Berkecukupan Pangan: Dimaksudkan agar kebutuhan pangan utama maupun kebutuhan gizi masyarakat dapat terpenuhi dalam menyiapkan generasi yang sehat, kuat dan cerdas;
- Desa Tertib dan Aman: Dimaksudkan agar suasana tertib dan aman di wilayah Sumba Barat Daya selalu terjaga

##### **5. Profil Sekretariat Daerah Kabupaten Sumba Barat Daya**

Sejarah terbentuknya Setda Kabupaten Sumba Barat Daya sesungguhnya seiring dengan lahirnya Kabupaten Sumba Barat Daya pada Tanggal 22 Mei 2007 dan kemudian Bapak Penjabat Bupati, Ir Emanuel Babu Eha, M.si, dengan penuh semangat mulai membangun pemerintah kabupaten saat itu dengan jumlah personil pegawai yang terbatas sebanyak 10 orang, yang diperbantukan oleh Pemerintah Kabupaten Induk, Kabupaten Sumba Barat, dan dibantu oleh Plt. Sekretaris Daerah yaitu Bpk. Drs. A. Umbu Zaza, Msi.

Dengan keterbatasan yang ada, dengan penuh perjuangan lahirlah Perda Nomor 2 Tahun 2008 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah, dengan mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 Tentang Organisasi Perangkat Daerah (Lembar Negara Republik Indonesia Tahun 2007

Nomor 84, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4741), sekaligus melantik para pejabat esalon II dan III serta IV dan V pada tanggal 24 Agustus Tahun 2007 di Tambolaka oleh Bapak Penjabat Bupati Sumba Barat Daya.

Bahwa untuk meningkatkan pelayanan penyelenggaraan Pemerintahan, pelaksanaan pembangunan dan pembinaan kemasyarakatan sesuai dengan tuntutan perkembangan yang ada dewasa ini, perlu dilakukan penataan kembali struktur organisasi dan tata kerja sekretariat daerah Kabupaten Sumba Barat Daya, dan dalam rangka peningkatan kinerja dan pelayanan yang efisien dan efektif serta merupakan hemat struktur dan kaya fungsi, maka setelah terpilihnya Bupati dan Wakil Bupati Sumba Barat Daya Periode 2008 -2013 dan terlantiknya Sekda defenitif pada Tahun 2009, dibuatlah Perda Nomor 9 Tahun 2009 Tentang Perubahan Atas Peraturan Daerah Kabupaten Sumba Barat Daya Nomor 2 Tahun 2008 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah.

## **6. Program Kerja dan Kegiatan Setda Kabupaten Sumba Barat Daya**

### **a. Bagian Ekonomi**

Program dan kegiatan: (1) Program dan peningkatan sarana dan prasarana aparatur, (2) Program peningkatan sarana dan prasarana aparatur; Pembangunan Stan Pameran, (3) Program peningkatan kapasitas Sumber Daya Aparatur; Pendidikan dan pelatihan formal, (4) Program Peningkatan Ketahanan Pangan; Kegiatan Koordinasi, Monitoring pelaksanaan Raskin; (5) Program Peningkatan penerimaan dan pengelolaan keuangan daerah; Kegiatan pembinaan, penertiban, pengeluaran hasil bumi, ternak dan penertiban ijin gangguan; (6) Program Peningkatan penerimaan dan pengelolaan keuangan

daerah; Kegiatan pembinaan, penertiban, pengeluaran hasil bumi, ternak dan penertiban ijin gangguan; (7) Program Peningkatan penerimaan dan pengelolaan keuangan daerah; Kegiatan pembinaan, penertiban, pengeluaran hasil bumi, ternak dan penertiban ijin gangguan; dan (8) Program Peningkatan penerimaan dan pengelolaan keuangan daerah;

**b. Bagian Pembangunan**

Program dan kegiatan: (1) Program peningkatan system pengawasan internal dan pengendalian pelaksanaan kebijakan Kepala Daerah (2) Kegiatan pengendalian manajemen pelaksanaan kebijakan Kepala Daerah; dan (3) Kegiatan Monitoring dan evaluasi pelaksanaan kegiatan pembangunan; Penyusunan Juklak dan Juknis, pengendalian dan pengelolaan APBD; Penyusunan Buku Peta, Pembinaan Forum Jasa Konstruksi, Monitoring terpadu, FHO dan PHO;

**c. Bagian Organisasi**

Program dan kegiatan: Peningkatan Sumber Daya Aparatur (1) Bimtek Implementasi Peraturan Perundang-undangan; (2) Bimtek pengelolaan Sumber Daya Aparatur; (3) Bimtek Budaya Kerja; (4) Bimtek Pengawasan Melekat; (5) Sosialisasi standar Kompetensi Jabatan; (6) Bimtek standar pelayanan minimal; (7) Bimtek system pengendalian interen pemerintah; (8) Penyusunan laporan capaian kinerja dan iktisar realisasi kinerja SKPD; (9) Penyusunan rencana kinerja tahunan dan penetapan kinerja; (10) Penyusunan analisis beban kerja; (11) Penyusunan procedure tetap; (12) Diskusi manajemen; dan (13) Fasilitasi penyusunan rencana strategis

**d. Bagian Humas**

Program dan Kegiatan: (1) Kerjasama informasi dan media massa (2) Pemanfaatan optimalisasi teknologi informasi dan (3) Sosialisasi dan publikasi percepatan informasi.

**e. Bagian Kesejahteraan Rakyat**

Program dan kegiatan: (2) Program peningkatan peran serta kepemudaan; (2) Penyediaan sarana dan prasarana bagi pasukan pengibar bendera; (3) Program pengembangan wawasan kebangsaan (4) Peningkatan toleransi dan kerukunan dalam hidup beragama dan (5) Peringatan hari-hari besar kenegaraan dan hari besar daerah

**f. Bagian Hukum**

Program dan kegiatan: (1) Kegiatan Bimtek implementasi peraturan perundang-undangan; (2) Fasilitasi sosialisasi peraturan perundang-undangan; (3) Rapat koordinasi penyusunan dan pembahasan perda (4) Sosialisasi rancangan peraturan daerah kabupaten Sumba Barat Daya; (5) Rapat koordinasi penyusunan dan pembahasan perda dan (6) Sosialisasi rancangan peraturan daerah kabupaten Sumba Barat Daya

**g. Bagian Umum**

Program peningkatan sarana dan prasarana aparatur: (1) Pengadaan perlengkapan rumah jabatan/dinas; (2) Pemeliharaan rutin/berkala gedung kantor; (3) Pemeliharaan rutin/berkala mobil jabatan; (4) Pemeliharaan rutin/berkala

kendaraan dinas (5) Pemeliharaan rutin/berkala peralatan kantor (6) Sewa rumah jabatan/kantor; dan (7) Pengadaan pakaian dinas dan perlengkapannya.

#### **h. Bagian Pemerintahan Umum**

Program dan kegiatan: (1) Program peningkatan kapasitas sumber daya aparatur; (2) Bagi Teknis Bimbingan bagi Camat dan Sekcam (2); Penyusunan LPJ, LPPD, dan ILPPD; (3) Penyelenggaraan Raker Pamongpraja; dan (4) Rapat konsultasi dan koordinasi unsur Muspida;

#### **7. Susunan Organisasi Setda Kabupaten Sumba Barat Daya**

##### **a. Sekretaris Daerah**

**b. Asisten Pemerintahan dan Kesejahteraan rakyat**, membawai dan mengkoordinasikan:

- 1) **Bagian Administrasi Pemerintahan Umum**, terdiri dari: (a) Sub Bagian Perangkat Daerah dan Otonomi Daerah; (b) Sub Bagian Kependudukan; dan (c) Sub Bagian Keagrarian dan Tata Kota
- 2) **Bagian Administrasi Kesejahteraan Rakyat**, terdiri dari: (a) Sub Bagian Pendidikan Kesehatan, Pemeberdayaan Perempuan dan Keluarga Berencana; (b) Sub Bagian Kesatuan Bangsa, Politik, Pemuda, Olahraga dan Agama; dan (c) Sub Bagian Sosial, Tenaga Kerja, Transmigrasi dan Pemberdayaan Masyarakat
- 3) **Asisten Perekonomian dan Pembangunan** membawai dan mengkoordinasikan:
  - (a) **Bagian Administrasi Pembangunan** terdiri dari;
  - (b) Sub Bagian Perencanaan Pembangunan Litbang dan Statistik;
  - (c) Sub Bagian Perhubungan dan Pekerjaan Umum;
  - (d) Sub Bagian Budaya dan Pariwisata;
  - (e) Bagian

Administrasi Perekonomian, terdiri dari; (f) Sub Bagian Koperasi, UKM dan Penanaman Modal; (g) Sub Bagian Perindustrian, Perdagangan, Badan Usaha Milik Negara dan Badan Usaha Milik Daerah; dan (h) Sub Bagian Pertanian, Pertambangan, Energi, Kehutanan dan Lingkungan Hidup

- 4) Asisten Administrasi Umum, membawahi dan mengkoordinasikan:
- 5) Bagian Hukum terdiri dari: (a) Sub Bagian Peraturan Perundang-undangan; (b) Sub Bagian Bantuan Hukum dan HAM; (c) Sub Bagian Penggajian dan Dokumentasi Hukum;
- 6) Bagian Organisasi terdiri dari: (a) Sub Bagian Kelembagaan dan Ketatalaksanaan; (b) Sub Bagian Analisa Formasi Jabatan; dan (c) Sub Bagian Kinerja Organisasi dan Kepegawaian;
- 7) Bagian Humas, terdiri dari: (a) Sub Bagian Pemberitaan; (b) Sub Bagian Dokumentasi; (c) Sub Bagian Perpustakaan dan Kearsipan;
- 8) Bagian Umum, terdiri dari: (a) Sub Bagian Rumah Tangga; (b) Sub Bagian Pendapatan, Keuangan dan Aset Daerah; dan (c) Sub Bagian Protokoler

#### **c. Tugas Pokok dan Fungsi Setda Kabupaten Sumba Barat Daya**

Adapun penjabaran tugas pokok dan fungsi Sekretaris Daerah, Asisten, Kepala Bagian dan Kepala Sub Bagian lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Sumba Barat Daya adalah sebagai berikut:

- 1) Sekretaris Daerah, menjalankan fungsi:

Fungsi :

- a) Menyusun kebijakan Pemerintahan Daerah;

- b) Melaksanakan koordinasi Dinas Daerah dan Lembaga Teknis Daerah;
  - c) Melaksanakan pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan Pemerintahan Daerah;
  - d) Melakukan pembinaan administrasi dan aparatur Pemerintah Daerah;
  - e) Menginventarisir seluruh permasalahan yang berhubungan dengan bidang tugasnya dan menyiapkan petunjuk pemecahannya;
  - f) Mendistribusikan tugas kepada bawahan sesuai tugas pokok dan fungsinya agar pelaksanaan tugas berjalan sesuai dengan proporsi masing-masing;
  - g) Memberikan motivasi dan penilaian kepada bawahan guna meningkatkan prestasi, dedikasi dan loyalitas;
  - h) Memberikan saran dan pertimbangan teknis kepada Bupati;
  - i) Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Bupati.
- 2) Asisten Bidang Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat

Fungsi :

- a) Melaksanakan pembinaan dan koordinasi di bidang tugasnya;
- b) Menerima dan mendisposisi serta mengarahkan surat-surat yang masuk kepada para kepala bagian yang ada di bawahnya dan dinas/ltd di lingkup koordinasinya;
- c) Memberikan bimbingan dan pengawasan kepada kepala bagian yang ada di bawahnya dan dinas/ltd di lingkup koordinasinya;
- d) Melakukan koordinasi dalam perumusan kebijakan teknis dalam rangka penyusunan program sesuai lingkup koordinasinya;

- e) Melaksanakan koordinasi di bidang pengawasan, penyelenggaraan urusan otonomi daerah, dekosentrasi dan tugas pembantuan, ketrentaman dan ketertiban, perlindungan masyarakat, penanggulangan bencana, kependudukan, agraria, bidang kesatuan bangsa dan politik, pemuda dan olah raga, pemberdayaan masyarakat, bidang pendidikan, bidang kesehatan, bidang sosial, tenaga kerja dan transmigrasi, pemberdayaan perempuan, keluarga berencana dan agama;
- f) Menginventarisir permasalahan yang berhubungan dengan bidang tugas asisten pemerintahan kesejahteraan serta menyiapkan bahan petunjuk pemecahannya;
- g) Mendistribusikan tugas kepada pejabat bawahan langsung sesuai dengan tugas dan fungsinya agar pelaksanaan tugas berjalan sesuai dengan proporsi masing-masing;
- h) Memberikan penilaian kepada pejabat bawahan langsung guna meningkatkan prestasi, dedikasi, dan loyalitas bawahan;
- i) Memberikan saran dan pertimbangan kepada bupati melalui sekretaris daerah tentang penyelenggaraan pemerintahan di daerah sebagai bahan masukan;
- j) Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh sekretaris daerah.

### 3) Kepala Bagian Administrasi Pemerintahan Umum

Fungsi :

- a) Menyusun rencana kerja tahunan Bagian Administrasi Pemerintahan Umum;

- b) Menyusun pedoman dan petunjuk teknis pembinaan penyelenggaraan pemerintahan Kecamatan serta penetapan utusan daerah sebagai anggota DPD;
- c) Menghimpun dan menganalisa bahan/data serta memberikan pertimbangan dalam rangka pembinaan Perangkat Daerah sesuai bidang tugasnya;
- d) Menghimpun dan mengolah bahan pembinaan, pencalonan, pengusulan, pengangkatan Camat;
- e) Melakukan pembinaan, pengawasan, dan koordinasi teknis dengan Organisasi Perangkat Daerah dan Instansi Vertikal dalam penyelenggaraan pemerintahan;
- f) Menyusun pedoman dan petunjuk teknis pembinaan keagrariaan dan ketrentaman dan ketertiban umum dan kependudukan;
- g) Menyusun pedoman dan petunjuk teknis penanggulangan bencana;
- h) Memfasilitasi proses pemulihan Bupati dan Wakil Bupati;
- i) Menyusun laporan penyelenggaraan Pemerintahan Daerah, Informasi Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah dan memory Bupati;
- j) Menginventarisir permasalahan yang berhubungan dengan bidang pemerintahan serta menyiapkan bahan petunjuk pemecahannya;
- k) Mendistribusikan tugas kepada bawahan sesuai tugas pokok dan fungsinya agar pelaksanaan tugas berjalan sesuai dengan proporsinya masing-masing;
- l) Memberikan motivasi dan penilaian kepada bawahan guna meningkatkan prestasi, dedikasi dan loyalitas;

- m) Memberikan saran dan pertimbangan teknis di bidang pemerintahan kepada Sekretaris Daerah melalui Asisten Pemerintahan dan Kesejahteraan;
  - n) Melakukan monitoring dan evaluasi serta penyusunan laporan pelaksanaan tugas di bidangnya kepada Sekretaris Daerah melalui Asisten Pemerintahan dan Kesejahteraan;
  - o) Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Asisten Pemerintahan dan Kesejahteraan secara berjenjang sesuai tugas dan fungsinya.
- 4) Kepala Bagian Administrasi Kesejahteraan

Fungsi :

- a) Menyusun rencana kerja tahunan bagian administrasi kesejahteraan rakyat;
- b) Menyusun pedoman dan petunjuk teknis pembinaan penyelenggaraan administrasi kesejahteraan rakyat;
- c) Melakukan pengumpulan bahan penyusunan pedoman dan petunjuk teknis administrasi kesejahteraan rakyat;
- d) Melakukan pengumpulan bahan penyusunan pedoman dan petunjuk teknis pembinaan administrasi kesejahteraan rakyat;
- e) Melakukan pembinaan, pengawasan, dan koordinasi teknis dengan organisasi perangkat daerah dan instansi vertikal dalam penyelenggaraan administrasi kesejahteraan rakyat;

- f) menginventarisir permasalahan yang berhubungan dengan bidang administrasi kesejahteraan rakyat serta menyiapkan bahan petunjuk pemecahannya;
- g) Mendistribusikan tugas kepada bawahan sesuai tugas pokok dan fungsinya agar pelaksanaan tugas berjalan sesuai dengan proporsi masing-masing;
- h) Memberikan motivasi dan penilaian kepada bawahan guna meningkatkan prestasi, dedikasi, dan loyalitas;
- i) Memberikan saran dan pertimbangan teknis di bidang administrasi kesejahteraan rakyat kepada sekretaris daerah melalui asisten bidang pemerintahan dan kesejahteraan;
- j) Melakukan monitoring dan evaluasi serta menyusun laporan pelaksanaan tugas di bidangnya kepada sekretaris daerah melalui asisten pemerintahan dan kesejahteraan;
- k) Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh asisten pemerintahan dan kesejahteraan secara berjenjang sesuai dengan tugas dan fungsinya.

