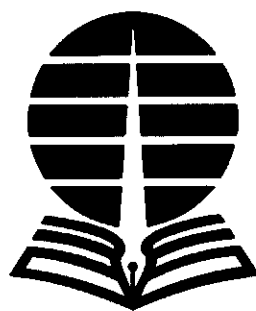


TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**PENGARUH FUNGSI KEPEMIMPINAN
TERHADAP KINERJA PEGAWAI
(STUDI KASUS PADA DINAS PERTANIAN DAN KEHUTANAN KOTA BAUBAU)**



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

Disusun Oleh :

I WAYAN SARJANA

NIM: 015541305

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA
2011**

ABSTRACT

Influence Function of Leadership Against Employee Performance (Case studies at the Department of Agriculture and Forestry of Baubau City)

I Wayan Sarjana

Open University

sarjanaiwayan@yahoo.co.id

Keywords: Functions of Leadership, Performance.

The study was conducted to determine whether there is significant influence of the leadership function to the performance of the employees at the Department of Agriculture and Forestry of Baubau City. The employees as human resource are major factor in running organization well. Existing human resources in the organization will not mean much if it is not supported by good leadership, because leadership with a variety of functions is critical in moving subordinates/employees to maximize their performance in the achievement of organizational goals.

This study is a quantitative research done by using questionnaires distributed directly to the respondents and making interviews to all of whom are the employees at the Department of Agriculture and Forestry of Baubau City, with the main aim to answer the problem that the function of leadership affected the performance of the employees at the Department of Agriculture and Forestry of Baubau City.

The subjects of this study were the entire staff/employees of the Department of Agriculture and Forestry of Baubau City. The sampling was carried out using way of sampling saturation (total sampling), and the analysis tool that used in this study was "Simple Linear Regression".

The analysis showed that the function of leadership greatly affected the performance of employees by 85% in significance. The interviews conducted also showed that the function of leadership influenced the performance improvement if it was effectively applied by leaders at the Department of Agriculture and Forestry of Baubau City.

The conclusion from this study indicated that the function of leadership was influencing the performance of employees at the Department of Agriculture and Forestry of Baubau City. The more effective the implementation of the function of leadership then the performance of employees will increase.

ABSTRAK

Pengaruh Fungsi Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai
(Studi kasus pada Dinas Pertanian dan Kehutanan Kota Baubau)

I Wayan Sarjana

Universitas Terbuka

sarjanaiwayan@yahoo.co.id

Kata Kunci: Fungsi-fungsi Kepemimpinan, Kinerja

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui apakah ada pengaruh yang signifikan dari fungsi kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pertanian dan Kehutanan Kota Baubau, pegawai sebagai sumber daya manusia adalah merupakan faktor utama dalam menjalankan organisasi. Sumber daya manusia yang ada pada organisasi tidak akan berarti banyak apabila tidak ditunjang dengan kepemimpinan yang baik. Karena kepemimpinan dengan berbagai fungsinya merupakan hal yang penting dalam menggerakkan bawahan/pegawai untuk memaksimalkan kinerjanya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif yang dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang disebar langsung kepada para responden dan dilakukan wawancara yang seluruhnya adalah merupakan pegawai pada Dinas Pertanian dan Kehutanan Kota Baubau untuk menjawab permasalahan bahwa Fungsi kepemimpinan mempengaruhi kinerja pegawai pada Dinas Pertanian dan Kehutanan Kota Baubau

Subyek penelitian ini adalah seluruh staf/pegawai Dinas Pertanian dan Kehutanan Kota Baubau. Pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan cara penarikan sampel jenuh (*total sampling*), dan alat analisa yang dipakai dalam penelitian ini adalah "Regresi Linier Sederhana"

Hasil analisis menunjukkan bahwa: "Fungsi kepemimpinan sangat mempengaruhi kinerja Pegawai", dengan signifikansi sebesar 85 %. Hasil wawancara yang dilakukan juga menunjukkan bahwa fungsi kepemimpinan memberikan pengaruh terhadap peningkatan kinerja apabila diterapkan secara efektif oleh pimpinan pada Dinas Pertanian dan Kehutanan Kota Baubau.

Kesimpulan dari penelitian ini menunjukkan bahwa fungsi kepemimpinan sangat mempengaruhi kinerja pegawai pada Dinas Pertanian dan Kehutanan Kota Baubau. Semakin efektif penerapan fungsi kepemimpinan maka kinerja pegawai akan semakin meningkat.

**DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA**

Jln. Cabe Raya, Pondok Cabe Ciputat 15418
Telp. 021 7415588

BIODATA

Nama : I WAYAN SARJANA.
Nim : 015541305.
Tempat dan Tgl Lahir : Tegal Temu (Bali) 12 Desember 1965.
Registrasi Pertama : 2008.2.
Riwayat Pendidikan : - SD Swastiastu Gumbrih (Bali), th. 1979.
- SMP Mutiara Bau-Bau, th. 1982.
- SMA Neg. 2 Bau-Bau, th. 1985.
- Sarjana (S₁) Jurusan Budidaya Program Studi Sosek
Pertanian Universitas Haluoleo Kendari, th. 1990.
Riwayat Pekerjaan : - 1991 – 1993. TKST di Kab. Muna.
- 1994 – 1999. PKB di Kab Muna.
- 1999 - 2004. PKB di Kab Buton.
- 2004 – 2006. Kasi Pembangunan di Kec. Bungi Bau- Bau.
- 2006 – 2008. Lurah Ngkari-Ngkari Kec. Bungi Bau-Bau.
- 2008 – Sekarang Kasi Ketersediaan dan Distribusi Pangan
Dinas Pertanian dan Kahutanan Kota Baubau.
Alamat Tetap : Jln. Asoka No. 255 Perumnas Kel. Waruruma Kota Baubau
Nomor HP. : 081 341 567 852

Kendari, Mei 2011.

I WAYAN SARJANA
Nim. 015541305

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul Pengaruh Fungsi Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai
(Studi Kasus pada Dinas Pertanian dan Kehutanan Kota Baubau) 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.

Kendari, Mei 2011.

Yang Menyatakan

METERAI
TEMPEL

A7964AAF413796133

ENAM RIBU RUPIAH

6000

DJP

(I WAYAN SARJANA)

NIM. 015541305

LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Pengaruh Fungsi Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai
(Studi Kasus pada Dinas Pertanian dan Kehutanan Kota
Baubau)

Penyusun TAPM : I Wayan Sarjana

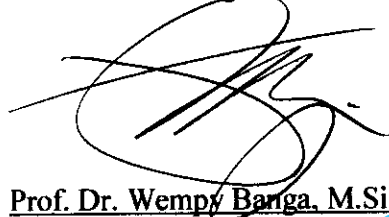
NIM : 015541305

Program Studi : Magister Administrasi Publik

Hari/Tanggal :

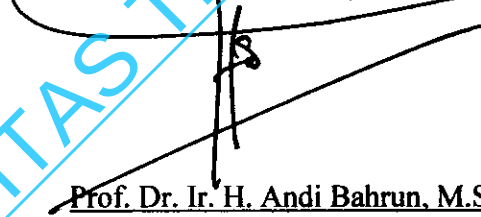
Menyetujui :

Pembimbing I



Prof. Dr. Wempy Banga, M.Si.
Nip. 19561110 198501 1 001

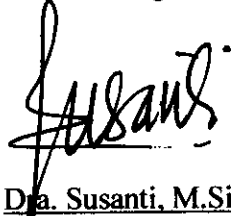
Pembimbing II



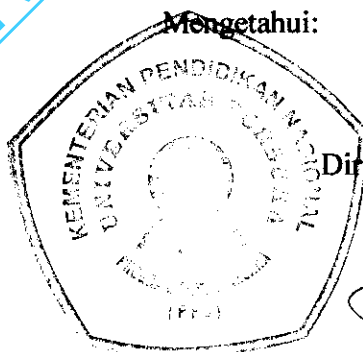
Prof. Dr. Ir. H. Andi Bahrin, M.Sc., Agric.
Nip. 19630701 198903 1 005

Mengetahui:

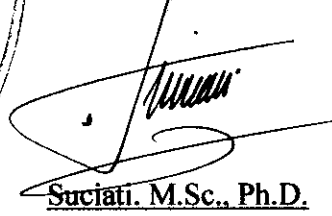
Ketua Bidang ISIP



Dra. Susanti, M.Si.
Nip. 19671214 199303 2 002



Direktur Program Pascasarjana



Suciati, M.Sc., Ph.D.
Nip. 19520213 198503 2 001

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCA SARJANA
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK

PENGESAHAN

Nama : I Wayan Sarjana
 NIM : 015541305
 Program Studi : Magister Administrasi Publik
 Judul Tesis : Pengaruh Fungsi Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai
 (Studi Kasus pada Dinas Pertanian dan Kehutanan Kota
 Baubau).

Telah dipertahankan dihadapan Sidang Panitia Penguji Tesis Program Studi
 Pascasarjana, Program Studi Administrasi Publik, Universitas Terbuka pada:

Hari/Tanggal : Jumat/20 Mei 2011.

W a k t u : 08.00 – 10.00 Wita.

Dan telah dinyatakan LULUS

PANITIA PENGUJI TESIS

Ketua Komisi Penguji :
 Drs. Wawan Ruswanto, M.Si.

Penguji Ahli :
 M. Qudrat Nugraha. Ph.D.

Pembimbing I :
 Prof. Dr. Wempy Banga, M.Si.

Pembimbing II :
 Prof. Dr. Ir. H. Andi Bahrin, M.Sc.,Agric.

**DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA**

Jln. Cabe Raya, Pondok Cabe Ciputat 15418
Telp. 021 7415588

**SURAT PERNYATAAN PERBAIKAN
DAN PENYERAHAN NASKAH TAPM**

Yang bertanda tangan di bawah ini :

N a m a : I Wayan Sarjana
N I M : 015541305
Program Studi : Magister Administrasi Publik

Judul TAPM : Pengaruh Fungsi Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai
(Studi Kasus pada Dinas Pertanian dan Kehutanan Kota Baubau).

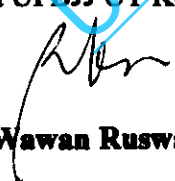
Dengan ini menyatakan telah memperbaiki naskah TAPM menurut format PPs UT
dan bersama ini saya menyerahkan hasil perbaikan kepada Direktur PPs UT selaku
Panitia Ujian Sidang

Atas Perhatian dan kerja sama yang baik kami mengucapkan terima kasih.

Kendari, Mei 2011.

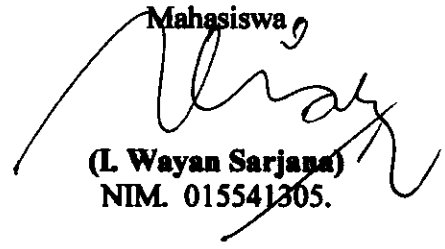
Mengetahui.
Kepala UPBJJ UT Kendari

(Drs. Wawan Ruswanto, M.Si.)
Nip.



Mahasiswa,

(L. Wayan Sarjana)
NIM. 015541305.



Ketua Bidang ISIP

Dra. Susanti, M.Si.

Nip.19671214 199303 2 002

Kata Pengantar

Puji dan Syukur saya panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa karena atas berkat dan rahmatNya saya dapat menyelesaikan penulisan TAPM (Tesis) ini. Penulisan TAPM ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Sains Program Pascasarjana Universitas Terbuka. Saya menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari mulai perkuliahan sampai pada penulisan/penyusunan TAPM ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan TAPM ini. Oleh Karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada:

1. Rektor Universitas Terbuka, Prof. Ir. Tian Belawati, M.Ed., Ph.D.
2. Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka, Suciati, M.Sc., Ph.D.
3. Kepala UPBJJ-UT Kendari selaku penyelenggara Program Pascasarjana;
4. Prof. Dr. Wempy Banga, M.Si. sebagai Pembimbing I dan Prof. Dr. Ir. H. Andi Bahrin, M.Sc., Agric. Sebagai Pembimbing II yang telah menyediakan waktu, tenaga dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan TAPM ini;
5. Ketua Bidang ISIP selaku penanggungjawab program Magister Administrasi Publik, Dra. Susanti, M.Si.
6. Kepala Dinas Pertanian dan Kehutanan Kota Baubau, Ir. Bahara P., M.Si, beserta seluruh staf yang telah membantu saya dalam proses penelitian;

7. Orang tua dan seluruh keluarga saya terutama istri dan anak-anak tercinta yang telah memberikan bantuan dan dukungan materil dan moral;
8. Sahabat yang telah banyak membantu saya dalam menyelesaikan penulisan TAPM ini.

Saya menyadari bahwa TAPM ini masih jauh dari sempurna. Untuk itu maka kritikan dan saran yang membangun sangat saya harapkan demi kesempurnaan dari TAPM ini. Akhir kata saya berharap Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu, semoga TAPM ini dapat membawa manfaat bagi pengembangan ilmu dan bagi kesejahteraan masyarakat

Kendari, Mei 2011.

Penulis

I WAYAN SARJANA

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTAK	ii
LEMBAR PERNYATAAN	v
LEMBAR PERSETUJUAN	vi
LEMBAR PENGESAHAN	vii
KATA PENGANTAR	x
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR TABEL	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
 BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Perumusan Masalah	9
C. Tujuan Penelitian	9
D. Kegunaan Penelitian	9
 BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Kajian Teori	II
1. Kepemimpinan	11
a. Konsep kepemimpinan	12
b. Pendekatan studi kepemimpinan	19
c. Gaya kepemimpinan	22
d. Manajemen dan kepemimpinan	25
e. Pola perilaku dan ciri-ciri kepemimpinan aparatur.....	27
f. Fungsi kepemimpinan	31
2. Kinerja	35
a. Pengertian kinerja	35
b. Manajemen kinerja	37
c. Penilaian kinerja	44

d. Kiat/cara dalam meningkatkan kinerja	49
3. Penelitian Terdahulu	52
B. Kerangka Berpikir.....	53
C. Definisi Konsep dan Operasional	57

BAB III METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian	64
B. Populasi dan Sampel	65
C. Instrumen Penelitian	65
D. Prosedur Pengumpulan Data	66
E. Analisis Data	70

BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Obyek Penelitian	75
1. Isu-isu strategis yang berpengaruh	75
2. Rencana strategis	78
3. Visi dan Misi Dinas Pertanian dan Kehutanan Kota Baubau	79
4. Susunan organisasi	80
5. Tugas dan fungsi Dinas Pertanian dan Kehutanan	83
B. Karakteristik Responden	89
C. Diskripsi Variabel Penelitian	93
1. Variabel fungsi kepemimpinan	94
2. Variabel kinerja	98
D. Pengujian Validitas dan Reliabilitas Data	102
1. Uji validitas	102
2. Uji reliabilitas	104
E. Uji Hipotesis	106
F. Uji Regresi	108

G. Pembahasan Hasil Penelitian	112
1. Data hasil analisa	110
2. Hasil wawancara	110
3. Kajian teori	112
 BAB V SIMPULAN DAN SARAN	
A. Simpulan	118
B. Saran	119
 DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	126

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Bagan Manajemen Kinerja Sebagai Kekuatan Terintegrasi	41
Gambar 2.2. Bagan Teori Penelitian (<i>Teoritikal Frame Work</i>).....	52
Gambar 4. 1 Struktur Organisasi Dinas Pertanian dan Kehutanan Kota Baubau	82
Gambar 4. 2 Jabatan Responden	90
Gambar 4. 3 Jenis Kelamin Responden	91
Gambar 4. 4 Data Pendidikan Responden	92
Gambar 4. 5 Masa Kerja Responden	93
Gambar 4. 6 Distribusi Jawaban Responden Terhadap Variabel Fungsi Kepemimpinan	97
Gambar 4. 7 Perbandingan Jumlah Jawaban Responden Terhadap Variabel Fungsi Kepemimpinan	97
Gambar 4. 8 Distribusi Jawaban Responden Terhadap Variabel Kinerja	100
Gambar 4. 9 Perbandingan Jumlah Jawaban Responden Terhadap Variabel Kinerja	101

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 Operasionalisasi Variabel Penelitian	61
Tabel 3.1 Tingkatan Nilai	67
Tabel 3.2 Nilai Korelasi	72
Tabel 3.3 Interpretasi Koefisien Korelasi	73
Tabel 4.1 Distribusi Jawaban Responden Terhadap Variabel Fungsi Kepemimpinan	99
Tabel 4.2 Distribusi Jawaban Responden Terhadap Variabel Kinerja	99
Tabel 4.3 Hasil Uji Validitas Variabel Fungsi Kepemimpinan dan Variabel Kinerja	103
Tabel 4.4 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Fungsi Kepemimpinan dan Variabel Kinerja	104
Tabel 4.5 Skala Varians Variabel Fungsi Kepemimpinan dan Variabel Kinerja Pegawai.....	105
Tabel 4.6 Nilai Korelasi	108
Tabel 4.7 Variables Entered/Removed(b)	109
Tabel 4.8 Model Summary (b)	110
Tabel 4.9 Koefisien Regresi	111

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1. Daftar Pertanyaan (kuesioner) Penelitian	126
Lampiran 2. Hasil Uji Coba Instrumen Penelitian	133
Lampiran 3. Rekapitulasi Data Fungsi Kepemimpinan (X) dan Kinerja Pegawai (Y)	141
Lampiran 4. Hasil Uji SPSS.	143
Lampiran 5. Transkrip Wawancara dengan Informan Mengenai Pengaruh Fungsi Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus pada Dinas Pertanian dan Kehutanan Kota Baubau)	147

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Penyelenggaraan pemerintahan yang baik dan bersih merupakan impian setiap bangsa tidak terkecuali bangsa Indonesia. Berbagai upaya telah dilakukan pemerintah untuk mewujudkan keinginan tersebut, tetapi untuk mewujudkan keinginan *good and clean governance* tidak semudah yang kita bayangkan. Salah satu faktor yang memiliki andil kuat terhadap kualitas penyelenggaraan pemerintahan adalah sumber daya manusia yang dalam tata pemerintahan seringkali disebut dengan aparatur.

Sumber daya manusia atau aparatur memegang peranan sangat penting bagi pencerminan baik-buruknya atau baik-tidaknya tanggungjawab birokrasi khususnya dalam pelayanan publik di Indonesia. Kehidupan organisasi sangat kompleks di dalamnya terdapat berbagai permasalahan yang pemecahannya mengandung implikasi moral dan etika. Ada cara pemecahan yang secara moral dan etika dapat diterima/dipertanggungjawabkan tetapi ada pula yang tidak dapat dipertanggungjawabkan. Kehidupan organisasi seperti yang telah banyak dikemukakan oleh para ahli tidak ada tolok ukur yang tepat dan mutlak tentang yang benar dan yang salah, hal ini tidak terlepas dari berbagai faktor seperti faktor agama, faktor sosial dan faktor budaya.

Seorang aparatur di dalam lingkungan organisasi pemerintahan dituntut untuk bekerja sebagai abdi negara dan abdi masyarakat. Secara moral seorang aparatur harus merasa terpanggil untuk melayani kepentingan publik secara adil tanpa membedakan kelompok, suku, agama serta status sosial, yang menurut etika

organisasi pemerintahan RI, seorang aparatur harus dapat menjadikan dirinya sebagai model panutan tentang kebaikan dan moralitas pemerintah terutama yang berhubungan dengan pelayanan kepada publik. Pada dasarnya tanggungjawab moral dan tanggungjawab profesional menjadi salah satu titik yang paling disorot oleh masyarakat dan merupakan indikator lemah/kuatnya birokrasi pemerintah dalam pelayanan publik. Cerminan perwujudan perinsip-perinsip *good governance* selama ini ada indikasi kecenderungan melemahnya tanggungjawab baik itu tanggungjawab moral maupun tanggungjawab profesional serta prinsip-prinsip pelayanan yang lain.

Kemampuan pemerintah dalam memenuhi kebutuhan terhadap pelayanan masyarakat, dimana perubahan pengelolaan pemerintahan kearah yang lebih baik tidak selamanya dapat berjalan mulus. Budaya lama dari para menejemen penyelenggara pemerintahan masih banyak yang memakai gaya otoritas dalam menyampaikan apa yang menjadi tujuannya dan tidak menerapkan fungsi-fungsi kepemimpinan yang merupakan salah satu faktor dalam proses pencapaian tujuan. Budaya kerja yang sudah berurat dan berakar sejak lama dimana predikat lebih dihargai dari pada kompetensi. Perubahan pengelolaan dalam satu instansi atau organisasi pemerintahan itu sendiri dapat diartikan sebagai penyesuaian terhadap perubahan yang bersifat global khususnya di bidang ekonomi yang dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat, namun yang lebih penting adalah perubahan tersebut harus dapat menciptakan pendidikan yang lebih baik dan informasi yang benar yang dapat diakses oleh masyarakat.

Sumber daya aparatur dari suatu bangsa, merupakan suatu modal yang sangat menentukan kemajuan suatu bangsa. Oleh sebab itu pengembangan sumber daya aparatur pendekatannya bukan hanya dilihat sebagai modal fisik atau sumber daya material saja, akan tetapi yang paling menentukan adalah karakter dan ketepatan dari pembangunan sosial dan ekonomi bangsa itu. Harbison dalam Sultan (2007:889) mengemukakan bahwa sumber daya aparatur merupakan modal dasar dan kekayaan suatu bangsa. Modal fisik dan sumber daya alam hanyalah faktor produksi yang bersifat pasif. Manusia adalah agen-agen aktif yang mengumpulkan modal, mengeksploitasi sumber-sumber daya alam, membangun organisasi sosial, ekonomi dan politik, dan melaksanakan pembangunan nasional. Jelaslah suatu negara yang tidak dapat mengembangkan keahlian dan pengetahuan rakyatnya dan tidak dapat menggunakan mereka secara aktif dalam ekonomi nasional untuk selanjutnya tidak akan dapat mengembangkan apapun.

World Bank dalam Sultan (2007:889) memandang sumber daya manusia sebagai aparatur perlu dikembangkan yaitu pembangunan sumber daya aparatur sebagai upaya-upaya yang berkaitan dengan pengembangan dalam berbagai aktivitas seperti pengembangan pada bidang pendidikan dan latihan, kesehatan, gizi, penurunan fertilitas, peningkatan kemampuan, penelitian dan pengembangan teknologi. Selanjutnya Fillipo dalam Sultan (2007:889) mengemukakan bahwa manajemen sumber daya aparatur adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan orang-orang untuk tujuan menunjang tujuan-tujuan organisasi individu dan sosial.

Untuk melaksanakan tugas-tugas pokok pemerintahan dan pembangunan diperlukan adanya aparat yang cakap, profesional dan mempunyai prestasi kerja yang tinggi dalam penyelenggaraan *good governance*. Manajemen sumber daya aparatur adalah penyedia kepemimpinan dan pengarahan aparatur dalam pekerjaan atau hubungan kerja mereka. Berbagai tanggapan tentang pelayanan pemerintah yang belum optimal dalam penyelenggaraan *good governance* akibat rendahnya kinerja aparatur pemerintah, hal ini dapat dilihat hasil penelitian Landang (2004) bahwa untuk meningkatkan kinerja aparatur pemerintah maka perlu memperhatikan pemenuhan kebutuhannya, juga pengembangan kualitas aparatur melalui jalur pendidikan formal atau pelatihan.

Selanjutnya *United Nations Development Programme (UNDP)* Prasetyo, (2004:25) menyatakan bahwa buruknya kinerja aparatur pemerintah karena tingkat kesejahteraan dan kualitas aparatur sangat rendah. Selain masalah kesejahteraan aparatur, juga adanya struktur keaparaturan yang tidak rasional serta penempatan aparatur yang tidak mengacu pada *the right man on the right place*, untuk menciptakan aparatur yang berdaya guna dan berhasil guna atau dengan kata lain produktivitas kerja tinggi. Fenomena ini memberikan gambaran secara umum mengenai kemampuan kinerja aparatur dalam penyelenggaraan *good governance*.

Masalah sumber daya manusia masih menjadi sorotan hangat dan masih menjadi tumpuan bagi organisasi publik untuk tetap dapat menjalankan semua program yang akan dilaksanakan. Sumber daya manusia mempunyai peran utama dalam setiap kegiatan yang dilaksanakan. Walaupun ketersediaan sumber daya lain

terpenuhi secara berlimpah tetapi tanpa didukung sumber daya manusia yang handal kegiatan organisasi tidak akan berjalan dengan baik.

Sejalan dengan persaingan global, Indonesia sebagai negara berkembang terus berupaya meningkatkan kesejahteraan masyarakatnya. Berbagai program dan kegiatan dirumuskan menurut bidang pembangunan dalam tata pemerintahan. Keberhasilan dari program dan kegiatan tersebut sangat tergantung pada sumber daya manusia pelaksana pembangunan (aparatur), dalam hal ini kinerja aparatur menjadi faktor penting yang dipermasalahkan dalam upaya mewujudkan kesejahteraan rakyat. Luas wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia yang besar dengan pola pembangunan yang menyebar serta didukung dengan budaya yang sangat beraneka ragam juga berimplikasi pada keanekaragaman karakteristik aparatur. Karakteristik aparatur tersebut perlu mendapat perhatian yang serius bagi setiap pemimpin di Republik ini.

Unsur aparatur yang merupakan obyek dari penelitian ini dilihat atau dititikberatkan pada faktor fungsi-fungsi kepemimpinan sumber daya manusia yang berkantor di organisasi/lembaga aparatur pemerintah. Dinas/kantor sebagai organisasi atau lembaga tempat aparatur berkantor yang merupakan wadah interaksi aparat baik antar pimpinan dengan staf maupun sesama staf. Kepemimpinan atasan yang optimal sangat menentukan keberhasilan organisasi. Suasana organisasi yang sehat sangatlah mendukung optimalisasi dari kepemimpinan, sehingga sinergi seluruh potensi yang ada dalam organisasi mulai dari *software* (berbagai peraturan dan perundang-undangan yang diberlakukan) dan *hardware* (sarana dan prasarana fisik kantor) kesemuanya dapat mendukung untuk menuju tata kaidah pemerintahan yang baik.

Sebagaimana yang telah disebutkan bahwa kepemimpinan dengan berbagai fungsinya merupakan faktor yang dilihat dalam penelitian ini. Fungsi dari kepemimpinan berkaitan erat dengan kemampuan mempengaruhi orang lain untuk mencapai target. Peranan Pemimpin dalam organisasi publik sangat mempengaruhi peningkatan kinerja, karena seorang pemimpin dapat menumbuhkembangkan kinerja para karyawan/pegawai untuk dapat mencapai tingkat produktivitas yang maksimal, walaupun pada hakekatnya persentasenya akan sangat berbeda antara satu dinas dengan dinas yang lainnya.

Menurut Wasistiono (2003:118) "Kepemimpinan pada dasarnya adalah kemampuan dan pengaruh, yakni kemampuan mempengaruhi orang lain untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu yang dikehendaki oleh pemimpin secara sukarela". Mencermati pendapat tersebut dapat dikatakan bahwa seorang pemimpin mempunyai kekuatan dan kekuasaan yang besar dalam mempengaruhi perubahan di dalam organisasinya. Jika seorang pemimpin memiliki kemampuan dan pengaruh yang positif, maka sudah barang tentu organisasi yang dipimpinnya cenderung memiliki sifat-sifat yang positif pula yang dibuktikan dengan tingginya semangat kerja para pegawainya, demikian pula sebaliknya apabila seorang pemimpin tidak memiliki kemampuan dan pengaruh yang positif sudah barang tentu organisasi yang dipimpinnya akan mengalami kehancuran.

Pemimpin yang demokratis sangat diperlukan dalam setiap organisasi baik organisasi bisnis maupun organisasi publik atau pada setiap instansi pemerintah, dimana pemimpin tersebut dapat mengkoordinasikan pekerjaan anggotanya dengan menekankan rasa tanggungjawab bersama dan menganggap bahwa organisasi bukan

milik pribadi atau kelompok tertentu. Pimpinan demokratis berfungsi sebagai katalisator dalam proses pencapaian tujuan organisasi, yang mana tujuan dari organisasi publik adalah terlaksananya pelayanan yang optimal kepada masyarakat.

Kualitas layanan kepada publik yang diberikan oleh Lembaga Pemerintah selama ini memang masih dirasakan sangat berfluktuasi, artinya masih pasang surut. Ada kalanya pelayanan yang diberikan merefleksikan adanya suatu prestasi yang menggemblirakan, tetapi tidak jarang pula kadang kala pelayanan yang diberikan masih menunjukkan adanya deviasi/penyimpangan yang bermuara pada kurang terlayannya masyarakat/publik secara maksimal, seperti misalnya dalam memberikan/mendistribusikan sarana dan prasarana pertanian (Saprota ataupun bibit) kurang tepat sasaran karena pengendalian/pengawasan kurang efektif dilaksanakan. Konsekuensi yang demikian ini bagi organisasi publik sering menuai kritik sebagai refleksi dari ketidakpuasan masyarakat/publik terhadap layanan yang diberikan. Jika deviasi dalam pemberian layanan masih saja terus terjadi, sudah barang tentu akan berpengaruh terhadap kinerja dan efektivitas serta efisiensi pencapaian tujuan organisasi.

Kesenjangan semacam ini memang tak dapat dihindari dalam suatu organisasi baik organisasi bisnis maupun organisasi publik/instansi pemerintah, tetapi paling tidak seorang pemimpin perlu memberikan penekanan-penekanan dalam upaya untuk meningkatkan kinerja para aparatur/para pegawai. Situasi semacam ini sangat membutuhkan kehadiran seorang pemimpin untuk dapat “meningkatkan kinerja” aparatur, dalam memberikan pelayanan yang optimal/prima kepada publik.

Pimpinan organisasi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah Kepala Dinas Pertanian dan Kehutanan Kota Baubau, dimana harus dapat menggerakkan sebuah tim agar mempunyai semangat kerja yang tinggi, sehingga target dari program dapat dicapai, dan sumber daya manusialah yang menjadi menjadi fokus utama. Sejalan dengan bergulirnya kebijakan pemerintah tentang penerapan Otonomi Daerah maka pergantian kepemimpinan berlangsung dengan mudahnya dimana pimpinan dari organisasi pemerintahan daerah dapat mengalami penggantian sewaktu-waktu sehingga dapat mempengaruhi produktifitas/kinerja organisasi. Dengan adanya perubahan pimpinan tersebut dapat menyebabkan pelaksanaan dari fungsi-fungsi kepemimpinan dari setiap pemimpin akan mengalami perubahan dari pemimpin yang satu dengan pimpinan yang lainnya. Dengan adanya pergantian pimpinan suatu organisasi maka fungsi-fungsi kepemimpinan yang dilaksanakan kemungkinan besar tidak akan sama dari setiap pimpinan.

Berdasarkan kondisi lapangan tiga tahun terakhir kinerja Instansi Pemerintah Dinas Pertanian dan Kehutanan Kota Baubau berfluktuasi, ini terlihat dari beberapa program yang telah direncanakan tidak dapat dicapai sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Keadaan ini juga terlihat dari besaran anggaran yang dialokasikan oleh Pemerintah Daerah kepada Dinas Pertanian dan Kehutanan Kota Baubau. Dinas ini tahun 2007 sampai dengan tahun 2009 dalam penggunaan anggaran sangat berfluktuasi. Keadaan yang demikian mencerminkan bagaimana kinerja Dinas dalam mengelola dan melaksanakan berbagai program kegiatan yang telah direncanakan.

Anggaran yang dikelola pada tahun 2007 sebesar Rp 8.646.328.800,00. dan sempat mengalami peningkatan sebesar Rp 316.357.937,00 dalam tahun 2008 atau

sebesar 3,53 % yaitu berjumlah Rp. 8.962.686.237,00. Ada program kerja yang hampir tidak dapat diselesaikan karena berbagai kendala/hambatan, sehingga ada beberapa jenis kegiatan yang mengalami revisi, seperti misalnya kegiatan yang memerlukan koordinasi lapangan dalam rangka penerapan inovasi/penyebaran informasi pertanian kepada masyarakat. Alokasi dana tahun 2009 anggaran yang diperoleh dari Pemerintah Daerah hanya sebesar Rp 6.315.160.300,00 dengan jumlah penurunan sejumlah Rp 2.647.525.937,00 atau sebesar 29.54 %.

