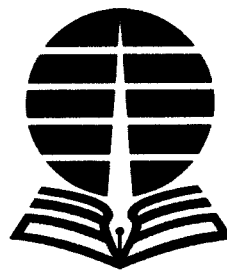


TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**PERSEPSI TENTANG HUBUNGAN KEPEMIMPINAN
DAN PRESTASI KERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL PADA
KANTOR DEPARTEMEN AGAMA
KABUPATEN SINTANG**



TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Sains dalam Ilmu Administrasi Bidang Minat Administrasi Publik

Disusun Oleh :

**SUKHAIRI
NIM. 014946224**

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA
2009**

ABSTRAK

Persepsi tentang Hubungan Kepemimpinan dan Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil Pada Kantor Departemen Agama Kabupaten Sintang

Sukhairi
Universitas Terbuka
sukhairimap@yahoo.com

Kata Kunci : Hubungan kepemimpinan, pegawai negeri sipil dan prestasi kerja.

Penelitian ini dilakukan untuk menjelaskan hubungan kepemimpinan dan prestasi kerja pegawai negeri sipil pada Kantor Departemen Agama Kabupaten Sintang. Penelitian ini merupakan penelitian lapangan yang dilakukan pada Kantor Departemen Agama Kabupaten Sintang untuk menjawab hipotesis yaitu diduga kepemimpinan berhubungan dengan prestasi kerja pegawai negeri sipil pada Kantor Departemen Agama Kabupaten Sintang.

Populasi dalam penelitian ini adalah semua pegawai negeri sipil pada Kantor Departemen Agama Kabupaten Sintang sebanyak 55 orang dan seluruh populasi yang ada dijadikan sampel dengan teknik *nonprobability sampling*, teknik *sampling* jenuh. Hal ini dilakukan mengingat bahwa jumlah populasi yang ada tidak banyak. Sampel dalam penelitian ini terdiri dari 1 orang Kepala Sub Bag Tata Usaha, 5 orang Kepala Seksi, 3 orang penyelenggara, 14 orang Kepala Kantor Urusan Agama Kecamatan dan 32 orang pegawai yang tidak memiliki jabatan. Metode analisis data untuk menguji hipotesis adalah uji korelasi spearman. Hasil analisis yang didapat menunjukkan bahwa : indikator variabel kepemimpinan yaitu kemampuan menjaga hubungan baik dengan bawahan berkorelasi dan signifikan dengan indikator variabel prestasi kerja yaitu efektifitas dan efisiensi pelaksanaan tugas. Hal ini dibuktikan bahwa nilai *p-value* $0,046 < 0,05$. Sementara itu indikator variabel kepemimpinan (kemampuan mempengaruhi perilaku pegawai dan kemampuan menggerakkan bawahan) tidak berkorelasi dengan variabel prestasi kerja pegawai, hal ini ditunjukkan dengan nilai *p-value* $> 0,05$

Pola kepemimpinan pada Kantor Departemen Agama Kabupaten Sintang, khususnya kemampuan menjaga hubungan baik dengan bawahan dapat dipertahankan bahkan lebih ditingkatkan, sehingga prestasi kerja pegawai akan semakin meningkat.

ABSTRACT**Perception of Leadership Relation and Working Achievement of Civil Government Officer at Religion Department Office in Sintang**

Sukhairi
Universitas Terbuka
sukhairimap@yahoo.com

Key Terms: Leadership Relation, Civil Government Officer, and Working Achievement.

The research is done to explain the leadership relation and the working achievement of civil government officer at Religion Department office in Sintang. The research is a field research. It is done at Religion Department office in Sintang. The aim of research answers the hypotheses which is assumed that the leadership has correlation to the working achievement of civil government office at Religion Department office in Sintang.

Population of the research includes all of the civil government office at Religion Department Office in Sintang, which consists of fifty five officers. The populations are chose by non-probability sampling and saturation sampling technique. It is done as the population which will be chose to be a sample is not as many. The sample consists of one chief division of administration, five chief divisions, three coordinators, and fourteen chief of Religion Affair Office in sub district, and thirty two officers which has not main position in the office.

The data analysis method which used to test the hypotheses is Spearman correlation test. The analysis result shows that the variable indication of leadership, capability to preserve the good relationship to sub-ordinate officers, has correlation to the variable indicator of working achievement (effectiveness and efficiency). It is showed by point $0,046 < 0,05$ of P-Value. Moreover, the variable indicator of relationship, capability to influence the officer behavior and motivate the sub-ordinate officers, has not correlation to the variable indicator of officer's working achievement. It is showed by point $> 0,05$ of P-Value.

The leadership system at Religion Department Office in Sintang, especially in capability to preserve the good relationship to sub-ordinate to officer, must be endured and increased. So, the working achievement will be more increased.

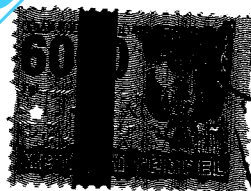
**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

PERNYATAAN

Tugas Akhir Program Magister berjudul Persepsi tentang Hubungan Kepemimpinan dan Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil pada Kantor Departemen Agama Kabupaten Sintang 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.

Jakarta, 14 Desember 2009
Yang menyatakan



Sukhairi
NIM.014946224

**LEMBAR PERSETUJUAN TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER
(TAPM)**

JUDUL TAPM : Persepsi tentang Hubungan Kepemimpinan dan Prestasi
Kerja Pegawai Negeri Sipil pada Kantor Departemen
Agama Kabupaten Sintang

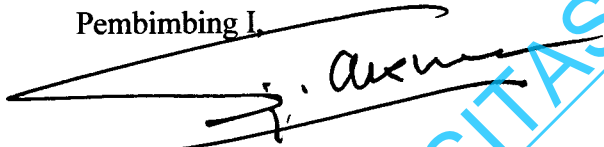
Nama : Sukhairi

NIM : 014946224

Program Studi : Administrasi Publik

Menyetujui :

Pembimbing I,



Prof. Dr. Syamsuni Arman, Ph. D
NIP. 130 605 356

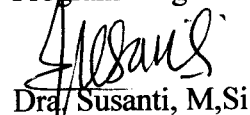
Pembimbing II,



Dr. Lina Warlina
NIP.131569971

Mengetahui,

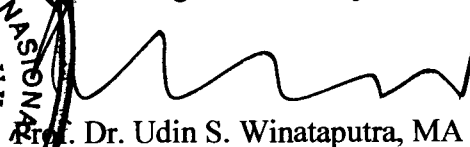
Ketua Bidan Ilmu /
Program Magister



Dra. Susanti, M,Si
NIP. 196712141993032002



Direktur Program Pascasarjana



Prof. Dr. Udin S. Winataputra, MA
NIP. 194510071973021001

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK**

PENGESAHAN

NAMA : Sukhairi
 NIM : 014946224
 PROGRAM STUDI : Administrasi Publik
 JUDUL TAPM : Persepsi tentang Hubungan Kepemimpinan dan Prestasi
 Kerja Pegawai Negeri Sipil pada Kantor Departemen
 Agama Kabupaten Sintang

Telah dipertahankan di hadapan Sidang Panitia Penguji TAPM Program
 Pascasarjana, Program Studi Administrasi Publik, Universitas Terbuka pada :

Hari : Senin
 Tanggal : 14 Desember 2009
 Waktu : 08.00 sampai dengan 10.00 Wib

Dan telah dinyatakan **LULUS**

Panitia Penguji TAPM

Ketua Komisi Penguji : Prof. Dr. Udin S. Winatapura, MA

Penguji Ahli : Dr. Roy V. Satomo, M. Soc. Sc.

Pembimbing I : Prof. Dr. Syamsuni Arman, Ph.D

Pembimbing II : Dr. Lina Warlina

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim

Dengan memanjatkan puji syukur kehadiran Allah SWT karena hanya dengan karunia, rahmat, nikmat dan izinnya peneliti dapat menyelesaikan Tugas Akhir Program Magister ini. Demikian juga shalawat dan salam peneliti sampaikan kepada Nabi Muhammad SAW, serta para sahabat dan pewaris risalahnya.

Peneliti menyadari bahwa dalam penulisan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) dengan judul **“PERSEPSI TENTANG HUBUNGAN KEPEMIMPINAN DAN PRESTASI KERJA PEGAWAI NEGEI SIPIL PADA KANTOR DEPARTEMEN AGAMA KABUPATEN SINTANG”** ini tidak akan berhasil sebagaimana yang diharapkan tanpa adanya restu orang tua, dorongan serta pengertian isteri, do’a dari anak-anak serta dukungan dari semua keluarga tercinta. Dengan telah selesainya penyusunan Tugas Akhir Program Magister ini semoga hasilnya dapat menjadi obat dari segala jerih payah, dukungan, dorongan dan do’a mereka semua.

Peneliti juga menyadari bahwa Tugas Akhir Program Magister ini tidak akan terselesaikan tanpa adanya bantuan dari banyak pihak yang tidak mungkin disebutkan satu persatu. Peneliti hanya menyebutkan sebagian dari mereka tanpa mengurangi rasa terima kasih yang dalam kepada mereka diantaranya :

1. Bapak Rektor Universitas Terbuka.
2. Bapak Prof. Dr. Udin S. Winataputra, MA Direktur Program Pascasarjana

3. Ibu Dra. Susanti, M,Si Ketua Bidang Program Magister
4. Prof. Dr. Syamsuni Arman, Ph.d selaku pembimbing I
5. Ibu Dr. Lina Warlina selaku Pembimbing II
6. Bapak Ir. Edward Zubir, MM selaku Kepala UPBJJ Pontianak
7. Bapak Sugiman Sekretaris Bidang Program Magister.
8. Bapak / Ibu dosen Program Administrasi Publik, yang telah membekali berbagai ilmu pengetahuan, khususnya bidang Adminstrasi Publik.
9. Pihak-pihak yang telah membantu peneliti dalam menyelesaikan penulisan Tugas Akhir Program Magister ini, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Semoga segala amal yang telah diperbuat akan menjadi amal shaleh, yang akan mendapatkan balasan dari Allah SWT. Akhirnya peneliti berharap mudah-mudahan Tugas Akhir Program Magister ini mempunyai manfaat. *Amin Ya Robbal'alam.*

Sintang, 14 Desember 2009
Peneliti

Sukhairi
NIM.014946224

DAFTAR ISI

	Halaman
Abstrak	i
Lembar Persetujuan	iii
Lembar Pengesahan	iv
Kata Pengantar	v
Daftar Isi	vii
Daftar Gambar	ix
Daftar Tabel	x
Daftar Lampiran	xi
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	8
C. Tujuan Penelitian	9
D. Manfaat Penelitian	9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Kajian Teoritik	10
1. Organisasi	10
2. Kepemimpinan	15
3. Prestasi Kerja	52
4. Hasil Penelitian Terdahulu	55
B. Kerangka Berfikir	60
1. Hipotesa	61
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Desain Penelitian	63
1. Jenis Penelitian	63
B. Populasi dan Sampel	63
1. Populasi	63
2. Sampel	64
C. Instrumen Penelitian	64
D. Prosedur Pengumpulan Data	65
E. Metode Analisa Data	65
F. Operasional Variabel	67
BAB IV HASIL PENELITIAN	
A. Temuan	72
1. Gambaran Umum Kantor Dep. Agama kab. Sintang	77
2. Karakteristik Responden (Sampel)	76
B. Uji Instrumen Penelitian	78
1. Uji Validitas	78

2. Uji Realibilitas	80
3. Uji Normalitas Data	82
4. Distribusi Variabel	82
C Hasil Analisis	84
D. Pembahasan	92
BAB V PENUTUP	
A. Kesimpulan	100
B. Saran	101
DAFTAR PUSTAKA	102

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1 Kerangka berpikir	62
4.1 Struktur Organisasi Kantor Departemen Agama Kabupaten Sintang	75

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR TABEL

Tabel		Halaman
Tabel 1.1.	Realisasi layanan Pensertifikatan Tanah wakaf, Peningkatan Kualitas Tenaga Penyuluh (Da'i) dan Peningkatan Kualitas Guru Agama Kristen.....	6
Tabel 1.2.	Jumlah peristiwa Nikah, Talak Cerai dan Rujuk Tahun 2007, 2008 dan 2009.....	8
Tabel 4.1.	Karakteristik, Jenis Kelamin, Golongan Kepangkatan, Tingkat Pendidikan dan Tingkat Usia Pegawai yang menjadi Responden/Sampel	76
Tabel 4.2.	Hasil Uji Validitas	79
Tabel 4.3.	Hasil Uji Reliabilitas.....	81
Tabel 4.4.	Distribusi Variabel Indikator Kepemimpinan	83
Tabel 4.5.	Distribusi Variabel Indikator Prestasi Kerja	84

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran		Halaman
Lampiran	1. Data Pegawai	104
Lampiran	2. Skala Indikator Kepemimpinan.....	107
Lampiran	3. Skala Indikator Prestasi Kerja.....	109
Lampiran	4. Angket Wawancara.....	111
Lampiran	5. Hasil Wawancara.....	116
Lampiran	6. Distribusi data Variabel Indikator Kepemimpinan	119
Lampiran	7. Uji Validitas dan Reliabilitas Data kemampuan mempengaruhi perilaku pegawai.....	122
Lampiran	8. Uji Validitas dan Reliabilitas Data kemampuan menjaga hubungan dengan pegawai.....	124
Lampiran	9. Uji Validitas dan Reliabilitas Data kemampuan menggerakkan bawahan.....	126
Lampiran	10. Distribusi data Variabel Indikator Prestasi Kerja.....	128
Lampiran	11. Uji Validitas dan Reliabilitas Efektivitas dan Effisiensi Kerja.....	131
Lampiran	12. Uji Validitas dan Reliabilitas Kuantitas Kerja	132
Lampiran	13. Uji Validitas dan Reliabilitas Koalitas Kerja	133
Lampiran	14. Uji Validitas dan Reliabilitas Tingkat Penguasaan Kerja.....	134
Lampiran	15. Distribusi Data Variabel Indikator Kepemimpinan dan Prestasi kerja.....	135
Lampiran	16. Diskripsi Statistik	138
Lampiran	17. Uji Normalitas Data.....	139
Lampiran	18. Uji korelasi non parametrik.....	142

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Tujuan Pembangunan Nasional untuk menciptakan masyarakat adil dan makmur berdasarkan Pancasila dan UUD 1945 dapat tercapai apabila Pegawai Negeri Sipil berperan maksimal sebagai abdi negara dan abdi bangsa. Peran Pegawai Negeri Sipil itu diberikan dalam bentuk prestasi kerja yang berkualitas.

Prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil yang berkualitas ditentukan oleh banyak faktor, di antaranya adalah bagaimana peran atasan dalam memimpin bawahan dan motivasinya, yang dengan kepemimpinan (*leadership*). Untuk menunjukkan betapa pentingnya kepemimpinan dan betapa manusia membutuhkannya, ada pendapat yang mengatakan bahwa dunia atau umat manusia di dunia ini pada hakikatnya hanya ditentukan oleh beberapa orang saja, yakni yang berstatus sebagai pemimpin. Thoha (2008:258), menyatakan bahwa seorang pemimpin dalam organisasi pemerintah mempunyai tugas untuk mengatur dan menggerakkan sejumlah besar orang-orang yang mempunyai berbagai sikap, tingkah laku dan latar belakang, yang berbeda-beda, untuk mencapai tujuan organisasi yang ditetapkan.

Fungsi pemimpin dalam mengambil keputusan yang berkaitan dengan pencapaian tujuan organisasi sangat rumit. Salah satu kerumitan tersebut disebabkan oleh semakin banyaknya orang yang terlibat dalam pelaksanaan tugas-tugas organisasi.

Selain tugas pokok yang dibebankan, Pegawai Negeri Sipil masih diberi tugas penting lainnya yang harus diselesaikan sehingga tugas-tugas organisasi pemerintah menunjukkan semakin kompleks. Kompleksitas pelaksanaan tugas membawa implikasi bagi pemimpin dalam bentuk beban kerja yang semakin besar, termasuk tuntutan pemimpin untuk meningkatkan kemampuan dalam mengambil keputusan secara praktis, cepat dan tepat.

Besarnya beban kerja yang dipikul oleh seorang pemimpin dalam organisasi pemerintahan, dapat dilaksanakan melalui tiga alternatif, yaitu :

- 1) Penerapan asas pegawai umum, dimana seorang pimpinan memanfaatkan pegawai untuk memberi bantuan dalam menentukan kebijaksanaan dan perencanaan dalam rangka pengambilan keputusan
- 2) Pendelegasian wewenang dan tanggung jawab dimana seorang pimpinan dapat mendelegasikan sejumlah pekerjaan tertentu kepada pegawai, hal ini mengingat tugas seorang pimpinan sangat luas, kompleks dan berat.
- 3) Memanfaatkan bantuan suatu tim, dimana suatu pekerjaan atau beberapa pekerjaan dapat diselesaikan melalui tim.

Untuk mendapatkan pegawai yang dapat membantu tugas pemimpin secara optimal, maka diperlukan seorang pimpinan yang mampu mengarahkan

dan merubah tingkah laku bawahannya kepada tercapainya tujuan organisasi secara maksimal. Agar tingkah laku Pegawai Negeri Sipil dapat diarahkan pada pelaksanaan tugas yang sebaik-baiknya, maka diperlukan adanya usaha pengaturan dan pembinaan pegawai secara optimal. Mengingat kenyataan tersebut, peningkatan kualitas sumber daya manusia merupakan suatu kebutuhan.

Peningkatan kualitas Pegawai Negeri Sipil bertujuan mengubah tingkah laku ke arah tingkah laku yang lebih mampu untuk melaksanakan aktifitas disegala bidang. Perubahan tingkah laku kearah peningkatan kualitas Pegawai Negeri Sipil dapat dilakukan dengan berbagai cara, diantaranya adalah pendidikan, latihan, penyuluhan, motivasi, dan sikap/tingkah laku pemimpin. Bagi Pegawai Negeri Sipil yang berada pada posisi yang relatif rendah atau bawahan, perubahan tingkah laku mereka, lebih banyak dipengaruhi oleh sikap pemimpin atau atasan. Pegawai Negeri Sipil yang berkualitas dapat terlihat pada saat yang bersangkutan benar-benar mampu melaksanakan tugas-tugasnya atau dapat mencapai hasil kerja yang telah ditetapkan atau mencapai target yang melebihi dari yang telah ditetapkan sebelumnya (diharapkan) dalam bidang tugasnya masing-masing. Disamping sikap/tingkah laku pemimpin yang bisa menjadi motivasi peningkatan kinerja Pegawai Negri Sipil, pemimpin juga harus mampu untuk melakukan koordinasi dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai. Terry dalam Sukarna (1992:8) mengatakan "Koordinasi ialah penyerempakan kerja sebaik-baiknya untuk mengatur keseluruhan secara tepat dalam waktu yang telah ditentukan dengan bimbingan pelaksanaan yang terarah,

sehingga terdapat tindakan yang serasi dan seragam untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan”.

Untuk terwujudnya keserempakan kerja, sudah barang tentu harus dimulai dalam proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan, mengingat suatu perencanaan yang acak-acakan, pengorganisasian yang tidak teratur, penggerakan yang tidak terarah, dan pengawasan yang tidak efektif, maka tidak akan terwujud adanya suatu kerjasama yang serempak. Oleh karena itu seorang pemimpin mempunyai kedudukan sebagai seorang perencana, pengorganisasi, penggerak dan pengawas.

Prestasi kerja yang tinggi merupakan perwujudan dari kualitas Pegawai Negeri Sipil. Hal ini cukup penting dalam rangka menunjang kelancaran mencapai tujuan organisasi. Dengan prestasi kerja yang tinggi berarti para Pegawai Negeri Sipil benar-benar dapat berfungsi sebagai penghasil kerja yang tepat guna dan berhasil guna sesuai dengan sasaran-sasaran organisasi yang hendak dicapai.

Apabila tujuan peningkatan prestasi kerja para Pegawai Negeri Sipil dapat terpenuhi, maka tujuan pembangunan untuk menciptakan masyarakat adil dan makmur sesuai dengan Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945 akan segera tercapai. Berdasarkan Undang-undang Pokok Kepegawaian Nomor 8 tahun 1974 yang telah dirubah dengan Undang Undang Nomor 43 tahun 1999 disebutkan "Pembinaan yang dilaksanakan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititik beratkan pada sistem prestasi kerja". Termasuk dalam hal ini

adalah pembinaan yang diberlakukan pada pegawai Kantor Departemen Agama Kabupaten Sintang.

Departemen Agama merupakan salah satu komponen penyelenggara sebagian tugas kenegaraan dengan menyelenggarakan sebagian tugas umum dan pembangunan di bidang agama. Sebagai instansi vertikal, Departemen Agama memiliki berbagai unit organisasi. Salah satunya adalah Kantor Departemen Agama Kabupaten. Sesuai dengan Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia nomor 373 tahun 2002 tentang organisasi dan tata kerja Kantor Wilayah Departemen Agama dan Kantor Departemen Agama Kabupaten/Kota, maka Kantor Departemen Agama Kabupaten Sintang adalah instansi vertikal yang berada dan bertanggungjawab kepada Kepala Kantor Wilayah Departemen Agama Provinsi Kalimantan Barat.

Kantor Departemen Agama Kabupaten Sintang yang secara langsung berhadapan dengan masyarakat mempunyai tugas dan fungsi menyelenggarakan sebagian tugas umum dan pembangunan dibidang agama, yang salah satunya adalah meningkatkan pelayanan di bidang keagamaan. Sebagai suatu organisasi publik yang langsung berhadapan dan memberikan pelayanan kepada masyarakat, seringkali mengalami permasalahan yang kompleks. Kompleksitas permasalahan yang dihadapi disebabkan oleh berbagai faktor seperti jumlah penduduk, tingkat heteroginitas penduduk, luasnya wilayah serta letak geografisnya. Disamping itu kompleksitas pelayanan yang tidak maksimal juga tidak bisa dilepaskan dari keterbatasan sumber daya manusia baik secara kualitas maupun kuantitas.

Dalam melaksanakan tugas, kenyataan menunjukkan bahwa kemampuan kerja seseorang memiliki andil yang sangat menentukan untuk dapat melaksanakan suatu pekerjaan dan pencapaian tujuan. Kemampuan yang tinggi dari seorang pegawai akan berdampak positif terhadap peningkatan kualitas layanan. Demikian juga semakin rendah kemampuan seorang pegawai, maka akan semakin rendah pelayanan atau pekerjaan yang dihasilkan.

Berdasarkan pengamatan pada Kantor Departemen Agama Kabupaten Sintang (laporan tahunan, tahun 2008) diperoleh data dan informasi seperti pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1.

Realisasi Layanan Pensertifikatan Tanah Wakaf, Peningkatan Kualitas Tenaga Penyuluh (da'i) dan Peningkatan Kualitas Guru Agama Kristen Tahun 2008

No	Jenis layanan	Target	Realisasi	Prosentase
1.	Pensertifikatan Tanah Wakaf	10 persil	2 persil	20%
2.	Peningkatan Kualitas Tenaga Penyuluh (da'i)	77 orang	61 orang	79,22%
3.	Peningkatan Kualitas Guru Agama Kristen	30 orang	20 orang	66,66%

Sumber data : Kantor Dep. Agama Kab. Sintang Tahun 2008

Dari Tabel 1.1 menunjukkan bahwa realisasi layanan terhadap pensertipikatan tanah wakaf hanya mencapai 20%, peningkatan kualitas tenaga penyuluh (da'i) 79,22% dan pelayanan peningkatan kualitas guru agama Kristen mencapai 66,66%. Dari data ini terlihat bahwa ada kendala atau hambatan dalam pencapaian target. Hambatan yang terjadi umumnya terletak pada proses layanan yang diberikan atau dilaksanakan oleh petugas yang menangani persoalan tersebut. Ketidak fahaman pegawai terhadap tugas pokok dan fungsinya juga menjadi penyebab terhambatnya pelayanan yang diberikan tidak bisa maksimal. Ketidak maksimalan dalam pelayanan ini mengakibatkan terjadinya keluhan-keluhan dimasyarakat terutama dalam pensertipikatan tanah wakaf.

Selanjutnya dalam pelayanan bidang pernikahan oleh beberapa Kantor Urusan Agama Kecamatan berdasarkan hasil pengamatan di lapangan menunjukkan bahwa pelayanan di bidang pernikahan ini belum maksimal dikarenakan beberapa hal, antara lain :

1. Terbatasnya pegawai pada Kantor Urusan Agama Kecamatan.
2. Luasnya jangkauan wilayah Kecamatan dan
3. Pegawai tidak selalu berada di Kantor tempat bekerja.

Adapun jumlah peristiwa nikah, talak cerai dan rujuk selama tiga tahun terakhir dapat dilihat pada Tabel 1.2. berikut :

Tabel 1.2.

Jumlah peristiwa Nikah, Talak Cerai dan Rujuk Tahun 2007, 2008 dan 2009

No	Tahun	Nikah	Talak	Cerai	Rujuk	Jumlah
1	2007	1.386	12	7	-	1.405
2	2008	1.852	23	37	-	1.912
3	2009	1.690	41	71	-	1.802
Jumlah		4.868	76	115	-	5.119

Sumber data : Kantor Dep. Agama Kab. Sintang 2009

Pelayanan yang tidak maksimal kepada masyarakat, mengindikasikan bahwa kemampuan dan pemahaman pegawai terhadap tugas pokok dan fungsinya belum maksimal. Dengan demikian diperlukan adanya pembinaan, komunikasi, pengkoordinasian, pengawasan yang lebih intensif oleh pimpinan Kantor Departemen Agama Kabupaten Sintang, sehingga layanan yang diberikan menjadi lebih baik bahkan dapat memenuhi harapan masyarakat.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut di atas, maka permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

Bagaimana hubungan kepemimpinan dan prestasi kerja pegawai negeri sipil pada Kantor Departemen Agama Kabupaten Sintang.

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut :

Menjelaskan hubungan kepemimpinan dan prestasi kerja pegawai negeri sipil pada Kantor Departemen Agama Kabupaten Sintang.

D. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1) Manfaat teoritis :

- a. Untuk menambah khazanah ilmu pengetahuan bidang kebijakan publik, khususnya dalam pengembangan sumber daya manusia.
- b. Untuk bahan perbandingan penelitian lebih lanjut, khususnya dalam usaha meningkatkan prestasi kerja pegawai.

2) Manfaat praktis :

- a. Menjadi sumbangan bagi pemerintah pusat, khususnya pada tingkat pengambil kebijakan dalam upaya peningkatan prestasi kerja pegawai.
- b. Sebagai bahan informasi dan pengambilan kebijakan bagi Kantor Departemen Agama Kabupaten Sintang dalam upaya meningkatkan prestasi kerja pegawai.

BAB II

KERANGKA TEORITIK

A. Kajian Teoritik

1. Organisasi

Organisasi merupakan bentuk persekutuan antara, dua orang atau lebih yang bekerjasama untuk mencapai suatu tujuan bersama dan terikat secara formal dalam suatu ikatan hierarki dimana selalu terdapat hubungan antara seseorang yang disebut pimpinan dan seorang atau kelompok orang yang disebut bawahan (Siagian 1979:20). Dilain pihak, Sutarto (1989:36) mengatakan “organisasi adalah sistem pengaruh antar orang dalam kelompok yang bekerjasama untuk mencapai tujuan tertentu”. Sementara itu menurut Hasibuan (2005:5) mengatakan bahwa organisasi adalah “ Suatu sistem perserikatan formal dari dua orang atau lebih yang bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu“.

Disamping itu organisasi adalah bentuk setiap perserikatan manusia untuk mencapai suatu tujuan bersama (Manullang, 1988:67). Lebih lanjut, pengertian organisasi itu memiliki karakteristik sebagai berikut:

- a. adanya sekelompok orang.
- b. bentuk hubungan terjadi dalam suatu kerjasama yang harmonis, dan
- c. kerjasama didasarkan atas hak dan kewajiban atau tanggungjawab masing-masing orang untuk mencapai tujuan.

Pandangan lain dikemukakan oleh Max Weber dalam Thoha (2008:112) bahwa organisasi atau kelompok kerjasama adalah suatu tata hubungan sosial yang dihubungkan dan dibatasi oleh aturan-aturan. Aturan-aturan ini sejauh mungkin dapat memaksa seseorang untuk melakukan kerja sebagai suatu fungsinya yang ajek, baik dilakukan oleh pimpinan maupun oleh pegawai-pegawai administrasi lainnya. Aspek dari pengertian yang dikemukakan oleh Weber tersebut adalah bahwa organisasi atau kelompok kerja sama mempunyai unsur sebagai berikut :

- 1) organisasi merupakan tata hubungan sosial, dalam hal ini seorang individu melakukan proses interaksi sesamanya di dalam organisasi tersebut.
- 2) organisasi mempunyai batasan-batasan tertentu, dengan demikian seseorang yang melakukan hubungan interaksi dengan lainnya tidak atas kemauan sendiri, tapi dibatasi oleh aturan-aturan tertentu.
- 3) organisasi merupakan suatu kumpulan tata aturan, yang bisa membedakan suatu organisasi dengan kumpulan-kumpulan kemasyarakatan. Tata aturan ini menyusun proses interaksi diantara orang-orang yang bekerjasama di dalamnya, sehingga interaksi tersebut tidak muncul begitu saja.
- 4) organisasi merupakan suatu kerangka hubungan yang berstruktur, di dalamnya berisi wewenang, tanggung jawab dan pembagian kerja untuk menjalankan suatu fungsi tertentu. Istilah lain dari unsur ini ialah terdapatnya hirarki. Konsekwensi dari adanya hirarki ini bahwa di dalam organisasi ada pimpinan atau kepala dan bawahan atau staf.