5) Asisten Bidang Perekonomian dan Pembangunan

Fungsi :

- a) Melaksanakan pembinaan dan koordinasi di bidang tugasnya;
- b) Menerima dan mendisposisi serta mengarahkan surat-surat yang masuk kepada para kepala bagian yang ada di bawahnya dan dinas/ltd di lingkup koordinasinya;

- c) Memberikan bimbingan dan pengawasan kepada kepala bagian yang ada di bawahnya dan dinas/ltd di lingkup koordinasinya;
- d) Melakukan koordinasi dan perumusan kebijakan teknis dalam rangka penyusunan program sesuai lingkup koordinasinya;
- e) Melaksanakan koordinasi di bidang perencanaan pembangunan, penelitian, pengembangan, statistik, perhubungan, informatika, pekerjaan umum, budaya pariwisata dan koordinasi bidang pertanian, peternakan, kelautan dan perikanan, perkebunan, kehutanan, pertambangan dan energi, lingkungan hidup serta koordinasi bidang koperasi dan ukm, penanaman modal, perindustrian, perdagangan dan badan usaha daerah;
- f) Menginventarisir permasalahan yang berhubungan dengan bidang tugas asisten ekonomi dan pembangunan serta menyiapkan bahan petunjuk pemecahannya;
- g) Mendistribusikan tugas kepada pejabat bawahan langsung sesuai dengan tugas dan fungsinya agar pelaksanaan tugas berjalan sesuai dengan proporsi masing-masing;
- h) Memberikan penilaian kepada pejabat bawahan langsung guna meningkatkan prestasi, dedikasi, dan loyalitas bawahan;
- i) Memberikan saran dan pertimbangan kepada bupati melalui sekretaris daerah tentang penyelenggaraan pemerintahan di daerah sebagai bahan masukan;
- j) Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh sekretaris daerah.

6) Kepala Bagian Administrasi Perekonomian

Fungsi :

- a) Menyusun rencana kerja tahunan Bagian Administrasi Perekonomian;
- b) Menyusun pedoman dan petunjuk teknis pembinaan penyelenggaraan perekonomian;
- c) Menghimpun dan mengolah bahan/data serta memberikan pertimbangan dalam rangka penyelenggaraan perekonomian;
- d) Menghimpun dan mengolah bahan/data penyusunan kebijakan dan petunjuk teknis pembinaan/pengelolaan bidang produksi pertanian dan kelautan;
- e) Menghimpun dan mengolah bahan/data penyusunan kebijakan dan petunjuk teknis pembinaan perkoperasian, perusahaan daerah, dan pertambangan;
- f) Menghimpun dan mengolah bahan/data penyusunan kebijakan dan petunjuk teknis pembinaan di bidang jasa yang meliputi perindustrian dan perdagangan, kepariwisataan, perkreditan/permodalan, perhubungan dan komunikasi.
- g) Melakukan pembinaan, pengawasan, dan koordinasi dengan organisasi perangkat daerah dan instansi vertikal dalam penyelenggaraan pemerintahan;
- h) Menginventarisir permasalahan yang berhubungan dengan bidang perekonomian serta menyiapkan bahan petunjuk pemecahannya;

- i) Mendistribusikan tugas kepada bawahan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya agar pelaksanaan tugas berjalan sesuai dengan proporsi masing-masing;
  - j) Memberikan motivasi dan penilaian kepada bawahan guna meningkatkan prestasi, dedikasi, dan loyalitas;
  - k) Memberikan saran dan pertimbangan teknis di bidang perekonomian kepada Sekretaris Daerah melalui Asisten Perekonomian dan Pembangunan;
  - l) Melakukan monitoring dan evaluasi serta menyusun laporan pelaksanaan tugas di bidangnya kepada Sekretaris Daerah melalui Asisten Perekonomian dan Pembangunan;
  - m) Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Asisten Perekonomian dan Pembangunan.
- 7) Kepala Bagian Administrasi Pembangunan

Fungsi :

- a) Menyusun rencana kerja tahunan bagian pembangunan;
- b) Menyusun pedoman dan petunjuk teknis pembinaan penyelenggaraan pembangunan;
- c) Menyiapkan bahan-bahan petunjuk teknis pelaksanaan penyusunan program di lingkup sekretariat daerah;
- d) Menghimpun dan menganalisa bahan/data serta memberikan pertimbangan dalam rangka penyelenggaraan pembangunan;

- e) Melakukan pembinaan, pengawasan, dan koordinasi dengan organisasi perangkat daerah dan instansi vertikal dalam penyelenggaraan pemerintahan;
- f) menyusun konsep laporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah (lakip), p3 waskat dan diskusi budaya kerja;
- g) Mengelola pelaksanaan kegiatan ketatausahaan, rumah tangga, dan bagian perlengkapan;
- h) Menginventarisir permasalahan yang berhubungan dengan bidang pembangunan serta menyiapkan bahan petunjuk pemecahannya;
- i) Mendistribusikan tugas kepada bawahan sesuai tugas pokok dan fungsinya agar pelaksanaan tugas berjalan sesuai dengan proporsi masing-masing;
- j) memberikan motivasi dan penilaian kepada bawahan guna meningkatkan prestasi, dedikasi, dan loyalitas;
- k) Memberikan saran dan pertimbangan teknis di bidang pembangunan kepada sekretaris daerah melalui asisten bidang ekonomi dan pembangunan;
- l) Melakukan monitoring dan evaluasi serta menyusun laporan pelaksanaan tugas di bidangnya kepada sekretaris daerah melalui asisten bidang ekonomi dan pembangunan;
- m) Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh asisten bidang ekonomi dan Pembangunan.

## 8) Asisten Bidang Administrasi Umum

Fungsi :

- a) Melaksanakan pembinaan dan koordinasi di bidang tugasnya;
- b) Menerima dan mendisposisi serta mengarahkan surat-surat yang masuk kepada para kepala bagian yang ada di bawahnya dan dinas/ltd di lingkup koordinasinya;
- c) Memberikan bimbingan dan pengawasan kepada kepala bagian yang ada di bawahnya dan dinas/ltd di lingkup koordinasinya;
- d) Melakukan koordinasi dan perumusan kebijakan teknis dalam rangka penyusunan program sesuai lingkup koordinasinya;
- e) Melaksanakan koordinasi di bidang hukum, perundang-undangan, organisasi dan ketatalaksanaan, sumber daya aparatur keuangan, pendapatan, perlengkapan, aset, kearsipan, perpustakaan, dan urusan umum lainnya;
- f) Menginventarisir permasalahan yang berhubungan dengan bidang tugas asisten administrasi umum serta menyiapkan bahan petunjuk pemecahannya;
- g) Mendistribusikan tugas kepada pejabat bawahan langsung sesuai dengan tugas dan fungsinya agar pelaksanaan tugas berjalan sesuai dengan proporsi masing-masing;
- h) Memberikan penilaian kepada pejabat bawahan langsung guna meningkatkan prestasi, dedikasi, dan loyalitas bawahan;

- i) Memberikan saran dan pertimbangan kepada bupati melalui sekretaris daerah tentang penyelenggaraan pemerintahan di daerah sebagai bahan masukan;
  - j) Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh sekretaris daerah.
- 9) Kepala Bagian Umum

Fungsi :

- a) Penyusunan rencana kerja tahunan bagian umum;
- b) Menyusun pedoman dan petunjuk teknis pembinaan penyelenggaraan administrasi umum;
- c) Menghimpun dan menganalisa bahan/data serta memberikan pertimbangan dalam rangka penyelenggaraan umum;
- d) Mengkoordinasikan dan mengendalikan urusan rumah tangga, urusan tata usaha dan perjalanan pimpinan serta pengelolaan keuangan sekretariat daerah;
- e) Merencanakan dan mengawasi kebutuhan rumah tangga bupati, wakil bupati, sekretaris daerah dan tamu daerah;
- f) Mengendalikan pengaturan perjalanan dinas;
- g) Melakukan pembinaan, pengawasan dan koordinasi dengan organisasi perangkat daerah dan instansi vertikal dalam penyelenggaraan pemerintahan;
- h) Menginventarisir permasalahan yang berhubungan dengan bidang umum serta menyiapkan bahan petunjuk pemecahannya;

- i) Mendistribusikan tugas kepada bawahan sesuai tugas pokok dan fungsinya agar pelaksanaan tugas berjalan sesuai dengan proporsi masing-masing;
  - j) Memberikan motivasi dan penilaian kepada bawahan guna meningkatkan prestasi, dedikasi, dan loyalitas;
  - k) Memberikan saran dan pertimbangan teknis di bidang umum kepada sekretaris daerah melalui asisten bidang administrasi umum;
  - l) Melakukan monitoring dan evaluasi serta menyusun laporan pelaksanaan tugas di bidangnya kepada sekretaris daerah melalui asisten bidang administrasi umum;
  - m) Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh asisten administrasi umum.
- 10) Kepala Bagian Hukum

Fungsi :

- a) Menyusun rencana kerja tahunan di bagian Hukum dan Hak Asasi Manusia;
- b) Menyusun pedoman dan petunjuk teknis pembinaan penyelenggaraan Hukum dan Hak Asasi Manusia;
- c) Menghimpun dan menganalisa bahan/data serta memberikan pertimbangan dan bantuan perlindungan hukum kepada semua unsur Perangkat Daerah tentang masalah hukum yang timbul dalam pelaksanaan tugas serta penegakkan Hak Asasi Manusia dalam rangka penyelenggaraan Hukum dan Hak Asasi Manusia;

- d) Melaksanakan pengkoordinasian perumusan Peraturan Daerah, Peraturan Bupati, dan Keputusan Bupati sebagai suatu kebijakan umum Pemerintah Daerah;
- e) Melaksanakan pendokumentasian dan pendistribusian Peraturan Perundang-undangan;
- f) Melaksanakan pembinaan, pengawasan, dan pengendalian serta mengkoordinasikan penyelenggaraan Peraturan Daerah serta pembinaan terhadap produk hukum desa;
- g) Menginventarisir permasalahan yang berhubungan dengan bidang tugasnya serta menyiapkan bahan petunjuk pemecahannya;
- h) Mendistribusikan tugas kepada bawahan sesuai dengan kemampuan dan keahlian agar pelaksanaan tugas sesuai dengan proporsi masing-masing;
- i) Memberikan motivasi dan penilaian kepada bawahan guna meningkatkan prestasi, dedikasi, dan loyalitas;
- j) Memberikan saran dan pertimbangan teknis di bidang pembinaan Hukum dan Hak Asasi Manusia kepada Sekretaris Daerah melalui Asisten Bidang Administrasi Umum;
- k) Melakukan monitoring, pembuatan telaahan dan evaluasi pelaksanaan Peraturan Perundang-Undangan dan menyiapkan bahan rancangan Peraturan Daerah serta menyusun laporan pelaksanaan tugas di bidangnya kepada Sekretaris Daerah.
- l) Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Asisten Bidang Administrasi Umum.

## 11) Kepala Bagian Organisasi

Fungsi :

- a) Menyusun rencana kerja tahunan bagian administrasi organisasi dan tatalaksana;
- b) Menghimpun dan menganalisa bahan/data serta memberikan pertimbangan teknis dalam rangka penyelenggaraan organisasi dan tatalaksana;
- c) Melakukan pembinaan, pengawasan, dan pengendalian serta mengkoordinasikan dengan organisasi perangkat daerah dan instansi vertikal dalam penyelenggaraan pemerintahan;
- d) Melaksanakan pengumpulan dan pengolahan data serta menyiapkan kebijakan dalam rangka pembinaan dan penataan kelembagaan dan pengurusan tata usaha kepegawaian di lingkup sekretariat daerah;
- e) Melaksanakan pengumpulan bahan penyusunan kebijakan dan petunjuk teknis pembinaan ketatalaksanaan yang meliputi tata kerja, metode kerja dan prosedur kerja ( protap );
- f) Melaksanakan pengumpulan bahan penyusunan kebijakan dan petunjuk teknis pembinaan dan pelaksanaan analisa dan formasi jabatan serta standarisasi analisa jabatan;
- g) Melaksanakan pengumpulan bahan penyusunan kebijakan dan petunjuk teknis pembinaan pendayagunaan aparatur negara, kinerja aparatur dibidang administrasi manajemen dan organisasi,

pengawasan melekat dan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah;

- h) Melakukan penyusunan dokumen kinerja daerah;
- i) Menginventarisir permasalahan yang berhubungan dengan bidang organisasi dan tatalaksana serta menyiapkan bahan petunjuk pemecahannya;
- j) Mendistribusikan tugas kepada bawahan sesuai tugas pokok dan fungsinya agar pelaksanaan tugas berjalan sesuai dengan proporsinya masing-masing;
- k) Memberikan motivasi dan penilaian kepada bawahan guna meningkatkan prestasi, dedikasi, dan loyalitas;
- l) Memberikan saran dan pertimbangan teknis di bidang organisasi dan tatalaksana kepada sekretaris daerah melalui asisten bidang administrasi umum;
- m) Melakukan monitoring dan evaluasi serta menyusun laporan pelaksanaan tugas di bidangnya kepada sekretaris daerah melalui asisten bidang administrasi umum;
- n) Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh asisten bidang administrasi umum.