Penjelasan di atas telah mengungkapkan dugaan bahwa ada faktor yang dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pertanian dan Kehutanan Kota Baubau yaitu: faktor *Fungsi Kepemimpinan*. Fungsi kepemimpinan adalah merupakan faktor yang menonjol, karena tanpa adanya fungsi kepemimpinan yang efektif, para pegawai tidak dapat melaksanakan pekerjaannya secara optimal.

Berdasarkan uraian sebelumnya judul/tema dari penelitian ini adalah "*Pengaruh Fungsi Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai (Suatu Studi Kasus Pada Dinas Pertanian dan Kehutanan Kota Baubau)*".

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang bahwa fungsi kepemimpinan adalah merupakan faktor yang diduga dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Oleh karena itu maka dapat dirumuskan permasalahan dalam penelitian ini sebagai berikut:

"Adakah pengaruh yang signifikan dari fungsi kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pertanian dan Kehutanan Kota Baubau ?"

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah di atas maka tujuan penelitian adalah untuk mengetahui pengaruh dari fungsi kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pertanian dan Kehutanan Kota Baubau.

D. Kegunaan Penelitian

Beberapa manfaat yang diharapkan pada penelitian ini adalah:

- 1) Manfaat teoritis yaitu:
 - a) Dapat berguna bagi pengembangan ilmu akademik yang berkaitan dengan tema fungsi kepemimpinan dan kinerja.
 - b) Dapat menjadi referensi dan perbandingan bagi peneliti lain yang relevan dengan tema fungsi kepemimpinan dan kinerja
- 2) Manfaat praktis yaitu:
 - a) Dapat berguna bagi optimalisasi sumber daya manusia atau aparat layanan publik khususnya Dinas Pertanian dan Kehutanan Kota Baubau.
 - b) Dapat berguna sebagai masukan dalam merumuskan strategi dan evaluasi yang bertujuan untuk peningkatan kinerja.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

Kajian teori dari penelitian ini menyajikan beberapa teori dan pustaka yang berkaitan dengan tema penelitian yaitu; "*Fungsi Kepemimpinan dan Kinerja*" dari aparatur pemerintah/pegawai Dinas Pertanian dan Kehutanan Kota Baubau serta digunakan sebagai acuan penelitian.

1. Kepemimpinan

Keberhasilan dan kegagalan dalam pencapaian tujuan organisasi sangat tergantung kepada faktor kepemimpinan. Faktor kepemimpinan ini adalah merupakan kegiatan orang untuk mempengaruhi orang lain dalam suatu organisasi baik itu organisasi swasta maupun organisasi publik. Tugas seorang pemimpin adalah memberikan pemberdayaan kepada para karyawan/pegawai yaitu dengan memberikan wewenang dan tanggungjawab kepada karyawan/pegawai untuk mengambil keputusan dengan memperhatikan semua aspek pendukung pelayanan masyarakat. Pegawai akan selalu berusaha untuk dapat bertanggungjawab terhadap semua kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat, yang pada gilirannya pegawai juga akan mau menanggung secara bersama-sama baik keberhasilan maupun kegagalan dalam pelayanan. Pemimpin harus dapat bertindak sebagai penghubung dan pengkoordinasi. Peran penghubung meliputi penghubung eksternal dan penghubung internal yaitu menjamin bahwa isu-isu penting pegawai selalu *up to date* dan menjamin adanya kerjasama antara pegawai satu dengan pegawai lainnya melalui berbagai informasi dan sumber daya.

a. Konsep kepemimpinan.

Organisasi bisnis, organisasi publik maupun berbagai jenis organisasi yang lainnya, peran pemimpin dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM) adalah sangat penting dan sentral. Hal ini sejalan/berkaitan erat dengan seringnya terjadi restrukturisasi organisasi dalam rangka mengantisipasi meningkatnya tuntutan pelayanan yang semakin kompleks, perubahan peraturan yang muaranya adalah sumber daya manusia yang dapat memberikan kontribusi yang optimal sehingga visi, misi dan tujuan-tujuan strategis organisasi dapat tercapai.

Meskipun sering digunakan oleh berbagai kalangan umum, ternyata istilah kepemimpinan tidak mempunyai pengertian yang seragam diantara para ahli dan juga diantara para pengguna istilah kepemimpinan. Sebagian ahli mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan sebagai suatu ilmu, sebagian lainnya lagi menganggap bahwa kepemimpinan itu sebagai kualitas serta ada pula yang memandang kepemimpinan sebagai konteks saling hubungan sosial. Menurut Teguh (2003:55) Kepemimpinan adalah “Kekuatan dinamik yang merangsang motivasi dan koordinasi organisasi dalam mencapai tujuan”. Pendapat tersebut menyatakan bahwa kepemimpinan sangat berperan penting dalam memotivasi dan mengkoordinasikan seluruh sumber daya manusia dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Faktor kepemimpinan sangat berperan dalam pencapaian/peningkatan kinerja pegawai. Keberhasilan maupun kegagalan dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi sangat bergantung pada faktor kepemimpinan

Di samping pendapat yang telah diuraikan di atas, Kosasih (2005:78) juga mendefinisikan kepemimpinan yaitu sebagai tindakan atau tingkah laku, karena

adanya perilaku pemimpin maka munculah tindakan orang lain yang searah dengan keinginannya. Tingkah laku kepemimpinan biasanya diartikan sebagai tindakan dimana pemimpin mengarahkan dan mengkoordinasikan aktivitas kelompok. Selanjutnya berdasarkan klasifikasi konsep kepemimpinan Kosasih (2005:78) juga menyimpulkan bahwa faktor-faktor yang terkandung dalam kepemimpinan adalah:

- 1) Adanya seseorang yang disebut pemimpin
- 2) Adanya kelompok yang dipimpin
- 3) Adanya suatu tujuan atau sasaran
- 4) Adanya aktivitas
- 5) Adanya interaksi
- 6) Adanya kekuasaan.

Selanjutnya Kartono (2005:2) memandang kepemimpinan sebagai suatu disiplin ilmu, dengan mendefinisikan kepemimpinan sebagai cabang dari kelompok ilmu administrasi, khususnya ilmu administrasi negara. Kepemimpinan sebagai cabang ilmu bertujuan untuk:

- 1) Memberikan pengertian mengenai kepemimpinan secara luas
- 2) Menafsirkan tingkah laku pemimpin
- 3) Pendekatan terhadap permasalahan sosial yang dikaitkan dengan fungsi pimpinan.

Para ahli mendefinisikan kepemimpinan dilihat dari berbagai sudut. Ada definisi yang melihat kepemimpinan sebagai kualitas. Definisi ini dikemukakan antara lain oleh Winardi (2000:47) yang mengatakan bahwa: "Kepemimpinan adalah suatu kemauan yang melekat pada diri seorang yang memimpin, yang tergantung dari macam-macam faktor, baik faktor-faktor intern maupun faktor-faktor ekstern".

Terkait dengan masalah kualitas tersebut,

Siagian (1992:143) menjelaskan bahwa terlepas dari tinggi rendahnya pendidikan seseorang, terlepas pula dari tinggi rendahnya kedudukan seseorang itu di dalam dan di luar organisasi, dalam dirinya terdapat sepercik kelebihan dibandingkan dengan orang lain yang setingkat dengannya.

Menyimak pendapat yang disebutkan di atas, maka akan diperoleh banyak jenis dan bentuk kelebihan misalnya, kelebihan kemampuan untuk mengemukakan pendapat/berbicara, kelebihan kemampuan untuk meyakinkan orang lain, kelebihan kemampuan untuk melaksanakan tugas, akan tetapi harus pula diakui bahwa ada pula yang mempunyai kelebihan-kelebihan yang bersifat negatif, misalnya kelebihan kemampuan untuk menyebarkan gosip atau desas-desus dan *agitasi*.

Definisi kepemimpinan yang lain merujuk pada konteks yang saling berhubungan dikemukakan antara lain oleh G. R. Terry dalam Thoha (1998:253) bahwa: "Kepemimpinan adalah aktifitas untuk mempengaruhi orang-orang agar supaya mengarah pada pencapaian tujuan bersama". Teori/pendapat ini sesuai pula dengan pendapat yang dikemukakan oleh Tosi dkk. (1986:550) yang mendefinisikan kepemimpinan sebagai pengaruh antar pribadi yang terjadi ketika seseorang mampu memperoleh kepatuhan dari orang lain dalam konteks tujuan yang diinginkan secara organisasional. Lebih lanjut Tosi juga menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah pengaruh yang diarahkan pada suatu tujuan yang spesifik, yaitu tujuan organisasional.

Selanjutnya lebih jauh Locke (1997:9) melukiskan kepemimpinan sebagai suatu proses membujuk orang-orang lain menuju sasaran bersama. Definisi tersebut mencakup tiga elemen berikut:

- 1) Kepemimpinan merupakan suatu konsep relasi. Kepemimpinan hanya ada dalam proses relasi dengan orang lain (para pengikut). Apabila tidak ada pengikut maka tidak ada pemimpin. Tersirat dalam definisi ini adalah premis bahwa pemimpin yang efektif harus mengetahui bagaimana membangkitkan inspirasi dan berelasi dengan para pengikutnya.
- 2) Kepemimpinan merupakan suatu proses. Untuk dapat memimpin, pemimpin harus memahami bahwa kepemimpinan lebih dari sekedar menduduki otoritas. Kendati posisi otoritas yang diformalkan mungkin sangat mendorong proses kepemimpinan, namun sekedar menduduki posisi itu tidak menandai seseorang untuk menjadi pemimpin.

- 3) Kepemimpinan harus membujuk orang-orang lain untuk mengambil tindakan. Pemimpin membujuk pengikutnya dengan berbagai cara, seperti menggunakan otoritas legitimasi, menciptakan model (menjadi teladan), penetapan sasaran, memberi imbalan dan hukuman, restrukturisasi organisasi dan mengkomunikasikan visi.

Pendapat lain tentang kepemimpinan adalah menggabungkan antara beberapa aspek kualitas dengan berbagai aspek yang saling berhubungan. Pendapat ini sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Kotter (1997:16-17) bahwa kata kepemimpinan digunakan dalam dua hal mendasar dalam percakapan sehari-hari.

- 1) Kepemimpinan mengacu pada proses gerakan suatu kelompok atau beberapa kelompok orang dalam arah yang sama tanpa paksaan
- 2) Kepemimpinan mengacu pada orang yang memainkan peran dimana kepemimpinan (dalam definisi pertama) diharapkan.

Sedangkan menurut Gibson dalam Nawawi (2003:21) menyatakan bahwa: “Kepemimpinan adalah upaya menggunakan berbagai jenis pengaruh yang bukan paksaan untuk memotivasi anggota organisasi agar mencapai tujuan tertentu”.

Kedua pendapat di atas menunjukkan bahwa kepemimpinan adalah upaya mempengaruhi, tetapi dengan cara-cara yang tidak bersifat pemaksaan. Ini berarti mereka yang menduduki posisi formal dalam organisasi yang mencoba mempengaruhi stafnya dengan cara-cara yang bersifat paksaan dan ancaman tidaklah layak menjadi pemimpin dan tidak layak pula disebut sebagai pemimpin. Siagian (1994:9-10) menjelaskan tentang dikotomi asal-usul kepemimpinan yang efektif. Disatu pihak ada yang berpendapat bahwa “pemimpin itu dilahirkan”. Pendapat ini berasumsi bahwa seseorang hanya akan menjadi pemimpin yang efektif karena dia dilahirkan dengan bakat-bakat kepemimpinan. Di kubu lain ada pula ahli yang berpendapat bahwa “pemimpin itu dibentuk dan ditempa”.

Pandangan di atas berkisar pada pendapat yang mengatakan bahwa efektifitas kepemimpinan seseorang dapat dibentuk dan ditempa caranya adalah dengan memberikan kesempatan yang luas kepada yang bersangkutan untuk menumbuhkan dan mengembangkan efektifitas kepemimpinannya melalui berbagai kegiatan pendidikan dan pelatihan kepemimpinan. Tosi dkk. (1986:550) mengemukakan bahwa teori-teori tentang kepemimpinan yang efektif dapat diklasifikasikan menjadi tiga pendekatan yaitu:

- (1). Pendekatan sifat,
- (2). Pendekatan perilaku,
- (3). Pendekatan kontingensi.

Teori kepemimpinan berdasarkan sifat didasarkan atas gagasan bahwa perbedaan-perbedaan kepribadian dapat menjelaskan mengapa sebagian orang mampu memimpin dengan efektif sedangkan yang lain tidak. Sifat-sifat spesifik yang membedakan pemimpin yang efektif dari yang bukan pemimpin adalah: kecerdasan, ketajaman perhatian, kejujuran, memiliki banyak pengetahuan, inisiatif, kehandalan, kreatifitas, adaptabilitas, kepercayaan diri, ketekunan dan hasrat untuk unggul. Di samping itu pula ada pimpinan dan kepemimpinan yang ideal dengan ciri-ciri sebagai berikut di antaranya adalah: tidak mudah puas dan berusaha menemukan hal-hal yang baru, mempunyai kemampuan menganalisa, memiliki kapasitas integritas yang tinggi, mampu berkomunikasi secara efektif, bersifat obyektif, mampu menentukan prioritas,, bisa diteladani, fleksibel, tegas serta selalu berorientasi ke masa depan.

Teori kepemimpinan berdasarkan perilaku mencoba menjelaskan efektivitas dengan apa yang dilakukan oleh pemimpin. Misalnya, berapa banyak ia mendisiplinkan bawahan/pegawainya, seberapa ia sering berkomunikasi dengan

mendisiplinkan bawahan/pegawainya, seberapa ia sering berkomunikasi dengan bawahan/pegawainya, sejauh mana dia berperan sebagai pemrakarsa dalam struktur tugas yang akan dilaksanakan oleh para bawahannya/pegawainya, sejauh mana ia memperhatikan kebutuhan-kebutuhan bawahannya/pegawainya dan sebagainya. (Siagian, 1994:124). Terkait dengan peran aktual kepemimpinan dalam organisasi pemerintahan, seorang pemimpin harus memiliki pandangan dan tujuan yang jelas, agar dapat memberikan petunjuk kemana para pegawai/karyawan akan diarahkan.

Uraian di atas sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Wibowo (2006:124) bahwa “Pemimpin organisasi perlu menyebutkan dan mengkomunikasikan dengan jelas visi dan tujuan organisasi kepada semua tingkatan staf dalam organisasi”. Organisasi mempunyai sasaran yang terukur dan menggunakan orang yang akuntabel untuk mencapainya. Mereka mempunyai sistem penilaian yang transparan dan jujur, terkait erat dengan penghargaan atau *reward* berdasarkan kinerja. Organisasi ini merupakan organisasi yang berbudaya prestasi, mendorong dan menghargai kinerja orang.

Teori Kontingensi mencoba menjelaskan efektivitas kepemimpinan dari sisi/konteks dimana kepemimpinan itu beroperasi. Karakteristik bawahan, situasi organisasi, perubahan lingkungan yang cepat, jumlah kewenangan yang diberikan kepada pemimpin, kompleksitas tugas atau teknologi dan sebagainya, (Tosi dkk.,1986:558). Sejalan dengan pendapat tersebut, ahli lain ada pula yang mengatakan bahwa kepemimpinan itu merupakan suatu kemampuan dan ketrampilan yang dimiliki oleh seseorang untuk mempengaruhi orang lain. Pendapat ini seperti yang dikemukakan oleh Sondang (1994:2) yang mengartikan bahwa:

Kepemimpinan adalah kemampuan dan ketrampilan seseorang yang menduduki jabatan sebagai pimpinan suatu satuan kerja untuk mempengaruhi perilaku orang lain terutama bawahannya, untuk berpikir dan bertindak sedemikian rupa sehingga melalui perilaku yang positif memberikan sumbangsih nyata dalam pencapaian tujuan organisasi.

Pendapat Sondang tersebut dapat dijelaskan bahwa pengaruh seseorang pemimpin sangat besar sekali dalam mencapai tujuan organisasi khususnya dalam kinerja organisasi tersebut. Pendapat tersebut sangat menekankan pada pengaruh seorang pemimpin. Ahli lain melihat kepemimpinan tersebut dari kekuatannya. Karena dengan kekuatan yang dimilikinya akan mampu membangun semangat dan kerjasama di dalam organisasi. Teori tersebut seperti yang dikemukakan oleh Teguh (2003:55) yang mengatakan bahwa: "Kepemimpinan adalah kekuatan dinamika yang merangsang motivasi dan koordinasi organisasi dalam mencapai tujuan". Pendapat tersebut menyatakan bahwa kepemimpinan sangat berperan penting dalam memotivasi dan mengkoordinasikan seluruh potensi sumber daya manusia dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Beberapa pendapat tentang kepemimpinan yang telah dipaparkan di atas penulis dapat menyimpulkan bahwa pada dasarnya terkandung makna yang hampir sama yaitu:

- 1) Dalam satu fenomena kelompok selalu melibatkan interaksi antara dua orang atau lebih.
- 2) Melibatkan proses mempengaruhi, dimana pengaruh yang sengaja digunakan oleh pemimpin terhadap bawahan.

Fiedler dan Charmer dalam pengantar bukunya yang berjudul *Leadership and Effective Managemen* (1974) mengemukakan bahwa:

Persoalan utama dalam kepemimpinan dapat dibagi kedalam tiga masalah pokok, yaitu bagaimana seseorang dapat menjadi pemimpin, bagaimana para pemimpin itu berperilaku dan perilaku yang bagaimana atau perilaku apa yang dapat membuat para pemimpin itu berhasil.

Sehubungan dengan permasalahan tersebut di atas, studi kepemimpinan yang terdiri dari berbagai macam pendekatan pada hakekatnya adalah merupakan suatu usaha untuk menjawab dan memberikan pemecahan dari berbagai persoalan yang terkandung di dalam ketiga permasalahan tersebut. Rata-rata dari hasil penelitian tentang kepemimpinan yang dilakukan, dapat dikemukakan beberapa macam pendekatan yaitu: Pendekatan pengaruh kewibawaan, pendekatan sifat, pendekatan perilaku dan pendekatan situasional.

1). Pendekatan pengaruh kewibawaan.

Pendekatan pengaruh kewibawaan mengisyaratkan bahwa keberhasilan seorang pemimpin dipandang dari segi sumber dan terjadinya sejumlah kewibawaan yang ada pada para pemimpin dan dengan cara yang bagaimana para pemimpin itu menggunakan kewibawaan tersebut kepada para bawahannya atau kepada para pegawainya. Pendekatan ini menekankan proses saling mempengaruhi, sifat timbal balik dan pentingnya pertukaran hubungan kerja sama di antara pemimpin dan bawahan.

Sumber kewibawaan berasal dari *legitimate power* (bawahan melakukan sesuatu, karena pemimpin memiliki kekuasaan untuk meminta kepada bawahan dan bawahan berkewajiban untuk mengikuti atau mematuhi), *coersive power* (bawahan mengerjakan sesuatu agar dapat terhindar dari hukuman yang dimiliki oleh

mengerjakan sesuatu agar dapat terhindar dari hukuman yang dimiliki oleh pimpinan), *reward power* (bawahan mengerjakan sesuatu agar mendapat penghargaan yang dimiliki oleh pemimpin), *referen power* (bawahan melakukan sesuatu karena bawahan merasa kagum terhadap pemimpinnya), dan *expert power* (bawahan mengerjakan sesuatu karena bawahan merasa bahwa pimpinan memiliki pengetahuan khusus dan keahlian serta mengetahui apa yang diperlukan).

2). Pendekatan sifat.

Pendekatan sifat menekankan pada kualitas pemimpin. Keberhasilan pemimpin ditandai oleh daya kecakapan luar biasa yang dimiliki oleh seorang pemimpin, seperti; tidak kenal lelah, intuisi tajam, wawasan masa depan yang luas dan kemampuan untuk meyakinkan sangat menarik. Menurut pendekatan sifat seseorang dapat menjadi pemimpin karena sifat-sifatnya yang dibawa sejak lahir, bukan karena dibuat atau dilatih. Berdasarkan pendekatan sifat, keberhasilan seorang pimpinan tidak hanya dipengaruhi oleh sifat-sifat pribadi, tetapi ditentukan pula oleh ketrampilan atau keahlian dari pemimpin yang bersangkutan.

3). Pendekatan perilaku.

Pendekatan ini adalah merupakan suatu pendekatan yang berdasarkan pemikiran bahwa; keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh sikap dan gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh pemimpin dalam kegiatannya sehari-hari dalam hal memberi perintah, memberi tugas dan wewenang, cara berkomunikasi, cara mendorong semangat kerja bawahan, cara memberi bimbingan dan pengawasan, cara membina disiplin kerja bawahan serta cara pengambilan keputusan. Pendekatan perilaku ini menekankan pentingnya perilaku yang dapat diamati yang dilakukan oleh

sebab itu pendekatan perilaku mempergunakan acuan sifat pribadi dan kewibawaan. Kemampuan perilaku secara konsepsional telah berkembang kedalam berbagai macam cara dan berbagai macam tingkatan abstraksi.

4). Pendekatan situasional.

Pendekatan situasional menekankan pada ciri-ciri pribadi pemimpin dan situasi. Pendekatan ini menengahkan/mengemukakan dan mencoba untuk mengukur atau memperkirakan ciri-ciri pribadi dan membantu pemimpin dengan garis pedoman perilaku yang bermanfaat yang didasarkan kepada kombinasi dari kemungkinan yang bersifat kepribadian dan situasional. Pendekatan situasional adalah merupakan teori yang berusaha mencari jalan tengah antara pandangan yang mengatakan adanya asas-asas organisasi dan manajemen yang bersifat universal dan pandangan yang berpendapat bahwa tiap organisasi adalah unik dan memiliki situasi yang berbeda-beda sehingga harus dihadapi dengan gaya kepemimpinan tertentu.

Pendekatan situasional bukan hanya merupakan hal yang penting bagi kompleksitas yang bersifat interaktif dan fenomena kepemimpinan saja tetapi membantu cara pemimpin yang potensial dengan berbagai konsep yang berguna untuk menilai situasi yang bermacam-macam dan untuk menunjukkan perilaku kepemimpinan yang tepat berdasarkan situasi. Pendekatan situasional mengatakan bahwa kepemimpinan tidak ditentukan oleh sifat pribadi melainkan oleh syarat situasional.

Menurut Satria (2008:1) Untuk:mempelajari kepemimpinan menggunakan tiga pendekatan. Pendekatan pertama bahwa kepemimpinan itu tumbuh dari bakat, kedua kepemimpinan tumbuh dari perilaku. Kedua pendekatan di atas berasumsi bahwa seseorang yang memiliki bakat yang cocok atau memperlihatkan perilaku yang sesuai akan muncul sebagai pemimpin dalam situasi kelompok (organisasi) apapun yang ia masuki. Pendekatan yang

memperlihatkan perilaku yang sesuai akan muncul sebagai pemimpin dalam situasi kelompok (organisasi) apapun yang ia masuki. Pendekatan yang ketiga bersandar pada pandangan situasi (*situational perspective*) pandangan ini berasumsi bahwa kondisi yang menentukan efektifitas pemimpin.

Efektifitas pemimpin bervariasi menurut situasi tugas yang harus diselesaikan, keterampilan dan pengharapan bawahan, lingkungan organisasi dan pengalaman masa lalu pemimpin dan bawahan. Dalam situasi yang berbeda prestasi seorang pemimpin berbeda pula, mungkin lebih baik atau lebih buruk. Pendekatan ini memunculkan pendekatan kontingensi yang menentukan efektifitas situasi gaya pemimpin. Fredler dan Charmer dalam Satria, (2008:1) dalam sebuah bukunya mengatakan bahwa persoalan utama kepemimpinan dapat dibagi dalam tiga masalah pokok yaitu: "Bagaimana seseorang dapat menjadi pemimpin, bagaimana para pemimpin itu berperilaku dan apa yang membuat pemimpin itu berhasil".

Pemimpin mempunyai sifat dan ciri tertentu. Untuk mengenali karakteristik atau ciri pribadi dari para pemimpin, para psikolog mengadakan penelitian. Mereka berpandangan bahwa pemimpin ini dilahirkan bukan dibuat. Secara alamiah bahwa orang yang mempunyai sifat kepemimpinan adalah orang yang lebih agresif, lebih tegas, dan lebih pandai berbicara dengan orang lain serta lebih mampu dan cepat mengambil keputusan yang akurat. Pandangan ini mempunyai implikasi bahwa jika ciri kepemimpinan dapat dikenali, maka organisasi akan jauh lebih canggih dalam memilih pemimpin. Hanya orang-orang yang memiliki ciri-ciri kepemimpinan sajalah yang akan menjadi menejer, pejabat dan kedudukan lainnya yang tinggi.

c. Gaya kepemimpinan.

Seseorang akan bisa sukses dalam memimpin suatu organisasi selain ditentukan oleh berbagai faktor seperti yang telah diuraikan pada bagian-bagian sebelumnya dari tulisan ini cara/gaya memimpinpun juga merupakan salah satu faktor penting/penentu tentang sukses tidaknya seseorang menjadi pemimpin. Dalam teori kepemimpinan ada beberapa definisi tentang gaya kepemimpinan telah dikemukakan oleh para pakar, diantaranya Nawawi (2003:115) mendefinisikan gaya kepemimpinan sebagai “Perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan sikap dan perilaku para anggota organisasi/bawahannya”. Nawawi juga membedakan antara gaya kepemimpinan dengan tipe kepemimpinan.

Tipe kepemimpinan adalah bentuk atau pola atau jenis kepemimpinan yang di dalamnya diimplementasikan satu atau lebih perilaku atau gaya kepemimpinan sebagai pendukungnya. Selanjutnya Thoha (1998:296) mendefinisikan gaya kepemimpinan sebagai “Cara yang dipergunakan oleh seorang pemimpin di dalam mempengaruhi para pengikutnya”. Kemudian dikatakan pula bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku yang konsisten digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain.

Dharma dalam Nawawi (2003:115) mendefinisikan gaya kepemimpinan sebagai “Pola tingkah laku yang ditunjukkan seseorang pada saat dia mencoba mempengaruhi orang lain”. Sementara Harsey dan Blanchard dalam Nawawi (2003:115) juga mendefinisikan gaya kepemimpinan sebagai pola tingkah laku pada saat seseorang mencoba mempengaruhi orang lain dan mereka menerimanya. Seperti yang telah dikemukakan oleh beberapa ahli di atas, Siagian (1994:30) juga mengartikan gaya

kepemimpinan sebagai cara-cara yang disenangi dan digunakan oleh seseorang sebagai wahana untuk menjalankan kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan seseorang akan identik dengan tipe kepemimpinan orang yang bersangkutan. Juga dikatakan secara umum gaya kepemimpinan dapat dibedakan menjadi tiga macam yaitu:

- 1). Gaya otokratis, dengan ciri-ciri sebagai berikut:
 - a) Semua determinasi kebijakan dilakukan oleh pemimpin.
 - b) Teknik dan langkah-langkah aktivitas ditentukan oleh pejabat satu persatu sehingga langkah mendatang senantiasa tidak pasti.
 - c) Pemimpin biasanya mendikte tugas pekerjaan khusus dan teman sekerja setiap anggota.
 - d) Dominator cenderung bersifat pribadi dalam pujian dan kritik pekerjaan setiap anggota, tidak turut serta dalam partisipasi kelompok secara aktif kecuali memberikan demonstrasi.
- 2). Gaya kepemimpinan demokratis dengan ciri-ciri sebagai berikut:
 - a) Semua kebijakan merupakan pembahasan kelompok dan keputusan kelompok yang dirangsang dan dibantu pemimpin.
 - b) Perspektif aktivitas dicapai selama diskusi berlangsung dilukiskan langkah-langkah umum kearah tujuan kelompok dan apabila diperlukan nasehat teknis maka pemimpin menyarankan dua atau lebih banyak prosedur-prosedur.
 - c) Para anggota bebas untuk bekerja dengan siapa yang mereka kehendaki dan pembagian tugas terserah pada kelompok.

- d) Pemimpin bersifat obyektif dalam pujian dan kritiknya dan dia berusaha untuk menjadi anggota kelompok secara mental.

3). Gaya kepemimpinan kendali bebas, dengan ciri-ciri sebagai berikut:

- a) Kebebasan lengkap untuk keputusan kelompok atau individual dengan minimum partisipasi pemimpin.
- b) Macam-macam bahan yang disediakan oleh pemimpin, dan dia akan menyediakan keterangan apabila diminta.
- c) Pemimpin tidak berpartisipasi sama sekali.
- d) Komentar spontan yang tidak *frequent* atas aktivitas anggota dan dia tidak berusaha sama sekali untuk menilai atau mengatur kejadian-kejadian.

Seorang pemimpin dapat melakukan berbagai cara dalam kegiatan mempengaruhi atau memberi motivasi kepada orang lain/bawahan agar melakukan tindakan-tindakan yang mengarah terhadap pencapaian tujuan. Cara ini mencerminkan sikap dan pandangan pemimpin terhadap orang yang dipimpinnya dan merupakan gaya kepemimpinannya dan dalam melaksanakan tugasnya setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda.

d. Manajemen dan kepemimpinan.

Hingga saat ini masih ada perbedaan persepsi pemahaman terhadap manajemen dan kepemimpinan. Perbedaan mendasar antara keduanya dapat dijelaskan bahwa kepemimpinan secara umum adalah hubungan antara atasan dan bawahan untuk mempengaruhi orang lain melakukan sesuatu yang diinginkan. Adair (1993:90) memberikan definisi tentang kepemimpinan adalah “Mengerjakan segala sesuatu

melalui orang lain (sendiri maupun kelompok) untuk mencapai target yang telah ditentukan secara efektif' Pengertian lain tentang manajemen kepemimpinan juga banyak dikemukakan oleh para ahli. Sejalan dengan pengertian di atas, oleh Irawan (1997:4) dikatakan juga bahwa:

Secara teknis manajemen diartikan sebagai kiat (strategi) menggabungkan antara ilmu dan seni mengatur atau mengelola sumber daya manusia dan non manusia yang dimiliki organisasi, agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efisien.

Pengertian kepemimpinan dan manajemen yang dikemukakan oleh pakar di atas dapat ditarik satu kesamaan bahwa baik dalam kepemimpinan maupun manajemen terkandung unsur pencapaian tujuan dan kerjasama serta sumber daya yang dikelola. Sedangkan perbedaannya adalah terletak pada operasionalisasi organisasi yaitu kepemimpinan operasional organisasi harus secara efektif (berdaya guna) dan manajemen operasional organisasi harus secara efisien (berhasil guna), sebagai mana yang dikemukakan oleh Werther Jr (1993:211) bahwa:” *Leadership is Working on the system, while management is working in the system*”. Pendapat tersebut dapat diartikan bahwa kepemimpinan bekerja pada suatu sistem sedangkan manajemen bekerja dalam sistem.

Memperhatikan persamaan dan perbedaan antara manajemen dan kepemimpinan maka dapat diambil makna bahwa antara manajemen dan kepemimpinan bersifat saling melengkapi. Oleh karena itu dalam menilai apa yang dilakukan oleh seorang pemimpin yang efektif dapat dilihat dari cara bagaimana ia mendelegasikan tugas, berkomunikasi, memotivasi anak buahnya, bagaimana dia melaksanakan tugasnya dan lain sebagainya.

Seorang pemimpin dalam konteks lingkungan organisasi yang dinamis selalu dituntut untuk memainkan peran strategis. Hit Ireland dan Hoskisson (2003:386) mendefinisikan kepemimpinan strategis sebagai berikut:”.... *The ability to anticipate, envision, maintain flexibility and empower others to create strategic change as necessary*”. Untuk itu seorang pemimpin harus mampu memobilisasi seluruh sumber daya yang dimiliki organisasi yang dipimpinnya, meliputi sumber daya fisik, kelembagaan, teknologi, finansial, sumber daya manusia, reputasi dan inovasi. Dengan mobilisasi sumber daya tersebut perubahan lingkungan dapat dengan cepat diantisipasi melalui peningkatan kinerja organisasi. Lebih lanjut dijelaskan pula oleh Hit, Ireland dan hoskinsson (2003:386) bahwa intisari dari kepemimpinan strategis adalah: “....*the ability to manage the firm”s operations effectively and sustain a high performance over time*”.

e. Pola perilaku dan ciri-ciri kepemimpinan aparatur.