Aspek lain yang juga penting dikemukakan oleh Weber bahwa kriteria organisasi dilihat dari sifat kerja sama yang dilakukan orang-orang tersebut. Sifat kerja sama lebih becokak kerja sama asosiatif, dan bukannya kerja sama yang komunal atau kerja bersama-sama seperti dalam keluarga (Thoha, 2008:113).

Berdasarkan pada pengertian tentang organisasi tersebut, maka dapat dikemukakan bahwa adanya berbagai faktor atau unsur yang dapat menimbulkan organisasi, yaitu : adanya sekelompok orang, kerjasama dan tujuan tertentu. Masing-masing unsur organisasi tersebut tidak dapat saling lepas berdiri sendiri melainkan saling berkaitan dan merupakan keutuhan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa ketiga unsur tersebut merupakan unsur atau faktor yang harus ada dalam organisasi.

Mempelajari suatu organisasi, dapat ditinjau dari dua segi analisis yaitu:

- 1) Organisasi sebagai wadah dimana kegiatan administrasi dan manajemen diselenggarakan.
- 2) Organisasi sebagai proses interaksi antara orang-orang yang menjadi anggota organisasi.

Sebagai wadah, organisasi adalah tempat dimana kegiatan-kegiatan administrasi dan manajemen dijalankan, oleh karena itu sifatnya relatif statis. Organisasi sebagai proses, mengandung arti interaksi antara orang-orang di dalam organisasi, dengan demikian organisasi sebagai proses interaksi akan jauh lebih dinamis sifatnya dibandingkan organisasi sebagai wadah.

Sebagai proses interaksi antar orang, maka organisasi ini akan menimbulkan adanya dua jenis hubungan organisasi, yaitu hubungan formal yang melandasi terjadinya organisasi formal dan hubungan informal yang menimbulkan organisasi informal. Setiap organisasi baik organisasi formal maupun organisasi informal, organisasi swasta ataupun organisasi pemerintah, pasti mempunyai tujuan tujuan tertentu yang selalu ditargetkan pencapaiannya.

Tujuan akhir suatu organisasi secara keseluruhan adalah berhasilnya pelaksanaan seluruh tugas pekerjaan atau kegiatan yang ada dalam organisasi. Oleh karena organisasi merupakan sekumpulan orang yang bekerja sama, maka seluruh tugas pekerjaan dan kegiatan-kegiatan yang dilakukan atau dilaksanakan oleh masing-masing individu dalam organisasi. Dengan demikian tercapainya tujuan organisasi adalah berhasilnya seluruh kegiatan dan tugas pekerjaan.

Selanjutnya faktor manusia dalam kehidupan organisasi juga merupakan faktor yang sangat penting, karena perannya sangat menentukan terhadap tercapai atau tidaknya tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Hal ini ditegaskan oleh Sihotang (2007:9) yang mengatakan bahwa pada hakikatnya manajemen sumber daya manusia merupakan gerakan pengakuan terhadap pentingnya unsur manusia sebagai sumber daya yang cukup potensial dan sangat dominan pada setiap organisasi. Oleh karena itu perlu dikembangkan, sehingga mampu memberikan kontribusi yang maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi maupun tujuan pribadi sumber daya manusia sendiri.

Jika tujuan organisasi tercapai secara keseluruhan ditinjau dari sudut pandangan individu-individu atau sumber daya manusia yang tergabung dalam organisasi, maka akan nampak jelas betapa pentingnya kinerja yang baik dari masing-masing orang dalam organisasi tersebut. Tanpa kinerja yang baik dari masing-masing disemua tingkat dalam suatu organisasi, maka pencapaian tujuan dan keberhasilan organisasi menjadi sesuatu yang sangat sulit atau bahkan mustahil untuk diwujudkan secara maksimal. Demikian juga jika dikaitkan dengan organisasi pemerintah yang melibatkan unsur manusia, dimana salah satunya Pegawai Negeri Sipil dalam melaksanakan tugasnya dapat mencapai prestasi kerja yang tinggi.

Dalam membahas hubungan antara atasan dan bawahan dalam suatu organisasi, yang perlu diperhatikan antara lain adalah segi yang mempengaruhi rasa ketenteraman dan ketenangan bekerja bagi setiap petugas bawahan dalam hubungannya dengan atasan/pimpinan masing-masing. Dengan terjaminnya perasaan demikian antara para bawahan maka akan terjamin pula hubungan yang harmonis antara atasan dengan bawahan. Dengan adanya perasaan tenteram, maka setiap orang yang memasuki suatu organisasi mengharapkan akan terwujud hubungan kerjasama yang harmonis. Hubungan kerjasama akan menimbulkan satu kekuatan yang dapat mempengaruhi para bawahan pada tingkat manapun dan pada bagian manapun mereka berada. Kekuatan tersebut antara lain muncul berupa tindakan dan perlakuan dalam organisasi yang oleh sebagian petugas kadang-kadang dirasakan sebagai tekanan dan desakan pengaruh. Tindakan perlakuan tersebut bisa datang dari atasan, bawahan maupun sejawat (Zainun, 2004:83).

Sikap atau tindakan-tindakan pemimpin seringkali menimbulkan pertengkaran, perselisihan dan bahkan pertentangan antara atasan dan bawahan. Perselisihan-perselisihan akan mudah diatasi bilamana terdapat suatu dasar yang sama yang dapat dijadikan sebagai landasan dalam penyelesaian perselisihan-perselisihan tersebut. Di Indonesia terdapat asas kekeluargaan dan kebersamaan seperti tercantum sebagai salah satu asas pembangunan dalam pola dasar pembangunan nasional (Ketetapan MPR No. II/MPR/1983) yang dapat digunakan sebagai dasar bagi perselisihan dan pertikaian dalam organisasi apapun juga. Asas ini sudah tentu tidak boleh disalahgunakan secara subyektif dalam menyelesaikan perkara yang memerlukan sikap dan tindakan tegas berdasarkan peraturan yang berlaku, sehingga bagaimanapun peran para pemimpin yang dalam mengambil keputusan tentang organisasi harus benar-benar diperhitungkan dari berbagai segi baik dari sisi tujuan organisasi maupun dalam hubungannya dengan bawahan.

2. Kepemimpinan

Menurut Thoha (2006:9) kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok. Sementara Kartono (2006:6) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah masalah relasi dan pengaruh antara pemimpin dan yang dipimpin. Kepemimpinan dapat berfungsi atas dasar kekuasaan pemimpin untuk mengajak, mempengaruhi dan menggerakkan orang-orang lain guna melakukan sesuatu, demi pencapaian suatu tujuan tertentu. Dengan begitu pemimpin tersebut ada bila terdapat

kelompok atau suatu organisasi. Maka keberadaan pemimpin itu selalu di tengah-tengah kelompoknya, sedangkan Purwanto (2007:26) merumuskan kepemimpinan adalah sekumpulan dari serangkaian kemampuan dan sifat-sifat kepribadian, termasuk didalamnya kewibawaan, untuk dijadikan sebagai sarana dalam rangka meyakinkan yang dipimpinnya agar mereka mau dan dapat melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan rela, penuh semangat, ada kegembiraan batin, serta merasa tidak terpaksa.

Meskipun banyak definisi atau pengertian tentang kepemimpinan yang dikemukakan oleh para ahli yang lain, namun demikian pada dasarnya definisi-definisi tersebut memiliki kesamaan konseptual, yaitu kepemimpinan merupakan suatu tindakan atau suatu aktifitas kegiatan untuk mempengaruhi dan mengarahkan bawahan untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian pengertian kepemimpinan itu dapat timbul dimana saja asalkan unsur-unsur dalam kepemimpinan itu terpenuhi, antara lain: (a) adanya orang yang dipengaruhi, (b) adanya orang yang mempengaruhi, (c) orang yang mempengaruhi mengarahkan untuk mencapai tujuan tertentu, (d) orang yang dipengaruhi mengikuti dan menjalankan petunjuk, arahan dan pembinaan dari yang mempengaruhi untuk mencapai tujuan yang dicapai.

Berdasarkan unsur-unsur tersebut, kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang untuk beraktifitas, memimpin, menggerakkan/mempengaruhi bawahan, dan melakukan koordinasi serta mengambil keputusan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pengaruh pemimpin didalam menjalankan tugasnya

sangat penting. Hal ini sesuai dengan pendapat Amstrong (1994:93) yang mengemukakan bahwa tercapainya tujuan organisasi baik yang bersifat ekonomi, sosial atau politik sebagian besar tergantung kepada kemampuan para pemimpin dalam unit organisasi yang bersangkutan. Berpijak dari pengertian diatas, maka seorang pemimpin harus memiliki kelebihan-kelebihan tertentu, sehingga akan dapat mengarahkan bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi.

1. Kemampuan mempengaruhi perilaku pegawai/bawahan.

Thoha (2008:262) mengungkapkan pendapatnya bahwa kepemimpinan tidak harus dibatasi oleh aturan-aturan tata krama birokrasi. Kepemimpinan tidak harus terjadi dalam suatu organisasi tertentu. Melainkan kepemimpinan bisa terjadi dimana saja, asalkan seseorang menunjukkan kemampuannya mempengaruhi perilaku orang lain kearah tercapainya suatu tujuan tertentu. Seorang ulama' dapat diikuti oleh orang lain dan pengaruhnya besar sekali terhadap orang-orang di daerahnya, tidak harus terlebih dahulu diikat oleh aturan-aturan atau ketentuan-ketentuan organisasi yang sering dinamakan birokrasi. Kongkritnya, seorang kyai atau ulama, sangat besar pengaruhnya, sehingga dia mampu mempengaruhi tingkah laku seorang Bupati Kepala Daerah dalam memimpin daerahnya. Pada bagian lain Thoha (2008:302) mengemukakan keberhasilan pemimpin dalam mempengaruhi pengikutnya banyak ditentukan oleh gaya atau *style*. Istilah gaya secara kasar adalah sama dengan cara yang dipergunakan pemimpin didalam mempengaruhi para pengikutnya. Sementara itu Kartono (2006:39) mengemukakan bahwa pemimpin adalah pribadi yang

memiliki kecakapan khusus, dengan atau tanpa pengangkatan resmi dapat mempengaruhi kelompok yang dipimpinnya, untuk melakukan usaha bersama mengarah pada pencapaian sasaran-sasaran tertentu.

Terry dalam Thoha (2006:5) merumuskan bahwa kepemimpinan itu adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi. Dari beberapa pendapat tersebut dapat dikemukakan bahwa kepemimpinan adalah suatu upaya untuk mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2. Kemampuan menjaga hubungan baik dengan pegawai

Dalam hubungan antara atasan dan bawahan dalam suatu organisasi, perlu mengetahui beberapa segi yang dapat mempengaruhi rasa ketentraman dan ketenangan bekerja bagi setiap petugas bawahan dalam hubungan mereka dengan atasan masing-masing. Dengan terjaminnya perasaan demikian di antara bawahan, maka akan terjamin pula hubungan yang harmonis antara atasan dan bawahan itu. Dengan terjaminnya perasaan tenteram itu maka setiap orang yang memasuki suatu organisasi mengharapkan akan terwujud hubungan kerjasama yang harmonis. Hubungan kerjasama itu antara lain akan menimbulkan satu kekuatan yang dapat mempengaruhi bawahan pada tingkat manapun dan pada bagian manapun mereka berada (Zainun,2004:83). Sementara itu Purwanto (2007:26) juga menyatakan bahwa kepemimpinan dapat dipandang sebagai suatu bentuk persuasi suatu seni pembinaan kelompok orang-orang tertentu, biasanya melalui "*human relations*" dan motivasi

yang tepat, sehingga mereka tanpa adanya rasa takut mau bekerja sama dan membanting tulang untuk memahami dan mencapai segala apa yang menjadi tujuan-tujuan organisasi.

Keith Davis dalam Thoha (2008:287) merumuskan setidaknya ada empat sifat umum yang nampaknya mempunyai pengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan organisasi.

- a) *Kecerdasan*. Hasil penelitian pada umumnya membuktikan bahwa pemimpin mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi dibandingkan dengan yang dipimpin.
- b) *Kedewasaan dan keluasan hubungan sosial*. Pemimpin cenderung menjadi matang dan mempunyai emosi yang stabil, serta mempunyai perhatian yang luas terhadap aktivitas-aktivitas sosial. Dia mempunyai keinginan menghargai dan dihargai
- c) *Motivasi diri dan dorongan beprestasi*. Para pemimpin secara relatif mempunyai dorongan *motivasi* yang kuat untuk berprestasi. Mereka bekerja berusaha mendapatkan penghargaan yang *intrinsik* dibandingkan dari yang *ekstrinsik*.
- d) *Sikap-sikap hubungan kemanusiaan*. Pemimpin-pemimpin yang berhasil mau mengakui harga diri dan kehormatan para pengikutnya dan mampu berpihak kepadanya. Pemimpin itu berorientasi pada karyawan bukannya berorientasi pada produksi semata.

3. Kemampuan menggerakkan bawahan

Kartono (2006:38) mengemukakan bahwa pemimpin itu ialah seorang yang memiliki satu atau beberapa kelebihan sebagai *predisposisi* (bakat yang dibawa sejak lahir), dan merupakan kebutuhan dari satu situasi/zaman, sehingga dia mempunyai kekuasaan dan kewibawaan untuk mengarahkan dan membimbing bawahan. Dia juga mendapatkan pengakuan serta dukungan dari bawahannya, dan mampu menggerakkan ke arah tujuan tertentu. Keberhasilan sebuah organisasi dalam mencapai tujuan yang ingin diraih bergantung pada *kepemimpinannya* yaitu apakah kepemimpinan tersebut mampu menggerakkan semua sumber daya manusia, sumber daya alam, sarana, dana dan waktu *efektif-efisien* serta terpadu dalam proses manajemen. Karena itu *kepemimpinan merupakan inti dari organisasi, manajemen dan administrasi*. Henry Pratt dalam Kartono (2006:39) menyatakan pemimpin dalam pengertian luas adalah seorang yang memimpin dengan jalan memprakarsai tingkah laku sosial dengan mengatur, menggerakkan, mengorganisir atau mengontrol usaha/upaya orang lain, atau melalui prestise, kekuasaan atau posisi. Dalam pengertian terbatas, pemimpin ialah seorang yang membimbing dengan bantuan kualitas *persuasifnya*, dan *akseptansi/penerimaan* secara sukarela oleh para pengikutnya.