## 12) Kepala Bagian Humas

Fungsi :

- a) Menyusun rencana kerja tahunan bagian Humas berdasarkan kegiatan sebelumnya, baik rutin maupun pembangunan serta

- sumber data yang ada sebagian bahan untuk melaksanakan kegiatan sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan;
- b) Menyusun pedoman dan petunjuk teknis pembinaan penyelenggaraan Humas;
  - c) Menghimpun dan menganalisa bahan/data serta memberikan pertimbangan dalam rangka penyelenggaraan Humas;
  - d) Melakukan pembinaan, pengawasan, dan koordinasi teknis dengan organisasi perangkat daerah dan instansi vertikal dalam penyelenggaraan pemerintahan;
  - e) Melaksanakan pengkajian, penyusunan; dan pemberian alternatif pemecahan masalah yang berkaitan dengan penyiapan bahan pembinaan dan petunjuk teknis pengumpulan dan penyaringan data informasi, penerangan, dokumentasi dan publikasi serta pemberitaan kegiatan pemerintahan, pembangunan, dan kemasyarakatan di daerah.
  - f) Melaksanakan pengendalian kegiatan yang berkaitan dengan penyiapan bahan pembinaan dan petunjuk teknis pengumpulan dan penyaringan data informasi, penerangan, dokumentasi dan publikasi serta pemberitaan kegiatan pemerintahan, pembangunan dan kemasyarakatan di daerah;
  - g) Melaksanakan penyelenggaraan urusan tata usaha dan rumah tangga bagian humas;

- h) Menyusun konsep laporan AKIP, P3 Waskat dan Budaya kerja berdasarkan masukan dari para kepala sub bagian di lingkungan Bagian Humas;
- i) Membagi tugas dan memberi petunjuk kepada bawahan sesuai tugas pokok dan fungsinya agar pelaksanaan tugas berjalan sesuai dengan proporsi masing-masing sehingga tercapai efektifitas pelaksanaan tugas;
- j) Memberikan motivasi dan penilaian kepada bawahan guna meningkatkan prestasi, dedikasi, dan loyalitas;
- k) Memberikan saran dan pertimbangan teknis di bidang humas kepada Sekretaris Daerah melalui asisten Bidang Administrasi Umum;
- l) Melakukan monitoring dan evaluasi serta menyusun laporan pelaksanaan tugas di bidangnya kepada Sekretaris Daerah melalui Asisten Administrasi Umum;



## **B. Deskripsi Variabel Penelitian**

Penelitian ini menggunakan 2 variabel, yaitu variabel Kepemimpinan sebagai variabel bebas (X) dan variabel Kinerja Aparatur sebagai variabel terikat (Y). Untuk mengetahui bagaimanakah kepemimpinan dalam upaya peningkatan kinerja aparatur, dan faktor apa saja yang mendukung dan menghambat kepemimpinan yang diterapkan dalam upaya peningkatan kinerja aparatur pada Setda Kabupaten Sumba Barat Daya Provinsi Nusa Tenggara Timur, maka dapat dibahas dalam uraian sebagai berikut:

### **1. Analisis Variabel Kepemimpinan**

Kepemimpinan sebagai suatu proses dengan berbagai cara untuk mempengaruhi orang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan bersama, berkaitan erat dengan pekerjaan yang harus dilaksanakan dan kekompakan orang-orang yang dipimpinnya. Disamping kemampuannya melaksanakan peran tersebut, seorang pemimpin dituntut untuk dapat menyesuaikan diri dengan keadaan sehingga memungkinkan dirinya memperoleh keuntungan dari berbagai sifat yang dimilikinya, berupa keinginan untuk menerima tanggung jawab, kemampuan untuk bisa perspektif dan obyektif, kemampuan untuk berkomunikasi serta kemampuan dalam menentukan skala prioritas. Dalam zaman yang mengalami perubahan paradigma, kepemimpinan berdasarkan kekuasaan tidak lagi relevan untuk diterapkan, sehingga pendekatan kepemimpinan efektif bilamana gaya partisipatif dipertimbangkan. Dalam konteks ini, bawahan dirangsang untuk berpikir secara kreatif dan inovatif serta meningkatkan

kemampuan pengenalan diri, kemudian penerimaan terhadap tanggung jawab yang lebih besar.

Kepemimpinan sebagai suatu fenomena yang terdapat dalam setiap komunitas dimana para anggotanya saling berinteraksi, maka dalam penelitian ini akan dilihat melalui pengaruh, intruksi, konsultasi, partisipasi, delegasi dan pengendalian yang diberikan pimpinan kepada bawahannya dalam peningkatan kinerja aparatur.

Untuk mengetahui kepemimpinan, diukur melalui dimensi merencanakan suatu perubahan untuk lebih baik atau dalam Kepemimpinan *six sigma* disebut *plan*, melaksanakan perubahan atau juga disebut *do*, mempelajari hasilnya atau disebut juga *study*, serta dimensi tindakan memakai atau menolak yang disebut dalam *six sigma* dimensi *act*. Berdasarkan hasil penelitian terhadap dimensi tersebut menghasilkan data ordinal penelitian sebagaimana pada lampiran 1 tesis ini. Analisis lebih lanjut akan diuraikan mengenai kecenderungan jawaban responden pada masing-masing dimensi variabel Kepemimpinan.

Dimensi dari variabel kepemimpinan adalah dilihat dari indikator yakni fungsi intruksi, konsultasi, partisipasi, delegasi dan pengendalian untuk lebih baik adalah suatu kemampuan pimpinan organisasi dalam hal ini Bupati Sumba Barat Daya untuk merencanakan sesuatu menuju perubahan ke arah yang positif dimana agar orang lain tersebut terpengaruh, menurut, loyal dan mau melaksanakan apa yang diinginkan oleh yang memberikan perubahan serta adanya perubahan tingkah laku orang yang diberikan pengaruh sehingga mampu memperbaiki secara terus-menerus kebutuhan staf/bawahan dengan menitik beratkan pencapaian

tujuan strategi, kepuasan staf/bawahan menjadi utama serta efisiensi keseluruhan proses. Atas dasar hasil analisis pada lampiran 2 maka dapat diuraikan indikator kepemimpinan sebagai berikut :

Berdasarkan hasil penelitian yang tertuang pada lampiran 2 dapat dipaparkan frekuensi penyebaran jawaban 64 responden dari indikator intruksi dalam melaksanakan pekerjaan sehingga mampu mempengaruhi orang lain dari variabel kepemimpinan disajikan pada Tabel 4.2.

**Tabel 4.2**  
**Hasil Jawaban Responden Terhadap Indikator Instruksi**

Skor (S)	Frekwensi (F)	F x S	%	Kumulatif %	Rank
1	2	3	4	5	6
1	16	16	2,27	2,27	V
2	38	76	10,78	13,05	IV
3	67	201	28,51	39,29	III
4	103	412	58,44	86,95	I
5	32	160	22,69	100	II
<b>Jumlah</b>	<b>256</b>	<b>705</b>	<b>100</b>		

Sumber : diolah dari lampiran 4.

Distribusi jawaban responden untuk indikator intruksi adalah bersifat komunikasi satu arah, dimana pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan di mana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Dalam kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah. Hasil jawaban responden berkaitan dengan

intruksi dari kepemimpinan menunjukkan yang tertinggi sebesar 58,44% (skor 4) dan yang terendah sebesar 2,27% (skor 1). Adapun skor jawaban responden adalah skor aktual (705) dan skor ideal ( $64 \times 4 \times 5 = 1.280$ ), maka skor tanggapan responden atas indikator intruksi adalah  $(705 : 1.280) \times 100 = 55,08$  (kategori sedang). Dengan demikian, secara umum responden menilai intruksi seorang Bupati dalam meningkatkan kinerja aparatur untuk mempengaruhi para staf/bawahan tergolong sedang, ini artinya bahwa Bupati sebagai pimpinan di Kabupaten Sumba Barat Daya berhasil menciptakan loyalitas para staf/bawahannya untuk dapat merespon pencapaian kinerja aparatur yang berstrategi, lebih baik dan efisiensi.

Hal ini berkaitan erat dengan apa yang dinyatakan oleh Siagian (1985:12) bahwa pelaksanaan kepemimpinan merupakan pelaksanaan kemampuan mempengaruhi perilaku orang lain, baik kedudukannya lebih tinggi maupun lebih rendah untuk bertindak sesuai dengan perilaku organisasi. Secara empirik staf/bawahan menyadari bahwa instruksi sangat penting, dimana setiap pegawai di Kabupaten Sumba Barat Daya cukup loyal dalam melaksanakan perintah dari Bupati. Jika dikaitkan dengan pembelajaran dan pengayoman Bupati dalam memberikan suri tauladan dengan contoh perilaku yang sesuai dengan peraturan berlaku dalam memenuhi keinginan kepuasan masyarakat atas jasa pelayanan publik dengan sebaik-baiknya serta sesuai dengan fungsi tugas yang diemban oleh masing-masing unit kerja pengelola/penyedia jasa pelayanan publik. Terutama, pelayanan SITU pada Bagian Perekonomian dan Pembangunan.

Berdasarkan hasil penelitian yang tertuang di dalam lampiran 2, dapat dipaparkan frekuensi penyebaran jawaban 64 responden terhadap indikator konsultasi dari variabel kepemimpinan disajikan pada Tabel 4.3.

Tabel 4.3

#### Hasil Jawaban Responden Terhadap Indikator Konsultasi

Skor (S)	Frekuensi (f)	F x S	%	Kumulatif %	Rank
1	2	3	4	5	6
1	19	19	2,17	2,17	V
2	39	78	8,91	11,08	IV
3	58	174	19,88	28,79	III
4	96	384	43,88	63,76	I
5	44	220	25,14	100	II
<b>Jumlah</b>	<b>256</b>	<b>875</b>	<b>100</b>		

Sumber : diolah dari lampiran 4.

Distribusi jawaban responden untuk indikator konsultasi dari kepemimpinan memperlihatkan jawaban responden yang tertinggi sebesar 43,88% (skor 4) dan yang terendah sebesar 2,17% (skor 1). Adapun skor jawaban responden adalah skor aktual (875) dan skor ideal ( $64 \times 4 \times 5 = 1.280$ ), maka skor tanggapan responden atas indikator konsultasi adalah  $(875 : 1.280) \times 100 = 68,35$  (kategori tinggi). Dengan demikian, secara umum responden menilai pelaksanaan konsultasi yang dilakukan oleh staf/bawahan pada Bupati tergolong tinggi (baik) yang juga berarti bahwa Bupati sebagai pimpinan di Kabupaten Sumba Barat Daya berhasil menciptakan suatu perubahan dan dapat dilaksanakan oleh para staf/bawahan dengan baik. Bupati juga sering menerima masukan atau usulan kritik dari para pegawai bawahannya maupun masyarakat, dan menganggap hal

itu sebagai *feedback* sekaligus *input* untuk mempelajari kembali program perencanaan apa-apa saja yang perlu dilakukan perubahan ke arah yang lebih baik lagi.

Sejalan dengan apa yang diungkapkan oleh Winardi (2000:16) bahwa seorang organisator yang tidak memiliki kecerdasan yang baik, tidak akan banyak berhasil dalam pekerjaannya. Oleh karena itu fungsi konsultasi staf/bawahan menjadikan Bupati memiliki kemampuan untuk memimpin Kabupaten Sumba Barat Daya dalam melaksanakan berbagai perencanaan pelayanan publik yang telah dibuat secara berstrategi, mengutamakan kepuasan masyarakat dan efisiensi.

Berdasarkan jawaban responden terhadap indikator konsultasi diperoleh informasi yang menyatakan bahwa Bupati dalam memberikan konsultasi dijelaskan maksud dan tujuan sesuai perencanaan yang telah disepakati serta diikuti dengan petunjuk pelaksanaannya sehingga staf/bawahan yang mendapat tugas dapat mengerti dengan jelas. Perintah yang dibebankan kepada setiap staf/bawahan tersebut dengan mudah dapat dikerjakan terutama tugas yang berkenaan dengan pelayanan kepada masyarakat. Seperti apa yang diutarakan Rasyid (1997:11) bahwa pemerintah adalah pelayan masyarakat dan abdi masyarakat.

Berdasarkan hasil penelitian yang tertuang di dalam lampiran 2, dapat dipaparkan frekuensi penyebaran jawaban 64 responden terhadap indikator partisipasi dari variabel kepemimpinan disajikan pada Tabel 4.4.

**Tabel 4.4**  
**Hasil Jawaban Responden Terhadap Indikator Partisipasi**

Skor (S)	Frekuensi (F)	F x S	%	Kumulatif %	Rank
1	2	3	4	5	6
1	15	15	1,67	1,67	V
2	36	72	8,00	9,67	IV
3	56	168	18,67	26,67	III
4	100	400	44,44	63,11	I
5	49	245	27,22	100	II
<b>Jumlah</b>	<b>256</b>	<b>900</b>	<b>100</b>		

Sumber : diolah dari lampiran 4.

Distribusi jawaban responden untuk indikator partisipasi dalam kepemimpinan memperlihatkan jawaban responden tertinggi menunjukkan sebesar 44,44% (skor 4) dan terendah sebesar 1,67% (skor 1). Adapun skor jawaban responden adalah skor aktual (900) dan skor ideal ( $64 \times 4 \times 5$ ) = 1.280, maka skor tanggapan responden atas indikator partisipasi adalah  $(900 : 1.280) \times 100 = 70,31$  (kategori tinggi). Secara umum responden memberikan tanggapan terhadap indikator partisipasi yang dilaksanakan atas perencanaan program penyediaan jasa pelayanan publik dalam kepemimpinan Bupati tergolong tinggi (baik). Hal ini juga berarti dari segi indikator partisipasi Bupati Sumba Barat Daya telah berhasil menciptakan suatu budaya yang dapat mempelajari dengan tanggap segala sesuatu perubahan baru yang dibutuhkan masyarakat dari proses pelaksanaan perencanaan pelayanan publik.

Bupati juga melibatkan para pegawai untuk mempelajari suatu perubahan yang akan dilakukan sehingga tidak terdapat kesalahan persepsi terhadap persoalan maupun menterjemahkan tugas dan fungsi masing-masing dalam mempelajari setiap pelaksanaan perencanaan perbuhanan yang didasarkan pada fluktuasi tuntutan kebutuhan publik sebagai pelanggan.

Senada dengan hal tersebut Rasyid (1997) menyebutkan bahwa kepemimpinan demikian adalah kepemimpinan yang sensitif dan responsif, dimana, kepemimpinan yang sensitif, ditandai oleh kemampuan untuk secara dini memahami dinamika perkembangan masyarakat, mengerti apa yang mereka butuhkan, mengusahakan agar ia menjadi pihak yang pertama memberi perhatian kebutuhan itu. Kepemimpinan responsif adalah pemimpin yang lebih banyak berperan menjawab aspirasi masyarakat yang disalurkan melalui media komunikasi.

Berdasarkan hasil penelitian yang tertuang di dalam lampiran 2, dapat dipaparkan frekuensi penyebaran jawaban 64 responden terhadap indikator delegasi dari variabel kepemimpinan disajikan pada Tabel 4.5.

Tabel 4.5

## Hasil Jawaban Responden Terhadap Indikator Delegasi

Skor (S)	Frekwensi (F)	F x S	%	Kumulatif %	Rank
1	27	27	2,51	2,51	V
2	47	94	8,74	11,25	IV
3	77	231	21,49	30,23	III
4	112	448	41,67	63,16	I
5	55	275	25,58	100	II
<b>Jumlah</b>	<b>318</b>	<b>1.075</b>	<b>100</b>		

Sumber : diolah dari lampiran 4.

Distribusi jawaban responden untuk indikator delegasi pada kepemimpinan dalam melaksanakan suatu tugas dan tanggungjawab untuk lebih baik memperlihatkan jawaban responden yang tertinggi menunjukkan sebesar 41,67% (skor 4) dan yang terendah sebesar 2,51% (skor 1). Adapun skor jawaban responden adalah skor aktual (1.075) dan skor ideal ( $64 \times 5 \times 5$ ) = 1.600, maka skor tanggapan responden atas indikator delegasi adalah  $(1.075 : 1.600) \times 100 = 67,195$  (kategori tinggi). Dengan demikian, secara umum responden menilai pelaksanaan delegasi dalam kepemimpinan yang dilakukan Bupati dalam memberikan delegasi kepada para staf/bawahan tergolong tinggi (baik) yang juga berarti bahwa Bupati sebagai pimpinan di Kabupaten Sumba Barat Daya berhasil menciptakan suatu perubahan dan dapat dilaksanakan oleh para staf/bawahan dengan baik.

Sejalan dengan apa yang diungkapkan oleh Winardi (2000) bahwa seorang organisator yang tidak memiliki kecerdasan untuk mendelegasikan pekerjaan yang baik atas tugas yang diberikan pada bawahan tidak akan banyak berhasil dalam pekerjaannya. Oleh karena itu indikator delegasi menjadi perhatian dalam kepemimpinan menjadikan Bupati memiliki kemampuan untuk memimpin Kabupaten Sumba Barat Daya dalam melaksanakan berbagai perencanaan pelayanan publik yang telah dibuat secara berstrategi, mengutamakan kepuasan masyarakat dan efisiensi.

Berdasarkan jawaban responden terhadap indikator delegasi dalam kepemimpinan untuk melaksanakan perubahan, diperoleh korelasi berkenaan dengan fakta empirik yang menunjukkan bahwa setiap pegawai di Setda Kabupaten Sumba Barat Daya cukup loyal dalam melaksanakan perintah dari Bupati. Jika dikaitkan dengan pengayoman Bupati dalam memberikan suri tauladan dengan contoh perilaku yang sesuai dengan peraturan berlaku dalam memenuhi keinginan kepuasan masyarakat atas jasa pelayanan publik dengan sebaik-baiknya serta sesuai dengan fungsi tugas yang diemban oleh masing-masing unit kerja pengelola/penyedia jasa pelayanan publik.