Seorang pemimpin dalam menjalankan sebuah organisasi harus memiliki perilaku yang menunjukkan kesediaan dan kesanggupan secara sadar untuk mentaati ketentuan-ketentuan dan norma-norma kehidupan yang berlaku dalam organisasi. Nilai-nilai perilaku atau etika yang dikembangkan bukan hanya sekedar untuk menjadi keyakinan pribadi para anggota/pegawai tetapi dapat diterima pula oleh publik selaku sasaran dari pelayanan. Pimpinan aparatur dituntut memiliki kompetensi yang diperlukan untuk secara kreatif mampu menyelesaikan berbagai permasalahan dan tantangan sebagai akibat dari perubahan yang cepat dan penuh ketidakpastian. Kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin adalah

seperti yang dikemukakan oleh Soeharyo (2001 : 25) yang dapat diintisarikan sebagai berikut:

1. Memiliki persepsi dan pemahaman terhadap kenyataan dunia dan tentang kepemimpinan itu sendiri.
2. Memiliki tingkat motivasi yang tinggi yang memungkinkan aparatur/pemimpin untuk sanggup bertahan menghadapi perubahan terutama dalam lingkungan yang makin longgar bahkan tanpa batas sehingga pemahaman tentang loyalitas semakin sulit untuk didefinisikan.
3. Memiliki kekuatan dan daya tahan emosi untuk mengelola kecemasan dirinya dan orang lain berbarengan dengan berlangsungnya pembelajaran dan perubahan menjadi kebutuhan dan gaya hidup (*way of life*).
4. Memiliki kesanggupan dan kesadaran untuk menyertakan pihak lain dan menggalakkan peranserta mereka. Hal ini disebabkan oleh adanya tugas dan tanggungjawab yang semakin kompleks dan adanya informasi yang bagi seorang pimpinan untuk menyelesaikan permasalahan secara mandiri.
5. Memiliki kesanggupan dan kesediaan untuk berbagi kekuasaan dan pengawasan sesuai dengan ketrampilan dan kemampuan.

Kepemimpinan aparatur dituntut untuk mampu menghadapi perubahan paradigma pemerintahan (*government*) kearah ruang lingkup yang lebih luas (*governance*). Kepemimpinan aparatur harus mampu memainkan peran sebagai *coach* atau pelatih yang mampu untuk senantiasa melatih, mendidik, membina dan memberdayakan aparatur atau pegawai yang dipimpinnya. Dikaitkan dengan faktor lingkungan strategis, maka seorang pemimpin harus dapat berperan sebagai *spokesman* atau juru bicara yang mampu menjelaskan visi, misi tujuan dan program-program kerja kepada *stakeholder* yang berada di luar organisasi. Kemampuan berkomunikasi, dialog, *lobby*, mendengar secara aktif sangat diperlukan.

Selanjutnya Soeharyo (2001:28) juga mengatakan bahwa: “Secara ke dalam organisasi seorang pemimpin hendaknya mampu membawa perubahan baru, gagasan dan terobosan baru dan pemikiran yang membawa nilai tambah produktivitas dan efisiensi organisasi”. Selanjutnya dikatakan pula bahwa: “Secara ke luar seorang

pemimpin hendaknya mampu untuk memberikan arah yang tepat dalam rangka mewujudkan visi, misi, tujuan dan program-program kerja organisasi". Di samping berbagai peran yang harus dilakoni oleh seorang pemimpin seperti yang dikemukakan di atas, kepemimpinan aparatur juga harus memiliki beberapa ciri seperti yang dikemukakan oleh France Hasselbein et. al. (1996:67) bahwa, ciri-ciri seorang pemimpin dari segi kompetensi adalah sebagai berikut:

1. Memiliki kesadaran diri.
2. Memiliki kemampuan mengelola atau menangani perubahan, ketidakpastian (*uncertainty*), ketidakteraturan (*chaos*) dan keserbabertentangan (*paradoxal*).
3. Mempunyai visi kedepan.
4. Memiliki kejelasan sistem nilai (*value system*).
5. Memiliki orientasi kepada pengguna jasa.
6. Keterbukaan
7. Memiliki kepercayaan (*trust*).
8. Mampu menggunakan kesadaran secara arif dan bijaksana.

Pendapat tentang berbagai ciri yang telah dikemukakan di atas dapat diuraikan seperti berikut:

- 1) Memiliki kesadaran diri, bahwa seorang pemimpin harus mempunyai pemahaman tentang jati dirinya yang tercermin dari sikap sabar, teguh pendirian dan memiliki integritas tinggi serta memiliki kecerdasan intelektual dan emosional.
- 2) Kemampuan mengelola atau menangani perubahan, ketidakpastian (*uncertainty*), ketidakteraturan (*chaos*) dan keserbabertentangan (*paradoxal*). Untuk faktor tersebut seorang pemimpin harus dapat bersifat luwes dan mempunyai kemampuan untuk mengatasi setiap keadaan termasuk mengelola berbagai kendala yang ada untuk menjadi peluang.

- 3) Seorang pemimpin dalam ciri ketiga harus mampu menggerakkan seluruh jajaran organisasi agar mempunyai persamaan persepsi terhadap tujuan organisasi.
- 4) Ciri keempat bahwa seorang pemimpin harus mempunyai/memiliki kejelasan sistem yang dikembangkan bersama seluruh jajarannya dan menjadikan bentuk dalam organisasi sehingga dapat meningkatkan disiplin dan etos kerja para pegawai.
- 5) Maksud dari ciri kelima disini adalah pelayanan kepada masyarakat.
- 6) Ciri keenam seorang pemimpin harus mau dan terbuka terhadap kritik dan saran sehingga produktivitas organisasi dapat meningkat.
- 7) Ciri ketujuh yaitu memiliki kepercayaan. Kepercayaan yang dimaksudkan disini adalah; seorang pemimpin harus dapat memberikan kepercayaan atau mempunyai kepercayaan kepada para karyawan/pegawai yang dipimpinnya, dengan mengambil asumsi bahwa setiap orang memiliki nilai positif yang dapat dikembangkan kearah yang lebih baik.
- 8) Mampu menggunakan kesadaran secara arif dan bijaksana. Seorang pemimpin harus mampu menggunakan kesadarannya, dalam hal ini diharapkan tidak akan penyalahgunaan jabatan dan wewenang sehingga menyimpang dari tujuan yang diinginkan. Sedangkan kebijaksanaan yang dimaksud adalah puncak dari semua pemahaman, karenanya dalam melaksanakan kepemimpinan yang bijaksana memerlukan pemahaman tentang berbagai hal secara baik dan lengkap.

f. Fungsi kepemimpinan.

Kepemimpinan akan dapat berlangsung secara baik/efektif apabila mampu memenuhi fungsi-fungsi dari kepemimpinan. Kenyataannya tidak semua pemimpin dapat melaksanakan seluruh fungsi kepemimpinan secara efektif. Setiap proses kepemimpinan akan menghasilkan situasi sosial yang berlangsung dalam kelompok atau organisasi masing-masing. Pemimpin harus mampu menganalisa situasi sosial kelompok atau organisasinya yang dapat dimanfaatkan dalam mewujudkan fungsi kepemimpinan dengan kerja sama dan bantuan orang-orang yang dipimpinnya. Fungsi kepemimpinan menurut Hill dan Carroll (1997) dalam Wahyudin (2004:1) memiliki dua dimensi sebagai berikut:

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

Selanjutnya masih menurut Hill dan Carroll (1997) dalam Wahyudin (2004:1) bahwa berdasarkan kedua dimensi tersebut secara operasional dapat dibedakan lima fungsi pokok kepemimpinan, yaitu:

- 1). Fungsi instruktif
- 2). Fungsi konsultatif
- 3). Fungsi partisipasi
- 4). Fungsi delegasi
- 5). Fungsi pengendalian

Pemimpin dapat mempengaruhi moral, kepuasan kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi. Kemampuan dan ketrampilan kepemimpinan dalam pengarahan adalah faktor penting untuk efektivitas

kepemimpinan. Tidak kalah pentingnya pula dan apabila ini terabaikan maka tujuanpun tidak akan tercapai sesuai dengan apa yang telah ditetapkan. Fungsi tersebut adalah fungsi pengendalian. Bagaimanapun rapi dan terstrukturnya manajemen yang diterapkan tanpa adanya pengendalian oleh seorang pemimpin maka tujuan organisasi tidak akan terwujud seperti yang diharapkan.

Terkait dengan peranan kepemimpinan bagi peningkatan kinerja pegawai maka fungsi kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting. Sejalan dengan pendapat Hill dan Caroll di atas, Nawawi juga berpendapat hampir sama tentang fungsi kepemimpinan, dimana Fungsi kepemimpinan menurut Nawawi (2003:46-59) adalah sebagai berikut:

- 1). Fungsi pengambilan keputusan,
- 2). Fungsi instruktif,
- 3). Fungsi konsultatif,
- 4). Fungsi partisipatif,
- 5). Fungsi delegatif.

Kedua pendapat ahli tersebut tidak saling bertentangan, tetapi masing-masing saling berhubungan erat dan saling melengkapi sehingga dengan penerapan fungsi kepemimpinan dengan tepat dan bijaksana maka tujuan organisasi akan dapat dicapai sesuai dengan yang diharapkan. Perbedaan dari kedua pendapat tersebut di atas hanya terletak pada fungsi seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya yaitu terletak pada fungsi kepemimpinan pada pengambilan keputusan dan fungsi kepemimpinan sebagai pengendali, dimana dapat dijabarkan seperti berikut:

1). Fungsi pengambilan keputusan

Fungsi pengambilan keputusan sebagai strategi kepemimpinan sangat penting peranannya, karena tanpa kemampuan dan keberanian tersebut pemimpin tidak mungkin menggerakkan anggota organisasinya.

Fungsi pengambilan keputusan tersebut akan lebih efektif apabila di lingkungan organisasi, pemimpin mampu menciptakan dan mengembangkan sistem informasi manajemen (SIM). Dengan informasi yang cukup dari SIM yang baik keputusan akan dibuat lebih terjamin tingkat keakuratannya, karena informasi yang digunakan selalu bersifat terkini/mutakhir (*up to date*)

2). Fungsi instruktif

Setiap pemimpin harus memahami bahwa di dalam posisi dan perannya secara implisit terdapat kekuasaan atau wewenang dan tanggungjawab, yang harus dijalankan secara efektif. Salah satu di antaranya adalah kekuasaan atau wewenang memerintahkan anggotanya untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab sebagai anggota organisasi.

3). Fungsi konsultatif

Pemimpin dianggap sebagai alamat yang paling tepat untuk berkonsultasi dalam menghadapi dan menyelesaikan masalah yang beragam di lingkungan organisasinya.

4). Fungsi partisipatif

Fungsi ini dalam kepemimpinan untuk lebih mengefektifkan organisasi maka hal yang tidak boleh dilakukan oleh pemimpin adalah meminta untuk diistimewakan atau diperlakukan berbeda dari anggota organisasi yang lainnya.

5). Fungsi delegatif

Fungsi pendelegasian harus dilaksanakan untuk mewujudkan organisasi yang dinamis dalam mengikuti perkembangan ilmu dan teknologi di bidangnya karena tidak mungkin segala sesuatunya dapat dilaksanakan sendiri oleh pimpinan puncak.

6). Fungsi pengendalian

Fungsi pengendalian harus dilaksanakan oleh seorang pemimpin sehingga elemen-elemen dari setiap unsur manajemen dapat berjalan pada alur yang telah disepakati dalam upaya pencapaian tujuan organisasi.

Fungsi kepemimpinan tidak akan dapat berjalan dengan sendirinya sebagaimana yang diharapkan tetapi perlu strategi atau metode yang tepat.

Menurut Hit Ireland dan Hoskisson (2003:387) Kepemimpinan strategis yang efektif akan menjalankan fungsi-fungsi kepemimpinan tersebut untuk mengarahkan pandangan pegawai mencapai target jangka panjang, meminta umpan balik dan saran korektif dari para ahli, atasannya dan pegawai berkaitan dengan visi dan keputusan yang telah diambil.

Salah satu langkah kunci dalam penerapan kepemimpinan strategis adalah membangun modal sumber daya manusia (*human capital*). Menurut Hit Ireland dan Hoskisson (2003:397) *Human capital* adalah: "..... *the knowledge and skills of a firm's entire workforce.*" Pandangan ini, menyatakan bahwa sumber daya manusia digolongkan sebagai modal, oleh karena itu memerlukan investasi. Sedemikian

pentingnya modal manusia, sehingga memberikan pengaruh besar dalam aktivitas manajemen sumber daya manusia.

Berkaitan dengan pandangan ini para ahli tersebut menjelaskan bahwa setiap pemimpin strategis dituntut memiliki keahlian yang dibutuhkan untuk mengembangkan modal manusia yang berada di dalam tanggung jawabnya. Tantangan ini menjadi penting karena pada dasarnya pemimpin yang strategis memiliki tanggungjawab dan kebutuhan untuk meningkatkan kemampuan pengelolaan sumber daya manusia.

2. Kinerja

a. Pengertian kinerja.

Istilah “kinerja” merupakan terjemahan dari *performance* yang sering diartikan oleh para cendekiawan sebagai “penampilan”, “unjuk kerja”, atau “prestasi”. Kata/istilah dalam kamus *Illustrated Oxford Dictionary* (1998: 506) dalam Sarworini menunjukkan bahwa “*the execution or fulfilment of a duty*” (pelaksanaan atau pencapaian dari suatu tugas), atau *a person's achievement under test condition etc*, (pencapaian hasil dari seseorang ketika diuji, dsb). *Performance* dapat diartikan sebagai tingkat pencapaian hasil atau “*The degree of accomplishment*” atau sering pula disebut tingkat pencapaian tujuan organisasi. Sementara kinerja menurut Bernardin dan Russell dalam Iswanto (2007:5.6) mendefinisikan kinerja sebagai catatan *outcomes* yang dihasilkan pada fungsi atau aktifitas pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu. Sebagaimana definisi kinerja tersebut, kinerja mengacu pada seperangkat *outcome* yang dihasilkan selama periode waktu tertentu, artinya bahwa kinerja tidak mengacu pada sifat, karakteristik seseorang, atau kompetensi orang yang berkinerja.

Selanjutnya Prawirosentoro (1999:5) mengatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum serta sesuai dengan moral dan etika.

Kenyataannya telah kita ketahui bersama melalui berbagai pendapat yang dikemukakan oleh banyak pakar bahwa kinerja pegawai lebih mengarah pada tingkatan prestasi kerja pegawai. Banyak pakar yang mengemukakan teori tentang kinerja karyawan/pegawai yang merefleksikan bahwa bagaimana pegawai memenuhi keperluan pekerjaannya dengan baik. Di antara para pakar yang mengemukakan teori tentang kinerja tersebut adalah Mathis dan Jackson (2002:78) mendefinisikan bahwa: “Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan dan tidak dilakukan karyawan. Pendapat ini lebih mengedepankan tentang aktifitas para pekerja dalam hal ini adalah pegawai/karyawan”. Setelah mencermati pendapat tersebut maka dapat diintisarikan bahwa kinerja karyawan/pegawai adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi. Mathis dan Jackson (2002:8) juga memberikan perhatian kepada apa/kontribusi apa yang disumbangkan oleh karyawan/pegawai kepada organisasi. Dari teorinya tersebut kontribusi yang disumbangkan adalah:

- 1). Kualitas keluaran
- 2). Kuantitas keluaran
- 3). Jangka waktu keluaran
- 4). Kehadiran ditempat kerja
- 5). Sikap kooperatif.

Sejalan dengan pendapat tersebut di atas, Keban (2004:193) dalam Sarworini mengemukakan pula bahwa “Kinerja adalah pencapaian hasil yang dapat dinilai

menurut pelaku yaitu yang diraih oleh individu (kinerja individu), atau kelompok (kinerja kelompok) dan oleh suatu program atau kebijakan (kinerja program atau kebijakan)".

Melihat serangkaian pendapat di atas yang sangat berperan di sini adalah pekerja/pegawai yang melaksanakan kegiatan untuk memperoleh suatu hasil yang diharapkan oleh organisasi sebagai tujuannya. Hal ini sesuai pula dengan pendapat yang dikemukakan oleh Prawirosentoro (1999: 11-12), bahwa: "sumber daya manusia sebagai aktor yang berperan aktif dalam menggerakkan perusahaan/organisasi untuk mencapai tujuannya". Di sini bisa dilihat tujuan organisasi akan dapat diwujudkan/akan dapat dicapai dimungkinkan hanya karena adanya upaya para pelaku yang terdapat dalam organisasi untuk berkinerja dengan baik. Kinerja perorangan dengan kinerja lembaga terdapat hubungan yang erat. Dengan kata lain bahwa apabila kinerja pegawai baik maka kemungkinan besar kinerja organisasi juga baik. Kinerja seorang pegawai akan baik apabila dia memiliki keahlian yang tinggi. Dengan demikian diperlukan adanya penilaian kinerja yang dapat diperoleh melalui manajemen kinerja yang efektif untuk mencapai peningkatan kinerja yang diinginkan.

b. Manajemen kinerja

Seperti kita ketahui bahwa ada beberapa hal yang menyangkut kepentingan tentang kinerja yaitu ada penilaian kinerja dan ada pula manajemen kinerja. Menurut Noe, *et al.* dalam Iswanto (2007:5.7) bahwa: "Penilaian kinerja hanya merupakan salah satu bagian dari proses manajemen kinerja secara luas". Selanjutnya pada bagian lain dikatakan pula bahwa manajemen kinerja adalah merupakan suatu proses dimana manajer/pimpinan yakin bahwa aktifitas dan *output* karyawan/pegawai telah sesuai dengan sasaran dari organisasi. Iswanto (2007:5.7) menyimpulkan bahwa:

“Manajemen kinerja mencakup tiga hal yaitu: pertama pendefinisian kinerja, kedua yaitu proses pengukuran kinerja dan ketiga adalah pemberian umpan balik dan informasi kinerja”.

Sistem manajemen kinerja dikhususkan bagi aspek-aspek kinerja yang relevan terhadap organisasi terutama yang diperoleh melalui analisis jabatan. Sedangkan proses pengukuran kinerja yaitu mengukur aspek-aspek kinerja melalui penilaian kinerja. Selanjutnya oleh Bernardin dan Russell dalam Iswanto (2007:5.10) mengatakan bahwa: “Informasi hasil penilaian kinerja dapat dipergunakan oleh pimpinan/supervisor untuk mengelola kinerja karyawan/pegawainya”. Hasil penelitian yang diperoleh adalah merupakan data dari sekumpulan data yang berupa hasil penilaian yang menunjukkan data kelemahan kinerja karyawan/pegawai. Data ini dapat dipergunakan sebagai acuan manajemen pada saat mengeset sasaran atau level target pengembangan. Program manajemen dapat difokuskan pada satu atau lebih level organisasi misalnya pada level individu, kelompok kerja atau sub unit organisasi ataupun keseluruhan organisasi. Data kinerja harus dikumpulkan pada level yang sesuai dan sepanjang waktu untuk menunjukkan kecenderungannya.

Selanjutnya, manajemen kinerja menurut Amstrong (1998:24) adalah suatu upaya untuk memperoleh hasil terbaik dari organisasi, kelompok dan individu melalui pemahaman dan penjelasan kinerja dalam suatu kerangka kerja atas tujuan-tujuan terencana, standar dan persyaratan-persyaratan atribut atau kompetensi yang disetujui bersama.

Manajemen kinerja bersifat menyeluruh dan menjamah semua elemen, unsur atau input yang harus didayagunakan oleh organisasi untuk meningkatkan kinerja organisasi. Dikatakan pula oleh Mathis dan Jeckson (2002:77) sistem manajemen kinerja berusaha mengidentifikasi, mendorong, mengukur, mengevaluasi,

meningkatkan dan memberi penghargaan terhadap kinerja karyawan. Untuk lebih menegaskan tentang manajemen kinerja secara lebih luas, Dessler (2005:311) mengemukakan bahwa: "Manajemen kinerja meliputi pula penetapan tujuan strategis organisasi yang dikoordinasikan dengan penilaian dan pengembangan yang tersistem". Tujuan dari kesemuanya itu adalah untuk memastikan bahwa kinerja pegawai mendukung pencapaian target strategi organisasi. Disamping itu, Bacal (2002 : 3-4) mengemukakan pula bahwa manajemen kinerja meliputi upaya membangun harapan yang jelas serta pemahaman tentang berbagai unsur. Adapun berbagai unsur yang dimaksudkan disini diantaranya adalah:

- 1) Fungsi esensial yang diharapkan dari para karyawan
- 2) Seberapa besar kontribusi pekerjaan karyawan bagi pencapaian tujuan
- 3) Apa arti konkretnya melakukan pekerjaan yang baik
- 4) Bagaimana karyawan dan penyalurnya bekerja sama untuk mempertahankan memperbaiki maupun mengembangkan kinerja karyawan yang sudah ada sekarang
- 5) Bagaimana pengukuran prestasi kerja
- 6) Mengenali dan menyingkirkan berbagai hambatan kinerja.

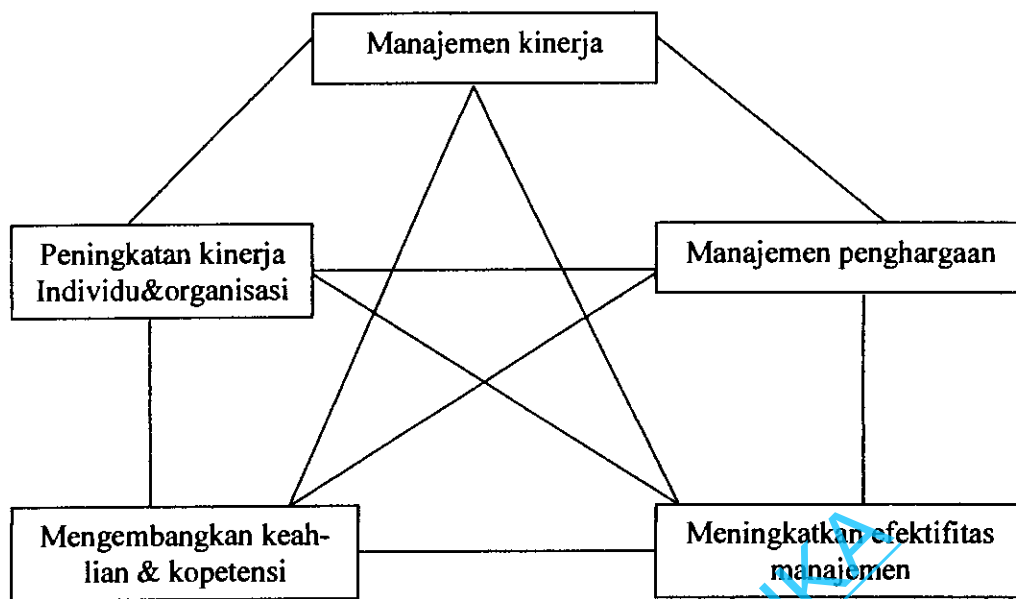
Mengelola kinerja pegawai/karyawan tidak dapat dilakukan secara sendiri-sendiri dan terpisah-pisah oleh tiap-tiap elemen, tetapi sebaiknya harus dilakukan secara *kolaboratif* dan *kooperatif* antara pegawai, pimpinan dan organisasi. Manajemen kinerja merupakan cara mencegah kinerja buruk dan bekerjasama untuk meningkatkan kinerja. Lebih penting lagi bahwa manajemen kinerja berarti adanya komunikasi dua arah yang berlangsung secara terus menerus antara pengelola kinerja dan anggota staf. Dalam kajiannya lebih lanjut tentang manajemen kinerja,

Amstrong (1994:25-26) telah memberikan penjelasan secara eksplisit bahwa penerapan manajemen kinerja secara khusus mempunyai berbagai tujuan diantaranya adalah untuk:

- 1) Meningkatkan kinerja organisasi secara berkelanjutan.

- 2) Berperan sebagai pendorong untuk melakukan perubahan dalam rangka membangun budaya yang berorientasi kinerja.
- 3) Meningkatkan motivasi dan komitmen pegawai.
- 4) Memudahkan individu untuk mengembangkan kemampuan meningkatkan kepuasan kerja dan mencapai pemanfaatan maksimal dan potensi individu untuk memperoleh keuntungan individu dan organisasi secara keseluruhan.
- 5) Membangun hubungan kerja yang konstruktif dan terbuka diantara individu/karyawan/aparatur dengan manajer/pimpinan dalam suatu proses dialog yang berkelanjutan, seiring dengan aktifitas pekerjaan yang dilakukan.
- 6) Memberikan perhatian pada pengetahuan dan kompetensi yang dibutuhkan untuk menciptakan efektifitas dan hal-hal yang perlu dilakukan untuk mengembangkannya.
- 7) Menyediakan alat ukur dan penilaian kinerja yang akurat dan obyektif terkait dengan target dan standar yang ditetapkan sehingga pegawai memperoleh umpan balik dari manajer tentang bagaimana pekerjaan yang telah dilakukan.
- 8) Memudahkan pegawai dan manajer untuk menyusun rencana perbaikan dan metode pengimplementasiannya serta melakukan evaluasi atas program pelatihan dan pengembangan.
- 9) Memberikan peluang kepada pegawai untuk mengekspresikan aspirasi dan perhatiannya tentang pekerjaan.
- 10) Menyediakan landasan untuk memberikan penghargaan kepada pegawai/individu baik secara finansial maupun non finansial.
- 11) Memberikan asistensi untuk memberdayakan pegawai.

Seperti yang telah disebutkan di atas bahwa penerapan manajemen kinerja dalam suatu organisasi tidak dapat dilakukan secara terpisah dan sendiri-sendiri oleh komponen organisasi, tetapi harus dilakukan secara terintegrasi antara proses kerja, manajemen, pengembangan dan penghargaan yang berkaitan erat dengan manajemen sumber daya manusia. Gambaran integritas dalam penerapan manajemen kinerja dapat dilihat pada bagan berikut, seperti yang dijelaskan oleh Armstrong (1994:27).



Sumber: Diolah 2010

Gambar 2.1
Bagan Manajemen Kinerja sebagai Kekuatan Terintegrasi

Sumber: Amstrong (Alih bahasa Sofyan), *Performance Manajemen* Kogan Page Limited, 1994.

Dengan melihat dan mencermati bagan manajemen kinerja di atas, dapat kita melihat ada beberapa manfaat manajemen kinerja yang bisa diperoleh baik bagi manajer/pimpinan, karyawan/pegawai maupun organisasi tersebut adalah sebagai berikut:

1). Manajer/Pimpinan

Melalui manajemen kinerja manajer/pimpinan membantu karyawan dalam mengurangi kualitas kinerja yang rendah, pengulangan kesalahan yang sama dan berprestasi lebih rendah dibandingkan kemampuan pegawai yang sebenarnya. Manfaat manajemen kinerja bagi manajer adalah sebagai berikut:

- a) Mengurangi perlunya terlibat dalam semua hal.

- b) Menghemat waktu dengan membantu para karyawan mengambil keputusan sendiri.
- c) Mengurangi kesalahpahaman.
- d) Mengurangi situasi dimana manajemen tidak memiliki informasi saat dibutuhkan.
- e) Mengurangi terulangnya berbagai kesalahan dan membantu manajer dan staf untuk mengidentifikasi sebab-sebab terjadinya kesalahan ataupun inefisiensi.

2). Karyawan/Pegawai

Manajemen kinerja dapat memecahkan keluhan-keluhan karyawan. Manajemen kinerja dapat menyediakan forum-forum terjadwal untuk mendiskusikan kemajuan kerja, sehingga karyawan dapat menerima umpan balik yang mereka perlukan untuk menilai seberapa jauh pencapaian kinerja pegawai.

Bagian kritis dari manajemen kinerja adalah menemukan cara meningkatkan kinerja, bahwa sekalipun pada saat ini tidak ada masalah dalam kinerja. Manajemen kinerja akan memberikan kesempatan bagi karyawan/pegawai untuk mengembangkan keahlian dan kemampuan baru. Proses tersebut juga lebih memungkinkan untuk mengenali rintangan-rintangan peningkatan kinerja, seperti sumber daya yang tidak memadai.

3). Organisasi

Desain struktur organisasi tradisional umumnya menekankan pada efisiensi, pengambilan keputusan oleh manajer, dan penyebaran informasi dari level atas ke level bawah organisasi. Organisasi bekerja lebih efektif apabila tujuan-tujuan

organisasi, unit-unit kerja yang lebih kecil dan tanggungjawab semuanya terhubung. Bilamana orang-orang dalam organisasi memahami bagaimana pekerjaan pegawai memberikan kontribusi bagi keberhasilan organisasi, semangat dan produktifitas biasanya meningkat.

Besar sekali manfaat yang diperoleh dengan penerapan manajemen kinerja yang dilakukan secara baik dan benar, hal ini telah dibuktikan oleh hasil penelitian yang dilakukan The Institute of Personnel Management dalam Armstrong (1994:28) menjelaskan beberapa bukti empiris tentang manfaat penerapan manajemen kinerja seperti data berikut ini:

- a) Efektivitas organisasi meningkat (85%).
- b) Meningkatkan motivasi pegawai (54%).
- c) Memperbaiki program pelatihan dan pengembangan (54%).
- d) Terjadinya perubahan budaya berorientasi kinerja (54%).
- e) Merangsang dan memelihara keahlian pegawai (45%).

Di samping itu manajemen kinerja juga dapat dilihat sebagai proses yang berkelanjutan dalam suatu organisasi. Pendapat serupa juga dikemukakan oleh Armstrong (1994:42) bahwa: "Proses tersebut mempunyai kerangka pendekatan yang dapat digunakan dan disesuaikan dengan ketentuan masing-masing organisasi".

Efektifitas dari proses manajemen kinerja terjadi karena adanya kemampuan manajemen kinerja untuk melakukan *Self-renewing cycle*. Siklus ini diawali dengan obyektif dan perencanaan organisasi, bidang-bidang dan tim kinerja menjadi landasan bagi penyusunan kontrak kinerja yang selanjutnya dituangkan dalam rencana kerja dan aktifitas untuk kemudian implementasinya dipantau dan dievaluasi sebagai bahan dalam menyempurnakan kembali kontrak kinerja dan aktivitas kerja.

c. Penilaian kinerja.

Banyak fungsi dan kegunaan yang dapat diperoleh dari penilaian kinerja, seperti berbagai informasi yang dapat dikumpulkan dari penilaian kinerja dapat dipergunakan untuk pemberian kompensasi, untuk meningkatkan kinerja atau manajemen dan untuk dokumentasi. Tentang penilaian kinerja ini disamping untuk berbagai kepentingan di atas, Bernardin dan Russell dalam Iswanto (2007:5.8) antara lain mengatakan bahwa;

Penilaian kinerja juga dapat dipergunakan menentukan keputusan dalam penetapan (misalnya dalam menetapkan promosi, pemberhentian, pensiun), untuk menganalisis dalam menentukan kebutuhan pelatihan untuk pengembangan karyawan dan penelitian serta untuk melakukan evaluasi.

Pelaksanaan penilaian terhadap kinerja, banyak hal yang perlu diperhatikan tetapi ada satu hal yang penting yang harus diperhatikan adalah suatu fungsi harus dievaluasi dengan kerja yang dilaksanakan, bukan karakteristik orang yang melaksanakannya. Untuk dapat melakukan penilaian kinerja secara tepat diperlukan berbagai kriteria atau parameter. Ada berbagai macam kriteria atau parameter tersebut seperti yang dikemukakan oleh Keban (2004:193) dalam Sarworini secara umum dikatakan bahwa parameter atau kriteria yang dipergunakan dalam menilai kinerja meliputi :

- (1) kualitas,
- (2) kuantitas,
- (3) ketepatan waktu,
- (4) penghematan biaya,
- (5) kemandirian atau otonomi dalam bekerja dan
- (6) kerjasama.

Kinerja seperti yang telah diuraikan di atas, merupakan hasil dari suatu perilaku kerja yang ditampilkan seseorang dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Keberhasilan suatu organisasi dalam jangka panjang juga tergantung pada kemampuan mengukur seberapa baik karyawan/pegawai melaksanakan tugas dan pekerjaannya. Organisasi dapat dikatakan dinamis adalah organisasi yang di

dalamnya para pemimpin memainkan peran yang sangat penting dalam membantu para pegawai/karyawan untuk memahami apa yang diharapkan dari organisasi bersangkutan, membantu memenuhi harapan tersebut secara sukses, melakukan evaluasi atau penilaian kinerja dan umpan balik serta memberi pengakuan dan penghargaan yang berarti. Menurut Noe dkk., dalam Iswanto (2007:5.7) dikatakan bahwa: “Dengan adanya umpan balik karyawan dapat melakukan penyesuaian kinerja mereka dengan sasaran organisasi”. Hal ini dapat terjadi karena para karyawan/pegawai telah mengetahui seberapa baik mereka melakukan kinerjanya dibandingkan dengan standar sasaran organisasi.