Menurut Ordway Tead dalam Zainun (2004: 87) mengemukakan bahwa sifat-sifat yang harus dimiliki pemimpin adalah sebagai berikut: (a) berbadan sehat, kuat dan penuh energi, (b) yakin akan maksud dan tujuan organisasi, (c) selalu bergairah, (d) bersifat ramah tamah, (e) mempunyai keteguhan hati, (f) unggul dalam tehnik kerja, (g) sanggup bertindak tegas, (h) mempunyai kecerdasan, (i) pandai mengatur bawahan, (j) percaya pada diri sendiri.

Zainun (2004:89) mengungkapkan pendapatnya tentang syarat-syarat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin adalah sebagai berikut .

- a. Mempunyai kecerdasan yang cukup tinggi untuk dapat menularkan dan mencarikan cara-cara pemecahan setiap persoalan yang timbul dengan cara yang tepat, bijaksana serta mengandung kelengkapan dan syarat-syarat yang memungkinkan untuk dilaksanakan.
- b. Mempunyai emosi yang stabil, tidak mudah diombang-ambingkan oleh perubahan suasana yang senantiasa berganti-ganti dan dapat memisahkan antara soal pribadi, soal rumah tangga (keluarga) dan organisasi.
- c. Mempunyai kepandaian menghadapi manusia dan mampu membuat bawahan merasa betah, senang dan puas dalam pekerjaan;
- d. Mempunyai keahlian dalam mengorganisir dan menggerakkan bawahan secara bijaksana dalam mewujudkan tujuan organisasi serta mengetahui dengan tepat kapan dan kepada siapa tanggungjawab dan wewenang akan didelegasikan;

- e. Mempunyai ketrampilan sosial, manajemen dan ketrampilan manusiawiah (mengetahui corak tingkah laku masa lalu, meramalkan tingkah laku masa depan, dan mengendalikan tingkah laku tersebut ke arah yang diinginkan).

Keberhasilan pemimpin untuk menggerakkan bawahan atau keberhasilan dalam suatu organisasi dapat ditinjau dari teori-teori kepemimpinan yang ada antara lain, teori sifat, teori kelompok dan teori situasional (Thoha, 2006:31-36).

1) *Teori sifat kepemimpinan*

Teori ini berpijak pada asumsi bahwa keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh sifat-sifat pemimpin itu sendiri, yang dapat berupa fisik maupun psikis. Sifat-sifat yang menyebabkan keberhasilan kepemimpinan seseorang adalah:

- a) kecerdasan.
- b) kemampuan mengawasi.
- c) inisiatif.
- d) ketenangan diri dan
- e) kepribadian, Stogdil dalam Purwanto (2007:31).

Sedangkan menurut Ki Hajar Dewantoro, dalam Zainun (2004: 89), sifat-sifat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin adalah:

- a) *Ing Ngarso Sung Tulodo*, artinya kalau pemimpin itu berada di depan, ia memberikan teladan.
- b) *Ing Madya Mangun Karso*, artinya bilamana pemimpin itu berada ditengah, ia membangkitkan tekad dan semangat.

- c) *Tut Wuri Handayani*, artinya bilamana pemimpin itu berada dibelakang, ia berperan sebagai kekuatan pendorong dan penggerak.
- d) Keseluruhan sifat-sifat tersebut merupakan kelebihan-kelebihan yang seharusnya dimiliki oleh seorang pemimpin agar dapat mempengaruhi orang-orang yang dipimpinnya.

2) *Teori kelompok*

Dalam kepemimpinan teori kelompok ini memiliki dasar perkembangan yang berakar pada psikologi sosial. Dalam teori ini menunjukkan bahwa para pemimpin yang memperhitungkan dan membantu pengikut-pengikutnya mempunyai pengaruh yang positif terhadap sikap, kepuasan dan pelaksanaan kerja.

3) *Teori situasional*

Teori ini beranggapan bahwa situasilah yang menyebabkan keberhasilan kepemimpinan seseorang bukan ditentukan oleh sifat-sifat yang dimilikinya. Menurut teori ini, kepemimpinan seseorang ditentukan oleh banyak faktor, seperti: persyaratan tugas pekerjaan, kebutuhan dan sikap pengikutnya serta lingkungan dimana semua benda itu berada.

Wahjosumidjo (1994:134) memberikan pendapatnya bahwa ada 12 faktor yang mempengaruhi keberhasilan kepemimpinan seseorang, yaitu :

- a) sejarah organisasi;
- b) umur dan pejabat lama;
- c) umur dan pengalaman dari pimpinan yang sekarang;

- d) masyarakat tempat organisasi beroperasi;
- e) persyaratan kerja khusus bagi kelompok yang di pimpinnya;
- f) suasana psikologis dari kelompok;
- g) sifat pekerjaan;
- h) besar kecilnya kelompok;
- i) tingkat kerjasama yang diperlukan;
- j) harapan para bawahan,
- k) kepribadian dari para bawahan.,
- l) waktu yang diperlukan dan disediakan untuk pengambilan keputusan.

Berdasarkan dua teori kepemimpinan tersebut, tampak adanya dua konsepsi tentang bagaimana seseorang dapat dikatakan memegang peranan sebagai pemimpin. Berdasarkan pandangan tentang sifat seorang pemimpin, seseorang mungkin melaksanakan peranan kepemimpinannya karena tidak memiliki sifat pribadi dan kemampuan sebagai pemimpin. Sedangkan berdasarkan situasinya, maka situasi dan kondisi organisasilah yang mendorong seseorang berperan sebagai pemimpin.

Terlepas dari adanya dua teori kepemimpinan yang kontradiktif tersebut, yang jelas pemimpin itu harus memiliki beberapa kelebihan, dibanding dengan anggota anggota biasa lainnya. Berdasarkan kelebihan-kelebihan tersebut pemimpin harus berwibawa agar dipatuhi bawahannya. Kelebihan yang utama adalah di bidang moral dan akhlak, semangat juang, ketajaman intelegensi, kepekaan terhadap lingkungan, dan ketekunan/keuletan. Kelebihan yang penting

lainnya ialah memiliki integritas kepribadian tinggi, sehingga dia menjadi dewasa-matang, bertanggung jawab dan susila (Kartono, 2006: 37).

Dari uraian-uraian yang telah dijelaskan, maka seorang pemimpin bukanlah sekedar seorang yang diberi tugas dan wewenang berdasarkan surat keputusan, melainkan seorang dengan sifat-sifat unggulnya tersebut harus mampu menempatkan posisinya secara efektif terhadap segala hubungan yang terjadi diantara sesama anggota atau antar kelompok, masalah-masalah yang dihadapi, serta situasi dan kondisi *organisasi yang dipimpinya*. Oleh sebab itu kepemimpinan yang *efektif* adalah keberhasilan pemimpin dalam memerankan fungsi-fungsi kepemimpinan dengan baik dan sekaligus mampu membawa para bawahan untuk melakukan tugas-tugasnya dengan seluruh kemampuan yang dimiliki.

Kepemimpinan yang efektif tersebut memiliki beberapa komponen, yaitu :

- 1) kecakapan dan kemampuan kepemimpinan ;
- 2) kepribadian pemimpin ;
- 3) gaya kepemimpinan.

1 Kecakapan dan kemampuan kepemimpinan

Kimball Wiles dalam Shulhan (1997:84) menyatakan syarat-syarat yang diperlukan oleh pemimpin agar mampu memerankan kepemimpinannya secara efektif adalah kemampuan (*skill*) yaitu:

- a. *Skill in leadership;*

- b. *Skill in human relationship;*
- c. *Skill in group process;*
- d. *Skill in personel administration;*
- e. *Skill in evaluation.*

Ad.a. *Skill in leadership* (kecakapan kepemimpinan)

Kecakapan kepemimpinan adalah kemampuan dan kecakapan untuk mendorong, memberikan semangat kepemimpinannya, menggugah potensi para karyawan, agar berani dan penuh kreatif menggunakan ide-ide, pikiran-pikiran, konsep-konsep terbaik yang diperlukan untuk mencapai tujuan bersama.

Kecakapan kepemimpinan sangat penting, karena sangat mendukung para pemimpin dalam memerankan fungsi-fungsi kepemimpinannya. Oleh karena itu tidak cukup hanya memiliki latar belakang pendidikan, tetapi juga pengalaman kerja sebagai pemimpin. Disamping itu, usaha bagi para pemimpin juga menambah pengetahuan kepemimpinan yang dilakukan selama menjabat sebagai pemimpin.

Ad. b. *Skill in human relationship* (kecakapan didalam mengembangkan dan menjalin hubungan-hubungan kemanusiaan yang baik).

Pemimpin harus mampu dan memiliki kecakapan untuk menciptakan dan mengembangkan suatu situasi hubungan kemanusiaan, situasi pergaulan, yang sehat, akrab, penuh persaudaraan, hormat-menghormati diantara semua warga. Davis dalam Zainun (2004:100) menyatakan bahwa "*human relations*"

sebagai suatu lapangan dari kegiatan manajemen lebih merupakan pengintegrasian manusia ke dalam situasi kerja, sehingga mereka dapat didorong untuk bekerja sama secara produktif guna terpenuhinya kepuasan social, ekonomis dan rohaniyah.

Ad.c. Skill in group process (kecakapan dalam proses group)

Pemimpin hendaknya mampu dan mempunyai kecakapan untuk menciptakan dan memajukan satu situasi antara lembaga terkait bahkan dengan masyarakat. Dengan demikian suatu kerjasama yang sehat dalam memecahkan masalah yang muncul dan dihadapi bersama yang menyangkut kelangsungan hidup lembaga.

Ad.d. Skill in personnel & administration (kecakapan dalam bidang administrasi personalia)

Pengaturan personel turut menentukan efektivitas kepemimpinan, sebab hal-hal negatif yang timbul dan dapat menghambat kemajuan atau produktivitas para karyawan bersumber pada pengaturan personel yang tidak tepat. Dengan kemampuan dan kecakapan di bidang administrasi personalia akan sangat terkait dengan kepegawaian yang diperankan oleh pemimpin.

Ad.e. Skill in evaluation (kecakapan dalam penilaian)

Pemimpin hendaknya memiliki kesanggupan dan kecakapan untuk memberikan evaluasi yang tepat terhadap program dan kebijaksanaan yang telah atau sedang dilaksanakan, karena salah satu fungsi kepemimpinan

adalah penilaian. Evaluasi didasarkan pada data atau bukti yang konkrit tentang sejauhmana tujuan dan rencana yang telah ditetapkan dapat dicapai dan dilaksanakan oleh para karyawan, tentunya dengan memperhitungkan faktor situasi dan fasilitas yang ikut berpengaruh selama kegiatan itu berlangsung. Komponen kepemimpinan yang terkait dengan kecakapan dan kemampuan pemimpin yang lain ikut menentukan efektivitas kepemimpinan, sebagaimana yang dikemukakan oleh Kartono (2006:36), bahwa konsepsi kepemimpinan itu harus dikaitkan dengan tiga hal, yang sekaligus sebagai syarat kepemimpinan yaitu : (1) kekuasaan (2) kewibawaan (3) kemampuan.

Kekuasaan yang legal akan memberikan kekuatan dan keyakinan kepada pemimpin untuk menggerakkan, mempengaruhi, memotivasi bawahan untuk berbuat bersama sama guna tercapainya tujuan. Untuk melaksanakan hal tersebut diperlukan kewibawaan, sehingga mampu mengatur dan menggerakkan orang lain. Hal ini menyebabkan orang lain akan patuh dan bersedia melaksanakan perbuatan-perbuatan yang diberikan oleh pemimpin sebagai tanggung jawabnya.

Stogdill dalam bukunya "*Personal Factors Associated With Leadership*" yang dikutip oleh James A. Lee dalam buku "*Management Theories and Precriptions*" dalam Kartono (2006:36) menyatakan bahwa pemimpin itu harus memiliki beberapa kelebihan, yaitu :

- a) Kapasitas : Kecerdasan, kewaspadaan, kemampuan berbicara atau *verbal facility*; keaslian, kemampuan menilai;

- b) Prestasi/*achievement* : gelar keserjanaan, ilmu pengetahuan, perolehan dalam olahraga dan atletik dll;
- c) Tanggung jawab : mandiri, berinisiatif, tekun, ulet, percaya diri, agresif dan hasrat untuk unggul;
- d) Partisipasi : aktif, memiliki sosiabilitas tinggi, mampu bergaul, kooperatif atau suka bekerjasama, mudah menyesuaikan diri, punya rasa humor.
- e) Status : meliputi kedudukan sosial-ekonomi yang cukup tinggi, populer, tenar.

Kelebihan-kelebihan yang dimiliki oleh pemimpin adalah dalam upaya untuk mencapai keberhasilan dari organisasi yang dipimpinnya. Keberhasilan pemimpin pada umumnya diukur dari *produktifitas* dan *efektifitas pelaksanaan tugas-tugas* yang diberikan kepadanya. Bila produktifitas naik dan semua tugas dilaksanakan dengan efektif, maka ia disebut sebagai pemimpin yang berhasil. Sedangkan apabila produktifitasnya menurun dan kepemimpinannya dinilai tidak efektif dalam jangka waktu tertentu, maka ia disebut sebagai *pemimpin yang gagal*. Memang tidak mudah untuk menilai atau memastikan keberhasilan kepemimpinan seseorang secara tepat dan cermat, akan tetapi ada beberapa *indikator* yang dapat dipergunakan sebagai suatu petunjuk keberhasilan kepemimpinan dalam suatu organisasi, antara lain :

- (1). Meningkatnya hasil-hasil produksi dan pemberian pelayanan oleh organisasi (aspek ekonomis dan teknis).

(2). Semakin rapinya sistem administrasi dan makin efektifnya *manajemen* yang meliputi :

- (a). pengelolaan sumber daya manusia, alam, dana, sarana dan waktu yang
- (b). makin ekonomis dan efisien;
- (c). pendelegasian wewenang yang makin luas;
- (d). struktur organisasi sesuai dengan kebutuhan;
- (e). target dan sasaran yang ingin dicapai selalu terpenuhi sesuai dengan ketentuan jadwal dan waktu ;
- (f). organisasi dengan cepat dan tepat menyesuaikan pada tuntutan perkembangan dan perubahan dari luar organisasi.