Berdasarkan hasil penelitian yang tertuang di dalam lampiran 2, dapat dipaparkan frekuensi penyebaran jawaban 64 responden terhadap indikator pengendalian dari variabel kepemimpinan disajikan pada Tabel 4.6.

**Tabel 4.6**  
**Hasil Jawaban Responden Terhadap Indikator Pengendalian**

Skor (S)	Frekwensi (F)	F x S	%	Kumulatif %	Rank
1	2	3	4	5	6
1	16	16	1,81	1,81	V
2	41	82	9,26	11,07	IV
3	56	168	18,98	28,24	III
4	96	384	43,39	62,37	I
5	47	235	26,55	100	II
<b>Jumlah</b>	<b>256</b>	<b>885</b>	<b>100</b>		

Sumber : diolah dari lampiran 4.

Tanggapan positif dari 64 responden terhadap indikator pengendalian pada kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja aparatur menunjukkan jawaban tertinggi sebesar 43,39% (skor 4) dan terendah 1,81% (skor 1). Adapun skor jawaban responden adalah skor aktual (885) dan skor ideal ( $64 \times 4 \times 5 = 1.280$ ), maka skor tanggapan responden atas indikator intruksi adalah  $(885 : 1.280) \times 100 = 69,14$  (kategori tinggi). Secara umum responden menilai tindakan pengendalian dalam kepemimpinan dalam suatu perubahan yang telah direncanakan, dilaksanakan dan dipelajari oleh pimpinan dalam hal ini Bupati memberikan pengaruh positif kepada para staf/bawahannya dan masyarakat. Kategori tinggi (baik) ini bermakna kepada keberhasilan kepemimpinan Bupati yang ditandai dengan dipenuhinya tuntutan seorang Bupati untuk dapat menciptakan suatu tindakan yang sesuai dengan tuntutan pemenuhan kebutuhan dan kepuasan masyarakat secara responsif atas jasa pelayanan publik yang efisien.

Terciptanya situasi yang menyenangkan di segala bidang serta tingkatan bawahan (aparatur/PNS) dalam menjalankan indikator pengendalian menuntut Bupati untuk dapat memberikan motivasi bagi aparat/PNS bawahannya agar bertindak dan bekerja sesuai dengan tujuan dari perencanaan yang telah dilakukan lebih awal. Salah satu yang berkaitan dengan memotivasi bawahan adalah kewibawaan yang dimiliki oleh seorang pimpinan, oleh Etzione (dalam Wahjosumidjo, 1987) disebutkan bahwa kewibawaan secara formal memberikan kewenangan seseorang untuk memberikan teguran, hukuman, bahkan sebaliknya memberikan pujian, hadiah dan penghargaan.

Berkaitan dengan hal ini Bupati acap kali memberikan pengendalian (tindakan) sanksi kepada bawahan yang melakukan perbuatan melanggar ketentuan dan indisipliner terhadap kesepakatan yang berlandaskan komitmen bersama sebelumnya. Pemberian tindakan tersebut melalui peringatan secara lisan, tertulis, pernyataan tidak puas dan memberikan rekomendasi kepada instansi yang berwenang terhadap pelanggaran disiplin serta peraturan yang berat, sesuai kewenangan yang dimiliki. Disamping memberikan tindakan sanksi juga memberikan perhatian terhadap prestasi maupun kreativitas yang dihasilkan SDM PNS bersangkutan berupa penghargaan, promosi jabatan, dan pemberian rekomendasi untuk mengikuti Diklat untuk peningkatan karier para pegawai yang memiliki prestasi kerja yang baik, hal ini sebagai tindakan yang mempengaruhi para pegawai.

## 2. Analisis Variabel Kinerja Aparatur

Penilaian kinerja merupakan satu kegiatan yang sangat penting bagi suatu organisasi karena hasil penilaian ini dapat dijadikan sebagai ukuran keberhasilan organisasi dalam pencapaian misinya. Untuk organisasi yang memberikan pelayanan kepada publik, informasi mengenai kinerja sangat berguna untuk menilai seberapa jauh pelayanan yang diberikan oleh organisasi itu telah sesuai dengan keinginan, kebutuhan dan harapan pengguna jasa. Dengan melakukan penilaian terhadap kinerja, maka upaya untuk memperbaiki pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasi dapat dilakukan secara sistematis dan lebih terarah. Kecenderungan yang terjadi selama ini kaitannya dengan penilaian kinerja organisasi adalah tidak didasarkan pada output akan tetapi lebih didasarkan pada input, sehingga dorongan untuk mewujudkan hasil dan kinerja cenderung rendah dalam kehidupan birokrasi.

Sekretariat Daerah Kabupaten Sumba Barat Daya Provinsi Nusa Tenggara Timur sebagai suatu lembaga dalam melaksanakan misi yang diembannya guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan harus melalui sarana dalam bentuk organisasi yang digerakkan oleh sekelompok orang yang berperan aktif sebagai aktor, dalam hal ini pegawai yang ada dalam organisasi tersebut. Tercapainya tujuan organisasi hanya dimungkinkan oleh adanya upaya dari para pegawai yang berada pada Sekretariat Daerah Kabupaten Sumba Barat Daya. Dalam hal ini terdapat hubungan yang erat antara kinerja pegawai dengan kinerja organisasi, atau dengan kata lain bila kinerja pegawai baik maka kinerja organisasi akan baik pula, oleh karena itu, meskipun unit analisis dalam penelitian ini adalah Sekretariat Daerah Kabupaten Sumba Barat Daya, namun hal ini tidak bisa

terlepas dari visi dan misi organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Sumba Barat Daya itu sendiri.

Didalam bab ini peneliti akan menganalisis data hasil penelitian di lapangan, data yang diperoleh merupakan hasil observasi, wawancara dengan tokoh-tokoh kunci baik para pejabat maupun staf pada Sekretariat Daerah Kabupaten Sumba Barat Daya, laporan serta buku-buku yang mendukung penelitian ini. Semua data akan diolah dengan metode kualitatif deskriptif.

Warga masyarakat selaku konsumen sekaligus salah satu *stakeholder* Pemerintahan Kabupaten/Kota yang juga konstituen pemegang kedaulatan selalu ingin memperoleh perlakuan dan pelayanan layak dari pengelola/penyedia jasa layanan atas imbalan kompensasi sejumlah uang yang diserahkan kepada pengelola jasa pelayanan tersebut di samping pajak yang dibebankan. Untuk dapat mencapai derajat kepuasan pelayanan sebagaimana diinginkan masyarakat, bukanlah hal yang mudah. Karena kepuasan bersifat multi dimensi yang berbeda pada masing-masing individu, waktu dan ruang. Kepuasan dan kebutuhan pelanggan atau konsumen terjadi bila pertemuan antara keinginan dan kebutuhan pelanggan disatu sisi dengan pelayanan yang diberikan disisi lain. Sugiarto (1999) berpendapat bahwa agar pelayanan yang diberikan sesuai dengan kehendak pemakai jasa, ukuran keberhasilan pelayanan tidak muncul dari pihak manajemen tetapi dari pemakai jasa itu sendiri.

Suatu pelayanan dipersepsikan sangat baik apabila pelayanan yang diterima melebihi keinginan pelanggan, dipersepsikan baik apabila pelayanan yang diterima sama dengan yang diharapkan, dipersepsikan buruk apabila pelayanan yang diterima lebih rendah dari yang diharapkan. Dengan demikian

maka untuk dapat mengukur pelayanan yang berkualitas secara objektif, tidak dapat diukur dari sisi pemberi layanan, melainkan dari sisi masyarakat sebagai penerima layanan. Berikut ini analisis jawaban responden dari masing-masing dimensi dari variabel kualitas pelayanan publik.

Pada uraian berikut memperlihatkan sikap kualitas kerja aparat/PNS dan pejabat yang tertuang di dalam variabel kinerja aparat. Indikator kualitas kerja berkaitan dengan kondisi yang menunjukkan tingkat kemudahan dalam melakukan hubungan, komunikasi yang baik, perhatian pegawai terhadap memahami kebutuhan pelayanan yang diinginkan masyarakat sebagai pelanggan. Secara deskripsi kenyataan di lapangan penelitian diperlihatkan oleh tanggapan 64 responden terhadap indikator kualitas kerja disajikan pada Tabel 4.7.

Tabel 4.7

#### Hasil Jawaban Responden Terhadap Indikator Kualitas Kerja

Skor (S)	Frekuensi (f)	f x S	%	Kumulatif %	Rank
1	2	3	4	5	6
1	25	25	1,91	1,91	V
2	66	132	10,11	12,02	IV
3	83	249	19,08	29,19	III
4	146	584	44,75	63,83	I
5	63	315	24,14	100	II
<b>Jumlah</b>	<b>383</b>	<b>1.305</b>			

Sumber : diolah dari lampiran 4

Distribusi jawaban terhadap indikator kualitas kerja diperoleh jawaban yang tertinggi sebesar 44,75% (skor 4) dan terendah sebesar 1,91% (skor 1). Adapun skor jawaban responden adalah skor aktual (1.305) dan skor ideal (64 x 6

$\times 5) = 1.920$ , maka skor tanggapan responden atas indikator kualitas kerja adalah  $(1.305:1.920) \times 100 = 67,97$  (kategori tinggi). Kategori tinggi (baik) memperlihatkan bahwa interaksi aparat/PNS penyedia jasa pelayanan serta masyarakat dalam pelayanan publik sangatlah dibutuhkan. Komunikasi yang baik antara aparat/PNS dan masyarakat sangatlah dibutuhkan, terutama kemudahan bagi masyarakat untuk bertemu dengan aparat/PNS pada saat dibutuhkannya jasa pelayanan, begitu juga bentuk perhatian dari aparat/ PNS terhadap kebutuhan dan masalah yang dihadapi masyarakat. kecenderungan demikian memperlihatkan sikap yang empati seperti dikemukakan Parasuraman, dkk (dalam Kurtz dan Clow, 1998:102) bahwa kualitas kerja dicerminkan melalui gambaran tentang kemudahan masyarakat melakukan hubungan, komunikasi yang baik serta memahami kebutuhan dan perhatian yang diberikan petugas terhadap masyarakat yang dilayani. Sikap empati ini merupakan suatu hal yang perlu dikembangkan dalam mewujudkan pelayanan yang baik dan berkualitas seperti yang dikemukakan Woworuntu (1997) bahwa sikap empati yang baik diperlihatkan petugas atau pegawai merupakan wujud pelayanan yang baik dan berkualitas.

Dalam menganalisis kualitas kerja, hal senada dengan apa yang dikatakan Osborne (2000) bahwa dengan sistem keluhan pelanggan yaitu menelusuri dan mengadakan analisis keluhan pelanggan, memastikan respon segera dan menciptakan metode dan organisasi bisa belajar dari kesalahan tersebut untuk memperbaiki pelayanan mereka. Ketanggapan atas kualitas kerja yang berkaitan dengan kondisi lapangan penelitian menunjukkan dibutuhkan keaktifan aparat/PNS untuk dapat memberikan/membantu dan memenuhi tuntutan kebutuhan masyarakat dibidang pelayanan dengan tanggap.

Pada uraian berikut memperlihatkan indikator kecakapan aparat/PNS dan pejabat yang tertuang di dalam variabel kinerja aparatur. Indikator kecakapan berkaitan kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan dan melihat permasalahan yang terjadi dan dicarinya solusi pemecahan. Dengan kecakapan pegawai dapat meningkatkan kinerja aparat dalam menyelesaikan tugas dan tanggungjawab yang harus dikerjakan dan dapat memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat. Secara deskripsi kenyataan di lapangan penelitian diperlihatkan oleh tanggapan 64 responden terhadap indikator kecakapan disajikan pada Tabel 4.8.

Tabel 4.8

#### Hasil Jawaban Responden Terhadap Indikator Kecakapan

Skor (S)	Frekuensi (f)	F <sub>1</sub>	%	Kumulatif %	Rank
1	2	3	4	5	6
1	18	18	2,04	2,04	V
2	39	78	8,83	10,87	IV
3	49	147	16,65	25,48	III
4	110	440	49,83	66,48	I
5	40	200	22,65	100	II
Jumlah	256	883	100		

Sumber : diolah dari lampiran 4.

Distribusi jawaban terhadap indikator kecakapan diperoleh jawaban yang tertinggi sebesar 49,83% (skor 4) dan terendah sebesar 1,67% (skor 1). Adapun skor jawaban responden adalah skor aktual (883) dan skor ideal ( $64 \times 4 \times 5$ ) = 1.280, maka skor tanggapan responden atas indikator kecakapan adalah  $(883 : 1,280) \times 100 = 68,98$  (kategori tinggi). Hal ini bermakna kepada daya tanggap

yang terbentuk dan diberikan aparat/PNS terhadap pemenuhan kebutuhan masyarakat atas jasa layanan tercermin dari kesiapan diri aparat/PNS sewaktu dibutuhkan, keinginan dan semangat pegawai dalam memberikan pelayanan, serta terhadap pemenuhan kepuasan akan kebutuhan yang berkualitas.

Kinerja aparatur dari indikator kecakapan juga merupakan bagian terpenting untuk menilai peningkatan kualitas pelayanan publik yang diberikan oleh organisasi publik seperti jasa pelayanan publik yang diberikan berdasarkan kecakapan staf/bawahan dalam menuntaskan pekerjaan yang diembannya. Kecakapan staf/pegawai juga menumbuhkan rasa keadilan yang mudah tersentuh dalam kehidupan masyarakat sehari-hari tercermin di dalam pelayanan yang diterima secara merata tanpa memandang status sosial, kelompok masyarakat, serta besarnya biaya yang dikeluarkan.

Faktor kecakapan oleh staf/pegawai adalah kemampuan aparat pada Sekretariat Daerah Kabupaten Sumba Barat Daya untuk mengenali kebutuhan pengguna jasa, menyusun agenda dan prioritas pelayanan serta mengembangkan program-program pelayanan sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi pengguna jasa. Untuk itu, aspek kecakapan akan dilihat melalui keterkaitan antar program kegiatan dengan kebutuhan organisasi, daya tanggap aparat dalam menghadapi dan menyelesaikan keluhan-keluhan yang disampaikan pengguna jasa dan tersedianya wadah serta kesempatan bagi pengguna jasa untuk menyampaikan saran atau keluhan. Secara singkat, responsivitas mengukur daya tanggap aparat pada Sekretariat Daerah Kabupaten Sumba Barat Daya terhadap harapan, keinginan dan aspirasi serta tuntutan pengguna jasa. Hal ini sangat diperlukan karena merupakan bukti kemampuan aparat untuk mengenali kebutuhan pengguna

jasa, menyusun agenda dan prioritas pelayanan serta mengembangkan program-program pelayanan.

Dengan indikator inisiatif pegawai dapat meningkatkan kinerja aparat dalam menyelesaikan tugas dan tanggungjawab yang harus dikerjakan dan dapat memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat. Secara deskripsi kenyataan di lapangan penelitian diperlihatkan oleh tanggapan 64 responden terhadap indikator inisiatif disajikan pada Tabel 4.9

**Tabel 4.9**  
**Hasil Jawaban Responden Terhadap Indikator Inisiatif**

Skor (S)	Frekuensi (f)	F x S	%	Kumulatif %	Rank
1	2	3	4	5	6
1	25	25	2,36	2,36	V
2	58	116	10,96	13,32	IV
3	75	225	21,27	32,23	III
4	108	432	40,83	62,10	I
5	52	260	24,57	100	II
<b>Jumlah</b>	<b>318</b>	<b>1.058</b>	<b>100</b>		

Sumber : diolah dari lampiran 4.