Penilaian dan umpan balik kinerja dapat merupakan proses yang penuh dengan emosi yang secara dramatis akan dapat mempengaruhi sikap pegawai terhadap organisasi dan diri mereka sendiri dalam pencapaian tujuan organisasi. Ketidakjelasan sasaran dan harapan bagi karyawan akan menciptakan masalah yang sangat mendasar, karena berarti seorang pemimpin kurang memberi peluang kepada bawahannya untuk berkinerja secara efektif. Demikian pula halnya penilaian kinerja dan umpan balik tidak dapat dilakukan meskipun terdapat sistem penilaian formal. Penilaian kinerja maupun umpan balik serta pemberian penghargaan harus dinyatakan secara jelas dan diselaraskan dengan sasaran serta harapan kinerja pegawai. Peningkatan kinerja yang terus-menerus akan dapat diciptakan apabila kesemua hal tersebut dapat bekerja secara bersama-sama

Penilaian kinerja dapat dijadikan untuk berbagai macam keperluan diantaranya adalah untuk keperluan kompensasi, peningkatan kinerja atau manajemen dan dokumentasi. Penilaian kinerja adalah merupakan bagian dari sistem penghargaan

dan sistem hukuman suatu organisasi. Pegawai yang menerima hasil evaluasi baik cenderung akan mendapatkan penghargaan dari organisasi, demikian pula sebaliknya apabila pegawai menerima hasil evaluasi yang jelek/buruk cenderung akan menerima sanksi seperti hukuman disiplin organisasi atau bahkan penurunan pangkat dan pemecatan.

Informasi penilaian kinerja juga dapat memberikan *input* yang dibutuhkan untuk menentukan kebutuhan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia/pegawai baik secara individu maupun organisasi. Di samping informasi penilaian kinerja berguna sebagai *input*, kegunaan lain dari pentingnya penilaian kinerja adalah untuk mendorong peningkatan kinerja para pegawai. Lebih lanjut dikatakan oleh Iswanto (2007:5.9) informasi dari penilaian kinerja dapat dipergunakan sebagai *input* untuk validasi prosedur seleksi dan *input* untuk perencanaan sumber daya manusia. Selanjutnya masih menurut Iswanto (2007:5.9) penilaian kinerja mempunyai beberapa fungsi lain yaitu:

- (1). Fungsi manajemen kinerja dan kompensasi,
- (2). Fungsi penstafan internal,
- (3). Fungsi untuk analisis kebutuhan pelatihan dan
- (4). Fungsi untuk riset dan evaluasi.

Ada suatu mekanisme *performance appraisal* atau penilaian kinerja yang relatif obyektif, yaitu dengan melibatkan berbagai pihak. Konsep yang sangat terkenal adalah penilaian 360 derajat, dimana penilaian kinerja dilakukan oleh atasan, rekan sekerja, pengguna jasa, serta bawahan. Manusia pada prinsipnya berpikir secara subyektif, tetapi berpikir bersama mampu mengubah sikap subyektif itu menjadi sangat mendekati obyektif. Kenyataan menunjukkan bahwa berpikir bersama jauh lebih obyektif daripada berpikir sendiri-sendiri. Ini adalah semangat yang ingin

dibawa oleh konsep penilaian 360 derajat. Banyak kritik yang diberikan terhadap konsep ini, tetapi cukup banyak yang menggunakannya di berbagai organisasi.

Penilaian kinerja merupakan suatu proses organisasi untuk menilai kinerja pegawainya. Tujuan dilakukan penilaian secara umum adalah untuk memberikan umpan balik kepada karyawan dalam upaya memperbaiki kinerjanya dan meningkatkan produktivitas organisasi, khususnya yang berkaitan dengan kebijaksanaan terhadap karyawan. Menurut Iswanto (2007: 5.6) bahwa: “Secara umum penilaian kinerja merupakan suatu proses membandingkan kinerja pegawai dengan standar yang ditetapkan oleh organisasi”. Tetapi secara lebih khusus tentang penilaian kinerja ini dikemukakan oleh Fisher, *et al.* dalam Iswanto (2007: 5.6) bahwa: “Penilaian kinerja merupakan proses dimana kontribusi karyawan terhadap organisasi selama periode tertentu dinilai”. Pendapat Fisher tersebut menekankan seberapa banyak atau bagaimana cara para karyawan/pegawai memberikan sumbangan kepada organisasi. Sedangkan menurut Dessler juga dalam Iswanto (2007:5.7) mengatakan bahwa: “Penilaian kinerja adalah usaha mengevaluasi kinerja karyawan pada saat ini dan masa lalu dikaitkan dengan standar kerja”.

Penilaian kinerja selain seperti yang telah disebutkan di atas menurut Mathis dan Jackson (2002:81) adalah: “Proses evaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan, ketika dibandingkan dengan satu set standar dan kemudian mengkomunikasikannya dengan para karyawan”. Penilaian kinerja disebut juga sebagai penilaian karyawan, evaluasi karyawan, tinjauan kinerja, evaluasi kinerja dan penilaian hasil pedoman. Selanjutnya, menurut Armstrong (1998:56) penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

- 1) Ukuran dihubungkan dengan hasil.
- 2) Hasil harus dapat dikontrol oleh pemilik pekerjaan.
- 3) Ukuran obyektif dan observabel.
- 4) Data harus dapat diukur.
- 5) Ukuran dapat digunakan dimanapun.

Penilaian kinerja pada dasarnya adalah merupakan bagian yang terintegrasi dengan manajemen kinerja. Penerapan manajemen kinerja mengandung maksud bahwa kinerja pegawai akan selalu dievaluasi yang dikaitkan dengan standar kinerja sesuai dengan obyektif tiap-tiap unit organisasi dan tujuan strategis organisasi.

Selanjutnya Timpe alih bahasa Sofyan (1992:283) menyebutkan bahwa 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, apakah hasil kerjanya dihargai dan apa sebenarnya pendapat pimpinan tentang pribadi pegawai tersebut sehingga penilaian kinerja memberikan kesempatan kepada individu untuk melihat keseluruhan pekerjaan dan kinerjanya. Hasil penilaian kinerja setiap individu dalam organisasi dapat mengkomunikasikan dengan individu-individu lain dalam organisasi baik rekan sejawat maupun dengan atasannya tentang hasil kerja dan sikapnya dalam bekerja.

Penilaian terhadap pelaksanaan pekerjaan pegawai dapat dilakukan seperti teori yang dikemukakan oleh Wayne F Cascio M Award dalam Suprihanto (1988:9) bahwa diperlukan suatu sistim penilaian yang memenuhi persyaratan tertentu:

- 1). *Relevance*
- 2). *Acceptability*
- 3). *Realibility*
- 4). *Sensitifit*
- 5). *Practically*

- 1) *Relevance* berarti bahwa satu sistem penilaian digunakan untuk mengukur kegiatan-kegiatan yang ada hubungannya dengan kesesuaian hasil pekerjaan dan tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu.
- 2) *Acceptability* berarti hasil dari sistem penilaian tersebut dapat diterima dalam hubungannya dengan kesuksesan dan pelaksanaan pekerjaan dalam suatu organisasi.
- 3) *Realibility* yaitu hasil dari penilaian tersebut dapat dipercaya dan realibilitas sistem penilaian dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya adalah waktu dan frekwensi penilaian, dimana tingkat realibilitas penilaian akan semakin baik apabila dua atau lebih penilai yang melakukan penilaian terhadap seseorang dan hasil penilaian yang diperoleh relatif sama.
- 4) *Sensitify*, artinya sistem penilaian cukup peka dalam menunjukkan kegiatan yang lebih baik.
- 5) *Practically* berarti: sistem penilaian prestasi kerja dapat mendukung secara langsung tercapainya tujuan organisasi melalui peningkatan produktifitas pegawai.

d. Kiat atau cara dalam meningkatkan kinerja.

Proses pengelolaan kinerja dari para pegawai ada beberapa teknik atau cara/kiat agar kinerja pegawai dapat meningkat dibidang pelayanan umum adalah seperti yang dikemukakan oleh Widanarto (2010:5) adalah meliputi:

- 1) Penentuan tingkat standar pelayanan umum.
- 2) Ketersediaan dan keterbukaan informasi pelayanan umum.
- 3) Mempertimbangkan masukan (keterlibatan) masyarakat.
- 4) Peningkatan akses pada pilihan-pilihan pelayanan.
- 5) Perlakuan pelayanan yang menyeluruh dan adil.
- 6) Konsisten terhadap aturan dan prosedur (dinamis).
- 7) Jaga/utamakan kepuasan masyarakat/pelanggan dengan penggunaan sumber daya yang efektif dan efisien.
- 8) Peningkatan inovasi pelayanan.
- 9) Bekerjasama dengan para penyedia jasa lainnya.

Pendapat tersebut di atas dapat diuraikan menjadi lebih jelas sebagai berikut yaitu:

- 1) Penentuan tingkat standar pelayanan umum, tingkat standar pelayanan umum harus jelas agar masyarakat dapat mengetahui seberapa jauh pelayanan yang dapat mereka harapkan. *Monitoring, review* kinerja, sosialisasi hasil yang didapat perlu selalu dilakukan.

- 2) Ketersediaan dan keterbukaan informasi pelayanan umum. Ketersediaan dan keterbukaan informasi yang jelas, mudah didapat, lugas dan efektif dalam penggunaannya oleh masyarakat termasuk harga serta wujud pelayanannya perlu dikemas secara baik.
- 3) Mempertimbangkan masukan (keterlibatan) masyarakat. Konsultasi kepada masyarakat khususnya masyarakat pengguna jasa, dan berbagai pihak terkait akan meningkatkan tingkat pelayanan.
- 4) Peningkatan akses pada pilihan-pilihan pelayanan. Buat pelayanan semudah mungkin kepada siapapun juga yang memerlukan pelayanan. Gunakan teknologi terbaik serta berikan pilihan-pilihan pelayanan kepada masyarakat.
- 5) Perlakuan pelayanan yang menyeluruh dan adil. Perlakukan semua pelanggan/masyarakat secara adil, hormati keinginan dan keberadaan para pelanggan, layani dan perhatikan dengan baik kebutuhan pelanggan sesuai dengan kemampuan yang telah diinformasikan kepada mereka/masyarakat.
- 6) Konsisten terhadap aturan dan prosedur (dinamis). Pembetulan segala sesuatu pada aturan dan tempat yang semestinya secara cepat dan efektif termasuk bila ada kekeliruan dari pelanggan/masyarakat termasuk penanganan terhadap keluhan.
- 7) Jaga/utamakan kepuasan masyarakat/pelanggan dengan penggunaan sumber daya yang efektif dan efisien. Di sini dapat dengan menggunakan seluruh sumber daya seefektif dan seefisien mungkin demi kepuasan pelanggan/masyarakat.

- 8) Peningkatan inovasi pelayanan. Peningkatan berbagai cara untuk meningkatkan pelayanan umum kepada masyarakat.
- 9) Bekerjasama dengan para penyedia jasa lainnya. Untuk memudahkan penyampaian pelayanan yang baik, sederhana, efektif, sebaiknya dilakukan kerjasama dengan para penyedia jasa melalui prosedur yang benar.

Ada pula beberapa strategi umum yang dikemukakan oleh Widanarto (2010:4) yang dapat ditempuh dalam rangka meningkatkan akuntabilitas kinerja aparatur publik sebagai berikut: yaitu “Mengikis budaya paternalistik dan menegakkan kriteria efektifitas dan efisiensi”. Pendapat tersebut menyarankan kepada kita untuk sedikit demi sedikit harus mampu menghilangkan budaya *paternalistik*. Budaya paternalistik yang dimaksud di sini adalah merupakan suatu budaya yang cenderung untuk mengistimewakan atasan secara berlebihan. Budaya ini merupakan warisan dari jaman feodal. Budaya ini sulit untuk dirubah tetapi sedikit-demi sedikit berusaha untuk dikikis dengan cara mengembangkan budaya *egaliter* dimana posisi antara pejabat pegawai pemerintah dan pengguna jasa adalah sejajar.

Di samping itu ada pula strategi lain yang dapat dipergunakan untuk meningkatkan akuntabilitas kinerja utamanya kinerja aparatur publik seperti yang dikatakan pula oleh Widanarto (2010:4) adalah sebagai berikut, yaitu: “Penegakan kriteria efektifitas dan efisiensi”. Pernyataan ini mengandung maksud bahwa ada indikasi aparat birokrasi lebih mengutamakan efektifitas dari pada tujuan tugas yang dapat diselesaikan tanpa mempertimbangkan efisiensi. Akuntabilitas sebenarnya dapat ditingkatkan apabila efisiensi juga mendapat prioritas yang lebih wajar.

3. Penelitian terdahulu

Penelitian terdahulu di bidang kepemimpinan pada dasarnya dapat dipakai sebagai dasar untuk melakukan penelitian selanjutnya yang bersifat pengembangan atau pengujian terhadap hasil yang telah diuji pada waktu yang berbeda dan tempat yang berbeda pula. Pengujian tersebut bermanfaat untuk memperkuat hasil penelitian sebelumnya, sehingga tidak ada keraguan bahwa suatu faktor tertentu mempunyai pengaruh terhadap faktor yang diteliti. Selanjutnya hasil penelitian tersebut dapat dipergunakan untuk menentukan kebijakan pembangunan dalam bidang sumber daya manusia pada organisasi baik organisasi pemerintah maupun organisasi swasta.

Penelitian sebelumnya yang relevan dengan penelitian ini cukup banyak di antaranya adalah penelitian yang dilakukan oleh Istihotun Cholisoh (2006:53) mengenai pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT Bayu Buana Gemilang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan dan mempunyai pengaruh antara kepemimpinan dan kinerja karyawan. Juga Sunarcaya (2008:145), dalam penelitian yang dilakukan pada Dinas Kesehatan Kabupaten Alor Provinsi Nusa Tenggara Timur, di samping faktor yang lain secara simultan menyatakan pula faktor kepemimpinan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja Pegawai.

Beberapa penelitian lain seperti penelitian di atas yang dilakukan pada lokasi dan waktu yang berbeda dan status kepegawaian yang berbeda pula menunjukkan hasil dan kesimpulan yang sama bahwa kepemimpinan dengan berbagai fungsinya berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai/karyawan. Pengaruh positif yang

dimaksudkan adalah semakin efektif penerapan fungsi kepemimpinan maka semakin baik pula kinerja pegawai/karyawan.

B. Kerangka Berpikir

Kajian teori dan uraian panjang lebar yang telah dikemukakan di atas dapat dilihat berbagai faktor yang dapat menggerakkan pegawai/karyawan dalam mewujudkan tujuan organisasi. Sumber daya manusia memegang peranan yang sangat strategis yang dapat menggerakkan seluruh sumber daya pendukung lainnya dari organisasi dalam upaya untuk mencapai tujuan. Dinas Pertanian dan Kehutanan Kota Baubau sebagai suatu organisasi yang merupakan lembaga publik dalam tugas pokok dan fungsinya sebagai pelayan masyarakat di bidang pertanian secara umum maupun bidang kehutanan terdiri dari berbagai komponen baik komponen/perangkat lunak seperti berbagai peraturan perundang-undangan yang melandasi dan mengatur pelaksanaan tugas juga didukung oleh berbagai sarana dan prasarana fisik, dikelola oleh aparatur yang merupakan komponen sumber daya manusia. Sebagai komponen penggerak dalam organisasi diharapkan sumber daya manusia memiliki daya/kemampuan memimpin dalam menggerakkan seluruh komponen organisasi sehingga menghasilkan kinerja yang baik. Seperti yang disebutkan di atas aparatur merupakan titik sentral penggerak pencapaian tujuan organisasi, harus memiliki kemampuan untuk merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan dan mengevaluasi dari semua komponen lain dalam organisasi sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Kemampuan yang dimiliki oleh seorang pemimpin dalam melaksanakan fungsi kepemimpinannya diharapkan akan mampu meningkatkan kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Penelitian ini fokus pengkajiannya adalah sumber daya manusia/aparatur dan dititik beratkan pada fungsi kepemimpinan sebagai pendorong peningkatan kinerja aparat. Kepemimpinan yang dimaksud di sini adalah seseorang yang memiliki kelebihan baik yang dibawa sejak lahir maupun karena menduduki suatu jabatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain/ bawahannya sehingga mau bertindak secara sukarela melaksanakan pekerjaan dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan yang demikian sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Sondang (1994:2) dimana kepemimpinan yang dimaksud adalah :

Kemampuan dan ketrampilan seseorang yang menduduki jabatan sebagai pimpinan suatu satuan kerja untuk mempengaruhi perilaku orang lain terutama bawahannya, untuk berpikir dan bertindak sedemikian rupa sehingga melalui perilaku yang positif memberikan sumbangsih nyata dalam pencapaian tujuan organisasi.

Kepemimpinan seorang pemimpin dengan berbagai fungsi kepemimpinan yang dimilikinya diharapkan akan dapat mendorong perilaku bawahannya untuk melaksanakan tugas dan kewajiban yang tanpa merasa terpaksa sehingga kinerja pegawai meningkat dan tujuan organisasi tercapai. Fungsi kepemimpinan dalam penelitian ini adalah merupakan variabel bebas. Fungsi kepemimpinan yang dimaksud adalah lima fungsi kepemimpinan sebagai mana yang dikemukakan oleh Hill dan Carol (1997) dalam Wahyudin (2004:1) seperti terlihat berikut:

- 1). Fungsi instruktif
- 2). Fungsi konsultatif
- 3). Fungsi partisipasi
- 4). Fungsi delegasi
- 5). Fungsi pengendalian

Kelima fungsi kepemimpinan yang dikemukakan di atas apabila dijalankan dengan benar dan konsisten maka akan dapat memberikan pengaruh nyata terhadap

peningkatan kinerja pegawai, seperti yang dikemukakan dalam pokok permasalahan dari penelitian ini.

Penelitian ini menempatkan kinerja sebagai variabel terikat, dimana variabel ini akan sangat dipengaruhi oleh fungsi - fungsi kepemimpinan yang dilaksanakan oleh seorang pemimpin pada Dinas Pertanian dan Kehutanan Kota Baubau. Seperti yang kita ketahui bersama dan telah diuraikan dalam tinjauan pustaka di atas bahwa yang dimaksud dengan kinerja pada dasarnya adalah merupakan hasil kerja yang dicapai oleh orang atau kelompok orang sesuai dengan wewenang dan tanggungjawabnya masing-masing dalam mewujudkan tujuan organisasi. Hal ini sejalan dengan teori seperti yang telah dikemukakan oleh:

Prawirosentoro (1999:5) mengatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum serta sesuai dengan moral dan etika.

Baik buruknya kinerja pegawai suatu organisasi baik organisasi swasta maupun organisasi pemerintah akan sangat menentukan sukses tidaknya perjalanan organisasi tersebut. Untuk dapat melihat semua itu perlu ada pedoman yang dapat dijadikan titik tolak atau acuan dalam mengukur kinerja pegawai, karena dengan adanya kriteria tertentu yang kita tetapkan maka akan memudahkan kita untuk melakukan penelitian sesuai dengan tujuan penelitian yang hendak kita lakukan. Banyak teori yang dikemukakan oleh para ahli tentang kriteria untuk mengukur kinerja pegawai, tetapi di antara sekian banyak dari teori tersebut tidak sepenuhnya atau tidak semua dapat diterapkan pada setiap keperluan.

Kriteria yang diambil untuk mengukur kinerja pegawai dalam penelitian ini adalah seperti yang dikemukakan oleh Soedjono (2005) dalam Mariam (2009 : 24) yang menyebutkan bahwa ada 6 (enam) kriteria yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja pegawai secara individu yakni :

- 1) Kualitas
- 2) Kuantitas
- 3) Ketepatan waktu
- 4) Efektifitas
- 5) Kemandirian dan komitmen kerja
- 6) Tanggung jawab.

Dasar pemikiran dalam pemilihan berbagai kriteria di atas adalah apabila setiap fungsi dari kepemimpinan yang ada secara keseluruhan mampu diterapkan oleh pemimpin pada Dinas Pertanian dan Kehutanan Kota Baubau maka mutu hasil/kinerja yang diperoleh/dilaksanakan akan sangat baik. Hasil yang diperoleh atau pekerjaan yang dapat terselesaikan akan sesuai dengan jumlah yang diharapkan. Waktu penyelesaian tugas oleh pegawai juga akan sangat efisien, tidak akan terjadi pemborosan dalam penggunaan sumber daya, dalam melaksanakan pekerjaan atau tugas yang diberikan para pegawai akan mampu bekerja sendiri serta tidak merasa sungkan sesuai dengan tugas dan fungsinya. Di samping itu para pegawai akan merasa atau memiliki tanggungjawab yang tinggi dalam menyelesaikan beban kerja atau tugas yang diberikan demi tercapainya tujuan organisasi.

Uraian dari kerangka teori penelitian (*teoritical frame work*) di atas, secara lebih rinci dapat digambar seperti skema/gambar berikut:



Sumber: Diolah 2010.

Gambar 2.2
Bagan kerangka teori penelitian (*teoritical frame work*)

C. Definisi Konsep dan Operasional

Definisi konsep dan operasional adalah merupakan gambaran mengenai suatu fenomena yang dirumuskan atas dasar generalisasi dari sejumlah karakteristik kejadian, keadaan, kelompok atau individu tertentu. Definisi konsep dan operasional dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Variabel terikat yaitu: Kinerja

Kinerja dalam penelitian ini didefinisikan sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar

hukum serta sesuai dengan moral dan etika. Variabel kinerja ini mempunyai beberapa dimensi, yang masing-masing dimensi tersebut dapat didefinisikan sebagai berikut:

- a) Kualitas adalah hasil pekerjaan yang dilakukan mendekati sempurna atau memenuhi tujuan yang diharapkan dari pekerjaan tersebut, atau kualitas pekerjaan yang dimiliki oleh pegawai.
- b) Kuantitas yaitu jumlah yang dihasilkan atau jumlah aktivitas yang dapat diselesaikan.
- c) Ketepatan waktu, yaitu dapat menyelesaikan pada waktu yang telah ditetapkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas yang lain.
- d) Efektivitas adalah pemanfaatan secara maksimal sumber daya yang ada pada organisasi untuk meningkatkan keuntungan dan mengurangi kerugian.
- e) Kemandirian dan komitmen kerja antara pegawai dengan organisasinya, yaitu dapat melaksanakan kerja tanpa bantuan guna menghindari hasil yang merugikan.
- f) Tanggung jawab pegawai terhadap organisasinya, dalam arti bahwa tanggungjawab pegawai dalam melaksanakan tugas yang diberikan.

2. Variabel bebas yaitu : Fungsi kepemimpinan

Fungsi kepemimpinan adalah: Pengaruh yang dimiliki oleh seseorang dan dalam upaya menggunakan berbagai jenis pengaruh tersebut dan yang bukan paksaan untuk memotifasi anggota organisasi agar mencapai tujuan tertentu atau aspek yang pertama yaitu fungsi-fungsi kepemimpinan

menekankan pada fungsi-fungsi yang dilakukan pemimpin dalam kelompoknya. Agar berjalan efektif, seseorang harus melakukan dua fungsi utama yaitu :

- 1) Fungsi yang berkaitan dengan pemecahan masalah
- 2) fungsi-fungsi pemeliharaan (pemecahan masalah sosial).

Fungsi yang pertama meliputi pemberian saran pemecahan dan menawarkan informasi dan pendapat. Sedangkan pada fungsi pemeliharaan kelompok meliputi menyetujui atau memuji orang lain dalam kelompok atau membantu kelompok beroperasi lebih lancar.

Fungsi kepemimpinan yang akan dilihat dalam penelitian ini adalah fungsi kepemimpinan seperti yang dikemukakan oleh Hill dan Carroll (1997) dalam Wahyudin (2004:1) sebagai berikut:

- 1). Fungsi instruktif
- 2). Fungsi konsultatif
- 3). Fungsi partisipasi
- 4). Fungsi delegasi
- 5). Fungsi pengendalian

Masing-masing dari fungsi kepemimpinan tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1). Fungsi Instruktif

Setiap pemimpin harus memahami bahwa di dalam posisi dan perannya secara implisit terdapat kekuasaan atau wewenang dan tanggungjawab, yang harus dijalankan secara efektif. Salah satu diantaranya adalah kekuasaan atau wewenang memerintahkan anggotanya untuk melakukan atau tidak

melakukan sesuatu dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab sebagai anggota organisasi. Atau dengan kata lain memberikan petunjuk kepada pegawai.

2). Fungsi Konsultatif

Pemimpin dianggap sebagai alamat yang paling tepat untuk berkonsultasi dalam menghadapi dan menyelesaikan masalah yang beragam di lingkungan organisasinya dalam arti adanya komunikasi dua arah antara pimpinan dan para pegawai atas permasalahan pekerjaan.

3). Fungsi partisipatif

Fungsi ini dalam kepemimpinan untuk lebih mengaktifkan organisasi maka hal yang tidak boleh dilakukan oleh pemimpin adalah meminta untuk diistimewakan atau diperlakukan berbeda dari anggota organisasi yang lainnya. Adanya dukungan kepada para pegawai dan juga pengikutsertaan pegawai dalam pengambilan keputusan dalam permasalahan tertentu.

4). Fungsi delegatif

Fungsi pendelegasian harus dilaksanakan untuk mewujudkan organisasi yang dinamis dalam mengikuti perkembangan ilmu dan teknologi di bidangnya karena tidak mungkin segala sesuatunya dapat dilaksanakan sendiri oleh pimpinan puncak. Hal ini merupakan bentuk pemberian kepercayaan pimpinan kepada para pegawai untuk melakukan pekerjaan

5). Fungsi Pengendalian

Fungsi pengendalian harus dilaksanakan oleh seorang pemimpin sehingga elemen-elemen dari setiap unsur manajemen dapat berjalan pada alur yang telah disepekat dalam upaya pencapaian tujuan organisasi, atau pengawasan langsung yang dilakukan atasan terhadap kinerja para pegawai.

Uraian dari definisi konsep dan operasional di atas lebih lanjut dapat dilakukan operasionalisasi variabel penelitian sebagaimana yang terlihat dalam tabel di bawah ini:

Tabel 2.1: Operasionalisasi Variabel Penelitian

No	Variabel	Dimensi	Indikator
1	Variabel (Y) Kinerja pegawai	1.1. Kualitas	1.1.1. Tugas yang diberikan sesuai dengan kompetensi. 1.1.2. Hasil pekerjaan memenuhi kriteria
		1.2. Kuantitas	1.2.1. Mampu mencari alternatif penyelesaian tugas. 1.2.2. Mengetahui prosedur kerja
		1.3. Ketepatan waktu	1.3.1. Segera membuat laporan 1.3.2. Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu
		1.4. Efektifitas	Bekerja dengan sepenuh hati

		1.5. Kemandirian dan komitmen kerja	1.5.1. Berupaya menemukan teknik kerja yang baik 1.5.2. Inisiatif memperbaiki kesalahan.
		1.6. Tanggung jawab	Berupaya untuk langsung bekerja dan menyelesaikan tugas.
2	Variabel (X) Fungsi kepemimpinan	2.1. Instruktif	2.1.1. Memberitahukan tentang informasi baru/bimbingan tentang tugas/ pekerjaan 2.1.2. Perubahan/perbaikan suasana kerja
		2.2. Konsultatif	2.2.1. Menyediakan waktu untuk membahas hambatan maupun masalah yang dihadapi pegawai dalam tugas. 2.2.2. Memberikan solusi/alternatif pemecahan masalah yang dihadapi oleh pegawai
		2.3. Partisipatif	2.3.1. Mendorong kreatifitas pegawai 2.3.2. Menerima dan mempertimbangkan usul yang membangun dari para pegawai 2.3.3. Menyertakan pegawai dalam pengambilan keputusan
		2.4. Delegasi	2.4.1. Memangkitkan kepercayaan diri pegawai tentang tugas yang diberikan.

			2.4.2. Memberikan tanggungjawab kepada pegawai sesuai dengan kompetensinya secara adil dan merata.
		2.5. Pengendalian	2.5.1. Cara/ mekanisme pengawasan 2.5.2. Mengkomunikasikan hasil pengawasan kepada pegawai 2.5.3. Melakukan pengawasan yang efektif.

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain penelitian

Penelitian ini mempergunakan metode kuantitatif. Penelitian kuantitatif bersifat tertutup, obyektif dan terstruktur secara ketat, (Irawan, 2004:122). Jenis analisa yang dilakukan juga adalah jenis analisa kuantitatif, yang artinya analisis yang dilakukan terhadap data yang berbentuk angka baik angka yang merupakan representasi dari suatu kuantita murni maupun angka yang merupakan hasil dari konversi data kualitatif (yakni data kualitatif yang dikuantitatifkan), atau analisa yang menggunakan alat analisa yang bersifat kuantitatif, yaitu alat analisis yang menggunakan model-model seperti model matematika, ataupun model statistik. Hasil analisis disajikan dalam bentuk angka-angka yang kemudian dan dijelaskan dan diinterpretasikan dalam suatu uraian.

Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif, yaitu untuk mendeskripsikan hubungan (korelasi) antara variabel kepemimpinan dengan variabel kinerja. Menurut Arikunto (1998:251) penelitian korelasi bertujuan untuk menemukan ada tidaknya hubungan, dan apabila ada berapa erat hubungan serta berarti atau tidaknya hubungan itu. Sedangkan menurut Kountur (2004:108) dikatakan bahwa:

Penelitian korelasi adalah penelitian yang melihat hubungan antara variabel. Dua atau lebih variabel diteliti untuk melihat hubungan yang terjadi diantara mereka tanpa mencoba untuk merubah atau mengadakan perlakuan terhadap variabel-variabel tersebut.

Berdasarkan pendapat tersebut di atas, maka dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode korelasi untuk melihat hubungan antara variabel yaitu variabel fungsi kepemimpinan dan variabel kinerja.

B. Populasi dan Sampel

Populasi yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah: keseluruhan elemen yang hendak dijelaskan dari hasil yang akan diperoleh. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai negeri sipil lingkup Dinas Pertanian dan Kehutanan Kota Baubau yang berjumlah 68 orang. Populasi pegawai yang akan diteliti dalam penelitian ini relatif heterogen. Sebagian besar pegawai pada Dinas Pertanian dan Kehutanan Kota Baubau adalah dengan masa kerja antara dua tahun sampai dengan sepuluh tahun dan sebagian kecil lagi dengan masa kerja di atas sepuluh tahun yang tersebar pada 6 bidang yaitu: Sekretariat, Bidang Tanaman Pangan, Bidang Perkebunan dan Hortikultura, Bidang Peternakan, Bidang Kehutanan dan Bidang Penyuluhan dan Ketahanan Pangan.

Teknik penarikan sampel yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah teknik penarikan total sampling atau sampel jenuh, yaitu sampel yang diambil adalah seluruh jumlah dari populasi pegawai yang ada yaitu sebanyak 68 orang dengan tujuan bahwa penemuan di dalam sampel tersebut akan dapat menggambarkan keadaan yang sebenarnya.

C. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian merupakan suatu alat yang dipergunakan untuk mengambil dan mengumpulkan data atau informasi. Data yang akan dipergunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder.

Data primer diperoleh langsung dari responden dengan menggunakan instrumen kuesioner dan wawancara dengan tujuan untuk mendapatkan data dan informasi tentang pengaruh dari fungsi-fungsi kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada

Dinasi Pertanian dan Kehutanan Kota Baubau. Data sekunder diperoleh dari berbagai sumber dan dari beberapa literatur yang berhubungan dengan kajian penelitian, dimana data sekunder ini diperoleh dengan menggunakan instrumen pedoman *review* dokumen (*document review*).

D. Prosedur Pengumpulan Data

Data yang dibutuhkan dalam penelitian ini diperoleh melalui cara/teknik sebagai berikut:

1. Kuesioner

Kuesioner adalah sejumlah pertanyaan tertulis yang dipergunakan untuk memperoleh informasi yang diketahui oleh responden. Metode kuesioner dilakukan secara tertutup, langsung dan berbentuk *rating scale*. Tertutup maksudnya adalah: Kuesioner tersebut diberikan langsung kepada responden untuk memperoleh data dan kemudian mengambil data tersebut untuk diolah kembali kedalam angka kuantitatif yang selanjutnya dianalisis menggunakan statistik dan menginterpretasikan hasil analisis tersebut kedalam bahasa kualitatif.