(3). Semakin meningkatnya aktivitas-aktivitas manusiawi atau aspek sosial yang lebih *human* sifatnya, antara lain :

- (a). Terdapat iklim psikis yang mantap, sehingga orang merasa aman dan senang bekerja ;
- (b). ada disiplin kerja, disiplin diri, rasa tanggung jawab dan moral yang tinggi dalam organisasi;
- (c). terdapat suasana saling mempercayai, kerja sama kooperatif, dan etik kerja yang tinggi;
- (d). komunikasi formal dan informal yang lancar dan akrab;
- (e). ada kegairahan kerja dan loyalitas tinggi terhadap organisasi; tidak banyak terdapat penyelewengan dalam organisasi;
- g. ada jaminan social yang memuaskan (Kartono, 2006:229-230).

2. Kepribadian Pemimpin

Shulhan (1997:33) mengemukakan bahwa secara garis besar syarat-syarat kepribadian pemimpin dapat digolongkan : (1) Karakter dan moral yang tinggi, (2) Semangat dan kemampuan intelek, (3) Kematangan dan keseimbangan emosi, (4) Kematangan dan penyesuaian sosial, (5) Kemampuan kepemimpinan, (6) Kemampuan mendidik dan mengajar, (7) Kesehatan dan penampilan jasmaniah.

Kepribadian sebagai ciri seseorang yang membedakan pribadi seseorang dengan orang lain, memiliki peranan penting dalam rangka melaksanakan tugas sebagai pemimpin. Kepribadian merupakan prasyarat yang erat kaitannya dengan segi-segi mental ideologis, sebab akan lebih banyak menyangkut norma norma sistem nilai yang berlaku dan yang perlu dipedomani oleh pemimpin, seperti perilaku, harga diri, kejujuran, penampilan dan sebagainya. Ada empat macam yang perlu diperhatikan kaitannya dengan kepribadian yaitu : kemauan untuk memimpin, kecakapan untuk berkomunikasi, harga diri dan kejujuran, dan yang terakhir adalah penampilan (Wahjosumidjo,1994:147).

Kepribadian itu tidak sekedar berisi sifat-sifat, tetapi juga kristalisasi antara pengetahuan dengan penghayatan terhadap nilai-nilai kehidupan yang menghasilkan filsafat dan pandangan hidup, sehingga mampu mengendalikan kebutuhan, motivasi, tujuan dan perilaku pemimpin. Sehubungan dengan hal tersebut, proses kepemimpinan akan berlangsung efektif, bilamana kepribadian pemimpin memiliki aspek-aspek sebagai berikut : (1) Mencintai kebenaran dan

beriman kepada Tuhan Yang Maha Esa; (2) Dapat dipercaya dan mampu mempercayai orang lain, (3) Mampu bekerjasama dengan orang lain; (4) Ahli di bidangnya dan berpandangan luas didasari oleh kecerdasan (intelegensi) yang memadai; (5) Senang bergaul, ramah tamah, suka menolong dan memberikan petunjuk serta terbuka pada kritik orang lain; (6) Memiliki semangat untuk maju, pengabdian dan kesetiaan yang tinggi, serta kreatif dan penuh inisiatif,(7) Bertanggungjawab dalam mengambil keputusan, konsekuen, berdisiplin dan bijaksana; (8) Aktif memelihara kesehatan jasmani dan rohani (Nawawi, 1993:56).

Oleh sebab itu pemimpin harus mampu atau selalu berusaha agar:

- a. Setiap bagian/petugas melaksanakan tugasnya dengan cara dan dalam waktu yang sudah ditentukan; tidak ada bagian/petugas yang menghambat atau merugikan pekerjaan bagian/petugas lain;
- b. Menghindari tumpang tindih dalam tugas dan pelaksanaannya yang dapat membingungkan dan mengacaukan,
- c. Memupuk dan mengembangkan saling percaya mempercayai dan banyak membantu antara bagian-bagian / petugas-petugas;
- d. Menghindarkan dan menyelesaikan segala macam perbedaan atau pertentangan yang menghambat kelancaran usaha,
- e. Menghindarkan, konkurensi / kompetisi yang tidak sehat; dan
- f. Memupuk rasa persatuan agar setiap bagian/petugas merupakan unsur-unsur yang tidak lepas dari keseluruhan kelompok. (Shulhan, 1997:54).

3. Gaya kepemimpinan

Menurut Thoha (2006:49), gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba memengaruhi perilaku orang lain. Pemimpin dalam mewujudkan peranan kepemimpinannya secara integral, akan menyebabkan terjadinya atau berlangsungnya aktivitas kepemimpinan. Apabila aktivitas kepemimpinan dipilah-pilah, maka akan terlihat gaya kepemimpinan sebagai komponen kepemimpinan dan gaya kepemimpinan inilah yang ikut menentukan faktor-faktor yang mempengaruhi efektifitas kepemimpinan. Adapun komponen kepemimpinan antara lain meliputi kekuasaan, kewibawaan, kemampuan dan kecakapan.

Sehubungan dengan adanya perbedaan cara atau gaya kepemimpinan tersebut, (Rustandi, 1987:26) mengutip pendapat Koontz yang menyebut adanya tiga macam gaya kepemimpinan, yaitu:

- a. Gaya kepemimpinan yang otokratis, yaitu gaya kepemimpinan dimana pemimpin banyak mempengaruhi atau menentukan perilaku pengikutnya. Dalam gaya ini pemimpin lebih banyak memperhatikan pencapaian dan tercapainya tujuan-tujuan organisasi, untuk itu ia lebih banyak menentukan apa yang harus dicapai dan dilaksanakan dan bagaimana mencapainya.
- b. Gaya kepemimpinan yang demokratis, yaitu gaya kepemimpinan yang banyak menekankan pada partisipasi pengikut dari kecenderungan pemimpin untuk

menentukan sendiri. Para anggota atau bawahan selalu diberi kesempatan menentukan apa yang akan dicapai dan bagaimana cara mencapainya. Gaya kepemimpinan ini pada umumnya berasumsi bahwa pendapat orang banyak lebih baik dan pada pendapat sendiri, dan adanya partisipasi akan menimbulkan tanggungjawab bagi pelaksanaan. Asumsi lainnya bahwa partisipasi memberikan kesempatan pada para bawahan untuk mengembangkan diri mereka sendiri.

- c. Gaya kepemimpinan bebas, yaitu gaya kepemimpinan yang menekankan kepada keputusan kelompok. Dalam gaya ini, seorang pemimpin akan menyerahkan keputusannya kepada keinginan kelompok. Apa yang baik menurut kelompok, itulah yang menjadi keputusan. Bagaimana pelaksanaannya tergantung pada kemauan kelompok.

Terjadinya perbedaan-perbedaan tersebut adalah atas dasar hubungan antara pemimpin dan kelompok yang dipimpinnya. Berdasarkan teori-teori kepemimpinan dengan berbagai cara atau gaya kepemimpinan seperti telah diuraikan, maka dapatlah disimpulkan bahwa agar seseorang dapat tampil sebagai pemimpin yang baik dan sukses dalam melaksanakan kepemimpinannya, maka semua kualitas kepemimpinan haruslah memenuhi persyaratan dan tuntutan sesuai dengan situasinya.

Wahjosumidjo (1994:26) sebagaimana mengutip pendapat Gerungan, menegaskan bahwa setiap pemimpin yang baik sekurang-kurangnya memiliki tiga ciri, yakni :

- a. Persepsi sosial (*social perception*), adalah kecakapan dalam melihat dan memahami perasaan, sikap dan kebutuhan-kebutuhan anggota-anggota lainnya dalam suatu kelompok.
- b. Kemampuan berpikir abstrak, berarti mempunyai kecakapan tinggi. Kemampuan berabstraksi yang sebenarnya merupakan salah satu segi dari struktur intelegensi, khusus dibutuhkan oleh seorang pemimpin untuk dapat menafsirkan kecenderungan-kecenderungan kegiatan di dalam kelompok adalah hubungannya dengan tujuan kelompok.
- c. Keseimbangan emosional, yakni kematangan emosi. Diperlukan oleh seorang pemimpin untuk dapat merasakan keinginan dan cita-cita anggota kelompok dalam rangka melaksanakan tugas kepemimpinannya dengan sukses.

Selanjutnya ada faktor lain yang tidak kalah pentingnya yang turut mempengaruhi prestasi kerja karyawan yaitu kemampuan atau keberhasilan pemimpin dalam memerankan fungsi kepemimpinan. Hal ini karena fungsi-fungsi yang diperankan pemimpin dalam suatu organisasi adalah suatu rangkaian proses keseluruhan dan merupakan kegiatan yang terus menerus.

Menurut Purwanto (2007) fungsi-fungsi yang diperankan oleh pemimpin tersebut adalah: (1) Perencanaan (*Planning*); (2) Pengorganisasian (*Organizing*); (3) Pengekoordinasian (*Coordinating*), (4) Komunikasi; (5) Supervisi; (6) Kepegawaian (*Staffing*); (7) Pembiayaan (*Budgeting*); (8) Penilaian. (*Evaluating*).

1) **Perencanaan (*Planning*)**

Perencanaan merupakan salah satu syarat mutlak bagi setiap kegiatan dan proses administrasi. Tanpa adanya suatu perencanaan, pelaksanaan kegiatan akan banyak mengalami kesulitan dan bahkan kegagalan dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Suatu perencanaan adalah gambaran dari suatu kegiatan yang akan datang dalam jarak waktu tertentu dan metode yang akan dicapai dalam tindakan-tindakan yang akan diambil (Effendy, 1986:75). Setiap pimpinan sebelum melaksanakan kegiatan diharapkan merencanakan kegiatannya, yang bertujuan untuk mendapatkan kerangka kerja, sehingga tujuan yang diinginkan, dapat berjalan sesuai dengan yang diharapkan. Sementara itu Sihotang (2007:8) menyatakan perencanaan adalah keseluruhan proses pemikiran dan pengaturan secara sistimatis terhadap kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan pada waktu mendatang dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan.

Charles J. Keating dalam Mangunhardjana (1991:67) mendefinisikan perencanaan sebagai akhir berpikir ke depan mengenai jalannya kegiatan dengan betul-betul mengenal segala faktor yang bersangkutan, dan ditujukan kepada sasaran tertentu dan dapat diukur. Merencanakan berarti memikirkan tentang penghematan tenaga, penghematan biaya dan waktu, juga membatasi kesalahan-kesalahan yang mungkin terjadi dan menghindari adanya duplikasi-duplikasi atau tugas-tugas dan pekerjaan rangkap yang dapat menghambat jalannya penyelesaian. Dalam hal perencanaan Purwanto (2007:17)

menjelaskan: "Perencanaan (*Planning*) adalah aktivitas memikirkan dan memerintah rangkaian tindakan-tindakan yang tertuju pada tercapainya maksud dan tujuan. Oleh sebab itu ada beberapa langkah yang harus diperhatikan yaitu: (a) Menentukan dan merumuskan yang hendak dicapai; (b) Meneliti masalah-masalah atau pekerjaan-pekerjaan yang akan dilakukan, (c) Mengumpulkan data dan informasi-informasi yang diperlukan, (d) Menentukan tahap-tahap atau rangkaian tindakan; (e) Merumuskan bagaimana masalah-masalah itu akan dipecahkan dan bagaimana pekerjaan-pekerjaan itu akan diselesaikan".

Perencanaan yang telah dibuat dan dirumuskan oleh pemimpin tentunya akan dapat meningkatkan prestasi kerja para karyawan. Oleh sebab itu perencanaan yang dibuat pimpinan haruslah memenuhi persyaratan sebagai berikut: (1) Perencanaan harus didasarkan atas tujuan yang jelas; (2) Bersifat sederhana, realistis dan praktis; (3) Terinci, memuat segala uraian serta klasifikasi kegiatan dan rangkaian tindakan, sehingga mudah disesuaikan dengan kebutuhan serta kondisi dan situasi- sewaktu-waktu; (4) Memiliki fleksibilitas, sehingga mudah disesuaikan dengan kebutuhan serta kondisi dan situasi sewaktu-waktu; (5) Terdapat perimbangan antara bermacam-macam bidang yang akan digarap dalam perencanaan; (6) Adanya penghematan tenaga, biaya dan waktu serta kemungkinan penggunaan sumber-sumber daya dan dana yang tersedia dengan sebaik-baiknya, (7) Sedapat mungkin tidak terjadi adanya duplikasi pelaksanaan (Purwanto, 2007). Menurut

Tjokroamijoyo (1996:12) arti perencanaan adalah "Pemikiran yang dilakukan secara rasional dan sistematis mengenai tujuan yang hendak dicapai, prosedur dan rangkaian tindakan yang akan dilakukan pada masa yang akan datang untuk mencapai tujuan yang dikehendaki berdasarkan- informasi yang ada dan asumsi-asumsi yang dibuatnya". Dari pengertian ini dapat ditarik kesimpulan bahwa yang dimaksud dengan perencanaan adalah suatu proses mempersiapkan kegiatan-kegiatan yang akan datang secara berurutan dan sistematis untuk mencapai tujuan.

Usaha untuk merencanakan kegiatan tidak terlepas dari beberapa faktor. Untuk memperoleh perencanaan yang berdaya guna dan berhasil guna langkah yang perlu ditempuh adalah dengan mengumpulkan berbagai informasi, baik informasi yang berasal dari atasan, kegiatan masa lalu maupun informasi dari bawahan. Perencanaan pada hakekatnya terdapat pada setiap jenis kegiatan, sehingga perencanaan meliputi proses untuk mempersiapkan secara teratur dan sistematis untuk kegiatan yang akan dilakukan dan pada hakekatnya merupakan pencapaian tujuan dari sebuah organisasi.

Pemimpin dalam perencanaan diharapkan melibatkan semua anggota organisasi, supaya setiap anggota organisasi mengetahui arah dan tujuan yang hendak dicapai baik tujuan pemimpin maupun tujuan organisasi. Dengan mengetahui arah dan tujuan organisasi, diharapkan setiap anggota organisasi mengetahui tugas masing-masing dan merasa ikut bertanggung jawab didalam pencapaian tujuan.

2) Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian merupakan kegiatan penyusunan dan membentuk hubungan-hubungan kerja sehingga terwujud suatu kesatuan usaha dalam mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan (Sukarna, 1992:37). Sedangkan Sihotang (2007:8) menyatakan bahwa pengorganisasian adalah keseluruhan proses pembagian tugas dan tanggung jawab serta wewenang termasuk pengalokasian sumber-sumber daya dan dana sedemikian rupa sehingga tercipta suatu organisasi yang dapat digerakkan secara kompak dalam rangka pencapaian tujuan yang ditentukan.