Distribusi jawaban terhadap indikator inisiatif diperoleh jawaban yang tertinggi sebesar 40,83% (skor 4) dan terendah sebesar 2,36% (skor 1). Adapun skor jawaban responden adalah skor aktual (1.058) dan skor ideal ( $64 \times 5 \times 5 = 1.600$ ), maka skor tanggapan responden atas indikator Inisiatif adalah  $(1.058 : 1.600) \times 100 = 66,12$  (kategori tinggi). Dengan demikian angka ini memberikan makna bahwa sangat dibutuhkannya inisiatif untuk memberikan pelayanan yang diberikan unit kerja teknis atas penyedia jasa pelayanan publik kepada

masyarakat, sehingga masyarakat dapat merasakan dan melihat kenyataan adil dalam pelayanan yang mereka terima. Terwujudnya indikator inisiatif ini tercermin dari tidak adanya perlakuan khusus bagi kalangan tertentu, produk layanan yang diberikan juga telah memenuhi prosedur dan ketentuan kerja sesuai dengan keinginan masyarakat. Hal ini sesuai dengan apa yang dikatakan Siagian (1994) bahwa pemerintah adalah abdi negara dan abdi masyarakat, untuk itu para pegawai negeri harus mempunyai inisiatif, bersikap adil, tidak dibenarkan bertindak diskriminatif.

Dengan indikator kemampuan pegawai dapat meningkatkan kinerja aparat dalam menyelesaikan tugas dan tanggungjawab yang harus dikerjakan dan dapat memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat. Secara deskripsi kenyataan di lapangan penelitian diperlihatkan oleh tanggapan 64 responden terhadap indikator kemampuan disajikan pada Tabel 4.10.

**Tabel 4.10**

**Hasil Jawaban Responden Terhadap Indikator Kemampuan**

Skor (S)	Frekuensi (F)	F x S	%	Kumulatif f%	Rank
1	2	3	4	5	6
1	24	24	1,82	1,82	V
2	60	120	9,10	10,92	IV
3	89	267	20,24	31,16	III
4	142	568	43,06	63,30	I
5	68	340	25,78	100	II
<b>Jumlah</b>	<b>383</b>	<b>1.319</b>	<b>100</b>		

Sumber : diolah dari lampiran 4.

Distribusi jawaban terhadap indikator kemampuan diperoleh jawaban yang tertinggi sebesar 43,06% (skor 4) dan terendah sebesar 1,82% (skor 1). Adapun skor jawaban responden adalah skor aktual (1.319) dan skor ideal ( $64 \times 6 \times 5 = 1.920$ ), maka skor tanggapan responden atas indikator kemampuan adalah  $(1.319 : 1.920) \times 100 = 68,70$  (kategori tinggi). Dengan demikian masyarakat setuju bahwa sudah seharusnya pelayanan publik yang diberikan pemerintah mempunyai nilai ekonomis baik dalam segi harga maupun manfaat perlu pegawai yang mempunyai kemampuan yang cukup andal dan profesional. Besarnya keinginan masyarakat terhadap aparat/PNS penyedia jasa pelayanan untuk selalu mematuhi peraturan yang sudah diberlakukan/ditetapkan, dengan adanya kemampuan pegawai dalam menganalisa kebutuhan publik. Dan dapat menganalisis setiap solusi, agar masyarakat nyaman dalam menerima pelayanan publik.

Dengan indikator komunikasi pegawai dapat meningkatkan kinerja aparat dalam menyelesaikan tugas dan tanggungjawab yang harus dikerjakan dan dapat memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat. Secara deskripsi kenyataan di lapangan penelitian diperlihatkan oleh tanggapan 64 responden terhadap indikator komunikasi disajikan pada Tabel 4.11.

**Tabel 4.11**  
**Hasil Jawaban Responden Terhadap Indikator Komunikasi**

Skor (S)	Frekwensi (F)	F x S	%	Kumulatif %	Rank
1	2	3	4	5	6
1	22	22	1,62	1,62	V
2	57	114	8,43	10,05	IV
3	79	237	17,53	25,96	III
4	146	584	43,19	60,72	I
5	79	395	29,21	100	II
<b>Jumlah</b>	<b>383</b>	<b>1.352</b>			

Sumber : diolah dari lampiran 4.

Distribusi jawaban terhadap indikator komunikasi diperoleh jawaban yang tertinggi sebesar 43,19% dan terendah sebesar 1,62%. Adapun skor jawaban responden adalah skor aktual (1.352) dan skor ideal ( $64 \times 6 \times 5$ ) = 1.920, maka skor tanggapan responden atas indikator komunikasi adalah  $(1.352:1.920) \times 100 = 70,42$  (kategori tinggi). Dalam komunikasi yang dibutuhkan untuk memudahkan aparatnya melaksanakan tugas-tugasnya dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Oleh karena itu penyampaian informasi (pesan) harus jelas sehingga dapat diterima dan dimengerti.

Berkaitan dengan aspek komunikasi, dimana penyampaian informasi yang akurat dari pimpinan ke staf/bawahan sangat berpengaruh dalam menghindari *misinterpretation*, sehingga metode yang paling efektif adalah komunikasi dua arah. Berhubungan dengan hal tersebut berikut ini disampaikan kutipan hasil wawancara penulis dengan salah seorang pejabat Esselon IIIa pada Sekretariat Daerah Kabupaten Sumba Barat Daya yang menjadi informan dalam penelitian

ini. Penyampaian pesan atau berita dari pemimpin kepada pegawai akan lebih efektif apabila dilakukan secara langsung, agar supaya tidak terjadi kesalahan pada saat pelaksanaan tugas. Pemimpin selalu memberi informasi terlebih dahulu tentang rencana kerja atau agenda kerja organisasi. Penyampaian pesan atau berita secara tidak langsung dianggap tidak efektif karena tidak terjadi komunikasi dua arah yang dapat mengakibatkan ketidakpahaman dalam melaksanakan tugas.

Keterangan-keterangan tersebut di atas dapat dikatakan bahwa komunikasi merupakan hal yang penting dalam rangka menunjang kelancaran pelaksanaan tugas, karena apabila penyampaian informasi yang diberikan oleh pimpinan tidak dapat dimengerti atau dipahami oleh para pegawai maka akan terjadi *misinterpretation* antara pimpinan dan pegawainya sehingga menimbulkan keterlambatan atau kesalahan dalam pelaksanaan tugas.

### **3. Faktor Yang Mendukung dan Menghambat Kepemimpinan Dalam Upaya Peningkatan Kinerja Aparatur**

Berdasarkan keseluruhan uraian tentang analisis di atas menunjukkan bahwa masing-masing pengujian memiliki tujuan yang berbeda-beda dalam penggunaannya. Namun demikian perbedaan tersebut menunjukkan keterkaitan dan saling memperkuat antara satu dengan yang lainnya, yaitu bahwa kepemimpinan Bupati tidak hanya mempunyai pengaruh terhadap kinerja aparatur kepada masyarakat di bidang jasa pelayanan, akan tetapi lebih dari pada itu bahwa kedua variabel tersebut mempunyai pengaruh yang erat.

Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja aparatur sebagaimana yang ditunjukkan oleh hasil analisis di atas menunjukkan bahwa kepemimpinan yang

meliputi; indicator intruksi, konsultasi, partisipasi, delegasi dan pengendalian secara signifikan mempengaruhi kinerja aparatur yang meliputi; indikator kualitas kerja, kecakapan, inisiatif, kemampuan dan komunikasi. Secara teoritik pengaruh antara indikator dalam variabel kepemimpinan terhadap variable kinerja aparatur sesuai dengan apa yang dikatakan oleh Rasyid (1997) bahwa masyarakat membutuhkan hadirnya pemimpin-pemimpin yang handal, yaitu yang mau melayani masyarakat. Hal senada dikemukakan oleh Lukman (1998), bahwa untuk dapat melaksanakan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat diperlukan kepemimpinan yang memiliki komitmen pelayanan terhadap masyarakat. Pernyataan Moenir (1995) mendukung dua konsep sebelumnya dengan menyatakan bahwa kinerja aparatur yang dilakukan oleh organisasi pemerintah dipengaruhi oleh beberapa faktor dan kondisi lainnya dari indicator yang telah dijelaskan diantaranya: faktor para pejabat/pemimpin serta petugas yang berkecimpung dalam pelayanan, faktor aturan yang menjadi landasan kerja pelayanan, faktor organisasi yang merupakan alat serta sistem yang memungkinkan berjalannya mekanisme pelayanan, faktor keterampilan petugas dan faktor sarana dalam pelaksanaan tugas pelayanan.

#### **4. Pembahasan Hasil Penelitian**

Data dan informasi pada uraian sebelumnya merupakan suatu keterpaduan penyajian data dalam analisis jawaban responden dari substansi pernyataan tentang kepemimpinan Bupati dan kinerja aparatur. Analisis jawaban responden sebatas menyajikan informasi hasil penelitian berdasarkan kuantitatif masih perlu dikaji dan ditafsirkan sesuai kedalaman dan keluasan pengetahuan yang diperoleh

dari kajian teoritik pada kerangka pikiran dan tinjauan pustaka. Karena diperlukan suatu interpretasi temuan kuantitatif menyangkut hubungan kepemimpinan Bupati dan kinerja aparatur.

Guna memahami hasil pengukuran kepemimpinan Bupati dari pendekatan kualitatif dengan memperhatikan skor dari indikator kepemimpinan Bupati yang diperoleh dari tanggapan responden dan skor total responden. Hal ini diperlukan untuk dapat mengetahui konsistensi antara kepemimpinan Bupati dengan kinerja aparatur. Sehingga memberikan pemahaman, pengertian dan pengetahuan tentang indikator kepemimpinan Bupati serta menjadi input perumusan kebijakan kinerja aparatur yang dibutuhkan oleh masyarakat sesuai perubahan yang dialami.

Data skor kepemimpinan Bupati yang diberikan responden dalam tabelisasi per indikator variabel kepemimpinan memperlihatkan bahwa semua responden mempunyai skor silap mendukung indikator pernyataan yang diajukan. ke 64 responden mempunyai pernyataan mendukung yang berarti mereka memberikan respons setuju terhadap pernyataan indikator yang diajukan. Skor pernyataan setiap individu responden terhadap indikator dari variabel kepemimpinan Bupati umumnya responden berada dalam klasifikasi tinggi (baik) dan demikian juga dengan variabel kinerja aparatur menunjukkan responden berada dalam klasifikasi tinggi (baik).

Dalam rangka membangun birokrasi publik maka ada sejumlah kendala yang harus diatasi, disamping terdapat pula peluang yang harus dimanfaatkan secara optimal untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

a. Peluang

- 1) Adanya kewenangan yang lebih besar pada daerah dalam era otonomi untuk menyusun strategi, program, dan langkah-langkah yang diperlukan dalam membangun birokrasi publik yang sesuai dengan tuntutan masyarakat dan perubahan lingkungan.
- 2) Adanya dukungan dari para pihak yang terkait (*stake holders* untuk membangun birokrasi publik yang akuntabel).
- 3) Adanya kesadaran dan minat yang kuat dari pegawai untuk meningkatkan kualitas diri baik melalui jenjang pendidikan maupun pelatihan.
- 4) Tersedianya dukungan dana yang memadai dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah.

b. Kendala

- 1) Luasnya wilayah dengan prasarana transportasi yang terbatas pada wilayah pedalaman dapat mengakibatkan kelambanan dalam pelayanan masyarakat. Kabupaten Sumba Barat Daya yang memiliki luas 1.445,32 Km<sup>2</sup> memiliki sebaran Kecamatan yang luas. Meskipun terdapat sarana jalan namun kualitasnya belum cukup memadai.
- 2) Banyaknya jumlah pegawai belum didukung oleh penyebaran yang proporsional terutama untuk kecamatan-kecamatan, serta belum optimalnya pengelolaan tenaga-tenaga yang mengisi jabatan fungsional.
- 3) Masih terdapatnya pengaruh ikatan kekerabatan dan belum mantapnya pola pembinaan karir yang berorientasi pada prestasi kerja sehingga

mutasi dan promosi kadangkala didasarkan pada hubungan-hubungan yang personal.

## **5. Keterbatasan Penelitian**

Menyadari keterbatasan waktu, dana dan daya peneliti sehingga menggunakan skala prioritas dalam memilih variabel penelitian yaitu kepemimpinan dan kinerja aparatur. Kelemahan lain dari penelitian ini adalah hanya dengan metode analisis prosentase skor ideal dan actual sehingga hanya menganalisis kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja aparatur, tapi tidak menganalisis seberapa jauh atau seberapa besar pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja aparatur pada Sekretariat Daerah Kabupaten Sumba Barat Daya dengan menggunakan metode kuantitatif lewat uji statistik.

## **6. Agenda Penelitian Mendatang**

Menindaklanjuti keterbatasan penelitian peneliti di atas, diusulkan kepada calon peneliti lain yang merasa tertarik akan analisis kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja aparatur, agar meneliti sejauhmana atau seberapa pengaruh kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja aparatur dengan menggunakan metode kuantitatif lewat analisis statistik. Demikian halnya dapat menambahkan variabel lainnya seperti motivasi kerja, dan kepuasan kerja terhadap peningkatan kinerja aparatur.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisa yang dilakukan terhadap data-data penelitian guna mengungkap dan menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian yang berhubungan analisis kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja aparatur pada Sekretariat Daerah Kabupaten Sumba Barat Daya, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Kehadiran seorang pimpinan yang mampu belajar, mempelajari, mengajari di dalam interaksi pelaksanaan program pelayanan publik dirasakan sangat berarti bagi pencapaiannya tujuan organisasi secara berstrategi di dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai pimpinan tertinggi di Pemerintahan Daerah. Bupati sebagai pimpinan tertinggi di Pemerintahan Kabupaten Sumba Barat Daya sekaligus *making policy* yang mendasari pelaksanaan pengelolaan dan pemberian jasa pelayanan publik, dijalankan oleh unit kerja bidang teknis pelayanan maupun bagian pada Sekretariat organisasi yang berada dibawahnya menekankan kepada pencapaian pemenuhan kebutuhan dan kepuasan masyarakat secara efisiensi terhadap jasa pelayanan yang diberikan.
2. Kinerja aparatur pada Sekretariat Kabupaten Sumba Barat Daya sangat dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan yang ditunjukkan para pemimpin kepada pegawai melalui sikap dan keteladanan serta etos kerja yang tinggi dapat mempengaruhi perilaku aparat serta memberikan motivasi dalam rangka

memberikan pelayanan kepada masyarakat pengguna jasa untuk mencapai visi misi Sekretariat Daerah Kabupaten Sumba Barat Daya.

3. Kinerja aparatur pada Sekretariat Daerah Kabupaten Sumba Barat Daya yang dilihat dari aspek efektivitas yaitu pemahaman terhadap tugas yang diberikan kepada pegawai, tingkat kualitas pelayanan aparat yang diberikan terhadap masyarakat pengguna jasa serta relevansi program-program kegiatan yang dilaksanakan dalam organisasi dapat disimpulkan tinggi (baik).
4. Sistem komunikasi yang diterapkan sangat komunikatif artinya telah sesuai dengan norma-norma dan etika antara pimpinan dan staf.

#### **B. Saran**

Berdasarkan hasil interpretasi data dan kesimpulan di atas, maka untuk bermanfaatnya penulisan ini, maka penulis mencoba merekomendasikan beberapa hal dalam rangka terwujudnya peningkatan kinerja aparatur di Sekretariat Daerah Kabupaten Sumba Barat Daya yaitu:

1. Pemimpin dalam suatu organisasi publik yang berorientasi pada tugas dan fungsi pemerintahan hendaknya menjalankan kepemimpinan yang menekankan kepada kemampuan sumberdaya manusia, moral yang baik, kecakapan, keahlian, serta pengalaman di dalam unit kerja organisasi pelayanan yang berada di bawahnya. Disamping itu juga rasa tanggap terhadap masukan dalam kualitas sarana, prasarana pelayanan yang disampaikan konsumen (masyarakat) tanpa menyampingkan pemberian motivasi dan perhatian kepada bawahan (aparat/PNS). Langkah ini dapat ditempuh melalui

pengawasan mutu serta menempatkan konsumen sebagai penilai kualitas yang diberikan (*stakeholder* pelayanan).