2. Wawancara

Wawancara dilakukan secara langsung kepada nara sumber (*informan*) terhadap fenomena yang berhubungan dengan obyek penelitian, guna melengkapi data yang diperoleh dari hasil kuesioner. Sampel yang diambil sebagai narasumber sebanyak 6 (enam) orang yang diambil dengan menggunakan teknik pengambilan sampel *purposif* yaitu sampel dipilih secara sengaja dengan pertimbangan bahwa sampel tersebut telah bekerja

pada Dinas Pertanian dan Kehutanan Kota Baubau 20 tahun ke atas sehingga telah banyak mengalami pergantian pimpinan, dimana mereka dapat merasakan perbedaan penerapan fungsi kepemimpinan dari setiap pimpinan.

Seperti yang telah dikemukakan di atas bahwa data penelitian ini bersumber pada data primer yang diambil langsung dari hasil pengisian kuisioner oleh responden dan data sekunder yang diperoleh dari berbagai sumber yang berhubungan dengan penelitian ini baik dari Pemerintah Kota dalam hal ini data dari Dinas Pertanian dan Kehutanan sebagai obyek penelitian maupun dari berbagai sumber kepustakaan yang terkait.

Skala yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah skala Likert yaitu jawaban pertanyaan dibagi kedalam lima alternatif jawaban yang dapat dipilih oleh responden. Lima alternatif jawaban yang akan dipilih oleh responden tersebut adalah sebagai berikut:

Tabel 3.1
Tingkatan Nilai

Skor	1	2	3	4	5
Tingkatan	Sangat Rendah	Rendah	Sedang	Kuat	Sangat Kuat
Jawaban Kuestioner	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Ragu-ragu	Setuju	Sangat Setuju

Sebelum dilaksanakan penelitian di lapangan maka instrumen penelitian ini perlu diuji dengan beberapa metode pengujian instrumen. Suatu instrument atau alat ukur dikatakan baik dan dapat menghasilkan informasi yang diharapkan, maka instrument atau alat ukur tersebut harus memenuhi syarat-syarat tertentu. Adapun persyaratan tersebut yang terpenting adalah Validitas dan Realibilitas.

1. Uji validitas

Uji validitas dilakukan adalah untuk mengetahui apakah instrumen yang dipakai dalam suatu penelitian valid atau tidak. Suatu instrument dikatakan valid apabila instrument tersebut dapat mengukur apa yang seharusnya diukur atau sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu instrument pengukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Uji Validitas yang digunakan pada instrument penelitian ini menggunakan statistik "*Pearson Product Moment Correlation (r)*". Untuk Variabel kinerja, dan variabel kepemimpinan uji validitas dilakukan dengan melakukan uji korelasi "*Product Moment Pearson*" terhadap jawaban responden pada masing-masing pertanyaan. Teknik *person correlation* dianalisa dengan menggunakan program SPSS Ver. 12,0 terlihat angka dari masing-masing pertanyaan. Selanjutnya untuk menentukan bahwa suatu butir pertanyaan sudah valid atau tidak, maka dari hasil analisis tersebut dibandingkan dengan batasan nilai korelasi r tabel. Apabila nilai yang terdapat dalam analisis tersebut di bawah nilai korelasi r tabel, maka butir pertanyaan tersebut dinyatakan tidak valid. Sedangkan apabila nilainya lebih besar dari nilai korelasi r tabel maka butir pertanyaan tersebut dinyatakan valid.

2. Uji realibilitas

Uji realibilitas dilakukan bertujuan untuk membuktikan keterandalan dan konsistensi informasi yang terdapat dalam indikator. Suatu instrument penelitian disebut realibel apabila instrument tersebut konsisten dalam memberikan penilaian atas apa yang diukur. Jika hasil penelitian tersebut konsisten memberikan jaminan bahwa instrumen tersebut dapat dipercaya.

Teknik pengujian realibilitas yang dilakukan pada instrumen penelitian ini adalah *Split-half (Alpha cronchbach)* yang diperoses dengan menggunakan program SPSS ver 12,0. Dimana SPSS merupakan salah satu program untuk pengolahan data statistik yang teknik penggunaannya cukup gampang. SPSS 12,0 *for windows* menyediakan cara yang mudah untuk melakukan analisis statistik dan sistem manajemen data dengan menggunakan statistik deskriptif dan kotak dialog untuk mengerjakan sebagian besar perintah.

Persamaan Alpha cronchbachnya dapat dituliskan sebagai berikut:

$$\alpha = kr / (1 + (k - 1) r)$$

Dimana: α = Koefisien keandalan alat ukur

k = Jumlah variable data yang membentuk variable laten

r = Koefisien rata-rata korelasi

Rentang $\alpha = 0 - 1$, artinya α mendekati 1 maka variable semakin reliabel.

Tahapan dalam teknik *Split-half (Alpha cronchbach)* adalah sebagai berikut:

1. Butir-butir pertanyaan diolah menjadi dua kelompok yaitu kelompok instrumen atas dan kelompok bawah.
2. Menyusun skor data tiap kelompok.

3. Menghitung korelasi antara dua kelompok.
4. Pengukuran mempergunakan *Spearman Brown*.

E. Analisis Data

Analisis data pada dasarnya adalah upaya yang dilakukan untuk:

1. Membandingkan dua hal atau dua nilai variabel untuk mengetahui selisihnya atau rasionya kemudian diambil kesimpulannya $(X - Y) = \text{selisih}$, $X/Y = \text{rasio}$.
2. Menguraikan atau memecahkan suatu keseluruhan menjadi bagian-bagian atau komponen-komponen yang lebih kecil agar dapat:
 - a. Mengetahui komponen yang menonjol (memiliki nilai ekstrem);
 - b. Membandingkan antara komponen yang satu dengan komponen lainnya (dengan menggunakan angka selisih atau angka rasio);
 - c. Membandingkan salah satu atau beberapa komponen dengan keseluruhan (secara persentase).
3. Memperkirakan atau dengan menentukan besarnya pengaruh secara kuantitatif dari perubahan suatu (beberapa) kejadian terhadap sesuatu (beberapa) kejadian lainnya, serta memperkirakan/meramalkan kejadian lainnya. Kejadian (*event*) dapat dinyatakan sebagai perubahan nilai variabel.

Penelitian ini mempergunakan analisa kuantitatif, dimana analisa kuantitatif adalah analisa yang menggunakan model-model seperti model matematika (misalnya fungsi multivariat), model statistik dan ekonometrik. Hasil analisis disajikan dalam

bentuk angka-angka yang kemudian dijelaskan dan diinterpretasikan dalam suatu uraian atau analisis yang dilakukan terhadap data yang berbentuk angka. Angka-angka yang dimaksud disini yaitu baik angka yang merupakan representasi dari suatu kuantita (kuantitas murni) maupun angka yang merupakan hasil dari konversi data kualitatif (yaitu data kualitatif yang dikuantitatifkan).

Uji statistik pada penelitian ini sangat besar peranannya dalam melakukan analisis hasil penelitian yang berasal dari survey yang dikumpulkan dari daftar pertanyaan yang terangkum dalam kuesioner. Data dalam penelitian ini adalah merupakan data yang bersifat interval, maka untuk dapat mengetahui hubungan antara variabel-variabel yang diteliti maka dipergunakan alat uji yang berupa analisis korelasi Pearson (*Pearson Corelation*), dengan bentuk persamaannya sebagai berikut:

$$r : \frac{n\sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{n\sum X^2 - (\sum X)^2} \cdot (n\sum Y^2 - (\sum Y)^2)}$$

Melalui indeks korelasi dapat diketahui adanya empat hal yaitu: arah korelasi, ada atau tidaknya korelasi, interpretasi mengenai tinggi rendahnya korelasi dan signifikan tidaknya harga r yaitu seperti yang ditunjukkan dalam tabel III – 2 berikut:

Tabel 3.2
Nilai Korelasi

Arah korelasi	Dinyatakan dalam tanda plus (+) dan tanda minus (-). Tanda + (positif) menunjukkan adanya korelasi sejajar arah, dan tanda - (negatif) menunjukkan adanya korelasi yang sejajar berlawanan arah
Ada tidaknya korelasi	Dinyatakan dalam angka indeks. Berapapun kecilnya indeks korelasi, jika bukan 0,0000 dapat diartikan bahwa antara kedua variabel yang dikorelasikan terdapat hubungan/korelasi.
Interpretasi tinggi rendahnya korelasi	Dapat diketahui pula dari besar kecilnya angka dalam indeks korelasi. Semakin besar angka dalam indeks korelasi maka semakin tinggi korelasi kedua variabel yang dikorelasikan.
Signifikan tidaknya korelasi	Tingkat signifikansi ini menunjukkan kesediaan kita untuk menerima resiko.

Interpretasi nilai korelasi dapat pula dilakukan dengan melihat nilai r saja. Berikut ini dapat dilihat penggambaran kriteria yang biasa digunakan sebagai panduan dalam menginterpretasikan nilai r .

- 1 Nilai $r < 0,35$ menunjukkan bahwa hampir tidak ada hubungan.
- 2 Nilai r antara 0,36 sampai dengan 0,64 menunjukkan adanya hubungan.
- 3 Nilai r antara 0,65 dan 0,84 menunjukkan bahwa adanya hubungan yang berarti dan dapat memprediksikan dengan tepat
- 4 Apabila nilai $r > 0,85$ menunjukkan hubungan yang erat.

Penelitian ini menggunakan interpretasi nilai korelasi seperti yang terlihat dalam tabel berikut:

Tabel 3.3
Interpretasi Koefisien Korelasi

Besarnya nilai r	Interpretasi
0,000 – 0,199	Sangat rendah
0,20 – 0,399	Rendah
0,40 – 0,599	Sedang
0,60 – 0,799	Kuat
0,80 – 1,00	Sangat kuat

Dengan berpedoman pada interpretasi nilai r tersebut di atas, maka korelasi antara variabel dari fungsi kepemimpinan dengan variabel kinerja yang dijelaskan dengan lebih akurat. Selanjutnya untuk melihat korelasi antara variabel kepemimpinan dengan variabel kinerja menggunakan koefisien determinan (R^2).

Metode ini bertujuan untuk melihat hubungan antara satu variabel dependen dengan variabel independen atau nilai kontribusi dari variabel bebas X (fungsi kepemimpinan) terhadap variabel terikat Y (kinerja) digunakan rumus koefisien determinan dengan persamaan sebagai berikut:

$$KP = r^2 \times 100\%$$

Keterangan:

KP adalah nilai persentase koefisien determinan

r adalah nilai koefisien korelasi.

Data dalam penelitian ini adalah merupakan data yang bersifat interval, untuk dapat mengetahui pengaruh antara variabel fungsi kepemimpinan dan variabel kinerja. Penelitian ini bermaksud untuk melihat pengaruh antara dua variabel yaitu: "Pengaruh variabel dari fungsi kepemimpinan dengan kinerja dianalisa dengan menggunakan alat analisa regresi sederhana", dengan persamaan sebagai berikut

$$Y = a + bX$$

Dimana:

Y = Kinerja Pegawai

a = Nilai Konstanta

b = Koefisien Regresi

X = Fungsi Kepemimpinan

BAB IV

TEMUAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Obyek Penelitian

Dinas Pertanian dan Kehutanan Kota Baubau berkedudukan sebagai unsur penunjang Pemerintah Daerah Kota Baubau hal ini tertuang dalam Keputusan Walikota Baubau Nomor 27 tahun 2008 tentang Tugas Pokok dan Fungsi Dinas Pertanian dan Kehutanan Kota Baubau. Adapun secara umum tugas pokok dan fungsi dari Dinas Pertanian dan Kehutanan Kota Baubau adalah membantu Walikota dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah dalam bidang pertanian dan kehutanan. Dinas ini dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya ditunjukkan pada pengembangan pertanian dalam arti luas (tanaman pangan, peternakan dan perkebunan).

Pemenuhan kebutuhan pokok merupakan unsur penting adalah peningkatan kesejahteraan dan menjaga stabilitas pembangunan, untuk itu diperlukan kebijakan peningkatan produksi, pengembangan sistem agribisnis yang ramah lingkungan dengan memperhatikan seluruh potensi sumber daya alam.

1. Isu-isu strategis yang berpengaruh

Sektor pertanian merupakan salah satu sub sektor yang penting dalam perekonomian nasional dan regional di Indonesia. Sekala/tingkat nasional, pertanian mempunyai peran langsung maupun tidak langsung dalam perekonomian nasional. Peran langsung sektor pertanian adalah melalui pembentukan Produk Domestik Regional Bruto (PDRB), penyediaan sumber devisa melalui ekspor, penyediaan pangan dan bahan baku industri, pengentasan kemiskinan, penyedia lapangan kerja dan perbaikan pendapatan masyarakat. Disisi lain, peran tidak langsung sektor

pertanian adalah melalui efek pengganda (*multiplier effect*) berupa keterkaitan input-output antar industri, konsumsi dan investasi.

Pembangunan pertanian dan kehutanan di Kota Baubau memegang peranan strategis dalam sistem dan usaha agribisnis berkelanjutan baik pada aspek ekonomi, sosial maupun pelestarian lingkungan. Dilihat dari aspek ekonomi, komoditi pertanian merupakan sumber pendapatan petani dan devisa daerah. Sektor pertanian di masa yang akan datang juga diharapkan dapat berperan sebagai pendorong dan penarik tumbuhnya industri di Kota Baubau, utamanya industri hulu dan hilir. Dilihat dari aspek sosialnya, beberapa komoditi pertanian telah dikembangkan secara turun temurun sehingga menyerap tenaga kerja dan meningkatkan kesempatan berusaha di daerah sentra agribisnis, bahkan telah menjadi cara hidup sebagian masyarakat.

Peranan strategis sektor pertanian dan kehutanan di Kota Baubau pada khususnya terkait dengan kontribusi terhadap PDRB, penyediaan bahan baku industri, peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD), penyediaan kesempatan kerja dan kesempatan berusaha serta peningkatan pendapatan petani dan kesejahteraan masyarakat secara luas. Berdasarkan peran strategisnya tersebut dalam perekonomian masyarakat dan daerah maka diprediksi sampai dengan beberapa dasawarsa ke depan, sektor pertanian masih menjadi salah satu sub sektor andalan dalam rangka pembangunan perekonomian Kota Baubau.

Adapun beberapa isu strategis yang berpengaruh terhadap pelaksanaan pembangunan pertanian dan kehutanan sebagai implementasi tugas pokok dan fungsi Dinas Pertanian dan Kehutanan Kota Baubau diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Peningkatan kontribusi sektor pertanian dan kehutanan terhadap struktur perekonomian dan PDRB Kota Baubau,
2. Peningkatan kesejahteraan keluarga petani ,
3. Peningkatan ketahanan pangan masyarakat melalui produksi bahan pangan dan peternakan lokal,
4. Pengembangan kelembagaan petani,
5. Peningkatan produksi pertanian dan peternakan,
6. Peningkatan pemasaran hasil-hasil produksi pertanian sesuai dengan potensi posisi strategis Kota Baubau dalam jalur pelayaran dan perdagangan,
7. Peningkatkan kapabilitas tenaga penyuluh pertanian lapangan guna meningkatkan pelayanan penyuluhan kepada masyarakat petani,
8. Peningkatan sarana, prasarana dan infrastruktur guna mendorong peningkatan pemanfaatan potensi lahan secara terkendali dan bertanggung jawab,
9. Pengendalian tingkat kerusakan hutan dan alih fungsi kawasan hutan menjadi areal pertanian dan perladangan liar,
10. Peningkatan rehabilitasi hutan dan lahan melalui partisipasi masyarakat dalam program pengawasan dan konservasi sumber daya hutan,
11. Peningkatan optimalisasi struktur organisasi dinas dan aparatur dalam pelaksanaan pelayanan dibidang pertanian dan kehutanan.

Secara ringkas, pembangunan pertanian di Kota Baubau menjadi sangat penting utamanya karena beberapa pertimbangan yaitu:

- (1) sebagian masyarakat bekerja pada sektor pertanian,
- (2) sektor pertanian merupakan usaha yang telah dilakukan secara turun temurun,
- (3) potensi lahan yang sesuai dan prospektif untuk pengembangan sektor pertanian,
- (4) pemenuhan kebutuhan pangan masyarakat melalui produksi lokal guna mencapai efisiensi harga bahan pangan yang sesuai dengan daya beli masyarakat.

2. Rencana strategis

Dinas Pertanian dan Kehutanan Kota Baubau telah menyusun Rencana Strategis Lima Tahunan yang akan digunakan sebagai kerangka acuan dalam melaksanakan tugasnya yaitu dalam rangka mencapai terwujudnya masyarakat pertanian dan kehutanan yang sejahtera. Rencana strategis tersebut disusun dengan memperhatikan berbagai faktor yang ada pada lingkungan Dinas Pertanian dan Kehutanan Kota Baubau dan konsep ini tidak bersifat statis melainkan dapat diubah sesuai dengan dinamika dan perubahan lingkungan strategis. Rencana strategis Dinas Pertanian dan Kehutanan Kota Baubau dimaksudkan untuk memberikan arah penyelenggaraan pembangunan pertanian dan kehutanan selama 5 (lima) tahun dimulai pada tahun 2008 sampai dengan tahun 2013 dengan maksud menyatukan gerak langkah seluruh unsur pertanian dan kehutanan. Uraian berikut akan mencakup visi, misi, tujuan dan sasaran organisasi serta cara mencapai tujuan dan sasaran.

3. Visi dan misi Dinas Pertanian dan Kehutanan Kota Baubau

a. Visi

Sesuai tugas dan fungsi Dinas Pertanian dan Kehutanan Kota Baubau serta melihat latar belakang serta mencermati fenomena-fenomena yang ada, maka visi Dinas Pertanian dan Kehutanan Kota Baubau adalah: “Mewujudkan masyarakat tani Kota Baubau yang mandiri dalam mengelola sumber daya alam yang ramah lingkungan, berwawasan agribisnis dan berkelanjutan tahun 2012”.

b. Misi

Setelah diuraikannya visi Dinas Pertanian dan Kehutanan Kota Baubau maka misi selanjutnya diuraikan/dirumuskan sebagai berikut:

- 1). Peningkatan pelayanan administrasi perkantoran serta ketersediaan sarana dan prasarana Dinas Pertanian dan Kehutanan Kota Baubau.
- 2). Peningkatan kapasitas sumber daya manusia (SDM) Aparatur Dinas Pertanian dan Kehutanan Kota Baubau.
- 3). Peningkatan kesejahteraan masyarakat pertanian.
- 4). Peningkatan produksi, produktivitas dan pengelolaan sumber daya alam yang ramah lingkungan.
- 5). Pencapaian kondisi ketahanan pangan masyarakat melalui pemanfaatan produksi pertanian lokal dan diversifikasi pemanfaatan sumber pangan alternatif.
- 6). Pengembangan agribisnis pertanian dan kehutanan yang berkelanjutan melalui peningkatan sarana dan prasarana, peningkatan akses informasi teknologi, permodalan dan pemasaran hasil.

- 7) Peningkatan kesadaran dan partisipasi masyarakat dalam pemanfaatan sumber daya hutan, pengawasan, pengendalian, pencegahan dan penanggulangan kerusakan kawasan hutan, serta konservasi dan rehabilitasi hutan dan lahan.

- 8). Memberikan pelayanan prima kepada masyarakat.

4. Susunan organisasi

Sebagaimana dikemukakan dalam Peraturan Walikota Baubau Nomor 27 Tahun 2007, untuk menyelenggarakan tugas dan fungsi tersebut, Dinas Pertanian dan Kehutanan Kota Baubau dilengkapi dengan perangkat organisasi sebagai berikut:

- 1). Kepala Dinas;

- 2). Sekretariat, terdiri dari :

- Sub Bagian Perencanaan.
- Sub Bagian Umum dan Kepegawaian.
- Sub Bagian Keuangan.

- 3). Bidang Tanaman Pangan, terdiri dari

- Seksi Produksi Tanaman Pangan.
- Seksi Pengelolaan Lahan dan Air.
- Seksi Sarana dan Prasarana.

- 4). Bidang Peternakan, terdiri dari

- Seksi Produksi Ternak.
- Seksi Kesehatan Hewan dan Kesehatan Masyarakat Veteriner.
- Seksi Pembibitan, Penyebaran dan Pengawasan Ternak

5). Bidang Perkebunan, terdiri dari :

- Seksi Produksi Perkebunan.
- Seksi Pengolahan dan Pemasaran.
- Seksi Hortikultura

6). Bidang Kehutanan, terdiri dari:

- Seksi Pengawasan dan Pengamanan Hutan.
- Seksi Konservasi dan Rehabilitasi Hutan.
- Seksi Pengelolaan Hutan.

7). Bidang Penyuluhan dan Ketahanan Pangan, terdiri dari

- Seksi Ketersediaan dan Distribusi Pangan.
- Seksi Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Kelembagaan.
- Seksi Penyuluhan dan Pelayanan Informasi.

8). Unit Pelaksana Teknis Daerah (UPTD).

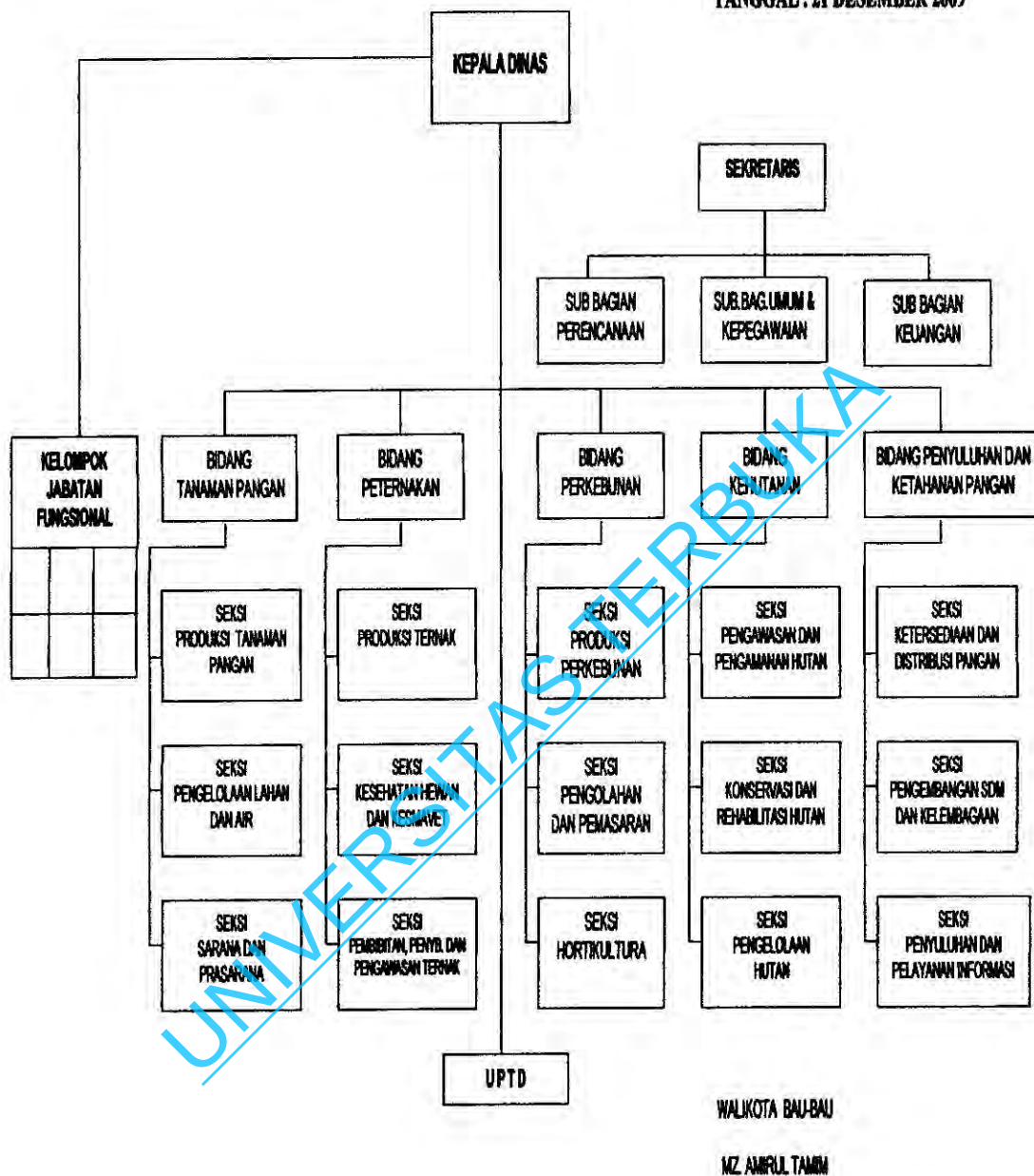
9). Kelompok Jabatan Fungsional (KJF).

Namun demikian, hingga tahun 2009 di Dinas Pertanian dan Kehutanan Kota Baubau formasi jabatan yang telah terisi hanya 9 Seksi dan Sub Bagian dari 18 jabatan struktural Eselon IV yang diamanatkan dalam Peraturan Walikota Baubau Nomor 27 Tahun 2007. Hal ini tentu mempengaruhi pelaksanaan tugas pokok dan fungsi Dinas Pertanian dan Kehutanan Kota Baubau.

Susunan organisasi Dinas Pertanian dan Kehutanan Kota Baubau dapat dilihat dalam gambar berikut:

**STRUKTUR ORGANISASI
DINAS PERTANIAN DAN KEHUTANAN**

**LAMPIRAN : PERATURAN WALIKOTA BAU-BAU
NOMOR : 25 TAHUN 2009
TANGGAL : 21 DESEMBER 2009**



Gambar 4.1
Struktur Organisasi Dinas Pertanian dan Kehutanan Kota Baubau

5. Tugas dan fungsi Dinas Pertanian dan Kehutanan

Dinas Pertanian dan Kehutanan adalah sebuah instansi pemerintah Kota Baubau Provinsi Sulawesi Tenggara yang berdasarkan Peraturan Walikota Baubau Nomor 27 Tahun 2008 mempunyai tugas dan fungsi seperti yang tertuang pada pasal-pasal dalam Peraturan Walikota tersebut seperti berikut:

- a. Dinas Pertanian dan Kehutanan merupakan unsur pelaksana Pemerintah Daerah.
- b. Dinas dipimpin oleh seorang Kepala Dinas yang berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Walikota melalui Sekretaris Daerah.

Dinas Pertanian dan Kehutanan mempunyai tugas melaksanakan kewenangan Otonomi Daerah dalam rangka pelaksanaan tugas desentralisasi dalam bidang pertanian tanaman pangan, peternakan, kehutanan dan perkebunan serta penyelenggaraan ketahanan pangan daerah.

Untuk menyelenggarakan tugas sebagaimana yang telah dikemukakan di atas, Dinas Pertanian dan Kehutanan Kota Baubau mempunyai fungsi sebagai berikut:

- a. Perumusan kebijakan teknis di bidang pertanian tanaman pangan, peternakan, kehutanan dan perkebunan
- b. Pemberian pembinaan dan rekomendasi perizinan di bidang pertanian, peternakan, kehutanan dan perkebunan
- c. Pembinaan terhadap Unit Pelaksana Teknis Daerah (UPTD) dan Kelompok Jabatan Fungsional
- d. Pengelolaan urusan ketatausahaan Dinas

- e. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Walikota sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya.

a. Sekretariat

Sekretariat dipimpin oleh seorang Sekretaris yang berada di bawah dan bertanggungjawab langsung kepada Kepala Dinas, sedangkan Bidang dipimpin oleh seorang Kepala Bidang yang berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Kepala Dinas melalui Sekretaris. Sekretariat mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas dinas dalam pelayanan administrasi dan ketatausahaan terhadap semua satuan organisasi di lingkungan dinas yang meliputi urusan umum dan perlengkapan, perencanaan, pengelolaan administrasi keuangan dan kepegawaian serta melaksanakan urusan pendidikan dan pelatihan.

Untuk melaksanakan/menyelenggarakan tugas seperti yang disebutkan di atas maka Sekretariat mempunyai fungsi sebagai berikut:

- 1) Pelaksanaan urusan umum dan perlengkapan yang meliputi pengelolaan surat menyurat dan arsip, perlengkapan, rumah tangga serta pelaksanaan urusan kehumasan dan protokol.
- 2) Pelaksanaan urusan perjalanan dinas
- 3) Pengelolaan administrasi keuangan, perbendaharaan dan pelaksanaan perhitungan anggaran
- 4) Pelaksanaan urusan administrasi kepegawaian ketatalaksanaan, perumusan rancangan peraturan dan produk hukum serta pelaksanaan urusan penyuluhan, pendidikan dan pelatihan.