Sementara itu Terry dalam Sukarna (1992) menyatakan bahwa pengorganisasian ialah penentuan, pengelompokan, dan penyusunan macam-macam kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan, penempatan orang-orang (pegawai), terhadap kegiatan-kegiatan ini, penyediaan faktor-faktor fisik yang cocok bagi keperluan kerja dan penunjukan hubungan wewenang yang dilimpahkan terhadap setiap orang dalam hubungannya dengan pelaksanaan setiap kegiatan yang diharapkan. Dengan melihat rumusan diatas, Terry memberikan jawaban atas pertanyaan, bagaimana mengorganisir yang baik ?. Jawabannya adalah sebagai berikut :

- a) ketahuilah tujuan ;
- b) bagilah pekerjaan yang akan dilakukan terhadap kegiatan-kegiatan bagian;
- c) kelompokkanlah kegiatan-kegiatan itu ke dalam unit praktis;

- d) untuk tiap-tiap pekerjaan atau kelompok pekerjaan yang akan dilakukan tentukanlah dengan jelas tugas yang harus dilaksanakan dan sediakanlah alat-alat fisik yang dibutuhkan;
- e) tempatkan pegawai yang cakap dan
- f) limpahkanlah wewenang yang dibutuhkan terhadap pegawai yang telah ditetapkan.

Yang juga perlu diperhatikan adalah menempatkan para pegawai sesuai dengan pengetahuan, ketrampilan, keahlian dalam menjalankan tugas-tugasnya. Oleh sebab itu pengorganisasian berdasarkan pendapat yang dikemukakan Purwanto (2007:17) dapat diartikan sebagai :

- (1) Pemberi struktur.
- (2) Penetapan hubungan antara orang-orang.
- (3) Pemersatu usaha-usaha, guna menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan.

Berdasarkan pengertian-pengertian tersebut, maka unsur-unsur dalam organisasi sebagaimana dikemukakan oleh Effendy (1986:85) yaitu:

- (a). Pengenalan dan pengelompokan kerja;
- (b). Penentuan pelimpahan tanggungjawab dan wewenang;
- (c). Pengaturan hubungan kerja. (*establishment of relationship*)

Dari beberapa definisi, menunjukkan bahwa dalam pengorganisasian terdapat adanya pembagian tugas, wewenang dan tanggungjawab secara terinci menurut bidang-bidang dan bagian-bagian, sehingga tercipta hubungan kerjasama yang harmonis dan lancar menuju pencapaian tujuan

yang telah ditetapkan, dengan didukung kecakapan, keahlian, ketrampilan oleh pemimpin.

3) Koordinasi (*Coordinating*)

Melihat adanya bermacam-macam pekerjaan atau tugas yang harus dapat diselesaikan oleh orang banyak secara bersama dalam suatu lembaga, maka sangat diperlukan adanya koordinasi dari pimpinan. Adanya koordinasi yang baik antara semua bagian atau unit, maka seluruh personel dapat bekerjasama menuju satu arah tujuan yang telah ditetapkan.

Setiap pimpinan/kepala unit atau bagian dapat mengadakan koordinasi pekerjaan dengan pimpinan/kepala unit atau bagian yang lain, sehingga semuanya dapat bersama-sama bekerja untuk mencapai tujuan dengan keseimbangan penggunaan waktu, biaya, tenaga, tehnik dan fasilitas, sehingga tidak terjadi tumpang tindih (*overlapping*). Menurut Purwanto (2007:18) koordinasi adalah aktivitas membawa orang-orang, material, pikiran-pikiran tehnik-tehnik dan tujuan-tujuan ke dalam hubungan yang harmonis dan produktif dalam mencapai suatu tujuan. Menurut Terry (dalam Sukarna, 1992:8) koordinasi adalah penyerempakan kerja sebaik baiknya untuk mengatur keseluruhan secara tepat dalam waktu yang telah ditentukan dengan bimbingan pelaksana yang terarah, sehingga terdapat tindakan yang serasi dan seragam untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sementara koordinasi yang dikemukakan oleh Effendy (1986:103) adalah tindakan yang

diambil oleh manajer dalam kegiatan untuk mendapatkan kepastian dari perbedaan bermacam-macam pekerjaan atau macam orang yang bekerja agar dapat menciptakan keadaan yang harmonis dan seimbang dalam usaha mencapai hasil yang diharapkan, sedangkan Sihotang (2007:8) menyatakan pengkoordinasian adalah keseluruhan proses kegiatan untuk mengintegrasikan seluruh aktivitas kegiatan dan komponen –komponen organisasi secara kompak menuju pencapaian sasaran yang telah ditentukan. Dari pengertian-pengertian tersebut, koordinasi berarti upaya untuk mencapai hasil yang baik melalui keseimbangan (*balancing*), menyesuaikan waktu (*timing*), dan mengintegrasikan pekerjaan yang direncanakan. Dengan demikian koordinasi merupakan salah satu fungsi yang diperankan pemimpin dalam organisasi sangat menentukan atau boleh dikatakan paling dominan dalam proses kelancaran dari rangkaian keseluruhan fungsi-fungsi yang lain, sehingga akan sangat berpengaruh terhadap prestasi pegawai / karyawan.

4) Komunikasi (*Communication*)

Aktivitas menyampaikan informasi, gagasan dan maksud keseluruhan struktur organisasi adalah suatu yang sangat penting. Proses penyampaian informasi dan komunikasi tidak sekedar menyalurkan pikiran-pikiran, gagasan-gagasan dan tujuan secara lisan atau tertulis. Kepemimpinan adalah proses kegiatan seseorang dalam memimpin, membimbing, mempengaruhi atau mengontrol pikiran, perasaan atau tingkah laku orang lain dalam rangka

mencapai suatu tujuan antara pemimpin dan karyawan. Terdapat suatu hubungan (*relationship*) yang bersifat komunikatif.

Thoha (2008:167) menyatakan komunikasi adalah suatu proses penyampaian dan penerimaan berita atau informasi dari seseorang ke orang lain. Suatu komunikasi yang tepat tidak bakal terjadi, kalau penyampai berita tidak menyampaikan secara patut dan penerima berita tidak menerimanya dalam bentuk *distorsi*. Komunikasi tidak hanya sekedar penyampaian keterangan saja, tetapi juga bermaksud mendapatkan hasil yang diinginkan, tergantung pada individu sebagai komunikator yang mempunyai berbagai macam karakteristik, seperti misalnya : gerak gerik, tutur kata, sopan santun dan etika. Sementara itu Barnard dalam Thoha (2008:169) menyatakan bahwa komunikasi membuat dinamis suatu sistem kerjasama dalam organisasi dan menghubungkan tujuan organisasi pada partisipasi orang-orang yang ada di dalamnya.

Yang perlu diperhatikan dalam komunikasi adalah menghindari salah pengertian (*miscommunication*) sebab dengan kesalahan pengertian akan berakibat kesalahan dalam bertindak dan akhirnya akan merugikan organisasi. Pemimpin sebagai komunikator dituntut untuk terampil dalam menyampaikan segala macam informasi, perintah, arahan maupun pesan, sehingga bawahan dapat memahami dan melaksanakan apa yang dikehendaki oleh pemimpin dalam melaksanakan tugas.

Lebih lanjut pentingnya komunikasi menurut Siagian (2007:41) adalah "Berkomunikasi kepada pihak lain, bawahan sesama atasan dan pihak luar tertulis maupun secara lisan sangat penting, karena melalui saluran komunikasi instruksi, nasehat, saran, ide, berita, informasi dan bimbingan dapat disampaikan". Selanjutnya Siagian (2007:307) juga menyatakan pemeliharaan hubungan dengan para karyawan. memerlukan komunikasi yang efektif. Terlepas dari besar kecilnya suatu organisasi, menyelenggarakan komunikasi secara terus menerus merupakan suatu keharusan.

Adapun tata hubungan komunikasi dalam struktur formal pada hakikatnya dibedakan atas tiga dimensi :

- (1). *Dimensi vertikal*, adalah dimensi komunikasi yang mengalir dari atas ke bawah dan sebaliknya dari bawah ke atas.
- (2). *Dimensi horizontal*, yakni pengiriman dan penerimaan berita atau informasi yang dilakukan antara berbagai pejabat yang mempunyai kedudukan sama. Tujuan dari komunikasi ini adalah untuk melakukan koordinasi. Komunikasi yang berdimensi *horizontal* ini bisa dilakukan secara tertulis maupun secara lisan.
- (3). *Dimensi luar organisasi*, dimensi komunikasi ini timbul sebagai akibat dari kenyataan bahwa suatu organisasi tidak bisa hidup sendirian. Ia merupakan bagian dari lingkungannya. Karena itu organisasi membutuhkan komunikasi dengan pihak luar yang berada dalam lingkungan tersebut (Thoha, 2008:188).

Hakekat kepemimpinan adalah ada yang dikomunikasikan dan bagaimana ia mengkomunikasikannya, Lindgren dalam Effendy (1992:54) mengatakan : "Kepemimpinan yang efektif berarti komunikasi yang efektif. Ini berarti pula bahwa seseorang yang ingin menjadi pemimpin harus belajar untuk bisa berkomunikasi efektif. Dan seseorang yang kini sedang berada dalam tampuk kepemimpinan dan ingin meningkatkan efektifitasnya harus meningkatkan kemampuan dan berkomunikasi".

Dalam kegiatan komunikasi diperlukan adanya motivasi, terutama motivasi intrinsik. Oleh karena itu pemberi motivasi dalam rangka komunikasi harus memperhatikan beberapa unsur yaitu :

- (1). Adanya keinginan untuk berhasil/sukses;
- (2). Kejelasan tentang tindakan yang harus diambil/dianjurkan;
- (3). Keyakinan bahwa perubahan yang dianjurkan akan membawa hasil positif,
- (4). Keyakinan akan adanya kesempatan yang sama bagi semua anggota,
- (5). Keinginan akan adanya kebebasan untuk menentukan, menolak ataupun menerima apa yang dianjurkan,
- (6). Adanya tendensi untuk menilai (berdasarkan moral etika, yang dianutnya) apa yang dianjurkan, sebelum melaksanakan (Purwanto 2007:21-22).

Kepemimpinan adalah hubungan manusia, dengan demikian antara komunikasi dan kepemimpinan tidak bisa dipisahkan, komunikasi dan kepem-

impinan merupakan kesatuan. Pemimpin harus selalu komunikasi langsung secara individual dengan para bawahan dalam memecahkan permasalahan yang timbul, selalu mengadakan pertemuan rutin, mengkomunikasikan dalam bentuk tulisan sebagai petunjuk dalam melaksanakan tugas.

5) Supervisi

Setiap pelaksanaan suatu kegiatan yang dilakukan oleh para karyawan diperlakukan pengawasan atau supervisi. Pengawasan dilakukan untuk melihat keefektifan tugas yang sedang dikerjakan pegawai. Oleh karena itu supervisor/pemimpin harus meneliti ada tidaknya kondisi-kondisi yang akan memungkinkan tercapainya tujuan-tujuan. Supervisi adalah suatu aktifitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para pegawai dalam melakukan pekerjaan secara efektif (Purwanto, 2007: 76).

Secara harfiah pengawasan dapat juga diartikan kontrol, dan bila dilihat dari maksud dan tujuannya, maka pengawasan atau kontrol menurut (Sukarna, 1992:112) bertujuan untuk :

- (1). mengetahui jalannya pekerjaan apakah lancar atau tidak.
- (2). memperbaiki kesalahan-kesalahan yang dibuat oleh pegawai dan mengusahakan pencegahan agar tidak terulang kembali kesalahan yang sama atau timbulnya kesalahan yang baru.
- (3). mengetahui apakah penggunaan dana yang telah ditetapkan dalam

perencanaan terarah kepada sasaran dan sesuai dengan yang telah ditentukan.

- (4).mengetahui apakah pelaksanaan biaya sesuai dengan program (fase/tingkat pelaksanaan) seperti yang telah ditentukan dalam perencanaan atau tidak.
- (5).mengetahui hasil pekerjaan, dan dibandingkan dengan yang telah ditetapkan dalam rencana.
- (6).mengetahui apakah pelaksanaan kerja sesuai dengan prosedur dan kebijaksanaan yang telah ditentukan.

Sementara itu Effendy (1986:116) menjelaskan bahwa kontrol adalah seluruh kegiatan mulai dari penelitian, serta pengamatan yang diteliti terhadap berjalannya rencana, dengan menggunakan rencana yang ada serta standar yang ditentukan, memberikan dan mengoreksi penyimpangan rencana dan standar, standar penilaian terhadap hasil pekerjaan dibandingkan dengan masukan (*input*) yang ada atau keluaran (*out put*) yang dihasilkan.

Pengawasan sebenarnya juga mempunyai pengertian amat luas yaitu mencakup juga bantuan dari pimpinan yang tertuju kepada perkembangan kecakapan para karyawan dalam melaksanakan tugas, berupa dorongan, bimbingan dan lain sebagainya (Purwanto, 2007:76). Sementara itu Siagan (2007:135) mendefinisikan pengawasan sebagai proses dari pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan dengan baik sesuai dengan rencana yang telah

ditentukan sebelumnya. Sedangkan Sihotang (2007:8) menyatakan pengawasan adalah proses pengamatan dan pengaturan pelaksanaan sebuah kegiatan organisasi apakah telah berjalan sesuai dengan rencana yang ditentukan sebelumnya. Kesimpulan dari pendapat-pendapat tersebut adalah pengawasan merupakan suatu kegiatan yang pada umumnya dilakukan oleh pimpinan terhadap pelaksanaan pekerjaan untuk menjamin kelancaran pelaksanaan pekerjaan dan mengetahui kesulitan-kesulitan untuk diambil tindakan yang bertujuan untuk perbaikan. Tujuan dari setiap pengawasan adalah untuk menjamin, bahwa seluruh kegiatan organisasi sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan untuk mencapai hasil guna dan daya guna yang sebesar-besarnya

Pemimpin dalam menjalankan fungsinya berkewajiban untuk selalu mengawasi pekerjaan bawahan dengan maksud bahwa:

- (1). Pengawasan tidak mencari kesalahan;
- (2). Pengawasan merupakan proses yang berlanjut,
- (3). Pengawasan menjamin adanya kemungkinan pengambilan koreksi yang cepat dan tepat.

6) Kepegawaian (*Staffing*)

Peranan kepemimpinan dibidang kepegawaian merupakan fungsi yang tidak kalah pentingnya dengan fungsi atau peranan-peranan yang lain. Penekanan di bidang kepegawaian terletak pada karyawan atau pemimpin itu

sendiri. Adapun kegiatan yang dilakukan dibidang kepegawaian antara lain, menentukan, memilih, menempatkan dan membimbing personel (Purwanto, 2007:23).

Sebenarnya fungsi kepegawaian sudah dijalankan sejak penyusunan, perencanaan dan pengorganisasian. Dalam pengorganisasian telah dipikirkan dan diusahakan agar personel yang menduduki jabatan tertentu dalam struktur organisasi dipilih dan diangkat orang-orang yang terpilih. Orang-orang yang dipilih dan diangkat adalah yang memiliki kecakapan dan kesanggupan yang sesuai dengan jabatan yang dipegangnya. Dalam hal ini prinsip *the right man on the right place* selalu diperhatikan.