2. Mempersiapkan para pegawai dengan cara mengikutkan pada kursus-kursus atau pelatihan teknis untuk meningkatkan kemampuan dan pengetahuan yang lebih mendalam di bidang tugasnya serta menerapkan mekanisme kontrol yang tepat.
3. Meningkatkan pengaruh positif kepada pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Sumba Barat Daya dengan cara memberikan contoh-contoh atau teladan yang baik, mempunyai kewibawaan di depan pegawai agar dapat menumbuhkan rasa segan ataupun rasa hormat, mempunyai skill yang lebih baik dari pegawai sehingga apabila dalam suatu pekerjaan tidak dapat dilaksanakan oleh pegawai, dengan cepat dapat diselesaikan oleh pemimpin tugas/pekerjaan yang sulit dilakukan oleh pegawai.
4. Meningkatkan peranan komunikasi dan informasi, memonitor secara langsung setiap pelaksanaan tugas-tugas yang diberikan serta dapat memberikan petunjuk/saran kepada pegawai dalam pelaksanaan tugas.
5. Lebih menumbuhkan kesadaran pegawai untuk meningkatkan etos kerja yang tinggi dalam pelaksanaan tugas, sehingga pegawai lebih menyadari hakekat tugas dan kewajibannya di kantor.

## DAFTAR PUSTAKA

- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, 2010, *Evaluasi Kinerja SDM*, Cetakan ke lima, PT. Rafika Aditama, Jakarta
- Alistair Mcalpine, 2004, *The Ruthless Leader* (Disiplin dan keteguhan dalam Kepemimpinan), PT. Gelora Aksara Pratama, Jakarta.
- Ambar Teguh Sulistiyani, 2008, *Kepemimpinan Profesional Pendekatan Leadership Games*, Gaya Media, Yogyakarta.
- Andrew J. Durbrin, 2009, *The Complete Ideals Guide Leadership*, Edisi ke dua, Prenada Media Grup, Jakarta.
- Armstrong, Michael. 1993. *Hand Book of Personnel Management, Practice*, Kogan Page Ltd, London.
- (1994). *Performance Management*, Kogan Page Limited London
- Applebaun, H. St Even, Heather Ayre and Barabara T Shapiro, (2001), "Career Managemen in Information Technology: A Case Study", *Jurnal Sarre Development International*, 7/3, 142-158.
- Baidowi, Akhmad, 2010. "Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Insentif Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pengawasan Dan Pelayanan Bea Dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Perak Surabaya; Karya Ilmiah Program Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Narotama Surabaya
- Bappeda Kab Sumba Barat Daya. 2012. "Profil Sumba Barat Daya"
- Bass, B.M dan Avolio, 1990, "The Implications of Transaksional and Transformasional", *Team and Organization Development*, 4, p.231-273
- Budi Djatmiko. 2005, *Leadership, Sikap, Kepribadian Diri, Cara Berfikir Positif Seorang Pemimpin Sejati*, Diterbitkan oleh, Thabi, Press, Jakarta
- Burhan Bungin, 2010, *Penelitian Kualitatif, Komonikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmi Sosial Lainnya*, Kencana Predana Medya Grup, Jakarta
- Chris Lowney, 2005. *Heroic Leadership, Praktik Terbaik "Perusahaan" Berumur 450 Tahun Yang Mengubah Dunia*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

- Dermawan Wibisono, 2006, *Manajemen Kinerja, Konsep, Desain, dan Teknik Meningkatkan Daya saing Perusahaan*, Penerbit Arlangga, Bandung
- Dwi Suryanto, 2007, *Transformational Leadership*, Terobosan baru Menjadi Pemimpin Unggul, Penerbit Total Data, Bandung.
- Fuad Mas'ud, 2004, *Survei Diagnosis Organisasional (Konsep dan Aplikasi)*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang
- Gary Yukl, 2009, *Kepemimpinan dalam organisasi*, Edisi kelima PT. Indeks, Jakarta.
- Gibson, Ivancevich, Donnelly. 2002, *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*. Binarupa Aksara, Jakarta
- H. Dadang Dally, 2011, *Bahan kuliah Kepemimpinan Program Pascasarjana STIA-LAN*, Bandung.
- Harbani Pasalong, 2008, *Kepemimpinan Birokrasi*, Penerbit Alfabeta, Bandung.
- H. Achmad Sanusi, 2009, *Kepemimpinan Sekarang Dan Masa Depan*, Penerbit Prospect, Bandung
- Herbert N. Casson, 1986, *Bagaimana Seharusnya jadi Pemimpin*, PT. Alma, Arif Pustaka Offset, Bandung
- Henry Simamora, 1999, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi kedua, Penerbit, STIE YKPN
- H. M. Burhan Bungin, 2010, *Penelitian Kualitatif, Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Public, dan Ilmu Sosial Lainnya*, Prenada Media Grup. Jakarta
- Ibnu Kencana Syafii 2009, *Kepemimpinan Pemerintahan Indonesia*, PT. Refika Aditama, Bandung
- John H. Jackson, 2009, *Human Resource Managemen*, Penerbit Salemba Empat. Jakarta.
- Jeckson, Schuler, Werner, 2010, *Pengelolaan Sumber Daya Manusia, (Managing Human Resources)*, Penerbit Salemba Empat, Jakarta
- Jim Clemmer, 2009, *Pemimpin, Prinsip Abadi untuk Keberhasilan Tim dan Organisasi*, Kanisius Yogyakarta.

- James L. Garlow, 2004, *The 21 Refutable Laws of Leadership, Tested Bytime*, (21 Hukum Kepemimpinan Sejati Teruji Oleh Waktu), Penerbit Interaksara, Bandung.
- Indriani, Etty dan Hari Waluyo, 2008. "Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Sekretariat Daerah Kabupaten Karanganyar Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening", *Tesis*.
- Kaihatu, Thomas Stefanus, 2011. "Kepemimpinan Transformasional dan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan atas Kualitas Kehidupan Kerja Komitmen Organisasi dan Perilaku Ekstra Peran: Studi pada Guru-Guru SMU di Kota Surabaya", *Tesis*, <http://cpanel.petra.ac.id/ejournal/index.php/man/article/viewArticle/16635>
- Kantor Statistik Kabupaten Sumba Barat, "Sumba Barat Daya Dalam Angka Tahun 2012".
- Kistoyo, 2008. "Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi Dan Lingkungan Fisik Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Pekalongan" *Tesis*, Program Studi Pendidikan Kependudukan Dan Lingkungan Hidup Program Pascasarjana Universitas Sebelas Maret, Surakarta
- Locke, E.A, 1997, *Esensi Kepemimpinan*, (terjemahan), Mifra Utama, Jakarta
- Mas,ud, Fuad, 2004, *Survei Diagnosis Organisasional Konsep dan Aplikasi*, Badan Penerbit UNOIP, Semarang.
- Michael E. Porter, 2008, *Competitive Advantage*, (Keunggulan bersaing) Menciptakan Mempertahankan Kinerja Unggul, Karisma Publishing Group, Jakarta..
- Modjo Damianus, 2012, "Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kualitas Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Kupang", *Tesis*.
- Mohamad Mahsun, 2009, *Pengukuran Kinerja Sektor Public*, Edisi pertama, Penerbit BPFE-Yogyakarta.
- Moeheriono, 2009, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, (*Competency Based Human Resource Management*), Ghalia Indonesia Ikapi Bandung
- Paul R. Niven, 2007, *Balanced Scorecard Diagnostics (Mempertahakan Kinerja Maksimal)*, PT. Gramedia, Jakarta.

- Perda Nomor 9 Tahun 2009, Tentang "Revisi Perda Nomor 2 Tahun 2008 Tentang Pembentukan Sekretariat Daerah dan Dinas Badan Di Kabupaten Sumba Barat Daya"
- Peraturan Pemerintah Nomor 129 Tahun 2000, Tentang "Persyaratan Pembentukan dan Kriteria Pemekaran, Penghapusan dan Penggabungan Daerah".
- Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 Tentang "Organisasi Perangkat Daerah" (Lembar Negara Republik Indonesia Tahun 2007 Nomor 84 Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomo 4741).
- Porter, Michael E, 1993, *Keunggulan Bersaing*, Penerbit Erlangga, Jakarta
- Robbinns, Stephen P, 1996, *Organizational Behaviour Concept, Controversiest, Applications*, Prentice Hall. Inc, Englewoods Cliffs.
- Robbins, Stephen P, 2006, *Perilaku Organisasi*, Edisi kesepuluh, PT Indeks Jakarta.
- Robert L. Mathis Gibson, and Vancevich, Donnelly; 2010, *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*. Binarupa Aksara Jakarta.
- Rendy Susanto, 2011, *Sang Pemimpin, dari Yasir Arafat hingga George Washington*, Penerbit Bejana Bandung.
- Sedarmayanti, 2008, *Manajemen Sumber Daya manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, PT. Refika Aditama, Jakarta
- ....., 2009, *Reformasi Administrasi Public, Reformasi Birorasi, Dan Kepemimpinan Masa Depan, (Mewujudkan Pelayanan Prima dan Kepemerintahan yang Baik)*, PT. Refika Aditama, Jakarta
- Stephen P. Robbins, 2007, *Perilaku Organisasi*, PT. Macaian Jaya Cemerlang Jakarta.
- Senarya Hendrawan, 2009, *Spiritual Manajemen, (From Personal Enlightenment Towards God Corporate Governance*, PT.Mizan Pustaka, Jakarta Tahun 2012 Penerbit Kantor Statistik Kabupaten Sumba Barat
- Ulber Silalahi, 2010, *Metode Penelitian Sosial*, Diterbitkan & dicetak oleh PT. Rafika Aditama, Jakarta.
- Undang-Undang Nomor 16 Tahun 2007 "Tentang Pembentukan Kabupaten Sumba Barat Daya Propinsi Nusa Tenggara Timur"

- Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004, Tentang “Pemerintahan Daerah”
- Siagian P. Sondang, 1988, *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, PT. Bina Aksara, Jakarta.
- Stephen P.Robbins, 1996, *Perilaku Organisasi, Konsep Kontroversi Aplikasi*, Jilid 2 diterbitkan, PT. Prenhallindo, Jakarta
- Stephen P.Robbins, Mary Coulter, 2005, *Manajemen*, Edisi ke /Jilid 2, PT. Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta.
- Stephen P. Robbins-Timothy A. Judge, 2008, *Organizational Behavior (Perilaku organisasi)*, Edisi 12 Penerbit Salemba Empat, Jakarta
- Sutarto, 1991, *Dasar-dasar Kepemimpinan Administrasi*, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
- Suud, Muh, 2000, “Presepsi Sosial Tentang Kredibilitas Pemimpin”, *Sinergi Kajian Bisnis dan Manajemen, Jurnal Adminstrasi Publik*. Vol.3, No, Hal 51-65.
- Sulyanati, 2012 “Birokrasi Pelayanan Publik Kepemimpinan Daerah Dalam Pelayanan Publik” *Publikasi Karya Ilmiah*; melalui: <http://sulyanaahmadsuara.blogspot.com/2012/01/birokrasi-pelayanan-publik.html>.
- Suwito, Herman, 2012. “Pengaruh-Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Aparat Desa Di Kecamatan Manduamas Kabupaten Tapanuli Tengah”, *Tesis Universitas Terbuka – 2012*; Melalui: <http://www.pustaka.ut.ac.id/dev25/index.php?>
- Tannenbaum, R, and Weschler, 1961, Kantor Statistik Kabupaten Sumba Barat, Newyork, Mcgrow-Hill.
- Toha, M, 1990, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, Rajawali Pers, Jakarta
- Toha, M. 2001, *Kepemimpinan dalam Manajemen, Suatu pendekatan Perilaku*, Rajawali Press, Jakarta.
- Thoyib, Armanu, 2009. “Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi, Dan Kinerja: Pendekatan Konsep”, *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*”, melau: <http://cpanel.petra.ac.id/ejournal/index.php/man/article/view/Article/16134>
- Veithzal Rivai. 2008, *Kepemipinan dan perilaku Organisasi*, PT.Raja Grafindo Persada Jakarta.

Veithzal Rivai dan Deddi Mulyadi, 2009, *Kepemimpinan dan perilaku Organisasi*. PT.Raja Grafindo Persada Jakarta

Vincent Gaspersz, 2007, *Organizational Excellence. Model strategic menuju world class quality company*. Penerbit PT.Gramedia Pustaka Utama Jakarta.

Warsito Utomo, 2008, *Kepemimpinan Profesional Pendekatan Leadership games*, Penerbit Gava Media, Jakarta

Yulk, Gary, 1994, *Kepemimpinan Dalam Organisasi (Terjemahan Yusuf Udayana)* Prenhalindo, Jakarta.

UNIVERSITAS TERBUKA

## Lampiran 1:

### RIWAYAT HIDUP PENELITI

Penulis dilahirkan di Gollu Mareda Desa Malimada, Kecamatan Wewewa Utara, Kabupaten Sumba Barat Daya, Propinsi Nusa Tenggara Timur pada Tanggal 8 September 1966. Anak ke tiga putera pertama dari 9 bersaudara, dari pasangan Bapak Jermias Nono Amalele (almarhum) dan Ibu Sarah Yohana Couen.

Pada tahun 1974 penulis memasuki Sekolah Dasar, tamat dan berijasah pada tahun 1980 di SD Masehi Wee Pewa 1 di Gollu Mareda Palla, Kabupaten Sumba Barat Daya. Kemudian melanjutkan sekolah di SMP Kristen Palla dan ketika naik kelas 2 pindah ke SMP Negeri 3 Waikabubak, Kabupaten Sumba Barat, tamat dan berijasah pada tahun 1982. Selanjutnya penulis melanjutkan studi pada SMA Katholik Manda Elu di Wee Tabula, Kabupaten Sumba Barat pada waktu itu dan sekarang adalah Kabupaten Sumba Barat Daya. Ketika naik kelas 2 pindah pada SMA Kristen Diakui Kupang, kemudian tamat dan berijasah pada tahun 1985. Pada tahun yang sama penulis melanjutkan studi ke jenjang perguruan tinggi di Universitas Kristen Artha Wacana Kupang, pada Fakultas Pertanian, jurusan Teknologi Pertanian, program studi Teknologi Hasil Pertanian. Tamat dan berijasah tepatnya pada Tanggal 6 Februari 1992. Pada Tahun yang sama penulis mengikuti tes Calon Pegawai Negeri Sipil pada Kanwil Perindustrian Propinsi Nusa Tenggara Timur di Kupang dan dinyatakan lulus dan ditempatkan pada Departemen Perindustrian Kabupaten Belu di Atambua, baru bekerja 1 Tahun kemudian SK penempatan di tempatkan di Bajawa, Kabupaten Ngada Flores. Setelah bekerja sekitar 15 tahun sebagai pegawai pada kantor Perindag, pada tahun 2007, mutasi ke Kabupaten Sumba Barat di Waikabubak atas permintaan sendiri. Baru bekerja 3 bulan pada Dinas Perkebunan Kabupaten Sumba Barat, seiring dengan terbentuknya Kabupaten Sumba Barat Daya pada Tahun 2007, dipindahkan ke Kabupaten Sumba Barat Daya sebagai kepala Badan Ketahanan Pangan dan Penyuluhan. Setelah 2 tahun lebih pindah pada Dinas Kehutanan sebagai Kepala Dinas, dan baru 2 tahun 3 bulan pindah lagi ke tempat yang baru yaitu Staf Ahli Bupati pada Setda Kabupaten Sumba Barat Daya, sampai dengan sekarang. Pada Tahun 2010 penulis melanjutkan studi ke jenjang yang lebih tinggi lagi pada Universitas Terbuka Jakarta, kelas Tambolaka, mengambil program studi Magister Administrasi Publik (MAP) Pasca Sarjana.