- 5) Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Dinas sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya.

b. Bidang Tanaman Pangan

Bidang Tanaman Pangan mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas dinas dalam melaksanakan usaha peningkatan usaha produksi padi dan palawija serta pengembangan sarana produksi, alat dan mesin pertanian, rehabilitasi dan konservasi lahan, peningkatan kelembagaan dan tata guna air, perlindungan tanaman dan pengawasan pestisida serta melakukan manajemen dan pelayanan usaha tani, melakukan intensifikasi dan penganekaragaman pangan, informasi pasar dan stabilitasi harga, serta melakukan pengkajian ketersediaan pangan pasca panen dan pengolahan hasil

Untuk melaksanakan tugas seperti yang disebutkan di atas maka Bidang Tanaman Pangan mempunyai fungsi sebagai berikut:

- 1) Pelaksanaan pembinaan peningkatan produksi tanaman pangan
- 2) Pengembangan/perlindungan tanaman dan tata guna air
- 3) Peningkatan sarana/prasarana produksi pertanian
- 4) Pelaksanaan pendidikan dan latihan di bidang pengembangan produksi pertanian
- 5) Pelaksanaan tugas lainnya yang diberikan oleh Kepala Dinas sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya

c. Bidang Peternakan

Didang Peternakan mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas dinas di bidang Peternakan dalam pembinaan pengembangan produksi bibit dan pakan,

penyebaran dan pengembangan ternak, melakukan bimbingan dan pengawasan pemanfaatan teknologi peternakan, penyuluhan peternakan serta melakukan pembinaan dan bimbingan kelembagaan, tenaga dan sarana peternakan. Bidang Peternakan di dalam mengemban dan melaksanakan tugas yang tersebut memiliki fungsi seperti berikut:

- 1) Pelaksanaan pembinaan teknis pengembangan produksi dan pemasaran
- 2) Pelaksanaan pelayanan dan pemantauan kesehatan hewan dan kesmavet
- 3) Pelaksanaan penyuluhan di bidang peternakan
- 4) Pembinaan dan bimbingan kelembagaan tenaga dan sarana peternakan
- 5) Pelaksanaan tugas lainnya yang diberikan oleh Kepala Dinas sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya

d. Bidang Perkebunan

Bidang Perkebunan mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas dinas dalam penyelenggaraan budidaya dan pengolahan serta pemasaran hasil perkebunan dan hortikultura. Bidang Perkebunan mempunyai fungsi:

- 1) Pelaksanaan pengelolaan dan pengembangan hasil perkebunan
- 2) Pelaksanaan dan pengkoordinasian penetapan tarif pungutan hasil perkebunan
- 3) Pelaksanaan pengelolaan pemungutan hasil perkebunan dan hortikultura
- 4) Pelaksanaan upaya rehabilitasi dan konservasi lahan perkebunan/ hortikultura
- 5) Pelaksanaan pengelolaan benih/bibit dan perlindungan tanaman

- 6) Pelaksanaan tugas lainnya yang diberikan oleh Kepala Dinas sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya

e. Bidang Kehutanan

Bidang Kehutanan mempunyai tugas melakukan sebagian tugas dinas dalam pengawasan, pengamanan, konservasi dan rehabilitasi serta melakukan pengelolaan hasil hutan. Untuk melaksanakan tugas sebagai mana yang telah disebutkan di atas maka Bidang Kehutanan memiliki fungsi sebagai berikut:

- 1) Pelaksanaan pengawasan dan pengamanan hutan
- 2) Pelaksanaan pengelolaan dan pengawasan peredaran hasil hutan
- 3) Pelaksanaan konservasi dan rehabilitasi hutan
- 4) Pelaksanaan dan pengkoordinasian penetapan tarif pemungutan hasil hutan
- 5) Pelaksanaan pengelolaan benih/bibit dan perlindungan tanaman
- 6) Pelaksanaan tugas lainnya yang diberikan oleh Kepala Dinas sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya

f. Bidang Penyuluhan dan Ketahanan Pangan

Bidang Penyuluhan dan Ketahanan Pangan mempunyai tugas melakukan sebagian tugas dinas dalam melakukan pengkajian, pengembangan dan koordinasi dalam pelaksanaan ketahanan pangan dan penyuluhan. Untuk melaksanakan tugas sebagai mana yang tertera dalam uraian dimaksud Bidang Penyuluhan dan Ketahanan Pangan mempunyai fungsi sebagai berikut:

- 1) Pengkajian, penyiapan perumusan kebijakan, pengembangan pemantauan ketersediaan pangan serta pencegahan dan penanggulangan kerawanan pangan
- 2) Pengkajian, penyiapan perumusan kebijakan, pemantauan dan pemantapan konsumsi dan keamanan pangan
- 3) Pengkajian, penyiapan perumusan kebijakan, pemantauan dan pemantapan distribusi pangan
- 4) Pengkajian, penyiapan perumusan evaluasi kebijakan penyelenggaraan dan pengembangan pelaksanaan penyuluhan pangan
- 5) Pengkajian, penyiapan perumusan evaluasi kebijakan pengembangan sumber daya manusia dan kelembagaan
- 6) Pelaksanaan tugas lainnya yang diberikan oleh Kepala Dinas sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya

g. Unit Pelaksana Teknis Daerah (UPTD)

Pada Dinas Pertanian dan Kehutanan dapat dibentuk Unit Pelaksana Teknis Daerah (UPTD) sesuai dengan kebutuhan dan besarnya beban kerja. UPTD mempunyai tugas dan fungsi sebagai unsur pelaksana teknis operasional Dinas Pertanian dan Kehutanan. UPTD dipimpin oleh seorang Kepala yang berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Kepala Dinas dan secara operasional berkoordinasi dengan Camat.

h. Kelompok Jabatan Fungsional

Di lingkungan Dinas Pertanian dan Kehutanan dapat dibentuk Kelompok Jabatan Fungsional sesuai kebutuhan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Kelompok Jabatan Fungsional mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Pemerintah Daerah dalam bidang penyelenggaraan penyuluhan pertanian, kehutanan, perkebunan dan peternakan sesuai dengan keahlian dan kebutuhan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Kelompok Jabatan Fungsional terdiri atas sejumlah tenaga fungsional yang diatur dan ditetapkan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Kelompok Jabatan Fungsional dipimpin oleh seorang tenaga fungsional senior yang ditunjuk berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Kepala Dinas. Jumlah tenaga fungsional ditentukan berdasarkan kebutuhan dan beban kerja berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Jenis dan jenjang jabatan fungsional diatur berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

B. Karakteristik Responden

Jabatan yang ada di Dinas Pertanian dan Kehutanan berdasarkan Peraturan Daerah Kota Baubau No. 3 tahun 2008 ada beberapa jenis seperti yang telah disebutkan di atas yaitu:

- 1) Satu orang Kepala Dinas
- 2) Satu orang Sekretaris
- 3) Lima orang Kepala Bidang
- 4) Delapan Belas orang Kepala Seksi

Berdasarkan daftar pertanyaan/kuesioner yang disebar memuat jenis jabatan dari responden dan datanya diperoleh sebagai berikut:

- 1 (satu) orang Kepala Dinas dan 6 (enam) orang Kepala Bidang sama dengan 10,29 % dari seluruh responden.
- 9 (sembilan) orang Kepala Seksi atau sejumlah 13,23 %
- 24 (dua puluh empat) orang staf atau sejumlah 35,29 % dari keseluruhan jumlah responden yang didata.
- 34 (tiga puluh empat) orang Penyuluh Lapangan atau sejumlah 50 %.

Data jabatan dari keseluruhan responden dalam penelitian ini dapat dilihat dalam gambar berikut:



Gambar 4. 2
Jabatan Responden

Hasil dari seluruh kuesioner penelitian yang disebar kepada seluruh responden pada Dinas Pertanian dan Kehutanan Kota Baubau dan telah ditabulasikan menurut data jenis kelamin adalah terdapat sebaran data yang hampir berdekatan yaitu 38 orang responden laki-laki atau 55,9 % dari seluruh data dan responden perempuan

sejumlah 30 orang responden atau sejumlah 44,1 %. pula. Hal ini sangat mungkin terjadi karena tidak adanya persyaratan jenis kelamin dalam perekrutan tenaga kerja dan juga tidak adanya persyaratan khusus jenis kelamin dalam pelaksanaan program kegiatan Dinas. Untuk melihat komposisi dari jenis kelamin responden dapat dilihat pada gambar di bawah ini.



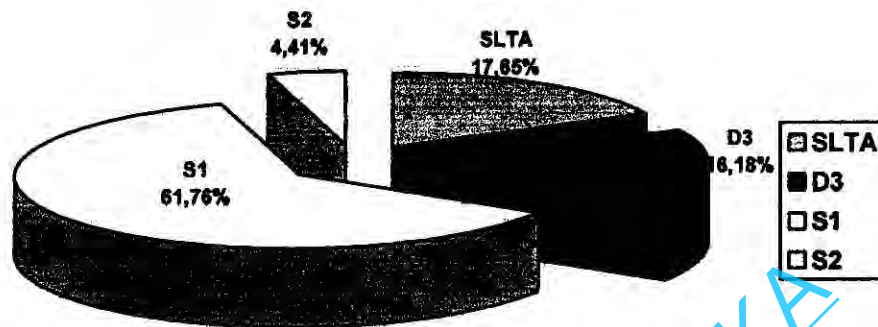
Gambar 4.3
Jenis Kelamin Responden

Pendidikan responden pada Dinas Pertanian dan Kehutanan Kota Baubau beragam dari tingkat pendidikan menengah sampai dengan tingkat pendidikan tinggi baik tingkat Diploma, Strata Satu (S1) maupun pendidikan Strata Dua/Pascasarjana (S2). Berdasarkan sebaran pendidikan dari responden dapat diperoleh data seperti berikut:

- 12 (dua belas) orang berpendidikan SLTA atau sebanyak 17,65 %
- 11 (sebelas) orang berpendidikan D₃ atau sejumlah 16,18 %
- 42 (empat puluh dua) orang berpendidikan Sarjana S₁ atau sejumlah 61,76 %

- 3 (tiga) orang berpendidikan Pasca Sarjana Strata 2 atau sejumlah 4,41 %

Hasil dari tabulasi data tersebut di atas dapat digambarkan dalam diagram seperti gambar dibawah ini:



Gambar 4.4
Data Pendidikan Responden

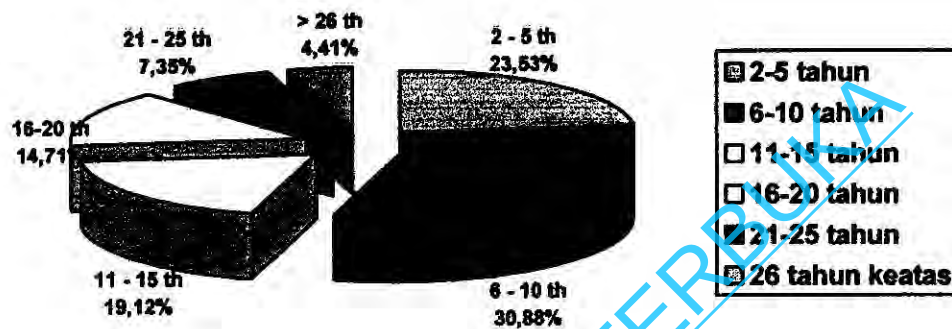
Dari data yang ada tingkat pendidikan responden terlihat bahwa pendidikan yang terendah adalah SLTA yaitu sebanyak 12 orang responden atau sejumlah 17,65% dan tingkat pendidikan yang tertinggi adalah Pasca Sarjana (Strata 2) dan tingkat pendidikan yang mendominasi dari data responden adalah tingkat pendidikan Sarjana Strata 1 yaitu sejumlah 42 orang responden atau dengan persentase tertinggi yaitu sebesar 61,76 % . Data ini menunjukkan bahwa tingkat pendidikan pegawai pada Dinas Pertanian dan Kehutanan Kota Baubau adalah rata-rata Sarjana S₁.

Masa kerja responden dalam penelitian ini adalah berkisar dari 2 (dua) tahun sampai lebih dari 26 tahun. Adapun kisaran masa kerja tersebut adalah:

- 2 – 5 tahun sebanyak 16 orang atau sejumlah 23,53 %
- 6 – 10 tahun sebanyak 21 orang atau sebesar 30,88 %

- 11 – 15 tahun sebanyak 13 orang atau sebesar 19,12 %
- 16 – 20 tahun sebanyak 10 orang atau sebesar 14,71 %
- 21 – 25 tahun sebanyak 5 orang atau sebesar 7,35 % dan
- Kisaran 26 tahun keatas adalah sebanyak 3 orang atau sebesar 4,41 %

Data tersebut dapat terlihat dalam gambar berikut:



Gambar 4. 5
Masa Kerja Responden.

C. Deskripsi Variabel Penelitian

Untuk mengetahui bagaimana karakteristik dari data yang diperoleh dari proses pengambilan data/ proses penelitian maka diperlukan perincian data secara deskriptif untuk mengetahui tanggapan responden terhadap variabel kinerja sebagai variabel terikat dan variabel kepemimpinan sebagai variabel bebasnya. Deskripsi data dari hasil penelitian berupa gambar/grafik dan ukuran pemusatan nilai tertinggi dan terendah. Deskripsi data dari hasil penelitian akan disajikan baik secara umum untuk seluruh jawaban responden terhadap semua pertanyaan-pertanyaan mengenai variabel

kepemimpinan maupun terhadap variabel kinerja, serta deskripsi terhadap jawaban-jawaban dari pertanyaan masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Adapun rincian dari masing-masing variabel dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Variabel fungsi kepemimpinan

Variabel fungsi kepemimpinan dalam penelitian ini adalah merupakan variabel-variabel dari kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi dan meyakinkan orang lain sehingga orang-orang tersebut dapat digerakkan untuk melakukan pekerjaannya. Kuesioner penelitian ini menjelaskan beberapa indikator yaitu:

1. Instruksi
2. Konsultasi
3. Partisipasi
4. Delegasi
5. Pengendalian atau kontrol.

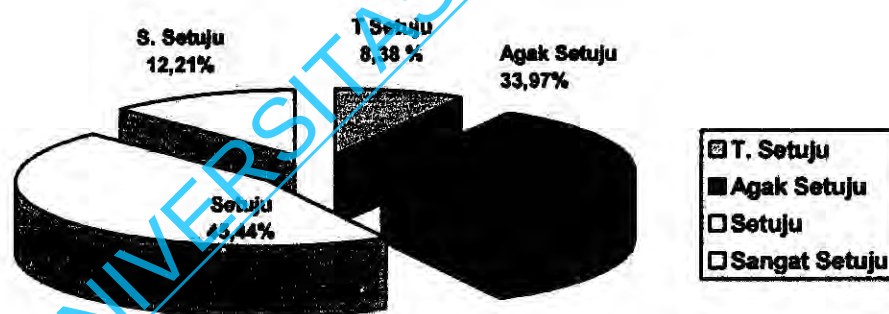
Tabel 4. 1 berikut menyajikan hasil jawaban dari 68 responden terhadap sebaran pertanyaan tentang fungsi kepemimpinan.

Tabel 4.1
Distribusi Jawaban Responden Terhadap Variabel Fungsi Kepemimpinan

No. Id. Res.	No Pertanya an	Jawaban Responden					Total
		Sangat Tdk Setuju	Tdk Setuju	Ragu- ragu	Setuju	Sangat Setuju	
1	2	3	4	5	6	7	8
1	1	-	6	27	30	5	68
2	2	-	7	27	33	1	68
3	3	-	5	30	30	3	68
4	4	-	7	16	35	10	68
5	5	-	3	20	37	8	68
6	6	-	2	25	30	11	68
7	7	-	3	25	32	8	68
8	8	-	3	21	35	9	68
9	9	-	4	25	32	7	68
10	10	-	5	24	29	10	68
11	11	-	4	18	37	9	68
12	12	-	3	16	40	9	68
13	13	-	4	14	32	18	68
14	14	-	5	34	20	6	68
15	15	-	7	22	29	10	68
16	16	-	3	23	29	8	68
17	17	-	8	27	25	8	68
18	18	-	11	22	25	10	68
19	19	-	8	23	27	10	68
20	20	-	8	23	31	6	68
Total		-	114	462	618	166	1360
%		-	8,38	33,97	45,44	12,21	100

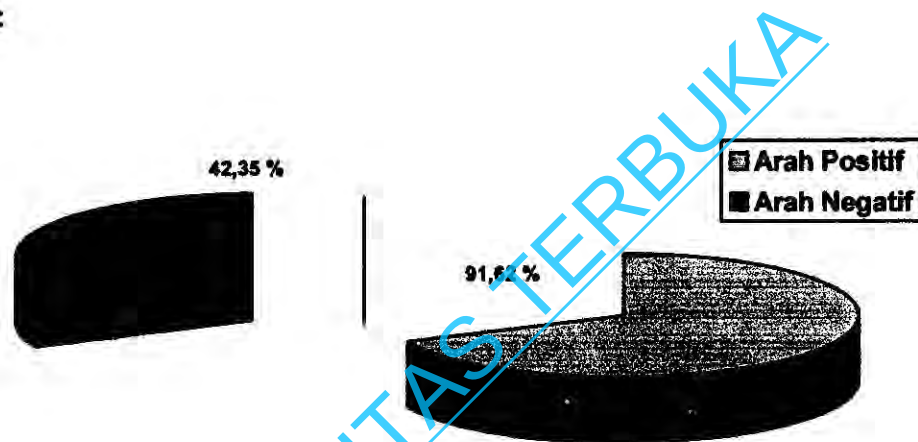
Sumber: Hasil Penelitian

Hasil olahan/tabulasi data primer yang diambil berdasarkan kuesioner penelitian di atas diperoleh sebaran data yang menunjukkan bahwa mayoritas dari jawaban responden adalah jawaban setuju yaitu dengan jumlah sekitar 618 atau sebesar 45,44 %, kemudian diikuti oleh jawaban responden yang ragu-ragu/agak setuju yaitu dengan jumlah 462 atau sebesar 33,97 %, selanjutnya sebaran jawaban responden yang memberikan jawaban sangat setuju yaitu sejumlah 166 atau sebesar 12,21 % , dan ada pula jawaban responden yang berupa tidak setuju yaitu sejumlah 114 atau sebesar 8,38 % dari seluruh jawaban responden. Gambaran sebaran jawaban responden terhadap variabel fungsi kepemimpinan dapat dilihat dalam gambar berikut.



Gambar 4. 6
Distribusi Jawaban Responden Terhadap Variabel Fungsi Kepemimpinan

Hasil tabulasi data variabel fungsi kepemimpinan di atas ternyata memperlihatkan bahwa sebagian besar responden menjawab kearah jawaban yang positif (jumlah persentase jawaban responden dari ragu-ragu/agak setuju sampai dengan jawaban sangat setuju lebih besar apabila dibandingkan dengan jumlah jawaban responden dari ragu-ragu/agak setuju sampai dengan jawaban sangat tidak setuju) yaitu sebesar 91,62 %. Sedangkan jumlah jawaban yang sebaliknya adalah sebesar 42,35 %. Besaran perbandingan jawaban tersebut dapat dilihat dari gambar berikut:



Gambar 4. 7
Perbandingan Jumlah Jawaban Responden Terhadap Variabel Fungsi Kepemimpinan

Berdasarkan hasil tabulasi data variabel fungsi kepemimpinan oleh responden seorang pemimpin dirasakan akan dapat melaksanakan fungsi kepemimpinan apabila pemimpin tersebut secara berkala melakukan berbagai hal berikut:

1. Memberikan bimbingan dan arahan terhadap berbagai kesulitan yang dihadapi oleh pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan

2. Memberikan kepercayaan kepada pegawai terhadap penyelesaian dari beban tugas yang diberikan dan dalam mengembangkan dan menyampaikan pemikiran yang baik yang mengarah kepeningkatan kualitas kinerja pegawai.
3. Menunjukkan hal-hal yang positif dari tindakan pegawai terhadap tanggung jawab yang dibebankan.
4. Selalu memberikan semangat kepada para pegawai dalam menjalankan kewajiban yang dibebankan.
5. Selalu memberikan peluang kepada para pegawai untuk dapat mengeluarkan pendapat maupun saran baik kepada sesama pegawai maupun kepada atasan dalam rangka penyelesaian beban tugas yang diberikan.
6. Selalu memberikan pengawasan terhadap proses pekerjaan maupun hasil yang telah dicapai oleh para pegawai.

2. Variabel kinerja

Variabel kinerja dalam penelitian ini adalah hasil kerja dari Pegawai Dinas Pertanian dan Kehutanan Kota Baubau. Secara lebih rinci data dari hasil penelitian yang melibatkan 68 orang responden dan dengan beranekaragam tanggapan sebagaimana tercantum dalam tabel 4.2.berikut:

Tabel 4.2
Distribusi Jawaban Responden Terhadap Variabel Kinerja

No. Id. Res.	No Pertanyaan	Jawaban responden					Total
		Sangat tdk Setuju	Tdk Setuju	Ragu-ragu	Setuju	Sangat Setuju	
1	1	-	3	13	36	16	68
2	2	-	1	15	28	24	68
3	3	-	3	22	33	10	68
4	4	-	1	9	29	29	68
5	5	-	-	12	33	23	68
6	6	-	-	12	33	23	68
7	7	-	1	4	38	25	68
8	8	-	-	11	29	28	68
9	9	-	2	9	30	27	68
10	10	-	1	13	33	21	68
11	11	-	2	12	27	27	68
12	12	-	2	7	31	28	68
13	13	-	-	7	30	31	68
14	14	-	2	7	36	23	68
15	15	-	2	9	26	31	68
16	16	-	1	10	33	24	68
17	17	-	1	10	33	24	68
18	18	-	-	12	30	26	68
19	19	-	-	13	28	27	68
20	20	-	-	13	30	25	68
Total		0	22	220	626	492	1360
%		0	1,62	16,18	46,03	36,18	100

Sumber: Hasil Penelitian

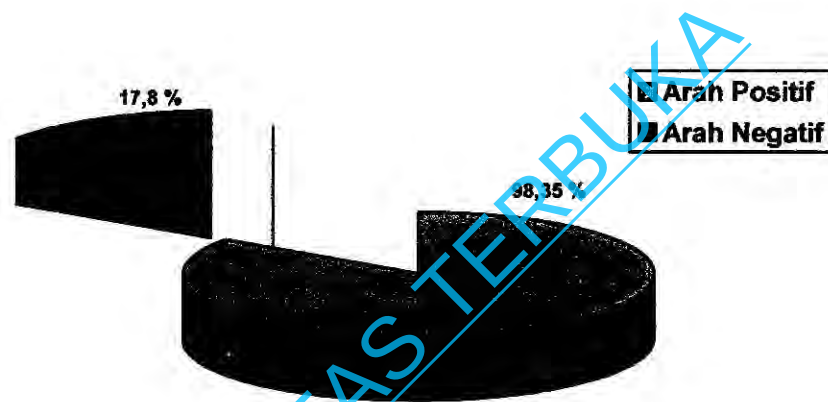
Olahan data dari sumber data primer yang diambil berdasarkan kuisioner penelitian di atas bahwa kebanyakan atau mayoritas dari responden memberikan jawaban setuju, yaitu dengan jumlah persentase jawaban setuju sejumlah 626 atau sebesar 46,03 % dan tidak berbeda jauh dengan jumlah jawaban responden yang

menjawab sangat setuju, yaitu sejumlah 492 atau sebesar 36,18 %, kemudian diikuti oleh jawaban responden yang ragu-ragu/agak setuju sejumlah 220 atau sebesar 16,18 % dan jumlah jawaban responden yang tidak setuju adalah sejumlah 22 atau sebesar 1,62 %. Tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju. Di sini terlihat bahwa mayoritas responden menjawab dengan arah yang positif, dalam arti kebanyakan responden menjawab kearah jawaban yang positif yaitu jawaban setuju dan sangat setuju. Jumlah persentase kisaran jawaban dari ragu-ragu/agak setuju sampai dengan sangat setuju lebih besar dari kisaran jumlah persentase jawaban dari ragu-ragu/agak setuju hingga kejawaban responden sangat tidak setuju. Tidak ada responden menjawab sangat tidak setuju. Di sini memperlihatkan bahwa pegawai berusaha untuk melakukan pekerjaan sebisa yang dapat mereka lakukan. Untuk sebaran jawaban responden terhadap variabel kinerja dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 4. 8
Distribusi Jawaban Responden Terhadap Variabel Kinerja

Dari hasil tabulasi data variabel kinerja di atas maka terlihat bahwa sebagian besar responden menjawab kearah jawaban yang positif (jumlah persentase jawaban responden dari ragu-ragu/agak setuju sampai dengan jawaban sangat setuju lebih besar apabila dibandingkan dengan jumlah jawaban responden dari ragu-ragu/agak setuju sampai dengan jawaban sangat tidak setuju) yaitu sebesar 98,35 %. Sedangkan jumlah jawaban yang sebaliknya adalah sebesar 17,8 %. Besaran perbandingan jawaban tersebut dapat dilihat dari gambar berikut:



Gambar 4. 9
Perbandingan Jumlah Jawaban Responden Terhadap Variabel Kinerja

Melihat distribusi dari jawaban responden di atas persentase jawaban dari ragu-ragu/agak setuju sampai dengan sangat setuju lebih besar dibandingkan dengan jumlah persentase jawaban dari ragu-ragu/agak setuju sampai dengan jawaban sangat tidak setuju. Di sini terjadi pemusatan jawaban yang menunjukkan kriteria penilaian kinerja yang baik berdasarkan indikator variabel kinerja yaitu:

1. Kualitas
2. Kuantitas

3. Ketepatan waktu
4. Efektifitas
5. Kemandirian dan komitmen kerja
6. Tanggung jawab

Melihat sebaran jawaban responden yang demikian bahwa pegawai tetap berusaha untuk melakukan pekerjaan semampu mereka dalam arti pegawai tetap berusaha mempertahankan kinerja dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab yang dibebankan.

D. Pengujian Validitas dan Reliabilitas Data Penelitian

1. Uji validitas

Pengujian prasyarat analisis validitas dan reliabilitas data penelitian dilakukan sebelum data hasil penelitian pengaruh fungsi kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dianalisis dengan menggunakan *regresi*. Uji validitas dilakukan untuk mengukur validasi/validitas data penelitian dilakukan dengan cara melakukan korelasi antar skor masing-masing variabel dengan skor totalnya.

Penelitian ini mengukur validitas data fungsi kepemimpinan dengan kinerja pegawai dengan hipotesis sebagai berikut :

H₀ = Seluruh pertanyaan yang diajukan kepada responden tidak valid.

H₁ = Seluruh pertanyaan yang diajukan kepada responden valid.

Keputusan uji validitas dilakukan dengan teknik sebagai berikut: Bila r hitung lebih besar dari r tabel (r hitung $<$ r tabel), maka H_0 ditolak artinya variabel dari penelitian ini adalah valid. Sebaliknya apabila r hitung lebih kecil dari r tabel (r hitung $<$ r tabel) maka H_0 diterima artinya variabel dari penelitian ini tidak valid.

Hasil yang diperoleh dengan mengelola data fungsi kepemimpinan dan kinerja pegawai melalui uji validitas setelah dimasukkan pada program SPSS Ver. 12,0 seperti terlihat dalam tabel berikut:

Tabel 4. 3
Hasil Uji Validitas Variabel Fungsi Kepemimpinan dan
Variabel Kinerja

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	68	100
	Excluded (a)	0	0,
	Total	68	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Hasil uji validitas variabel seperti yang tertera pada tabel 4. 3 di atas dapat dijelaskan sebagai berikut. Proses pengelolaan data kedua variabel dinyatakan terproses valid 100 % dengan jumlah data 68 responden. Nilai validitas dari masing-masing variabel adalah sebesar 0,851, seperti terlihat pada tabel 4. 6 di bawah. Jadi nilai dari r hitung ternyata lebih besar dari nilai r tabel. Dengan demikian berarti bahwa seluruh variabel dari penelitian ini adalah valid.

2. Uji reliabilitas

Nilai *Cronbach Alpha* pada tabel *Reliability Statistik* untuk mengukur reliabilitas 2 (dua) variabel fungsi kepemimpinan dan kinerja pegawai diperoleh nilai $r = 0,914$ seperti yang terlihat pada hasil analisa SPSS berikut:

Tabel 4. 4
Hasil Uji Reliabilitas Variabel Fungsi Kepemimpinan dan
Variabel Kinerja

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,914	2

Hasil ini akan menggambarkan reliabel atau tidak reliabelnya kedua variabel dengan cara membandingkan dengan nilai r tabel. $= 68 - 2 = 66$ dengan $\alpha 5\% = 0,534$. Kesimpulan yang diperoleh dari hasil analisa yang telah dilakukan diperoleh bahwa, data variabel fungsi kepemimpinan dan variabel kinerja pegawai semuanya reliabel ini dapat dilihat pada nilai r -hitung lebih besar dari r -tabel ($0,914 > 0,534$). Berdasarkan asumsi/hipotesis yang telah dibuat maka H_0 ditolak dan H_1 diterima yang menyimpulkan bahwa seluruh pertanyaan yang diajukan kepada responden seluruhnya reliabel.

Pengujian reliabilitas data dapat diperoleh dengan syarat melakukan uji validitas data. Hasil uji validitas data variabel fungsi kepemimpinan dan kinerja pegawai dapat dilihat pada hasil pengelolaan data SPSS sebagai berikut:

Tabel 4. 5
Skala Varians Variabel Fungsi Kepemimpinan dan Variabel Kinerja Pegawai
Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KINERJA PEGAWAI	72,26	104,168	,851	.(a)
FUNGSI KEPEMIMPINAN	83,66	77,212	,851	.(a)

a The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may want to check item codings.

Tabel item total statistik menggambarkan rata-rata (*mean*) nilai kinerja pegawai dari jawaban responden sebesar 83,66. dan variabel fungsi kepeimpin sebesar 72,26

Tingkat kesalahan nilai atau bias dari nilai standar deviasi (*standar deviation*) kedua variabel mencapai nilai 8,787 untuk kinerja dan 10,206 untuk fungsi kepemimpinan pada masing-masing jumlah data sebanyak 68 seperti yang terlihat dari hasil analisa dalam lampiran penelitian ini. Selanjutnya pada tabel *item-total*

statistik (Tabel 4. 5) di atas dijelaskan pula bahwa skala rata-rata variabel kinerja pegawai apabila variabel fungsi kepemimpinan dihilangkan adalah sebesar 72,26 begitu pula sebaliknya dengan skala rata-rata variabel fungsi kepemimpinan. Jika variabel kinerja pegawai yang dihilangkan maka diperoleh hasil sebesar 83,66. Skala varians variabel kinerja pegawai jika variabel fungsi kepemimpinan dihilangkan yakni 104,168 begitu pula sebaliknya skala varians variabel fungsi kepemimpinan jika variabel kinerja pegawai yang dihilangkan yakni sebesar 77,712.

Tabel 4. 5 di atas, menunjukkan pula nilai pada kolom *Corrected item-total correlatioan* yang menggambarkan uji validitas data variabel kinerja dan variabel fungsi kepemimpinan. Melalui hasil pengujian ini diperoleh nilai $r = 0,851$ dimana hasil ini lebih besar dari $r \text{ tabel} = 68 - 2 = 66$ dengan $\alpha 5 \%$ yaitu sebesar 0,534.

Keputusan uji realibitas dilakukan dengan teknik sebagai berikut, yaitu: jika $r \text{ hitung}$ lebih besar dari $r \text{ tabel}$ ($r \text{ hitung} > r \text{ tabel}$), H_0 ditolak artinya variabel yang ada adalah realibel dan sebaliknya apa bila $r \text{ hitung}$ lebih kecil dari $r \text{ tabel}$ ($r \text{ hitung} < r \text{ tabel}$), maka H_0 diterima. Hal ini menunjukkan bahwa variabel tidak realibel. Hasil yang diperoleh dengan mengelola data fungsi kepemimpinan dan kinerja pegawai melalui uji reabilitas data (lampiran 4) diperoleh nilai $r = 0,851$ hasil ini lebih besar dari $r \text{ tabel} = 68 - 2 = 66$ dengan $\alpha 5 \%$ = 0,534. Hasil ini memberikan gambaran bahwa $r \text{ hitung} >$ dari $r \text{ tabel}$ artinya variabel pada fungsi kepemimpinan dan kinerja pegawai realibel

E. Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dapat dilakukan apabila data telah memenuhi persyaratan dalam uji validitas dan realibilitas yang telah dijelaskan pada bagian atas. Seluruh

data adalah valid dan semuanya reliabel dan selanjutnya dapat dilakukan pengujian hipotesis.

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah “ Ada hubungan positif antara fungsi Kepemimpinan (X) dengan Kinerja Pegawai (Y). Secara statistik dapat dirumuskan sebagai berikut :

$H_0 : \rho_{Y_1} = 0$; jika r hasil lebih kecil dari r tabel maka hipotesis nol (H_0) diterima artinya tidak ada hubungan antara fungsi kepemimpinan dengan kinerja pegawai

$H_1 : \rho_{Y_1} > 0$; jika r hasil lebih besar dari r tabel maka hipotesis nol (H_0) ditolak dan Hipotesis alternatif (H_1) diterima artinya ada hubungan antara fungsi kepemimpinan dengan kinerja pegawai

Berdasarkan hasil analisis korelasi sederhana antara fungsi kepemimpinan dengan Kinerja Pegawai diperoleh koefisien regresi seperti yang terlihat pada tabel 4. 6 yaitu tabel korelasi (*correlation*) yang menggambarkan bahwa person correlation kinerja pegawai menunjukkan variabel kinerja pegawai diperoleh nilai r hasil = 0,851. dengan nilai $p = 0,000$ terhadap fungsi kepemimpinan ini berarti bahwa terdapat hubungan yang sangat kuat antara fungsi kepemimpinan (X) dengan kinerja pegawai (Y) sebaliknya person correlation fungsi kepemimpinan menunjukkan bahwa variabel fungsi kepemimpinan diperoleh nilai r hasil = 0,851. dengan nilai $p = 0,000$ terhadap kinerja pegawai ini berarti bahwa terdapat hubungan yang sangat kuat antara fungsi kepemimpinan (X) dengan kinerja pegawai (Y) demikian pula sebaliknya. Data tersebut dapat dilihat dari hasil olahan dengan SPSS sebagai berikut:

Tabel 4. 6
Nilai Korelasi

Correlations

		KINERJA PEGAWAI	FUNGSI KEPEMIMPINAN
KINERJA PEGAWAI	Pearson Correlation	1	,851(**)
	Sig. (2-tailed)	.	,000
	N	68	68
FUNGSI KEPEMIMPINAN	Pearson Correlation	,851(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	.
	N	68	68

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

F. Uji Regresi

Pengujian regresi linier sederhana dapat dilakukan untuk mengetahui pengaruh variabel fungsi kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dengan hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah “ Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara fungsi kepemimpinan (X) dengan kinerja pegawai (Y)”. Secara statistik dapat dirumuskan sebagai berikut :

$$Y = a + bX$$

Dimana :

Y = Kinerja pegawai

a. = Nilai konstanta

b. = Koefesien regresi

X = Fungsi kepemimpinan

Hasil analisa yang telah dilakukan dengan menggunakan metode SPSS diperoleh data/tabel 4. 7 sebagai berikut:

Tabel 4. 7
Variables Entered/Removed(b)

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	FUNGSI KEPEMIMPINAN(a)	.	Enter

a All requested variables entered.

b Dependent Variable: KINERJA PEGAWAI

Berdasarkan hasil analisis regresi linear sederhana antara fungsi kepemimpinan dengan kinerja pegawai dapat dijelaskan melalui Tabel 4. 7 (*Tabel Variabel Entered Removed*) di atas bahwa, variabel fungsi kepemimpinan dengan menggunakan metode enter dengan menunjukkan hasil yang demikian berarti bahwa data ini valid dan dapat diproses untuk analisis lebih lanjut. Selanjutnya hasil analisis dapat dilihat dalam tabel-tabel berikut.