Masalah selanjutnya yang perlu diperhatikan dalam kegiatan kepegawaian ialah pemberian motivasi kepada pegawai agar selalu bekerja giat, pemberian kesejahteraan pegawai berupa insentif dan penghargaan atas jasa-jasa mereka, serta bimbingan untuk dapat lebih maju. Sudiman (2000:17) mengemukakan bahwa pembinaan adalah suatu proses pemberian bantuan yang terus-menerus dan sistematis kepada individu untuk memecahkan masalah yang dihadapinya, agar tercapai kemampuan untuk dapat memahami dirinya, dan merealisasi dirinya sesuai dengan potensi atau kemampuan dalam mencapai penyesuaian diri dengan jajaran dan masyarakat.

Sejalan dengan pendapat tersebut, dapat dijelaskan bahwa pada pembinaan terdapat interaksi melalui materi pembinaan dan pengembangan antara pihak pembina dan yang dibina. Pembina berusaha untuk dapat

mensosialisasikan ketrampilan untuk diketahui, dipahami dan dapat dilakukan oleh yang dibina untuk kehidupan sehari-hari.

Pembinaan merupakan bantuan dari seseorang atau sekelompok orang yang ditujukan kepada orang atau sekelompok orang lain melalui materi pembinaan dengan tujuan agar dapat mengembangkan kemampuan sehingga tercapai apa yang diharapkan, misalnya dapat memecahkan masalah yang dihadapi, mampu melaksanakan tugas maupun mampu bekerja sama dengan orang lain.

Dalam Undang-Undang Pokok Kepegawaian nomor 8 tahun 1974 jo. nomor 43 tahun 1999 dalam pasal 12 disebutkan bahwa pembinaan Pegawai diarahkan untuk menjamin penyelenggaraan tugas, pemerintahan dan pembangunan secara berdaya guna dan berhasil guna. Selanjutnya dijelaskan bahwa pemimpin perlu melaksanakan penertiban dan pembinaan aparatur negara yang meliputi : struktur, prosedur kerja, kepegawaian umum dan fasilitas kerja, sehingga keseluruhan aparatur negara baik tingkat pusat maupun tingkat daerah benar-benar merupakan aparatur yang berwibawa, kuat, berdaya guna, berhasil guna, bersih serta penuh kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila, maupun Undang-Undang Dasar 1945, negara dan pemerintah.

7) **Pembiayaan (*Budgeting*)**

Pembiayaan merupakan suatu yang sangat penting didalam kelangsungan hidup suatu organisasi artinya tanpa biaya yang mencukupi tidak mungkin terjalin kelancaran jalannya suatu lembaga. Pembiayaan berkaitan dengan kebutuhan personel atau materiil, sehingga sejauh mungkin sejak perencanaan hingga pelaksanaan pembiayaan harus sudah dipikirkan. Pada proses pelaksanaan pembiayaan, yang harus dipertimbangkan menurut Purwanto (2007:94) yaitu (a) Perencanaan tentang biaya yang diperlukan, (b) Darimana dan bagaimana biaya itu diperoleh atau diusahakan; (c) Bagaimana penggunaannya, (d) Siapa yang melaksanakannya; (e) Bagaimana pembukuan dan pertanggungjawabannya; (f) Bagaimana pengawasannya.

8) **Penilaian (*Evaluating*)**

Evaluasi sebagai fungsi kependidikan dalam organisasi adalah aktivitas untuk meneliti dan mengetahui sampai dimana pelaksanaan yang dilakukan dalam proses keseluruhan organisasi mencapai hasil sesuai dengan rencana atau program yang telah ditetapkan dalam rangka pencapaian tujuan setiap kerja, baik yang dilakukan unsur pimpinan atau bawahan memerlukan adanya evaluasi (Purwanto, 2007:22). Dengan mengetahui kesalahan-kesalahan atau kekurangan-kekurangan serta kemacetan-kemacetan yang diperoleh dari tindakan evaluasi, selanjutnya, dapat diusahakan bagaimana cara memperbaikinya, sehingga akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Kantor Departemen Agama Kabupaten Sintang yang menjadi obyek penelitian ini sebagai organisasi pemerintah atau organisasi formal juga tidak terlepas dari berlakunya teori atau kajian-kajian yang telah dirumuskan, baik ditinjau dari sudut organisasi maupun dari sudut kepemimpinan.

3. Prestasi Kerja

Apabila para pegawai suatu organisasi merasa yakin bahwa organisasi tempat bekerja dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan dan tujuan hidupnya, maka hal ini merupakan suatu dorongan bagi mereka untuk memberikan yang terbaik dari dirinya bagi organisasi tempat bekerja dengan jalan pekerjaan dengan sebaik-baiknya, yang pada akhirnya membuahkan prestasi yang baik pula. Mangkunegara (2000:67) menyatakan bahwa prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Sulistiyani, (2003:223) “Kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya”. Sementara itu Hasibuan (2005:34) mengemukakan kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Moenir (1987:75) mengatakan pengertian mengenai "prestasi" adalah hasil karya yang dapat dicapai seseorang, tanpa ada usaha untuk meningkatkan mutu daripada hasil pekerjaannya. Siagian (2007:129) memberikan definisi mengenai prestasi adalah kemampuan memperoleh hasil yang sebesar-besarnya dan sarana yang tersisa dengan menghasilkan luaran hasil yang optimal bahkan jika mungkin yang maksimal. Sementara itu dalam Undang-Undang Kepegawaian nomor 8 Tahun 1974 jo. Nomor 43 Tahun 1999 disebutkan bahwa prestasi kerja sebagai hasil kerja yang dicapai oleh seorang Pegawai Negeri Sipil dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya.

Penekanan pada ketiga pengertian prestasi kerja tersebut hanya sampai batas hasil kerja saja, meskipun hasil kerja tersebut dicapai pada kesatuan waktu maupun ukuran yang tidak ditetapkan. Berdasarkan pengertian prestasi kerja tersebut, pada prinsipnya terdapat 3 unsur utama prestasi kerja, yaitu hasil-hasil yang lebih baik, kesatuan waktu dan ukuran waktu. Jadi prestasi kerja lebih merupakan kesanggupan dari pegawai untuk melaksanakan tugas pekerjaannya sesuai dengan waktu yang telah ditentukan, bermutu dan tepat sasaran. Penilaian prestasi kerja pegawai sebaiknya dilakukan dengan melihat dari berbagai segi, sehingga sistem penilaian tersebut akan menjadi alat untuk meningkatkan prestasi kerja yang dihasilkan dari para pegawai. Apabila penilaian prestasi kerja dilaksanakan dengan baik, tertib dan benar, maka dapat membantu meningkatkan prestasi kerja dan sekaligus juga meningkatkan loyalitas organisasi-organisasi dari para pegawai (anggota

organisasi). Sihotang (2007:126) mengatakan bahwa penilaian adalah suatu proses dimana organisasi menilai prestasi kerja para karyawannya.

Unsur-unsur pokok yang berkaitan dengan tercapainya prestasi kerja menurut Sihotang (2007:187) diperoleh dari faktor sebagai berikut :

- (1). diketahui lebih dulu kriteria-kriteria yang berhubungan dengan prestasi kerja.
- (2). dibuat ukuran-ukuran prestasi kerja.
- (3). dilakukan penilaian prestasi kerja.
- (4). berdasarkan penilaian prestasi kerja diberikan umpan balik bagi karyawan.
- (5). diteliti catatan-catatan pribadi atau data kepegawaian pekerja yang bersangkutan, baik catatan tentang prestasi maupun teguran-teguran atau hukuman.
- (6). dikeluarkan keputusan-keputusan personalia.
- (7). Terakhir prestasi kerja setiap karyawan.

Indikator-indikator prestasi kerja menurut Heidjrachman (2000:125) menyatakan bahwa indikator-indikator yang dinilai dalam prestasi kerja adalah 1) kualitas pekerjaan, 2) kerjasama, 3) kepemimpinan, 4) kehati-hatian, 5) pengetahuan mengenai jabatan, 6) kejujuran, 7) kesetiaan, 8) dapat tidaknya diandalkan, 9) inisiatif. Sementara itu Hasibuan (2005:87) mengungkapkan bahwa penilaian adalah untuk mengukur kemampuan meliputi rasio hasil kerja nyata dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan setiap karyawan.

Dengan meneliti komponen-komponen yang diuraikan, maka akan tercapai prestasi kerja yang obyektif dan aktual, sehingga dapat terwujud iklim kerja yang

demokratis, bertransparansi tinggi, serta akan menghasilkan tujuan organisasi maksimal.

4. Hasil Penelitian Terdahulu

Telah banyak penelitian/tulisan mengenai kepemimpinan. Namun demikian belum banyak bahkan belum ada penelitian kepemimpinan yang terkait dengan kinerja disuatu lembaga Departemen Agama.

Hingga saat ini, ada beberapa penelitian yang berhubungan dengan penelitian ini, antara lain :

a. Penelitian Satriyo (1997)

Dalam penelitian ini Kepemimpinan berkaitan dengan kepuasan kerja, dengan judul Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai pada Dinas Pendapatan Daerah Propinsi Jawa Timur Cabang Malang. Sampel penelitian sebanyak 66 responden dengan menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil yang diperoleh penelitian ini adalah tingkat iklim organisasi dan tingkat kinerja kelompok berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini ditunjukkan oleh koefisien regresi sebesar 0,7074 untuk tingkat iklim organisasi dengan nilai probabilitas lebih kecil dari 1%, Untuk variabel perilaku kepemimpinan tidak signifikan pada alpha 1%, terhadap kepuasan kerja. Hal ini dikarenakan pola kepemimpinan pada Dinas Pendapatan Daerah Propinsi Jawa Timur Cabang Malang adalah pola kepemimpinan organisasi formal yang mana semua hak, baik pimpinan maupun bawahan

dihadapkan pada ancaman keberhasilan pencapaian tugas yang menjadi bebannya, sehingga jasa menjadi lebih dominan daripada perilaku kepemimpinan dalam menentukan kepuasan kerja.

b. Penelitian Nuryakin (2001)

Penelitian yang dilakukan oleh Nuryakin berjudul Pengaruh Tingkat Pendidikan, Pengalaman dan Motivasi terhadap Kinerja Anggota DPRD Kabupaten Barito Propinsi Kalimantan Tengah. Variabel yang diteliti dalam penelitian ini adalah pendidikan, pelatihan, motivasi dan pengalaman kerja.

Hasil semua variabel baik secara serentak maupun parsial mempengaruhi kinerja Anggota DPRD Kabupaten Barito Propinsi Kalimantan Tengah.

c. Penelitian Samsudir (2003)

Penelitian ini berjudul : Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Kepala Desa Dalam Pelaksanaan Tugas Pemerintahan Desa Di Kabupaten Katingan Propinsi Kalimantan Tengah. Hipotesis yang diajukan dalam penelitian adalah: *pertama*, pendidikan, pelatihan, motivasi, pengalaman kerja, sikap loyal dan budaya kerja berpengaruh terhadap kinerja Kepala Desa di Kab. Katingan; *kedua*, motivasi merupakan faktor yang dominan pengaruhnya terhadap kinerja Kepala Desa di Kab. Katingan; *ketiga*, ada perbedaan kinerja antara Kepala Desa yang berpendidikan SLTP ke bawah dengan Kepala Desa yang berpendidikan di atas SLTP di Kab. Katingan.

Hasil penelitian pada taraf signifikan $\alpha = 0,05$ menunjukkan $F_{hit} = 53,749$ lebih besar dari $F_{tab} = 2,78$, maka H_0 ditolak dan menerima H_a , yang berarti bahwa pendidikan, pelatihan, motivasi, pengalaman kerja, sikap loyal dan budaya kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja Kepala Desa di Kabupaten Katingan. Dengan menggunakan Uji-t, ternyata variabel motivasi secara parsial mempunyai pengaruh yang dominan terhadap kinerja Kepala Desa di Kabupaten Katingan. Nilai koefisien beta nya 0,370 (37%) dan nilai $t_{hit} = 6,480$ (64,8%) lebih besar dari $t_{tab} = 2$, dengan probabilitas 0,000. Sedangkan hasil uji Beda rata-rata dua kesamaan terbukti bahwa ada perbedaan antara Kepala Desa yang tamat SLTP ke bawah dengan Kepala Desa yang di atas SLTP, hal ini ditunjukkan oleh nilai $t_{hit} = -3,576 > t_{tab} = 2$

Perbedaan ketiga penelitian terdahulu dengan penelitian yang ada dapat dilihat pada Tabel 2.1.

Tabel 2.1.

Hasil Penelitian Terdahulu dan Penelitian yang Sedang Dilaksanakan

No	Peneliti (Tahun)	Judul	Variabel	Hasil
1.	Satriyo (1997)	Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada	Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja	Tingkat iklim organisasi dan tingkat kinerja kelompok berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

		Dinas Propinsi Jawa Timur cabang Malang		
2.	Nuryakin (2001)	Pengaruh Tingkat Pendidikan, Pengalaman dan Motivasi terhadap Kinerja Anggota DPRD Kabupaten Barito Propinsi Kalimantan Tengah	Pendidikan, Pelatihan, Motivasi dan Pengalaman kerja	Hasil semua variabel baik secara serentak maupun parsial atau sendiri-sendiri mempengaruhi kinerja Anggota DPRD Kabupaten Barito Propinsi Kalimantan Tengah.
3.	Samsudin (2003)	Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Kepala Desa Dalam Pelaksanaan Tugas Pemerintahan Desa Di Kabupaten Katingan Propinsi Kalimantan Tengah.	pendidikan, pelatihan, motivasi, pengalaman kerja, sikap loyal dan budaya kerja	Hasil penelitian pada taraf signifikan $\alpha = 0,05$ menunjukkan $F_{hit} = 53,749$ lebih besar dari $F_{tab} = 2,78$, maka menerima H_a , yang berarti bahwa pendidikan, pelatihan, motivasi, pengalaman kerja, sikap loyal dan budaya kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja Kepala Desa di Kab. Katingan. Menggunakan Uji-t, ternyata variabel motivasi secara parsial mempunyai pengaruh yang dominan terhadap kinerja

				<p>kades di Kabupaten Katingan. Nilai koefisien betanya 0,370 (37%) dan nilai $t_{hit} = 6,480$ (64,8%) lebih besar dari $t_{tab} = 2$, dengan probabilitas 0,000. Sedangkan hasil uji Beda rata-rata dua kesamaan terbukti bahwa ada perbedaan antara Kades yang SLTP ke bawah dengan Kades yang di atas SLTP, hal ini ditunjukkan nilai $t_{hit} = -3,576 > t_{tab} = 2$</p>
4.	<p>Sukhairi (2009) (penelitian ini)</p>	<p>Pengaruh Fungsi-Fungsi Kepemimpinan Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil pada Kantor Departemen Agama Kabupaten Sintang</p>	<p>Kepemimpinan dan Prestasi Kerja</p>	<p>Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa indikator variabel kepemimpinan (kemampuan menjaga hubungan baik dengan bawahan) berkorelasi dengan indicator variable prestasi kerja (efektifitas dan efisiensi pelaksanaan tugas) pada Kantor Departemen Agama Kabupaten Sintang.</p>

B. Kerangka Berpikir

Dalam penelitian ini kerangka berpikir didasarkan pada rumusan masalah dan landasan teori. Sebagaimana telah disebutkan pada Bab I, permasalahan dalam penelitian ini, yaitu:

Bagaimana hubungan kepemimpinan dan prestasi kerja pegawai negeri sipil pada Kantor Departemen Agama Kabupaten Sintang.