Penulis Menikah tepatnya pada hari sabtu, tanggal 24 Agustus 1996 dengan isteri terkasih Debora Kali Beke, Amd, dan atas pertolongan Tuhan, telah di karunia anak 4 orang, 2 putera dan 2 purti yaitu Agung Berjermy A. Ate (Agung), Aesonya Sarah Yohana Ate (Sonya), Boy Pmtri A. Ate (Boi), Justri Chatrin Ina Ate (Carin).

Demikianlah riwayat hidup penulis.

Tambolaka, Juni 2013

**Penulis**

## Lampiran 2: Telaah Hasil Penelitian Terdahulu

Variabel Penelitian	Metode analisis	Hasil Temuan
1. Indriani, Ety dan Hari Waluyo, 2008. "Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Sekretariat Daerah Kabupaten Karanganyar Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening". Tesis.		
- Variabel independen: Kepemimpinan dan Motivasi; Intervening variable: Komitmen Organisasi - Variabel dependen: Kinerja Pegawai Negeri Sipil	Regresi Berganda	- Kepemimpinan berpengaruh dominan dan signifikan terhadap kinerja pegawai - Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui intervening variable Komitmen organisasi.
2. Kistova, 2008. "Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi Dan Lingkungan Fisik Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Pekalongan". <i>Ases. Program Studi Pendidikan Kependidikan Dan Lingkungan Hidup Program Pascasarjana Universitas Sebelas Maret</i> . Surakarta.		
- Variabel independen: Kepemimpinan, Komunikasi Dan Lingkungan Fisik - Variabel dependen: Kinerja pegawai	Regresi berganda	- Kepemimpinan memberikan pengaruh yang tidak terlalu dominan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Pekalongan, karena dengan tipe kepemimpinan yang sesuai dengan keinginan pegawai serta adanya pemimpin yang selalu memberikan rangsangan atau motivasi kepada pegawai untuk meningkatkan kinerja pegawai. - Komunikasi mempengaruhi tingkat kinerja pegawai pada Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Pekalongan dengan tingkat yang rendah. Karena adanya pola komunikasi di tempat kerja yang harmonis, penyampaian ide-ide dan gagasan-gagasan secara mudah, sosialisasi peraturan, penyelesaian setiap konflik secara baik dan ternyata hal ini dapat membawa peningkatan kinerja pegawai walaupun masih dalam tingkat yang rendah. - Lingkungan fisik mempengaruhi tingkat kinerja pegawai pada Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Pekalongan. Karena dengan suasana kantor yang nyaman, kebersihan dan pemeliharaan fasilitas yang ada secara baik, tersedianya berbagai sarana dan prasarana yang mampu mendukung penyelesaian tugas dan pekerjaan pegawai, hal ini dapat meningkatkan kinerja pegawai Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Pekalongan.
3. Thoyib, Armanu, 2009. "Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi, Dan Kinerja: Pendekatan Konsep". <i>Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan</i> . melalui <a href="http://ejournal.petra.ac.id/ejournal/index.php/man/article/view/Article/16134">http://ejournal.petra.ac.id/ejournal/index.php/man/article/view/Article/16134</a>		
- Variabel independen: Kepemimpinan, Budaya dan Strategi - Variabel dependen: Kinerja pegawai	Deskripsi Kualitatif; Analisis Konsep	- Kepemimpinan, Budaya dan strategi mempengaruhi Kinerja Pegawai - Kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai

<p>4. Bairdowi, Akhmad, 2010. "Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Insentif Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pengawasan Dan Pelayanan Bea Dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Perak Surabaya." <i>Karya Ilmiah Program Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Narotama Surabaya.</i></p>		
<p>- Variabel independen: budaya organisasi, kepemimpinan, insentif, dan disiplin kerja</p> <p>- Variabel dependen: Kinerja pegawai</p>	<p>Linier Berganda</p>	<p>- Budaya organisasi, kepemimpinan, insentif, dan disiplin kerja secara simultan mempengaruhi kinerja pegawai</p> <p>- Insentif berpengaruh paling dominan terhadap Kinerja pegawai.</p>
<p>5. Kailatu, Thomas Stefanus, 2011. "Kepemimpinan Transformasional dan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan atas Kualitas Kehidupan Kerja Komitmen Organisasi dan Perilaku Ekstra Peran: Studi pada Guru-Guru SMU di Kota Surabaya." <i>TeSis.</i> <a href="http://panel.petra.ac.id/ejournal/index.php/main/article/view/Article/16635">http://panel.petra.ac.id/ejournal/index.php/main/article/view/Article/16635</a></p>		
<p>- Variabel independen: Kepemimpinan transformasional</p> <p>- Variabel dependen: Kinerja, Kepuasan akan kualitas kehidupan kerja, perilaku ekstra peran</p>	<p>Regresi berganda</p>	<p>- Kepuasan akan kualitas kehidupan kerja memediasi kepemimpinan transformasional terhadap Kinerja guru dan perilaku peran ekstra;</p> <p>- Komitmen organisasional ditemukan tidak signifikan. Penerapan kepemimpinan transformasional dari kepala sekolah meningkatkan kepuasan akan kualitas kehidupan kerja;</p>
<p>6. Sulyanah, 2012. "Birokrasi Pelayanan Publik: Kemampuan, Peran, dan Dalam Pelayanan Publik." <i>Prosa Karya Ilmiah</i>, melalui: <a href="http://sulyanahmadswara.blogspot.com/2012/01/birokrasi-pelayanan-publik.html">http://sulyanahmadswara.blogspot.com/2012/01/birokrasi-pelayanan-publik.html</a></p>		
<p>- Variabel independen: Kepemimpinan (Sifat, sikap dan Gaya); dan Motivasi</p> <p>- Variabel dependen: Kinerja pelayanan</p>		<p>Semakin kecil peran kepemimpinan dalam menjalankan fungsinya ini maka semakin buruk kinerja dari aparatur pelaksana pelayanan administrasi kependudukan;</p> <p>- Faktor motivasi aparatur terhadap kinerja pelayanan administrasi kependudukan di Kota Banjar ternyata jauh lebih baik;</p> <p>- Ada hubungan yang signifikan baik antara motivasi terhadap kinerja maupun kepemimpinan terhadap kinerja. Peran kepemimpinan tersebut meliputi; sifat, sikap dan gaya kepemimpinan kepala daerah (walikota dalam hal ini).</p>
<p>7. Suwito, Herman, 2012. "Pengaruh-Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Aparat Desa Di Kecamatan Mambis Kabupaten Jayanti Tengah". <i>Juris Universitas Terbuka</i> 2012. Melalui <a href="http://www.juristika.ut.ac.id/dev25/index.php/">http://www.juristika.ut.ac.id/dev25/index.php/</a></p>		
<p>- Variabel independen: gaya kepemimpinan dan Disiplin kerja</p> <p>- Variabel dependen: Kinerja Aparat Desa</p>	<p>Regresi Berganda</p>	<p>- Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan;</p> <p>- Disiplin kaja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan;</p> <p>- Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.</p>

**Lampiran 3.****KUESIONER PENELITIAN****A. PENGANTAR**

Dengan Hormat.

Dalam rangka penulisan Tesis Pasca Sarjana dengan judul: “Analisis Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Aparatur Pada Setda Kabupaten Sumba Barat Daya Propinsi Nusa Tenggara Timur” maka dengan rendah hati saya mohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/I untuk mengisi kuisener yang penulis edarkan dengan cara memberikan tanda centang (√) pada kolom sesuai pilihan. Atas kesediaannya penulis ucapkan terima kasih.

**B. IDENTITAS RESPONDEN**

Nama Responden : .....

Jenis Kelamin : L/P

Umur : ..... Th

Pendidikan terakhir : SR-SD/SLTP/SLTA/SARJANA/MAGISTER/  
DOKTOR

Masa Kerja : ..... Th

Jabatan Lama : .....

Lama menjabat : ..... Th

Jabatan Sekarang : .....

Sejak Tahun:.....; Bulan .....; Tanggal:.....  
(..... Th)

**7. Kursus dan Diklat yang diikuti**

No	Nama Kursus dan Diklat	Penyelenggara	Waktu penyelenggaraan	Jumlah Jam
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				

### C. PERTANYAAN

#### Variabel Kepemimpinan (X)

NO	Variabel Kepemimpinan	Alternatif Jawaban *)				
		1	2	3	4	5
	<b>Indikator Instruksi</b>					
1	Instruksi Pimpinan dapat dijalankan secara baik					
2	Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin di tempat kerja					
3	Cara pemimpin memotivasi pegawai untuk bekerja lebih giat demi pencapaian tujuan organisasi					
4	Pemimpin selalu memberikan motivasi, disiplin dan pembinaan kepada aparat					
	<b>Indikator Konsultasi</b>					
5	Konsultasi, koordinasi dan komunikasi yang dibangun pemimpin di tempat kerja					
6	Cara pemimpin memberikan pembinaan dan arahan					
7	Pemimpin selalu berkonsultasi dengan bawahannya tentang pelaksanaan tugas					
8	Kerjasama yang terjalin antara pemimpin dalam organisasi					
	<b>Indikator Partisipasi</b>					
9	Partisipasi pemimpin dalam menyelesaikan persoalan di tempat kerja					
10	Cara pemimpin menyelesaikan persoalan dalam organisasi					
11	Pemimpin selalu memberikan teladan dalam pelaksanaan tugas, masuk dan keluar kantor					
12	Sistem kerja transparan yang dibangun oleh pemimpin					
	<b>Indikator Delegasi</b>					
13	Pemimpin selalu mendelegasikan pekerjaan kepada bawahan dengan penuh tanggung jawab					
14	Promosi jabatan oleh pimpinan yang sesuai dengan ketentuan yang berlaku					
15	Penempatan karyawan oleh pimpinan yang sesuai dengan latar belakang pendidikan yang dimiliki					
16	Penjurangan dan promosi oleh pimpinan secara adil					
17	Pemberian pujian dan sanksi yang berlaku adil					
	<b>Indikator Pengendalian</b>					
18	Pemimpin selalu mengendalikan pekerjaan kepada bawahan dengan penuh tanggung jawab					
19	Kemampuan intelektual, emosional, dan spiritual pemimpin dalam mengendalikan organisasi					
20	Pemimpin memiliki pengetahuan tentang tugas pokok dan fungsi					
21	Kemampuan managerial pemimpin dalam rangka pengendalian organisasi dan karyawan					

### Variabel Kinerja Aparatur (Y)

NO	Variabel Kinerja Aparatur	Alternatif Jawaban *)				
		1	2	3	4	5
	<b>Indikator Kualitas Kerja</b>					
22	Kualitas hasil kerja aparatur					
23	Prestasi kerja aparatur dalam melaksanakan tugas					
24	Kemampuan aparatur dalam bekerja					
25	Tanggung jawab aparatur dalam melaksanakan tugas					
26	Melaporkan hasil pekerjaan yang sebenarnya kepada pimpinan					
27	Memulai dan mengakhiri pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditentukan					
	<b>Indikator Kecakapan</b>					
28	Keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki aparatur					
29	Tingkat produktifitas aparatur dalam bekerja					
30	Kemampuan intelektual yang dimiliki aparatur					
31	Sumber Daya Manusia aparatur yang memadai					
	<b>Indikator Inisiatif</b>					
32	Inovasi/prakarsa pegawai dalam melaksanakan tugas					
33	Selalu bertanya bila tidak mengerti apa yang ia kerjakan					
34	Berusaha membaca aturan kepegawaian yang ada					
35	Inisiatif pegawai dalam bekerja					
36	Pegawai selalu memberikan saran kepada pimpinan					
	<b>Indikator Kemampuan</b>					
37	Kemampuan emosional dan spiritual yang dimiliki aparatur dalam bekerja					
38	Kerjasama aparatur dalam melaksanakan tugas					
39	Kemampuan pegawai dalam menaati aturan yang berlaku					
40	Jiwa kepemimpinan yang dimiliki aparatur					
41	Kedisiplinan pegawai dalam mengikuti apel					
42	Tingkat kehadiran pegawai di kantor					
	<b>Indikator Komunikasi</b>					
43	Kemampuan pegawai dalam berkomunikasi					
44	Koordinasi internal dan eksternal yang dilakukan aparatur dalam melaksanakan tugas					
45	Sikap sopan dan ramah aparatur dalam melaksanakan tugas					
46	Kesetiaan pegawai dalam melaksanakan tugas sehari-hari					
47	Keluwesan pegawai dalam melaksanakan tugas					
48	Kemampuan pegawai dalam menyesuaikan diri					

## Lampiran 4: Tabulasi Data Hasil Penelitian

## Variabel Kepemimpinan (X)

Responden	1	2	3	4
1	3	3	4	5
2	4	4	4	4
3	4	3	5	3
4	3	4	1	4
5	3	4	3	4
6	3	3	4	5
7	4	4	3	5
8	4	4	5	4
9	2	2	3	1
10	3	4	4	4
11	4	3	4	3
12	3	1	4	4
13	3	4	3	4
14	4	2	5	2
15	5	2	4	3
16	4	4	4	3
17	4	1	5	4
18	3	4	4	5
19	3	4	4	5
20	4	4	4	4
21	5	4	4	4
22	5	5	4	1
23	4	4	5	3
24	2	2	5	4
25	3	4	4	4
26	4	4	2	3
27	4	4	3	2
28	4	2	4	1
29	4	4	3	2
30	1	3	1	4
31	3	1	4	4
32	4	2	5	4
33	4	4	4	4
34	5	5	3	3
35	4	2	4	3
36	4	5	4	4
37	4	3	1	2
38	5	4	3	3

<b>Responden</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
39	4	3	4	3
40	4	4	4	1
41	2	3	2	3
42	5	5	4	2
43	4	4	3	3
44	2	4	4	2
45	4	1	2	4
46	4	4	4	5
47	1	2	5	4
48	3	4	3	4
49	4	5	4	5
50	4	4	4	4
51	2	2	2	3
52	2	3	1	3
53	4	4	4	1
54	3	4	4	4
55	4	5	5	4
56	5	4	2	4
57	4	3	3	4
58	2	4	2	1
59	3	4	4	5
60	2	3	5	4
61	4	4	4	5
62	4	4	4	4
63	5	3	4	3
64	4	4	4	4
1	3	4	4	4
2	4	2	3	3
3	4	3	2	3
4	5	1	4	4
5	3	2	5	4
6	5	2	4	3
7	4	4	5	5
8	4	4	4	5
9	4	5	4	2
10	3	5	1	1
11	3	4	2	5
12	4	4	4	4
13	5	4	3	5
14	1	3	3	5
15	2	4	2	3

<b>Responden</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
16	3	2	3	4
17	4	3	4	2
18	4	3	4	3
19	4	4	5	4
20	5	5	4	4
21	4	5	4	4
22	2	2	4	5
23	3	1	3	5
24	1	3	1	2
25	4	4	2	2
26	4	3	3	3
27	2	4	4	1
28	5	4	5	3
29	3	3	4	4
30	4	4	4	4
31	4	5	3	4
32	5	2	2	1
33	3	2	5	2
34	3	1	4	4
35	4	4	4	4
36	4	3	3	2
37	5	5	1	2
38	1	3	4	5
39	3	3	4	5
40	4	4	5	5
41	4	2	2	4
42	3	4	3	4
43	4	3	5	4
44	4	5	2	3
45	5	3	2	3
46	5	3	3	2
47	3	5	2	1
48	5	1	2	2
49	5	2	1	4
50	4	2	5	4
51	4	4	4	5
52	4	3	3	4
53	2	4	4	4
54	3	2	2	4
55	1	3	2	5
56	4	4	3	3
57	4	4	3	3