Tabel 4. 8
Model Summary (b)

Mo Del	R	R Squ are	Adjus ted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Dur bin- Wat son
					R Squar Change	F Change	df1	df2	Sig. F Cha nge	
1	,851(a)	,724	,719	4,655	,724	172,276	1	66	,000	1,440

a Predictors: (Constant), FUNGSI KEPEMIMPINAN

b Dependent Variable: KINERJA PEGAWAI

Tabel 4. 8 (*Tabel Model Summary*) menunjukkan hasil analisis dari fungsi kepemimpinan terhadap kinerja diperoleh nilai R sebesar 0,851 artinya bahwa terdapat pengaruh yang positif dan sangat signifikan antara fungsi kepemimpinan dan kinerja pegawai. Hasil analisa ini memberikan gambaran atau menunjukkan bahwa 85 % kinerja pegawai dijelaskan oleh fungsi kepemimpinan. Artinya kinerja dari pegawai Dinas Pertanian dan Kehutanan Kota Baubau sangat dipengaruhi oleh penerapan fungsi kepemimpinan.

Selanjutnya pada R rata-rata (*R square*) diperoleh nilai 0,724 yang artinya meskipun terjadi penambahan variabel lain dalam penelitian ini signifikansi dan pengaruh variabel fungsi kepemimpinan terhadap kinerja masih akan tetap sebesar sebesar 72 % begitu pula dengan dimasukkannya beberapa variabel lain pada kolom adjusted R rata-rata (*R square*) tetap tidak akan memberikan pengaruh yang nyata

antara fungsi kepemimpinan terhadap kinerja pegawai atau signifikasi dan pengaruh antara fungsi kepemimpinan terhadap kinerja tetap sebesar 72 %.

Analisa selanjutnya diperoleh juga hasil koefisien regresi (b) seperti terlihat dalam tabel 4. 9 berikut:

Tabel 4. 9
Koefisien Regresi

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	30,740	4,006		7,560	,000
	FUNGSI KEPEMIMPINAN	,732	,056	,851	13,143	,000

a. Dependent Variable: KINERJA PEGAWAI

Berdasarkan hasil analisa yang ditunjukkan dalam tabel di atas terlihat nilai koefisien regresi (b) sebesar 0,732 dan nilai konstanta (a) adalah sebesar 30,740. Dengan hasil analisa yang demikian maka dapat digambarkan bentuk hubungan antara fungsi kepemimpinan dengan kinerja pegawai yang ditunjukkan melalui persamaan regresi linear sederhana $\hat{Y} = 30,740 + 0,732 X$. Persamaan regresi ini menunjukkan bahwa setiap kenaikan satu unit atau penurunan satu unit skor fungsi kepemimpinan maka akan diikuti kenaikan atau penurunan kinerja pegawai sebesar 0,732 pada konstanta 30,740. Semakin tinggi fungsi kepemimpinan maka akan

semakin tinggi kinerja pegawai, demikian pula sebaliknya semakin rendah fungsi kepemimpinan maka akan semakin rendah pula kinerja pegawai.

Hasil uji tersebut di atas juga menunjukkan bahwa nilai F- hitung yang sebesar 172,726 lebih besar dari F tabel dengan dk pembilang 1 dan dk penyebut 66 yaitu sebesar 149,09 pada $\alpha = 0,05$. Dengan kriteria pengujian bahwa, H_0 diterima jika nilai F hitung lebih besar atau sama dengan dari nilai F tabel ($F_{hitung} \geq F_{tabel}$) dan H_0 ditolak apabila nilai F hitungnya lebih kecil atau sama dengan F tabel (jika $F_{hitung} \leq F_{tabel}$). Dengan demikian persamaan regresi sederhana X dengan Y ; $\hat{Y} = 30,740 + 0,732 X$ adalah sangat berarti, karena $F_{hitung} \geq F_{tabel}$ ($172,726 \geq 149,09$)

Lebih lanjut dari hasil pengujian data tersebut di atas diperoleh pula nilai t- hitung sebesar 13,143, artinya lebih besar dari t- tabel dengan $n = 68 - 2 = 66$, $\alpha = 0,05$ yang dengan nilai 1,645. Dengan kriteria pengujian tolak H_0 jika $t - hitung \geq t - tabel$ dan terima H_0 jika $t - hitung \leq t - tabel$. Dengan demikian persamaan regresi sederhana X dengan Y ; $\hat{Y} = 30,740 + 0,732 X$ adalah linear datau dengan kata lain sangat berarti, karena $t - hitung \geq t - tabel$ ($13,143 \geq 1,645$)

G. Pembahasan Hasil Penelitian

Analisa yang dilakukan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana hubungan/apakah ada pengaruh antara fungsi kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pertanian dan Kehutanan Kota Baubau. Dari hasil penelitian yang telah dianalisa diperoleh bahwa variabel fungsi kepemimpinan mempunyai tingkat hubungan/korelasi sebesar 0,851. Nilai korelasi yang sebesar ini (0,851) menunjukkan bahwa terdapat hubungan atau ada pengaruh antara variabel

fungsi kepemimpinan terhadap variabel kinerja dengan derajat hubungan yang sangat kuat. Nilai Sig. yang 0,000 seperti yang diperoleh melalui hasil analisa di atas seperti yang terlihat pada tabel korelasi (tabel 4.6) menunjukkan bahwa antara kedua variabel yang diukur terdapat hubungan atau pengaruh yang signifikan. Melihat data tersebut ternyata 85 % kinerja pegawai Dinas Pertanian dan Kehutanan Kota Baubau dipengaruhi oleh fungsi kepemimpinan.

Analisa selanjutnya pula menunjukkan bahwa pada R rata-rata diperoleh hasil sebesar 0,724, hal ini menunjukkan bahwa fungsi kepemimpinan tetap masih berpengaruh nyata yaitu sebesar 72 % meskipun variabel lain ditambahkan dalam penelitian ini, atau dengan kata lain bahwa walaupun beberapa variabel ditambahkan dalam penelitian ini hasil yang akan diperoleh tetap fungsi kepemimpinan akan berpengaruh nyata yaitu sebesar 72 %, Hasil dari pendeskripsian data kuesioner yang dilakukan terhadap fungsi kepemimpinan dan kinerja di atas diperoleh hasil yang menunjukkan pergerakan jawaban kearah yang positif artinya baik variabel fungsi kepemimpinan maupun variabel kinerja jawaban responden sebagian besar menyatakan setuju hingga sangat setuju. Data tersebut menunjukkan bahwa fungsi kepemimpinan telah dilaksanakan seiring dengan kinerja yang dihasilkan oleh pegawai. Hasil analisa regresi pun menunjukkan bahwa $\hat{Y} = 30,740 + 0,732 X$. Hal ini menyatakan bahwa setiap kenaikan satu unit atau penurunan satu unit skor fungsi kepemimpinan maka akan diikuti kenaikan atau penurunan kinerja pegawai sebesar 0,732 pada konstanta 30,740. Jadi semakin tinggi fungsi kepemimpinan maka akan semakin tinggi kinerja pegawai, demikian pula sebaliknya semakin rendah fungsi kepemimpinan maka akan semakin rendah pula kinerja pegawai.

Deskripsi hasil pentabulasian kuesioner yang dilakukan untuk setiap dimensi dari fungsi kepemimpinan yang diterapkan masing-masing dimensi memberikan pengaruh yang relatif sama besar yaitu untuk dimensi instruksi, partisipatif dan dimensi delegatif memperoleh persentase jawaban masing-masing sebesar 20 %, dimensi konsultatif sebesar 15 % serta dimensi pengendalian sebesar 25 %. Hasil ini menunjukkan bahwa di antara kelima fungsi kepemimpinan tersebut yang paling besar pengaruhnya terhadap peningkatan kinerja pegawai adalah penerapan fungsi pengendalian atau pengawasan. Semakin efektif pengawasan yang dilakukan maka kinerja pegawai akan semakin meningkat.

Sejalan dengan hasil wawancara yang telah dilakukan diperoleh hasil yang rata-rata responden menyatakan bahwa fungsi kepemimpinan memegang peranan yang strategis dalam pencapaian kinerja pegawai yang baik. Kenyataan ini merujuk pada pendapat yang dikemukakan oleh Sondang (1994:2) seperti yang telah dikemukakan pada tinjauan pustaka di atas yang mengartikan bahwa:

Kepemimpinan adalah kemampuan dan ketrampilan seseorang yang menduduki jabatan sebagai pimpinan suatu satuan kerja untuk mempengaruhi perilaku orang lain terutama bawahannya, untuk berpikir dan bertindak sedemikian rupa sehingga melalui perilaku yang positif memberikan sumbangsih nyata dalam pencapaian tujuan organisasi.

Pendapat Sondang tersebut lebih lanjut dapat dijelaskan bahwa pengaruh seorang pimpinan sangat besar dalam mencapai tujuan organisasi khususnya dalam kinerja dari para pegawai. Pimpinan harus mampu untuk mengarahkan para pegawai dan juga harus dapat memberikan dukungan dalam rangka pencapaian tujuan organisasi yang dipimpinnya. Sehubungan dengan pendapat tersebut seorang pemimpin dapat menyatukan berbagai faktor yang dimiliki oleh para pegawai

bawahannya, seperti keahlian, pengalaman, kepribadian dan motivasi. Kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya, seperti dikemukakan oleh Field Manual 22-100 dalam Sultan (2007: 8) menyatakan bahwa: *"The art of influencing and directing means such a way to obtain their willing obedience, confidence, respect, and loyal cooperation in order to accomplish the mission"*, atau dapat dikatakan bahwa kepemimpinan adalah seni untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang-orang sedemikian rupa untuk memperoleh kepatuhan, kepercayaan, respek, dan kerjasama secara royal untuk menyelesaikan tugas. Di sinilah seorang pemimpin harus dapat dapat mengerti kedudukan dan fungsinya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

Hubungan yang positif dan signifikan antara fungsi kepemimpinan dan kinerja juga didukung oleh pendapat yang dikemukakan oleh Timple dalam Istithoatun (2006:90) mengatakan bahwa: "Pemimpin adalah orang yang menerapkan prinsip dan teknik yang memastikan motivasi, disiplin dan produktifitas jika bekerjasama dengan orang, tugas dan situasi agar dapat mencapai sasaran perusahaan". Dalam penerapannya pada dinas ini, sistem/produktifitas sangat ditekankan mengingat target dari kinerja yang harus dipenuhi/dicapai oleh dinas, sehingga penerapan dari fungsi kepemimpinan mempunyai pengaruh yang penting.

Penerapan fungsi kepemimpinan yang efektif dari pimpinan pada Dinas Pertanian dan Kehutanan Kota Baubau dinilai penting karena hal ini berhubungan erat dengan kinerja pegawai yang akan menunjukkan kinerja dinas secara

keseluruhan. Semakin efektif dalam penerapan fungsi kepemimpinan maka semakin baik pula kinerja pegawai. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Locke (1997:9) yang menyatakan bahwa: “Jika tujuan organisasi adalah peningkatan kinerja, maka perlu dicapai melalui kepemimpinan yang efektif, yaitu dengan motif dan bakat (*Trait*), pengetahuan, keahlian dan kemampuan, visi dan penerapan visi.

Dari berbagai uraian dan penjelasan di atas dan dibandingkan dengan kasus yang terjadi pada Dinas Pertanian dan Kehutanan Kota Baubau ternyata sejalan atau signifikan, adanya kesesuaian dengan pendapat beberapa ahli, yang pada intinya menyatakan bahwa kepemimpinan dengan berbagai fungsinya sangat berperan dalam menggerakkan pegawai untuk mewujudkan suatu kinerja yang baik. Tetapi masih ada beberapa kelemahan/kekurangan yang perlu mendapat perhatian yang lebih baik oleh pimpinan pada dinas ini adalah:

1. Fungsi pengendalian/pengawasan masih perlu diperketat atau ditingkatkan untuk dapat memperoleh kinerja yang baik dari para pegawai.
2. Kurangnya rasa tanggungjawab pegawai dalam melaksanakan tugas dan kewajiban yang dibebankan sebagai akibat dari longgarnya pengawasan sehingga mengakibatkan rendahnya kualitas hasil yang diperoleh.

Jadi dalam upaya untuk meningkatkan kinerja para pegawai di samping menerapkan fungsi kepemimpinan yang lain maka fungsi pengendalian atau fungsi pengawasan harus lebih diefektifkan dengan cara penerapan sistim kontrol/pengawasan yang lebih obyektif dan terpadu, memberikan

kepercayaan/mendelegasikan tugas secara penuh kepada para pegawai dalam melaksanakan tugas dan kewajiban demi meningkatkan rasa tanggungjawab. Seorang pemimpin tidak dapat dikatakan berhasil apabila ia tidak mampu untuk menumbuhkan dan mengembangkan segala yang terbaik dalam diri para bawahannya, karena seorang pemimpin adalah merupakan pengendali dan penanggungjawab terhadap hidup-matinya atau maju-mundurnya sebuah organisasi. Keberhasilan suatu organisasi baik sebagai keseluruhan maupun berbagai kelompok dalam suatu organisasi tertentu, sangat tergantung pada mutu kepemimpinan yang terdapat dalam organisasi yang bersangkutan. Seperti dikatakan oleh Siagian, (1999) dalam Wahyuddin (2004 : 1) bahwa: "Mutu kepemimpinan yang terdapat dalam suatu organisasi memainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi tersebut dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya terutama terlihat dalam kinerja para pegawainya "

Seorang pemimpin tidak boleh statis tetapi harus lebih agresif dan harus mampu berinovasi dan mampu menggunakan kewenangannya dalam hal mengorganisir seluruh komponen organisasi, menggerakkan, mengarahkan serta melakukan pengawasan terhadap seluruh komponen organisasi. Hal ini sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Robert Tanembaum dalam Sultan (2007:6) bahwa "Pemimpin adalah mereka yang menggunakan wewenang formal untuk mengorganisasikan, mengarahkan, mengontrol para bawahan yang bertanggung jawab, supaya semua bagian pekerjaan dikoordinasi demi mencapai tujuan perusahaan".

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan untuk mengukur pengaruh dari fungsi kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pertanian dan Kehutanan Kota Baubau dan dengan berbagai uraian serta analisa yang telah dilakukan di atas baik melalui pentabulasian data maupun melalui pengujian hasil pengisian kuesioner oleh responden serta hasil wawancara maka dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

Ada pengaruh yang sangat signifikan antara fungsi kepemimpinan dengan kinerja pegawai pada Kantor Dinas Pertanian dan Kehutanan Kota Baubau yaitu sebesar 85 % atau dengan kata lain bahwa fungsi kepemimpinan berpengaruh sangat signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pertanian dan Kehutanan Kota Baubau. Hubungan antara fungsi kepemimpinan dan kinerja pegawai dari hasil penelitian adalah terdapat hubungan yang linear dalam arti bahwa: setiap kenaikan satu unit atau penurunan satu unit dari skor fungsi kepemimpinan maka akan diikuti kenaikan atau penurunan kinerja pegawai sebesar 0,732 pada konstanta 30,740. Jadi semakin tinggi fungsi kepemimpinan maka akan semakin tinggi kinerja pegawai, demikian pula sebaliknya semakin rendah fungsi kepemimpinan maka akan semakin rendah pula kinerja pegawai, atau dengan kata lain bahwa semakin tinggi atau semakin efektif penerapan fungsi kepemimpinan akan semakin tinggi kinerja pegawai dan demikian pula sebaliknya apabila fungsi kepemimpinan semakin

menurun atau semakin rendah maka kinerja pegawaipun akan semakin menurun atau semakin rendah.

B. Saran

Berdasarkan pembahasan hasil penelitian yang telah dilakukan di atas maka dapat disarankan bahwa:

Sebagai seorang pimpinan dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya sebagai pemimpin pada lingkup Dinas Pertanian dan Kehutanan Kota Baubau harus mampu menerapkan atau harus lebih mengefektifkan fungsi kepemimpinan agar kinerja pegawai dapat lebih ditingkatkan sehingga tujuan dari organisasi dapat dicapai sesuai dengan yang telah direncanakan. Demikian pula sebagai seorang pemimpin dalam penerapan berbagai fungsi kepemimpinan harus dapat memberikan rangsangan kepada setiap pegawai untuk dapat melaksanakan tugas dan kewajibannya secara sadar dan penuh tanggungjawab dalam upaya peningkatan kinerja organisasi/dinas.

Penelitian telah membuktikan bahwa kinerja pegawai akan dapat ditingkatkan atau akan dapat meningkat apabila fungsi-fungsi kepemimpinan diterapkan dengan baik. Seorang pemimpin harus lebih bijaksana dalam melaksanakan manajemen organisasi dan harus konsisten dengan tujuan yang ingin dicapai. Berikan solusi kepada setiap permasalahan yang dihadapi oleh pegawai, arahkan dengan baik, berikan semangat/tingkatkan kepercayaan diri pegawai serta yang paling penting adalah adakan pengawasan yang ketat dalam pelaksanaan tugas dan kewajiban yang diberikan kepada pegawai.

Hasil penelitian ini pula diharapkan akan bisa menjadi masukan atau bahan kajian selanjutnya yang berhubungan dengan peningkatan kinerja pegawai dalam rangka menyokong kegiatan pembangunan diberbagai lini. Kepada para peneliti selanjutnya jika hendak melakukan penelitian serupa diharapkan untuk menambah faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai di antaranya insentif, maupun kepuasan kerja. Kedua faktor tersebut kemungkinan mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap kinerja pegawai, karena semua orang bekerja bertujuan untuk mendapatkan upah untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Demikian pula halnya dengan kepuasan kerja. Apabila para pegawai merasa puas dengan kondisi pekerjaannya maka pegawai akan lebih bersemangat atau lebih termotivasi dalam melaksanakan tugas dan memberikan kinerja yang baik kepada organisasi, sehingga besar kemungkinannya faktor inipun mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Adair, John. (1993). (Alih bahasa oleh Rasyid). *Membina Calon pemimpin*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Amstrong, Michael. (1994). *Performance Management*. Kogan: Page Limited.
- Amstrong, Michael. (1998). (Alih bahasa oleh Sofyan). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Arikunto, Suharsini. (1998). *Prosedur Penelitian-Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Asnawi, Sahlan. (2002). *Teori Motivasi: Dalam Pendekatan Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: Studio Press.
- Bacal, Robert. (2002). Dialih bahasakan oleh Surya Dharma dan Yanuar Irawan *Performance Management*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Dessler, Garry. (2005). *Human Resources Management*. Florida: Prentice Hall.
- Fernanda, Desi. (2003). *Etika Organisasi Pemerintah*. Bahan Ajar Diklat Prajabatan Golongan III. (Edis Revisi I) LAN-RI.
- Fredler, Fred E. & Charners, Martin. (1974). *Leadership and Effective Management*. Foresman and Company.
- Gibson, James L. (1985). (Alih bahasa oleh Djarkasih). *Organisasi Jilid 1*. Edisi kelima. Jakarta: Erlangga.
- Gibson, James L. (1985). (Alih bahasa oleh Djarkasih). *Organisasi Jilid 2*. Edisi kelima. Jakarta: Erlangga.
- Gibson, James L., John M. Ivancevich & Donnelly, James H. Jr. (1989). *Organizations, Behavior Structure Process*. London: Prentice-Hall. International, Inc.
- Gomez, Kwanchai A. & Gomez, Arturo A. Terjemahan Sjamsuddin Endang & Baharsijah, Justika S. (2007). *Prosedur Statistik untuk Penelitian Pertanian*. Edisi kedua. Jakarta: UI-Press.
- Hasan, Iqbal. (2004). *Analisis Data Penelitian dengan Statistik*. Jakarta: PT Bumi Aksara.

- Hasibuan, Melayu, SP. (2003). *Organisasi dan motivasi dasar Peningkatan Produktifitas*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hersey, Paul & Kenneth, H Blanchard. (1998). *Manajemen Perilaku Organisasi Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Hitt, Michael A. R., Duane, Ireland & Hoskinsson, Robert E. (2003). *Strategik Management: Competitiveness and Globalization*. Ohio: Thomson South Western.
- Ilyas, Yaslis. (2002). *Kinerja-teori, Penilaian dan Penelitian*. Pusat Kajian Ekonomi Masyarakat. FKMUI.
- Irawan, Prasetya. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: STIA LAN Press.
- Irawan, Prasetya. (2004). *Logika dan Prosedur Penelitian*. Jakarta: STIA LAN Press.
- Irawan, Prasetya. (2005). *Metode Penelitian Administrasi*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Istianda, Meita. (2008). *Studi Mandiri*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Iswanto, Yus. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Kismartini. (2009). *Analisis Kebijakan Public*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Kotter, John P. (1997). *Leading Change Menjadi Pionir Perubahan*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Kountur, Ronny. (2004). *Metode Penelitian untuk Penulisan Skripsi dan Tesis*. Penerbit PPM.
- Lestari, Endang Maliki. (2003). *Komunikasi yang Efektif*. Bahan Ajar Diklat Prajabatan Golongan III, (Edisi Revisi I) LAN-RI.
- Locke, E.A. (1997). (Terjemahan Aris Ananda) *Esensi Kepemimpinan*. Jakarta: Mitra Utama..
- Lussier, Robert N. (2002). *Leadership, Theory, Application, skill development*. South Western College Publishing.
- Mathis R. L & Jackson J. H. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.

- Massie L, Josep. (1979). *Essential of Management*. New Jersey: Englewood Clifis, Prentice hall Inc.
- Nawawi, Hadari. (2003). *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. Gadjah Mada University Press.
- Nugraha, Muhammad Qudrat. (2007). *Manajemen Strategik Organisasi Publik*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Prasojo, Eko, dkk. (2007). *Pemerintahan Daerah*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Prawirosentoro, S. (1999). *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE.
- Riva'i, Vethzal. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan dari Teori ke Praktek*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Siagian. (1992). *Organisasi, Kemampuan Aparatur dan Perilaku Administrasi*. Jakarta: Gunung Agung.
- Singarimbun, Masri & Effendi, Sofyan. (1989). *Metode Penelitian Survey*. Jakarta: LP3ES.
- Soeharyo, Salamoen & Sofia, Aya. (2001). *Etika Kepemimpinan Aparatur*. Bahan Ajar Diklat Prajabatan Golongan IV. LAN-RI.
- Soeharyo, Salamoen & Effendy, Nasri. (2003). *Sistem Penyelenggaraan Pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia*. Bahan Ajar Diklat Prajabatan Golongan III. (Edisi Revisi I). LAN-RI.
- Soekarno, K. (1984). *Dasar-Dasar Manajemen*. Cetakan XII. Edisi Baru. Jakarta: Miswardi.
- Sondang, P Siagian. (1994). *Pranan Staf dalam Manajemen*. Edisi pertama. Jakarta: CV. Haji Masagung.
- Subagyo, Ahmad. (2007). *Studi Kelayakan; Teori dan Aplikasi*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Sundarso. (2006). *Teori Administrasi*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Sunyoto, Danang. (2008). *Analisis Regresi dan Uji Hipotesis*. Yogyakarta: Medpress.
- Supriyadi & Gering Tri Guno. (2003). *Budaya Kerja Organisasi Pemerintah*. Bahan Ajar Diklat Prajabatan Golongan III. (Edisi Revisi I). LAN-RI.

- Suradinata, Ermaya. (1996). *Organisasi dan Manajemen Pemerintahan*. Bandung: Ramadhan.
- Suradinata, Ermaya. (1999). *Filsafat dan Metodologi Ilmu Pemerintahan*. Bandung: Ramadhan.
- Suradji. (2003). *Manajemen Kepegawaian Negara*. Bahan Ajar Diklat Prajabatan Golongan III. (Edis Revisi I). LAN-RI.
- Sutopo & Suryanto, Adi. (2003). *Pelayanan Prima*. Bahan Ajar Diklat Prajabatan Golongan III. (Edis Revisi I). LAN-RI.
- Teguh, Sulistiyani., Ambar & Rosidah. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Graha Ilmu.
- Timpe, Dale. (1991). (Alih bahasa Susanto Budidarmo). *Motivasi Pegawai*. Jakarta: PT. Elex Gramedia Komputindo.
- Timpe, Dale. (1992). (Alih bahasa Sofyan). *Kinerja*. Jakarta: PT. Gramedia Asri.
- Umar, Husein. (2001). *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. Jakarta: PT Gramedia PustakaUtama.
- Wasistiono, Sadu. (2003). *Kapita Selekta Manajemen Pemerintahan Daerah*. Edisi Revisi. Bandung: Fokus Media.
- Werther, William B.Jr. & Keith, Davis. (1993). *Human Resources and Personal Management*. Fourth edition. New York : Printed in Singapore Mc Graw Hill Inc.
- Winardi. (2004). *Pemimpin dan kepemimpinan dalam manajemen*. Bandung: Alumi.
- Cholisoh, Istithoatun. (2006). Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Bayu Buana Gemilang. *Tesis Program Pasca Sarjana Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Departemen Ilmu Administrasi Universitas Indonesia*. Jakarta.
- Kosasih, HRE. (2005). *Pola Kepemimpinan Sunda*. Makalah yang tidak dipublikasikan.
- Wahyuddin, M. & Djumino, A. (2004). *Analisis Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat di Kabupaten Wonogiri*. e-USU Repository © 2004 Universitas Sumatera Utara.

- Sarworini, Fithriani. (2008). Hubungan Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kependudukan, Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Karanganyar. Diambil 25 Agustus 2010. Dari Situs World Wide Web http://eprints.undip.ac.id/7655/1/D2A003017_Fithriani_Sarworini.pdf
- Satria, Riri. (2008). Prinsip Dasar Manajemen Kinerja. Sedikit catatan-untuk-polri/ Diambil Tanggal 25 Agustus 2010, dari situs World Wide Web <http://www.ririsatria.net/2008/09/30/prinsip-dasar-manajemen-kinerja-sedikit-catatan-untuk-polri/>
- Anak Ciremai. (2008). Makalah Manajemen Tentang Kepemimpinan (Leadership). Diambil Tanggal 25 Oktober 2010, dari situs World Wide Web <http://www.anakciremai.com/2008/05/makalah-manajemen-tentang-kepemimpinan.html>
- Jurnal Bisnis & Birokrasi No. 02/Vol. XV/Mei/2007, *Manajemen Sumber Daya Aparatur Dalam Penyelenggaraan Good Governance* Manajemen Sumber Daya Aparatur Dalam Penyelenggaraan Good Governance Oleh: Sultan Dosen FISIP Universitas Tadulako Palu (Sulawesi Tengah)
- Sunarcaya, Putu. (2008). Tesis Analisis Faktor – Factor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai di Lingkungan Dinas Kesehatan Kabupaten Alor Nusa Tenggara Timur. Diambil Tanggal 4 Desember 2010, dari situs World Wide Web <http://pustaka.ut.ac.id/puslata/pdf/40232.pdf>
- Purwanto, Andie T. (2009). Pengukuran Kinerja Lingkungan. Preprint; (anditp2000@yahoo.com), 0603 Timur. Diambil Tanggal 4 Desember 2010, dari situs World Wide Web http://www.linkpdf.com/ebookviewer.php?url=http://andietri.tripod.com/jurnal/Pengukuran_KL_k_PDF
- Mariam, Rani. (2009). Tesis Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan sebagai Variabel Intervening. Diambil Tanggal 4 Desember 2010, dari situs World Wide Web. http://eprints.undip.ac.id/18830/1/RANI_MARIAM.pdf
- Purnomo, Joko. (2008). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Jepara. Diambil Tanggal 6 Desember 2010, dari situs World Wide Web. <http://www.pdf-searcher.com/PENGARUH-KEPEMIMPINAN,-MOTIVASI,-DAN-LINGKUNGAN-KERJA-TERHADAP-....html>

Lampiran 1.

**DAFTAR PERTANYAAN (KUESIONER) PENELITIAN
PENGARUH FUNGSI KEPEMIMPINAN
TERHADAP KINERJA PEGAWAI
(STUDI KASUS PADA DINAS PERTANIAN DAN KEHUTANAN KOTA
BAU BAU)**

IDENTITAS RESPONDEN

1. JABATAN :
2. JENIS KELAMIN :
3. PENDIDIKAN TERAKHIR :
4. MASA KERJA :

PETUNJUK PENGISIAN:

1. Kuesioner ini menanyakan kepada Bapak/Ibu/Sdr(i) mengenai fungsi kepemimpinan terhadap kinerja aparatur/pegawai. Berikan pendapat Bapak/Ibu/Sdr(i) sendiri dan bukan pendapat/saran dari orang lain.
2. Berikan tanda "Centang" (✓) untuk setiap jawaban setiap pertanyaan.
3. Jawaban dari pertanyaan ini telah tersedia yang terdiri dari lima pilihan jawaban seperti yang tertera berikut:

No.	1	2	3	4	5
Pertanyaan	Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Ragu-ragu	Setuju	Sangat setuju

4. Periksa kembali jawaban yang Bapak/Ibu/Sdr(i) telah berikan untuk memastikan bahwa jawaban tersebut telah sesuai, dan pastikan seluruh pertanyaan dalam kuesioner ini terjawab.

DAFTAR PERTANYAAN

1. FUNGSI KEPEMIMPINAN

No	Pertanyaan	1	2	3	4	5
		Sangat tdk setuju	Tidak setuju	Ragu-ragu	setuju	Sangat setuju
1	Atasan memberi bimbingan dan arahan tentang tugas yang dibebankan kepada anda yang belum anda mengerti					
2	Dalam memberikan bimbingan anda diberikan informasi baru dengan cara yg praktis					
3	Atasan memberikan umpan balik dalam bimbingannya terhadap permasalahan yang anda hadapi					
4	Anda berpendapat bahwa kepercayaan atasan terhadap penyelesaian tugas sehari-hari adalah penting					
5	Atasan mendorong anda kreatif /inovatif dalam menghadapi kendala pelaksanaan tugas					
6	Atasan sering memberikan petunjuk tentang pemeliharaan dan penciptaan suasana kerja yang lebih baik dan menyenangkan					
7	Anda mengajukan usulan kepada atasan langsung agar dilakukan perbaikan kerja guna memperbaiki dan meningkatkan kinerja					
8	Anda tahu kepada siapa anda harus melaporkan hasil kerja anda					
9	Atasan selalu mengkomunikasikan hasil kerja anda					
10	Atasan selalu menyediakan waktu untuk mendiskusikan kemajuan kerja anda					
11	Atasan selalu menyediakan waktu untuk mendiskusikan hambatan kerja yang anda alami					

No	Pertanyaan	1	2	3	4	5
		Sangat tdk setuju	Tidak setuju	Ragu-ragu	setuju	Sangat setuju
12	Atasan langsung memberikan informasi dan umpan balik tentang hasil kinerja anda					
13	Atasan membuka komunikasi dengan staf dalam membantu menyelesaikan masalahnya					
14	Atasan memperlakukan sama seluruh staf dalam memberikan tugas					
15	Dalam pelaksanaan tugas sehari-hari atasan mendistribusikan tanggungjawab secara adil dan metara					
16	Atasan selalu memberikan kontrol terhadap kinerja anda					
17	Atasan selalu mengadakan rapat/pertemuan untuk membahas permasalahan yang muncul dalam pelaksanaan tugas					
18	Atasan selalu mengikutsertakan staf dalam pengambilan keputusan					
19	Atasan selalu mendorong anda untuk memberikan kinerja yang terbaik					
20	Atasan memberikan penghargaan bagi mereka yang menampilkan kinerja terbaik					

2. KINERJA

No	Pertanyaan	1	2	3	4	5
		Sangat tdk setuju	Tidak setuju	Ragu-ragu	setuju	Sangat setuju
1	Tugas yang diberikan kepada anda sesuai dengan kompetensi yang anda miliki					
2	Anda mampu mencari jalan keluar berbagai permasalahan tugas anda					
3	Anda mengetahui prosedur kerja dari tugas anda					
4	Anda melakukan perubahan cara kerja untuk mendapat hasil pekerjaan terbaik					
5	Dalam melaksanakan tugas, anda mempergunakan seluruh pengetahuan anda					
6	Dalam melaksanakan tugas, anda mempergunakan seluruh kemampuan anda					
7	Anda segera membuat laporan tentang seluruh hasil tugas yang anda kerjakan					
8	Anda berusaha menyelesaikan tugas dengan tepat waktu					
9	Jika terjadi kekeliruan dalam pekerjaan/tugas, tanpa harus menunggu perintah anda segera memperbaiki.					
10	Anda mempunyai standar waktu dalam menyelesaikan pekerjaan					
11	Setelah menerima perintah anda langsung melaksanakan tugas					
12	Anda berupaya untuk dapat menyelesaikan tugas yang dibebankan					
13	Hasil pekerjaan yang anda lakukan sudah memenuhi criteria yang telah ditetapkan					

No	Pertanyaan	1	2	3	4	5
		Sangat tdk setuju	Tidak setuju	Ragu-ragu	setuju	Sangat setuju
14	Atasan memberikan tugas yang mudah diselesaikan dalam tugas					
15	Pelaksanaan tugas sehari-hari dilaksanakan penuh tanggungjawab					
16	Selalu memberikan kontrol pada diri sendiri terhadap kinerja anda					
17	Senang mengadakan rapat/pertemuan untuk membahas permasalahan yang muncul dalam pelaksanaan tugas					
18	Selalu ikut serta dalam membantu pengambilan keputusan					
19	Anda mempunyai keinginan untuk memberikan kinerja yang terbaik					
20	Mengharapkan penghargaan bagi mereka yang menampilkan kinerja terbaik					

PEDOMAN WAWANCARA

1. **Bagaimana pendapat anda terhadap pelaksanaan/penerapan instruksi dari fungsi kepemimpinan dalam hubungannya dengan kinerja pegawai ?**
2. **Bagaimana pendapat anda tentang fungsi konsultasi dari fungsi kepemimpinan pada dinas Pertanian dan Kehutanan Kota Baubau dalam hubungannya dengan kinerja pegawai ?**
3. **Bagaimana pendapat anda tentang fungsi partisipasi/dukungan dari fungsi kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pertanian dan Kehutanan Kota Baubau?**

4. **Bagaimana pendapat anda tentang fungsi delegasi dari fungsi kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan tentang tugas/wewenang kepada pegawai pada Dinas Pertanian dan Kehutanan Kota Baubau dalam hubungannya dengan kinerja pegawai?**
5. **Bagaimana pendapat anda tentang penerapan fungsi kontrol/pengendalian dari pimpinan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pertanian dan Kehutanan Kota Baubau?**
6. **Bagaimana pendapat anda tentang kinerja pegawai pada Dinas Pertanian dan Kehutanan Kota Baubau?**

Lampiran 2. Hasil Uji Coba Instrumen Penelitian
a. Instrumen untuk mengukur Fungsi
Kepemimpinan

NO RESP.	NOMOR ANGKET												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	2	3	4	2	2	3	4	3	4	3	4	4	3
2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3
3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4
4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
6	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
7	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4
8	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
9	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3
10	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4
11	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4
12	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
13	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4
14	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4
15	3	2	2	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2
16	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5
17	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
19	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
20	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
22	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
23	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3
24	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
25	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3
26	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3
27	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
28	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3
29	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4
30	3	2	3	4	4	5	2	4	3	2	3	4	4
31	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3
32	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4
33	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4

34	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
36	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5
37	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
38	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4
39	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3
40	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
41	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4
42	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	3	4
43	3	3	4	4	5	4	4	3	3	4	4	3	5
44	4	4	3	4	4	5	3	4	5	5	4	5	4
45	4	3	3	5	4	5	5	4	4	3	3	4	4
46	2	3	3	3	4	4	4	5	5	4	4	5	5
47	3	3	4	4	5	4	3	3	4	4	3	4	4
48	4	4	5	4	4	3	4	3	3	5	4	5	5
49	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4
50	4	4	4	3	5	5	4	5	3	3	4	4	3
51	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4
52	3	3	3	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5
53	4	4	3	3	4	4	5	4	4	3	4	5	4
54	3	4	4	5	4	3	3	4	4	3	4	4	5
55	2	3	4	4	4	5	4	4	3	3	4	4	4
56	2	2	3	2	3	3	4	3	4	2	3	3	4
57	3	3	2	3	3	4	4	4	3	4	4	5	5
58	4	4	4	3	4	4	5	4	3	3	4	4	4
59	3	2	2	3	3	4	4	3	4	5	5	4	5
60	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	5	4	5
61	3	3	3	2	4	4	4	3	4	5	5	4	5
62	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4
63	3	3	4	4	3	3	4	5	4	5	5	4	5
64	3	4	3	4	4	5	5	5	4	3	5	5	4
65	3	2	3	3	4	3	4	3	2	4	3	4	2
66	5	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	5
67	3	3	5	4	4	3	3	2	5	5	4	4	5
68	4	4	3	2	4	4	3	3	4	3	3	3	3

**Sambungan Instrumen untuk mengukur Fungsi
Kepemimpinan**

NO RESP.	NOMOR ANGKET							
	14	15	16	17	18	19	20	JML
1	3	3	4	2	2	3	2	60
2	2	2	2	3	2	2	3	53
3	3	4	4	3	4	4	4	75
4	3	3	3	3	2	3	3	60
5	3	3	3	3	3	3	3	75
6	4	3	3	4	3	3	4	75
7	4	4	3	3	3	3	3	70
8	2	2	2	2	2	2	2	40
9	3	2	2	2	2	2	2	58
10	4	5	5	4	4	4	4	85
11	3	4	3	3	3	4	3	70
12	4	4	3	4	4	4	3	75
13	3	4	3	3	3	4	4	70
14	3	4	3	3	3	4	4	70
15	2	2	3	2	2	2	2	52
16	4	5	4	5	5	4	5	86
17	3	4	3	3	3	5	4	80
18	4	4	4	4	4	4	4	80
19	3	3	4	3	3	3	3	85
20	4	4	4	4	4	4	4	88
21	4	4	4	4	4	4	4	80
22	2	2	2	2	2	2	2	40
23	2	2	2	2	2	3	2	60
24	3	3	4	3	3	4	3	85
25	3	4	4	4	4	4	3	70
26	3	3	4	3	3	3	4	65
27	3	3	3	3	3	3	3	60
28	3	3	3	4	4	3	3	70
29	3	3	3	4	3	3	4	70
30	3	3	3	3	3	3	4	65
31	4	4	4	3	4	4	4	69
32	2	3	2	3	2	2	3	60
33	3	3	3	3	3	3	3	65
34	4	3	3	3	3	3	4	70

35	4	4	4	4	4	4	4	80
36	3	4	3	4	4	4	4	85
37	5	5	4	4	4	4	4	80
38	4	5	5	4	3	5	5	80
39	3	3	3	4	4	3	3	65
40	3	3	4	3	3	3	3	70
41	3	4	4	4	4	4	3	75
42	4	4	4	3	4	4	3	80
43	3	4	3	4	4	4	4	75
44	4	4	4	5	5	5	4	85
45	5	5	4	5	5	5	5	85
46	3	3	3	3	3	3	3	72
47	5	4	4	3	4	4	4	76
48	3	2	2	3	2	2	3	70
49	3	4	4	3	4	3	4	70
50	3	4	5	5	4	4	4	80
51	4	4	5	4	5	5	4	75
52	5	5	5	4	4	4	4	85
53	5	5	5	4	5	5	5	85
54	3	3	2	3	3	3	3	70
55	2	3	3	2	3	2	2	65
56	4	5	5	5	4	4	5	70
57	3	4	4	4	4	5	4	75
58	4	4	4	5	5	4	4	80
59	5	5	4	5	5	5	4	80
60	4	5	5	5	5	5	5	85
61	3	4	4	4	4	3	4	75
62	3	3	4	4	3	4	3	70
63	3	3	4	4	5	4	5	80
64	2	3	2	2	2	3	2	70
65	3	4	3	3	4	4	4	65
66	4	4	4	4	5	5	5	80
67	4	4	3	4	4	3	3	75
68	3	3	4	3	3	3	3	65

b. Instrumen untuk mengukur Kinerja Pegawai

NO RESP.	NOMOR ANGKET												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	3	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3
2	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3
3	4	5	5	4	3	3	5	5	4	5	3	4	3
4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4
5	4	3	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5
6	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4
7	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5
8	2	2	3	3	3	4	4	3	2	2	2	2	3
9	2	4	3	2	4	4	4	4	4	4	5	4	4
10	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
11	4	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5
12	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4
13	3	3	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5
14	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
15	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4
16	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4
17	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4
18	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5
19	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5
20	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5
21	4	4	5	5	5	4	4	5	5	3	5	4	5
22	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2	3
23	3	5	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	5
24	4	5	4	5	5	5	4	5	4	3	3	5	4
25	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5
26	4	5	5	4	5	4	5	5	5	3	4	5	5
27	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
28	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4
29	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4
30	4	4	4	4	4	4	4	3	3	5	4	5	5
31	3	4	4	4	3	5	4	3	3	4	3	4	3
32	2	4	4	4	5	5	4	5	3	3	5	5	4
33	4	3	5	3	5	3	3	3	3	3	4	3	4
34	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5
35	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5
36	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5

37	3	3	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4
38	4	4	4	5	4	5	4	5	4	3	5	4	4
39	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
40	4	5	4	3	5	5	4	5	4	3	5	3	5
41	3	3	4	5	5	3	4	4	5	3	4	4	5
42	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4
43	4	3	4	4	3	4	5	5	3	4	3	5	5
44	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4
45	5	4	3	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4
46	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
47	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	5
48	5	5	4	5	4	4	5	5	4	3	4	4	4
49	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4
50	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5
51	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	3	3	4
52	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5
53	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4
54	4	4	3	5	3	4	5	4	5	4	4	4	5
55	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	3	3	4
56	4	3	4	5	5	4	3	3	4	4	3	5	5
57	3	3	3	4	3	4	4	5	4	5	5	4	5
58	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4
59	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4
60	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5
61	4	4	3	5	4	4	4	5	3	4	4	5	5
62	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5
63	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5
64	4	3	3	5	5	3	4	4	3	4	4	4	5
65	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3
66	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4
67	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4
68	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	5	5

Sambungan: Instrumen untuk mengukur Kinerja Pegawai

NO RESP.	NOMOR ANGKET							
	14	15	16	17	18	19	20	JML.
1	4	3	4	4	5	5	5	75
2	3	3	3	3	4	3	3	69
3	4	5	5	4	3	3	5	82
4	4	4	4	3	4	4	3	73
5	4	4	4	4	3	3	3	85
6	5	5	5	4	4	4	5	91
7	4	4	4	3	3	4	3	79
8	3	3	2	2	3	3	3	54
9	2	4	3	3	3	3	4	70
10	5	4	4	5	5	4	5	93
11	3	4	3	4	4	4	3	82
12	5	5	4	5	5	4	4	90
13	4	3	4	3	4	3	3	79
14	4	4	3	4	4	4	4	78
15	3	3	4	3	3	3	3	67
16	5	5	4	5	5	5	4	94
17	4	5	5	5	5	5	4	90
18	5	4	5	5	4	5	5	92
19	4	4	4	4	4	5	4	90
20	4	5	4	5	5	5	4	93
21	5	4	5	5	5	4	4	90
22	3	2	3	3	3	3	3	55
23	4	3	3	4	4	3	3	72
24	5	5	5	5	5	5	4	90
25	4	4	4	5	4	4	5	90
26	4	3	5	4	3	4	4	86
27	4	4	4	4	4	4	4	79
28	4	5	5	4	5	4	5	88
29	5	5	4	5	5	4	5	92
30	3	4	3	4	3	4	3	77
31	4	4	3	4	4	3	4	73
32	2	2	4	3	3	3	4	74
33	4	4	5	5	5	4	5	78
34	4	5	5	4	4	5	4	90
35	4	4	5	4	4	5	5	92

36	4	4	5	5	5	4	4	90
37	3	4	4	4	4	4	4	82
38	4	5	4	4	5	5	5	87
39	4	3	4	4	5	4	3	76
40	4	5	4	4	5	5	4	86
41	5	4	4	3	4	5	4	81
42	4	5	5	4	5	5	5	91
43	4	5	5	4	4	5	5	84
44	5	4	4	5	4	4	5	90
45	5	4	3	4	4	5	5	88
46	5	5	4	5	5	4	4	88
47	5	5	5	4	5	5	5	88
48	5	5	4	4	4	4	5	87
49	4	5	4	5	5	5	5	93
50	5	5	5	4	5	5	4	94
51	4	5	4	4	4	5	5	83
52	4	4	5	4	5	4	4	91
53	5	5	4	5	4	5	5	92
54	5	4	5	5	5	4	5	87
55	4	5	4	5	5	5	5	85
56	4	3	4	3	3	3	3	75
57	5	5	5	5	4	5	4	85
58	5	5	4	5	4	4	5	91
59	4	4	4	5	4	4	5	88
60	4	5	4	5	4	4	4	91
61	4	5	5	4	5	5	4	86
62	4	5	5	4	5	5	4	89
63	5	4	5	5	4	5	4	92
64	4	5	5	5	5	5	4	84
65	4	4	3	4	4	3	4	70
66	5	5	4	4	4	5	4	76
67	5	5	5	4	4	4	5	89
68	5	5	4	4	3	4	4	78

Lampiran 3 :
Rekapitulasi Data Fungsi Kepemimpinan (X) dan Kinerja
Pegawai (Y).

NOID	X	Y
1	60	75
2	53	69
3	75	82
4	60	73
5	75	85
6	75	91
7	70	79
8	40	54
9	58	70
10	85	93
11	70	82
12	75	90
13	70	79
14	70	78
15	52	67
16	86	94
17	80	90
18	80	92
19	85	90
20	88	93
21	80	90
22	40	55
23	60	72
24	85	90
25	70	90
26	65	86
27	60	79
28	70	88
29	70	92
30	65	77
31	69	73
32	60	74
33	65	78
34	70	90
35	80	92

36	85	90
37	80	82
38	80	87
39	65	76
40	70	86
41	75	81
42	80	91
43	75	84
44	85	90
45	85	88
46	72	88
47	76	88
48	70	87
49	70	93
50	80	94
51	75	83
52	85	91
53	85	92
54	70	87
55	65	85
56	70	75
57	75	85
58	80	91
59	80	88
60	85	91
61	75	88
62	70	89
63	80	92
64	70	84
65	65	70
66	80	76
67	75	89
68	65	78
JUMLAH	4914	5689

Lampiran 4.
Hasil Uji SPSS.

RELIABILITY

/VARIABLES=Y X
/SCALE (" ALL VARIABLES") ALL/MODEL=ALPHA
/STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE
/SUMMARY=TOTAL

Reliability

Warnings

The space saver method is used. That is, the covariance matrix is not calculated or used in the analysis.

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	68	100,0
	Excluded (a)	0	,0
	Total	68	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,914	2

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
KINERJA PEGAWAI	83,66	8,787	68
FUNGSI KEPEMIMPINAN	72,26	10,206	68

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KINERJA PEGAWAI	72,26	104,168	,851	.(a)
FUNGSI KEPEMIMPINAN	83,66	77,212	,851	.(a)

a The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may want to check item codings.

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
155,93	333,950	18,274	2

Correlations

Correlations

		KINERJA PEGAWAI	FUNGSI KEPEMIMPINAN
KINERJA PEGAWAI	Pearson Correlation	1	,851(**)
	Sig. (2-tailed)	.	,000
	N	68	68
FUNGSI KEPEMIMPINAN	Pearson Correlation	,851(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	.
	N	68	68

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

REGRESSION
 /MISSING LISTWISE
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE
 /CRITERIA=PIN (.05) POUT (.10)
 /NOORIGIN
 /DEPENDENT Y
 /METHOD=ENTER X
 /RESIDUALS DURBIN

Regression

Variables Entered/Removed(b)

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	FUNGSI KEPEMIMPINAN(a)		Enter

a All requested variables entered.

b Dependent Variable: KINERJA PEGAWAI

Model Summary(b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin - Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,851(a)	,937	,724	,719	,724	172,726	1	66	,000	1,440

a Predictors: (Constant), FUNGSI KEPEMIMPINAN

b Dependent Variable: KINERJA PEGAWAI

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3742,992	1	3742,992	172,726	,000(a)
	Residual	1430,043	66	21,670		
	Total	5173,221	67			

a Predictors: (Constant), FUNGSI KEPEMIMPINAN

b Dependent Variable: KINERJA PEGAWAI

Coefficients(a)						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	30,740	4,066		7,560	,000
	FUNGSI KEPEMIMPINAN	,527	,022	,968	13,143	,000

a. Dependent Variable: KINERJA PEGAWAI

UNIVERSITAS TERBUKA

Lampiran 5

**TRANSKRIP WAWANCARA DENGAN INFORMAN MENGENAI
PENGARUH FUNGSI KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI
(STUDI KASUS PADA DINAS PERTANIAN DAN KEHUTANAN
KOTA BAUBAU)**

No.	Identitas Informan/Tgl Wawancara	Hasil Wawancara
1.	Ir. MUH KAMIL (masa kerja 22 Tahun) Kepala Bidang Tanaman Pangan 25 Agustus 2010	1. Menurut pendapat saya fungsi instruksi oleh pimpinan sudah dilaksanakan dengan cukup baik dan itu akan sangat mempengaruhi kinerja pegawai tetapi itu semua tergantung dari para pegawai dalam menyikapi instruksi yang diberikan. Kesemua itu tergantung pada tingkat pengetahuan pegawai sendiri. 2. Tentang fungsi konsultasi oleh pimpinan menurut saya sudah dilaksanakan walaupun terkadang masih belum memuaskan, karena terkadang apa yang kita harapkan kurang memuaskan. Itupun terserah kita untuk memaknai selanjutnya. 3. Fungsi partisipasi/dukungan yang dilaksanakan oleh pimpinan pada dinas ini menurut saya sudah sering dilakukan tetapi kadang-kadang tidak disadari oleh para pegawai karena dirasakan masih kurang. Tetapi terkadang juga agak jelas sesuai dengan jenis tugas yang dibebankan kepada kita. Kita di bidang Tanaman Pangan sudah melaksanakan fungsi tersebut tetapi masih kurang mendapat respon dari pegawai. Jadi kesimpulannya masih perlu diperhatikan tentang fungsi ini agar pegawai merasa mendapat perhatian sehingga ada semangat lebih dalam melaksanakan tugas yang diberikan.

		4. Pendelegasian tugas sudah agak bagus tergantung bagai mana pegawai tersebut menyikapi pembagian tugas yang telah diberikan. Hal ini berhubungan langsung dengan kinerja pegawai. 5. Menurut saya fungsi kontrol atau pengawasan inilah yang sangat penting untuk dilaksanakan. Kita rasakan fungsi ini masih agak kurang, walaupun sebenarnya fungsi ini sudah dilaksanakan tetapi masih kurang mengena, kemungkinan besar karena kurang tegas dalam melakukan pengawasan, sehingga kinerja pegawai dirasakan sangat rendah. Tetapi semua itu kembali kepada kualitas sumber daya manusianya 6. Tentang kinerja pegawai kita rasakan memang sudah agak bagus tetapi masih perlu ditingkatkan. Pada dasarnya para pegawai sudah berupaya sesuai dengan kemampuannya. Peningkatan kinerja ini bisa dilakukan apabila pengawasan diperketat oleh seluruh jajaran pimpinan pada dinas ini dan juga kembali lagi kepada kualitas sumber daya manusia yang kita miliki masih rendah. Tetapi yang terpenting apabila fungsi-fungsi kepemimpinan bisa dijalankan dengan baik dan tepat pastilah kinerja pegawai kita akan lebih baik.
2.	Ir. LA HAMID (masa kerja 31 Tahun) Kelompok Jabatan Fungsional. (Penyuluh Pertanian Lapangan) / 5 Agustus 2010.	1. Penerapan/pelaksanaan fungsi kepemimpinan dalam hal fungsi Instruksi menurut saya sudah cukup bagus, walaupun terkadang instruksi yang diberikan kurang jelas sehingga ada kalanya kita salah menafsirkan yang mengakibatkan pekerjaan/tugas yang dikerjakan tidak tepat dan ini akan mempengaruhi kinerja pegawai.

	2. Mengenai fungsi konsultasi yang dilakukan oleh pimpinan menurut saya sudah cukup bagus, dan dampaknya terhadap kinerja pegawai akan sangat besar, karena semakin terbuka pimpinan maka kerja pegawai akan semakin lancar. Tetapi fungsi ini masih perlu mendapat perhatian karena kalau kita lihat tidak semua pegawai berani berkonsultasi secara langsung. Jadi masih perlu adanya keterbukaan dari pimpinan untuk menerima konsultasi. 3. Tentang penerapan dari fungsi partisipasi (dukungan) dari kepemimpinan terhadap kinerja para pegawai menurut saya masih perlu ditingkatkan karena masih dirasakan kurang. Ini dapat dilihat masih banyak pegawai yang belum melaksanakan tugas sesuai dengan tupoksinya masing-masing dan juga dalam pelaksanaan tugas suport/dukungan utamanya dukungan moral yang diberikan oleh pimpinan masih dirasakan agak kurang, sehingga pegawai merasakan bahwa dukungan pimpinan dalam melaksanakan tugas yang dibebankan tidak ada. 4. Mengenai fungsi kepemimpinan dalam hal pendelegasian tugas menurut saya sudah cukup bagus tetapi masih perlu mendapat perhatian yang lebih baik untuk ditingkatkan karena masih ada pekerjaan /tugas yang semestinya dikerjakan oleh orang tertentu tetapi justru diberikan/dibebankan kepada orang lain sehingga terjadi salah pengertian dari pegawai yang semestinya melaksanakan pekerjaan/tugas tersebut yang dapat mengakibatkan kinerja kurang baik. 5. Menurut pendapat saya tentang fungsi kepemimpinan dalam bidang
--	--

		pengawasan/kontrol, dirasakan masih kurang. Di sini dirasakan sekali bahwa kita tidak pernah dimintai laporan dan juga jarang sekali dilakukan kontrol kelapangan. Fungsi ini sangat berpengaruh dalam meningkatkan kinerja para pegawai karena dengan efektifnya penerapan fungsi ini maka pegawai akan merasa lebih bertanggungjawab dalam melaksanakan tugas/kewajiban yang diberikan. 6. Pendapat saya tentang kinerja pegawai pada Dinas Pertanian dan Kehutanan Kota Baubau sudah baik, walaupun tidak tertutup kemungkinan bahwa masih ada pegawai yang belum melaksanakan pekerjaan/tugasnya dengan baik. Ini akibat dari pengawasan yang masih lemah atau kurang dilaksanakan oleh atasan.
3.	M. SAID IDU, SP. (masa kerja 20 Tahun) Staf Bidang Tanaman Pangan/ 5 Agustus 2010.	1. Tentang penerapan fungsi instruksi yang dimiliki oleh pimpinan menurut saya sudah baik, walaupun tidak semua level pimpinan dilingkungan dinas ini mampu melaksanakan fungsi tersebut dengan baik, tetapi kalau dilihat secara umum/keseluruhan fungsi tersebut sudah bagus. Walaupun demikian terkadang juga ada pula intruksi yang kurang dapat dipahami oleh pegawai. Itu semua kembali kepada sumber daya manusianya saja. 2. Rata-rata dalam hal penerapan fungsi kepemimpinan tentang fungsi konsultasi secara umum kita rasakan sudah cukup bagus karena apabila kita mengalami kendala dalam pelaksanaan tugas dan kita menyampaikan kendala tersebut pimpinan memberikan perhatian, dalam hal pemberian saran dalam upaya untuk pencarian solusi, sehingga kita merasakan dalam bekerja tidak merasakan adanya keraguan dan selalu

	merasa optimis dan selalu merasa bahwa bertanggungjawab dalam pekerjaan/tugas yang diberikan. Tetapi sedapat mungkin fungsi konsultasi ini harus lebih ditingkatkan karena apabila pegawai menemui kesulitan maka pekerjaan/tugas yang diberikan akan bisa terbengkalai atau terhambat. 3. Mengenai fungsi partisipasi (dukungan) sudah lumayan, hanya terkadang dari kitanya saja yang kurang kurang mampu menterjemahkan dukungan yang diberikan oleh pimpinan. Para pegawai kurang mampu atau kurang kreatif sehingga kreatifitasnya rendah. Pada dasarnya fungsi partisipasi dari pimpinan menurut saya sudah cukup bagus. 4. Tentang fungsi delegasi dari kepemimpinan para pimpinan disini sudah agak bagus tetapi masih kurang maksimal karena terkadang masih adanya penumpukan tugas pada perorangan yang bukan tugasnya, tetapi diberikan kepada orang tersebut sehingga pemberian tugas tidak sesuai dengan tupoksi masing-masing. 5. Tentang fungsi kontrol/pengawasan masih perlu diperhatikan dan ditingkatkan agar para pegawai bekerja secara optimal sesuai dengan tupoksinya masing-masing. Karena dengan kontrol yang baik akan menimbulkan rasa tanggungjawab yang tinggi dari pegawai untuk melaksanakan tugas yang diberikan. 6. Mengenai kinerja pegawai pada dinas ini menurut saya sudah bagus, tetapi walaupun demikian masih perlu ada perhatian yang lebih besar dari pimpinan sehingga pegawai betul-betul bekerja sesuai dengan standar mutu pelayanan.
--	--

4.	TAMRIN (masa kerja 24 Tahun) Staf Bidang Perkebunan	1. Menurut pendapat saya penerapan fungsi instruksi dari pimpinan kurang tepat dalam artian pemberian instruksi tidak tepat dan terkadang tidak jelas, sehingga kita kurang dapat memahami maksud dari instruksi yang diberikan yang mengakibatkan kinerja kita rendah. 2. Tentang fungsi konsultasi dari kepemimpinan di dinas ini sudah agak baik tetapi masih perlu lebih diintensifkan karena selama ini masih ada dirasakan pimpinan kurang menanggapi tentang permasalahan yang kita hadapi dilapangan. 3. Mengenai fungsi partisipasi (dukungan) kita masih rasakan sangat kurang dimana pimpinan jarang atau bahkan tidak pernah memberikan supor/semangat kepada bawahan dalam melaksanakan tugas yang diberikan, sehingga kita merasakan bahwa tugas yang diberikan sangat berat dan sangat terpaksa untuk dilakukan. Apabila tugas yang kita kerjakan dapat terselesaikan juga tidak pernah mendapat perhatian. 4. Tentang penerapan fungsi delegasi kita rasakan tidak adil, artinya pembagian tugas kurang merata, karena kenyataannya bahwa siapa yang dekat dengan pimpinan mereka itu yang sering ditunjuk. Juga kelihatannya siapa yang pintar melakukan pendekatan kepada pimpinan itu yang disenangi. 5. Menurut saya kontrol/pengawasan sangat kurang oleh pimpinan. Pegawai melakukan kesalahan-kesalahanpun tidak ada tindakan yang dilakukan oleh pimpinan sehingga pegawai seakan-akan lepas kendali, baik dalam hal kedisiplinan maupun dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan.
----	--	--

		6 Menurut saya kinerja pegawai pada dinas ini masih rendah, terbukti dengan kurang beresnya pekerjaan yang dilakukan. Ini mungkin disebabkan oleh karena kurangnya atau belum diterapkannya fungsi kepemimpinan yang dimiliki oleh para pemimpin di dinas ini terutama dalam hal pengawasan.
5.	SAMRUDDIN (masa kerja 22 Tahun) Staf Bidang Kehutanan/ 14 Agustus 2010	1. Menurut saya penerapan/pelaksanaan fungsi instruksi oleh pimpinan sudah cukup baik tetapi masih juga terkadang perlu diperbaiki, karena tidak semua pegawai mampu menerima instruksi secara cepat dan tepat. Tetapi di samping itu kesemuanya kembali pula kepada pegawai masing-masing, apakah pegawai tersebut loyal kepada pimpinan atau tidak? 2. Tentang fungsi konsultasi dari kepemimpinan pada dinas ini menurut saya cukup baik. 3. Tentang partisipasi/dukungan pimpinan terhadap kinerja pegawai menurut saya cukup baik tetapi masih perlu ditingkatkan lagi dalam artian berikanlah dorongan untuk meningkatkan kepercayaan diri pegawai agar tercipta kinerja yang baik. 4. Mengenai pendelegasian tugas, menurut saya sudah cukup baik, tetapi masih perlu harus dilihat tupoksi masing-masing agar tidak terjadi kesalahan dalam pembagian tugas kepada pegawai, karena apabila terjadi kesalahan di sini akan bisa menurunkan kinerja pegawai. 5. Tentang fungsi pengawasan dari pimpinan menurut saya sudah bagus, tetapi masih perlu lebih ditingkatkan atau lebih diperketat agar pegawai tidak bekerja sesuka hatinya, sehingga pekerjaan/tugas yang diberikan dapat

		diselesaikan dengan baik. Menurut saya pengawasan memegang peran yang sangat strategis, karena semakin ketat pengawasan maka kinerja pegawai akan semakin baik. 6. Menurut saya kinerja pegawai Dinas Pertanian dan Kehutanan Kota Baubau sudah cukup baik, tetapi masih ada sedikit yang harus lebih ditingkatkan itu mungkin disebabkan karena pengawasan dari pimpinan kurang efektif atau kurang maksimal, terbukti pegawai tidak disiplin. Karena dengan tingkat kedisiplinan rendah sudah tentu dapat mempengaruhi kinerja pegawai.
6.	LA RAIS, SP. (masa kerja 20 Tahun) Staf Penyuluhan dan Ketahanan Pangan	1. Menurut saya pribadi dalam pemberian instruksi tentang suatu tugas sudah baik walaupun kita tidak pungkiri kadang-kadang masih ada juga perintah yang kurang dimengerti/tidak jelas tentang apa maksud dan tujuan dari tugas yang diberikan sehingga terkadang apa yang dimaksud untuk dilakukan tidak sesuai dengan yang kita laksanakan. Dalam artian pemberian instruksi masih terkadang kurang dipahami oleh pegawai. Tetapi pada intinya sudah cukup bagus, hanya tergantung dari pegawai itu sendiri menganalisa perintah yang diberikan, karena latar belakang dari disiplin ilmu pegawai tidak sama juga dari tingkat pendidikannya. 2. Fungsi konsultasi yang dilakukan pimpinan kepada para pegawai sudah cukup bagus. Hal ini akan berpengaruh langsung terhadap kualitas hasil pekerjaan Tetapi kesemuanya itu tergantung dari bagaimana kita menyikapi pekerjaan yang dibebankan atau bagaimana kita menyikapi/merespon peluang yang

		diberikan. Selama ini pimpinan tidak pernah menutup diri untuk menerima keluhan/aduan dari pegawai tentang kesulitan yang dihadapi. 3. Menurut pendapat saya penerapan fungsi ini sudah agak bagus tetapi masih agak kurang/lemah, sehingga pegawai merasakan bahwa tugas yang dibebankan hanya sekedar untuk memenuhi target, sehingga semangat yang timbul dari kesadaran untuk melaksanakan tugas yang diberikan sangat kecil. Fungsi ini masih perlu ditingkatkan atau perlu di efektifkan agar perasaan memiliki program para pegawai dapat ditingkatkan sehingga kesadaran pegawai akan timbul dengan sendirinya. Kita merasakan dengan penghargaan yang tulus dari pimpinan apapun jenis tugas yang diberikan terasa ringan dan wajib untuk disukseskan. 4. Fungsi delegasi dari kepemimpinan yang ada pada dinas ini menurut saya sudah cukup bagus tetapi masih perlu terus ditingkatkan agar terjadi/diperoleh profesionalisme pegawai dalam bekerja. Hal ini karena semakin profesional pegawai maka pekerjaan yang diberikan akan semakin baik hasilnya. Jadi menurut saya fungsi ini harus mendapat perhatian yang lebih. 5. Pendapat saya tentang fungsi pengawasan dari pimpinan masih lemah. Penegakan disiplin juga kurang. Hal ini dapat dilihat dengan tidak adanya sanksi kepada para pegawai apabila melakukan suatu kesalahan sehingga ada kesan dari para pegawai untuk bermalas-malasan sehingga rasa tanggung jawab rendah.
--	--	--

		6. Kinerja pegawai pada dinas ini menurut saya sudah cukup optimal, tetapi pengawasan dari pimpinan kepada para pegawai dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya masih harus diperketat karena tanpa pengawasan yang ketat pegawai akan menjadi tidak disiplin yang dapat mengakibatkan penurunan semangat kerja sehingga menurunkan pula kinerja pegawai. Pimpinan jangan bersifat seolah-olah tidak peduli dengan apapun sikap dan kondisi dari pegawai, apalagi pengawasan sangat kurang.
--	--	--

UNIVERSITAS TERBUKA