<b>Responden</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
58	2	5	1	2
59	5	1	3	1
60	4	3	4	3
61	3	3	4	4
62	4	4	4	4
63	5	2	5	4
64	3	4	5	4
1	4	4	3	2
2	4	2	2	2
3	4	2	3	1
4	3	3	2	3
5	5	4	4	4
6	2	1	4	4
7	2	3	3	2
8	1	3	3	2
9	4	4	5	5
10	4	4	3	5
11	3	4	4	3
12	4	5	5	3
13	4	5	5	4
14	3	3	4	3
15	5	4	3	4
16	2	3	5	3
17	2	4	5	2
18	4	4	3	1
19	4	5	3	4
20	1	5	4	4
21	4	3	4	4
22	4	5	4	2
23	5	5	2	4
24	5	5	4	4
25	4	4	3	3
26	4	4	1	2
27	3	3	2	2
28	3	2	4	4
29	2	1	3	2
30	1	1	3	4
31	4	4	5	4
32	4	4	5	3
33	5	4	5	5
34	5	5	4	5

Responden	1	2	3	4
58	2	5	1	2
35	3	5	4	3
36	3	3	4	5
37	4	4	2	5
38	4	5	2	4
39	4	4	3	4
40	3	4	4	3
41	5	5	4	2
42	4	4	3	1
43	4	5	4	4
44	5	5	4	4
45	2	4	1	3
46	2	4	2	5
47	1	3	3	4
48	4	3	3	3
49	2	4	5	1
50	2	3	5	3
51	4	2	4	3
52	3	2	4	4
53	3	1	5	4
54	5	3	4	4
55	4	3	4	5
56	5	4	2	3
57	4	4	2	3
58	4	5	1	4
59	5	4	2	4
60	5	5	2	4
61	3	4	3	5
62	2	4	4	4
63	4	5	4	4
64	4	3	3	4

### Indikator Delegasi

Responden	1	2	3	4	5
1	2	3	3	4	2
2	3	3	3	2	4
3	3	3	3	2	4
4	4	4	4	4	5
5	4	4	4	4	3
6	5	4	4	5	3
7	5	1	5	5	4
8	3	4	5	1	4
9	3	5	3	2	2

10	2	4	3	1	1
11	4	2	2	1	2
12	5	2	2	3	2
13	4	2	1	3	3
14	4	1	3	4	3
15	4	3	5	4	5
16	3	3	4	4	1
17	1	2	4	5	2
18	1	2	2	2	2
19	2	2	2	2	3
20	2	4	1	3	3
21	4	4	4	5	3
22	4	5	4	4	4
23	4	4	4	4	3
24	3	5	5	3	3
25	5	5	5	3	4
26	4	3	5	2	4
27	5	3	4	2	5
28	4	1	4	4	5
29	5	3	4	4	4
30	5	4	4	5	4
31	4	4	4	5	4
32	4	2	3	3	4
33	4	2	1	2	3
34	3	4	2	5	2
35	3	4	2	4	2
36	1	4	4	1	1
37	2	5	5	4	3
38	2	2	5	3	3
39	3	2	2	4	4
40	2	5	2	4	4
41	2	5	1	2	4
42	4	3	3	1	4
43	4	2	3	4	5
44	5	2	4	4	4
45	4	1	4	3	5
46	5	2	4	3	4
47	4	3	4	2	5
48	5	3	5	2	5
49	4	4	4	2	4
50	4	4	5	3	4
51	4	4	4	4	3
52	3	4	3	2	3
53	3	4	3	2	2
54	3	2	2	3	2

55	2	5	3	2	1
56	2	2	2	2	3
57	1	2	2	1	3
58	2	2	1	4	4
59	2	3	4	4	4
60	1	1	4	3	5
61	3	4	5	4	3
62	1	4	5	4	3
63	1	3	4	4	3
64	2	4	4	4	3

### Indikator Pengendalian

Responden	1	2	3	4
1	4	3	2	4
2	3	3	2	4
3	4	4	3	4
4	4	4	3	2
5	4	5	4	2
6	2	5	4	3
7	2	3	5	2
8	1	3	4	4
9	2	2	5	5
10	3	1	4	1
11	3	2	1	2
12	2	1	3	3
13	1	2	2	4
14	4	3	4	2
15	4	3	5	5
16	5	1	3	2
17	3	4	3	4
18	3	4	2	1
19	5	2	4	4
20	5	5	4	4
21	4	5	1	3
22	4	2	4	4
23	5	5	4	3
24	5	4	5	4
25	3	5	4	4
26	2	5	5	5
27	2	2	4	2
28	1	3	1	5
29	3	3	2	1
30	3	4	2	3
31	4	5	3	3

Responden	1	2	3	4
32	5	5	3	4
33	5	2	4	4
34	3	4	3	4
35	3	4	4	2
36	4	4	3	4
37	4	3	5	2
38	2	3	1	4
39	2	4	3	4
40	1	3	3	5
41	3	4	5	3
42	3	4	4	5
43	4	4	5	5
44	4	3	4	3
45	4	5	5	4
46	5	5	4	2
47	4	1	5	3
48	5	1	5	3
49	4	3	4	4
50	5	3	4	4
51	4	4	4	4
52	3	4	4	5
53	3	5	3	3
54	2	4	3	5
55	2	4	2	3
56	3	5	2	4
57	2	4	4	4
58	4	5	5	5
59	4	4	2	4
60	2	4	2	4
61	2	3	2	4
62	4	4	4	3
63	4	4	4	3
64	5	4	4	5

### Variabel Kinerja Aparatur (Y)

Responden	1	2	3	4	5	6
1	3	4	3	3	5	2
2	3	4	5	4	4	3
3	3	5	5	4	4	3
4	4	5	2	5	2	4
5	4	2	3	1	2	4

<b>Responden</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
6	5	3	1	2	1	4
7	5	1	3	2	4	5
8	2	2	4	3	4	3
9	2	3	4	3	5	5
10	3	2	4	4	3	5
11	3	1	3	3	3	4
12	4	4	2	4	2	4
13	5	2	2	5	2	4
14	4	2	4	2	4	3
15	5	3	4	5	5	4
16	4	3	5	3	4	2
17	4	5	4	4	4	2
18	4	3	5	4	2	1
19	2	4	1	2	4	3
20	1	3	4	4	3	3
21	2	4	4	4	3	3
22	2	4	5	3	2	2
23	4	4	2	5	2	4
24	4	4	3	2	4	4
25	3	5	3	1	4	5
26	2	5	2	4	5	4
27	3	2	1	4	4	4
28	2	2	4	2	5	1
29	4	3	4	4	4	3
30	5	4	4	5	2	3
31	1	4	5	3	1	1
32	4	2	2	3	3	4
33	4	5	5	5	3	4
34	3	3	3	4	4	5
35	2	3	3	4	3	4
36	2	4	5	4	5	4
37	4	4	5	2	2	1
38	5	4	2	3	3	2
39	4	5	4	3	4	2
40	3	4	4	4	4	4
41	5	4	3	4	3	4
42	2	5	3	4	5	5
43	2	5	4	2	3	4
44	3	4	5	4	4	4
45	3	4	3	5	5	4
46	4	4	4	1	4	3
47	5	5	4	3	4	3

<b>Responden</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
48	4	5	4	1	3	2
49	4	3	5	4	5	4
50	4	3	1	5	4	5
51	2	2	3	5	4	1
52	1	2	3	4	3	4
53	2	1	5	4	2	4
54	2	1	5	4	2	5
55	1	3	4	2	1	2
56	3	4	4	2	5	3
57	3	4	3	3	4	2
58	4	3	4	4	4	3
59	4	2	4	4	2	4
60	4	3	4	5	3	2
61	5	5	2	4	3	1
62	3	4	4	4	4	4
63	4	4	5	3	4	4
64	4	4	3	4	2	4

**Indikator Kecakapan**

<b>Responden</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1	3	4	5	2
2	4	4	2	3
3	4	5	3	4
4	2	1	3	2
5	1	2	2	5
6	3	2	1	3
7	4	4	4	5
8	4	4	4	1
9	5	3	4	5
10	3	5	5	1
11	5	4	4	4
12	2	4	2	4
13	5	2	4	4
14	2	3	4	4
15	3	4	4	2
16	3	4	1	4
17	4	5	2	4
18	4	3	3	3
19	5	2	3	5
20	4	1	4	2
21	4	5	4	5
22	2	4	5	4
23	1	4	5	4

Responden	1	2	3	4
24	2	4	3	1
25	3	2	4	5
26	3	3	4	4
27	3	4	2	4
28	4	5	1	4
29	4	3	3	4
30	5	5	4	5
31	4	4	2	3
32	5	4	2	3
33	1	2	4	2
34	3	3	5	4
35	2	1	2	4
36	2	2	4	1
37	4	2	4	4
38	4	3	4	4
39	4	4	5	3
40	5	4	3	4
41	3	5	5	4
42	5	5	3	3
43	3	3	5	5
44	4	4	4	4
45	4	4	5	4
46	4	4	4	4
47	2	4	4	4
48	5	2	4	4
49	3	3	5	1
50	5	1	2	3
51	1	3	2	3
52	4	2	1	2
53	4	4	5	4
54	4	4	5	4
55	3	4	4	4
56	4	5	3	5
57	3	5	2	4
58	4	3	4	1
59	2	4	4	4
60	1	3	2	4
61	3	2	4	3
62	4	4	2	4
63	4	4	4	4
64	4	4	4	3

**Variabel Kinerja Aparatur (Y)****Indikator Inisiatif**

<b>Responden</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	3	4	4	2	4
2	3	2	2	3	3
3	4	2	1	5	5
4	5	4	3	2	2
5	4	5	2	3	2
6	4	3	5	3	1
7	2	1	5	4	3
8	2	3	4	4	3
9	1	3	4	4	4
10	3	3	2	3	4
11	3	4	2	3	4
12	4	2	1	2	2
13	3	5	4	2	4
14	3	4	2	1	2
15	2	4	4	3	5
16	2	4	4	4	5
17	4	4	4	4	1
18	5	3	3	4	3
19	1	4	2	2	4
20	1	5	5	4	4
21	3	1	5	2	4
22	3	2	3	5	2
23	4	2	5	2	2
24	5	3	1	4	4
25	5	5	2	3	4
26	2	5	3	4	1
27	4	2	3	5	4
28	3	4	4	5	3
29	5	4	3	1	3
30	3	4	2	3	4
31	4	3	1	4	4
32	2	1	4	5	4
33	2	3	4	2	2
34	1	5	4	4	3
35	5	3	5	4	3
36	3	3	3	2	2
37	4	4	3	5	4
38	4	2	5	3	4
39	4	2	4	3	4
40	2	4	4	2	5
41	2	4	4	5	3

<b>Responden</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
42	4	5	3	3	5
43	4	5	2	4	3
44	3	3	2	4	5
45	4	3	4	5	4
46	3	2	3	3	4
47	4	2	4	3	1
48	5	1	5	4	5
49	4	4	1	5	4
50	4	4	3	1	3
51	5	3	4	2	3
52	3	5	2	2	2
53	3	5	5	3	4
54	5	3	1	2	1
55	5	5	4	1	4
56	4	5	4	4	5
57	4	3	3	4	4
58	5	3	3	4	3
59	2	3	2	5	3
60	1	2	5	3	4
61	3	4	4	4	4
62	4	2	1	2	4
63	4	4	4	3	5
64	3	2	4	4	4

### Indikator Kemampuan

<b>Responden</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
1	4	4	3	2	5	3
2	3	4	2	3	3	5
3	4	5	2	5	3	4
4	5	3	1	3	4	4
5	1	2	4	4	4	2
6	3	2	4	5	2	2
7	3	5	5	4	1	3
8	4	4	5	4	2	4
9	2	4	2	4	3	3
10	1	3	2	2	3	5
11	4	5	3	3	3	3
12	4	2	3	3	4	5
13	4	4	2	4	5	5
14	3	4	5	2	1	2
15	2	3	4	3	2	5
16	5	3	4	4	3	4

<b>Responden</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
17	5	2	1	2	4	4
18	3	4	2	2	4	4
19	3	4	1	4	5	4
20	2	4	4	2	2	1
21	4	5	3	4	5	2
22	4	2	5	1	1	4
23	5	2	2	4	4	4
24	1	5	4	4	4	4
25	2	4	3	4	2	3
26	3	1	5	4	4	3
27	2	4	2	5	4	5
28	4	4	1	4	3	2
29	4	3	5	2	4	1
30	5	3	3	5	4	3
31	4	5	5	3	5	4
32	5	1	4	2	1	2
33	4	5	2	2	3	2
34	4	2	1	2	3	5
35	5	5	4	3	3	2
36	2	5	4	4	4	4
37	1	3	2	1	4	4
38	3	3	5	4	5	1
39	4	4	4	4	3	5
40	4	1	4	4	2	4
41	5	3	5	3	5	3
42	2	2	3	3	4	3
43	2	2	2	3	3	1
44	3	1	4	1	3	1
45	3	2	3	5	5	2
46	5	5	3	4	3	5
47	3	4	2	3	3	4
48	4	4	1	3	4	4
49	1	4	3	3	5	3
50	3	4	4	3	3	1
51	3	4	4	1	2	2
52	5	3	2	1	4	3
53	3	3	5	2	3	4
54	4	5	3	5	4	4
55	4	3	4	4	4	4
56	2	4	4	2	4	4
57	5	2	1	2	3	5
58	5	2	4	3	5	2

<b>Responden</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
59	3	1	3	2	1	4
60	3	3	3	1	3	3
61	4	3	4	5	2	3
62	4	5	3	4	2	4
63	4	4	3	4	4	3
64	3	3	3	4	2	5

### Indikator Komunikasi

<b>Responden</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
1	4	3	4	2	3	5
2	5	3	5	2	3	2
3	4	1	2	3	3	3
4	4	2	3	4	2	5
5	2	4	4	5	1	3
6	1	4	4	1	5	5
7	3	5	1	4	3	4
8	3	2	4	3	4	4
9	3	5	4	4	4	2
10	4	1	2	4	4	4
11	5	3	5	4	2	1
12	2	3	4	3	5	1
13	2	4	4	5	4	3
14	1	2	3	4	3	3
15	5	5	3	5	2	4
16	2	5	2	3	1	5
17	3	4	5	3	3	3
18	4	4	2	5	3	2
19	4	4	2	1	2	2
20	2	2	1	3	2	4
21	5	3	4	3	5	3
22	3	3	3	3	5	5
23	1	3	3	4	2	5
24	3	1	5	4	5	5
25	3	4	2	4	5	3
26	1	4	4	2	2	3
27	5	5	3	2	4	4
28	5	4	3	4	1	4
29	3	4	3	4	4	4
30	2	2	2	1	4	2
31	4	3	4	4	4	4

<b>Responden</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
32	2	3	1	4	2	2
33	2	4	2	2	4	4
34	5	4	1	4	5	2
35	1	3	4	5	3	4
36	4	3	3	5	5	4
37	4	4	3	5	5	5
38	4	5	4	2	5	1
39	2	4	4	4	2	2
40	4	3	4	3	4	2
41	4	4	5	3	3	4
42	1	4	2	1	3	4
43	3	4	2	4	3	3
44	4	5	4	4	2	3
45	3	2	4	3	4	3
46	4	1	5	5	4	5
47	5	3	3	2	4	4
48	2	4	5	2	1	4
49	4	4	4	1	1	2
50	4	5	4	1	3	5
51	4	2	4	3	3	5
52	5	2	3	3	4	3
53	2	3	4	5	5	5
54	1	1	4	3	3	3
55	4	4	2	3	5	4
56	5	4	4	4	4	4
57	3	2	1	4	4	5
58	5	5	3	4	3	1
59	5	4	3	2	2	3
60	3	3	4	4	1	3
61	5	1	5	5	4	3
62	2	5	2	3	4	4
63	4	4	5	3	4	5
64	4	4	3	2	5	2