Jadi dalam landasan teorinya, ada dua hal yang paling esensial yaitu *kepemimpinan* dan *prestasi kerja*.

Pertama, kepemimpinan merupakan suatu tindakan atau suatu aktifitas kegiatan untuk mempengaruhi dan mengarahkan bawahan, untuk mencapai tujuan organisasi. Organisasi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah Kantor Departemen Agama, Kabupaten Sintang. Di dalam makna kepemimpinan itu sendiri terdapat "bawahan" dan "atasan". Yang dimaksud bawahan adalah pegawai yang berada dibawah arahan pimpinan organisasi yang sekaligus sebagai "atasan" Kantor Departemen Agama Kabupaten Sintang. Dalam penelitian ini yang dimaksud *kepemimpinan* adalah *kepemimpinan* formal pada Kantor Departemen Agama Kabupaten Sintang.

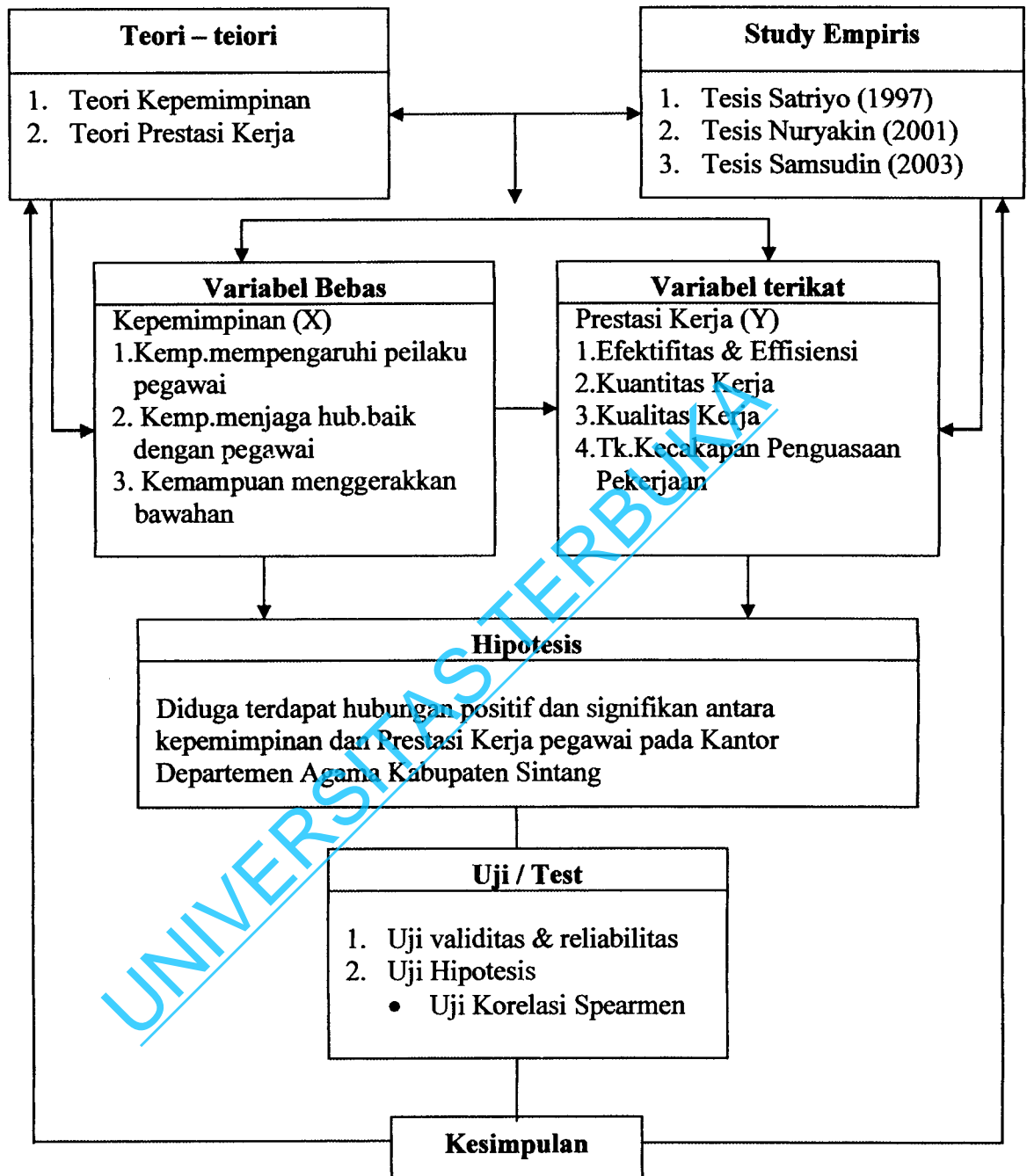
Kedua, dalam prestasi kerja ada tiga unsur utama yaitu hasil-hasil yang lebih baik, kesatuan waktu dan ukuran waktu. Dengan demikian prestasi kerja merupakan kesanggupan untuk melaksanakan tugas pekerjaannya sesuai dengan waktu yang telah ditentukan, bermutu, dan tepat sasaran. Pada hakikatnya, untuk

dapat melaksanakan tugas sebagaimana yang diinginkan, maka perencanaan, komunikasi, pembinaan, koordinasi dan pengawasan sangat diperlukan.

Berdasarkan permasalahan dan landasan teori, maka penelitian ini difokuskan pada upaya untuk mengetahui apakah ada pengaruh fungsi-fungsi kepemimpinan terhadap prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil pada Kantor Departemen Agama Kabupaten Sintang serta bagaimana tingkat pengaruh fungsi fungsi kepemimpinan terhadap prestasi kerja pegawai.

1. Hipotesis.

Berdasarkan latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian dan landasan teori sebagaimana yang telah disebutkan sebelumnya, maka hipotesis atau dugaan sementara yang diajukan dalam penelitian ini adalah: Diduga terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara kepemimpinan dan prestasi kerja pegawai pada Kantor Departemen Agama Kabupaten Sintang



Gambar 2.1.

**Bagan Hubungan Kepemimpinan
Terhadap Prestasi Kerja Pegawai**

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

1. Jenis penelitian

Dalam penelitian ini desain penelitian yang digunakan adalah penelitian *asosiatif* dengan bentuk kausalitas, yakni suatu penelitian yang mencari hubungan antara satu variabel dengan variabel yang lain (Sugiyono, 2000:7).

Penelitian ini dilakukan pada Kantor Departemen Agama Kabupaten Sintang yang beralamat di jalan Mujahidin Nomor 12 Sintang, sehingga kepemimpinan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah kepemimpinan formal pada saat penelitian dilaksanakan. Pegawai yang dimaksud adalah Pegawai Negeri Sipil yang merupakan bawahan dari pimpinan Kantor Departemen Agama Kabupaten Sintang.

B. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini

adalah pegawai negeri sipil pada Kanor Departemen Agama Kabupaten Sintang berjumlah 55 orang sebagaimana lampiran 1.

2. Sampel

Sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi (Sugiyono, 2000:57). Mengingat jumlah populasi dalam penelitian ini hanya 55, maka seluruh populasi dijadikan sebagai sampel dengan teknik *nonprobability sampling*, teknik *sampling jenuh*. Dalam penelitian ini ingin melihat hubungan kepemimpinan dengan prestasi kerja. Adapun rincian dari sampel tersebut adalah sebagai berikut : 1 orang Kepala Sub Bag Tata Usaha, 5 orang Kepala Seksi, 3 orang Penyelenggara, 14 orang Kepala Kantor Urusan Agama Kecamatan dan 32 orang pegawai yang tidak menduduki jabatan.

Dengan menjadikan seluruh populasi sebagai sampel diharapkan data yang diberikan benar-benar data yang valid.

C. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah alat untuk mengumpulkan data. Dalam penelitian ini pengumpulan data dengan menggunakan angket dan pedoman wawancara.

D. Prosedur Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini untuk mengumpulkan data dilakukan dengan :

1. *Angket*. Angket atau kuesioner digunakan untuk mengumpulkan data primer yang dianalisis untuk membuktikan hipotesis yang diajukan. Angket ini diberikan kepada 55 orang yang menjadi sampel dalam penelitian.
2. *Dokumen*. Dokumen yang diperlukan dalam penelitian ini adalah dokumen yang berkaitan peraturan kepegawaian, keputusan Menteri Agama tentang struktur, tugas pokok dan fungsi Departemen Agama di tingkat Kabupaten serta peraturan pendukung lainnya. Metode ini digunakan untuk memenuhi tuntutan data sekunder yang meliputi data tentang jumlah pegawai, jenis kelamin, jabatan, kepangkatan dan gologannya. Metode ini dilakukan dengan analisis dokumen-dokumen.
3. *Wawancara*. Wawancara adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan mewawancarai responden yang ada di tempat penelitian yang berkaitan dengan masalah yang diteliti.

E. Metode Analisa Data

Metode analisa data yang digunakan untuk menguji hipotesis penelitian ini adalah dengan menggunakan uji korelasi *spearman*. Analisis ini dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan antara dua variabel yang tidak menunjukkan hubungan fungsional (berhubungan bukan berarti disebabkan).

Keeratan hubungan ini dinyatakan dalam bentuk koefisien korelasi. Seluruh teknik analisis akan ditentukan melalui komputasi analisis data program SPSS (Nugroho, 2005:15). Tahapan analisis data tersebut adalah :

1. Menentukan variabel bebas (*independen*) dan variabel tergantung (*dependen*);
2. Menentukan jenis hipotesis;
3. Menentukan skala yang digunakan;
4. Memeriksa syarat uji non parametrik: normalitas data;
5. Menganalisa data.

Adapun interpretasinya adalah sebagai berikut.

- a) H_a diterima jika $r\text{-hitung} > r\text{-tabel}$, atau nilai $p\text{-value}$ pada kolom *sig. (2-tailed)* $< \text{level of significant (0,05)}$.
- b) H_a ditolak jika $r\text{-hitung} < r\text{-tabel}$, atau nilai $p\text{-value}$ pada kolom *sig. (2-tailed)* $> \text{level of significant (0,05)}$.

Dalam hal ini juga sifat korelasi akan menentukan arah dari korelasi.

Keeratan korelasi dapat dikelompokkan sebagai berikut:

1. 0,00 sampai dengan 0,20 berarti korelasi memiliki keeratan sangat lemah.
2. 0,21 sampai dengan 0,40 berarti korelasi memiliki keeratan lemah.
3. 0,41 sampai dengan 0,70 berarti korelasi memiliki keeratan kuat.
4. 0,71 sampai dengan 0,90 berarti korelasi memiliki keeratan sangat kuat.
5. 0,91 sampai dengan 0,99 berarti korelasi memiliki keeratan sangat kuat sekali.
- 6..1 berarti korelasi sempurna.

F. Operasionalisasi Variabel

Operasionalisasi dari masing-masing variabel dalam penelitian ini adalah :

1. *Kepemimpinan*

Kepemimpinan adalah variabel bebas yang diduga mempunyai hubungan terhadap variabel terikat. Kepemimpinan merupakan aktivitas pimpinan untuk mempengaruhi dan menggerakkan bawahan untuk kerjasama dalam rangka meningkatkan kecakapan dan kemampuan bawahan dalam melaksanakan kerja sehingga memperoleh hasil yang diharapkan sesuai dengan tujuan organisasi.

Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel kepemimpinan adalah:

a. *Kemampuan mempengaruhi perilaku pegawai.*

Kepemimpinan merupakan suatu kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain, baik perilaku perorangan maupun kelompok. Kepemimpinan bisa terjadi dimana saja asalkan seseorang dapat menunjukkan kemampuannya untuk mempengaruhi orang lain kearah tercapainya suatu tujuan tertentu (Thoha, 2006:9).

b. *Kemampuan menjaga hubungan baik (komunikasi) dengan pegawai.*

Menjaga hubungan atau komunikasi adalah aktivitas menyebarkan dan menyampaikan gagasan-gagasan dan maksud-maksud keseluruh struktur organisasi, dimana proses penyampaian dan komunikasi ini meliputi

daripada sekedar penyaluran pikiran-pikiran, gagasan-gagasan dan maksud-maksud secara tertulis.

c. Kemampuan untuk menggerakkan bawahan (pegawai).

Suatu aktifitas untuk mengajak dan mengarahkan orang lain dengan tujuan pekerjaan yang akan dan sedang dilaksanakan oleh bawahan dapat terlaksana secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan.

Dari ketiga indikator tersebut kemudian dibuat pertanyaan atau kuesioner (instrumen penelitian) dalam pertanyaan nomor 1 sampai dengan nomor 9 sebagai berikut:

- 1) Kehadiran Kepala Kantor memberi pengaruh terhadap kedisiplinan pegawai dalam melaksanakan tugas.
- 2) Pegawai yang ada di Kantor Saudara berpendapat bahwa kepala kantor mempengaruhi pegawai dalam setiap pelaksanaan tugas.
- 3) Effektivitas dan efisiensi pelaksanaan tugas banyak dipengaruhi oleh kepala Kantor.
- 4) Kepala Kantor menanyakan persoalan yang dihadapi oleh pegawai berkaitan dengan pekerjaan.
- 5) Hubungan antara pegawai di Kantor saudara kelihatan sangat harmonis.
- 6) Kepala Kantor berhati-hati akan tetapi sangat tegas dalam menyelesaikan persoalan pegawai.
- 7) Kepala Kantor membagi tugas kepada pegawai berdasarkan pada keahliannya.

- 8) Kepala Kantor memberikan kewenangan kepada kepala seksi dalam memecahkan persoalan yang dihadapi oleh pegawai. Orientasi kepala kantor dalam memimpin berdasarkan pada hasil tugasnya.
- 9) Sebelum menjalankan tugas biasanya Kepala kantor mengajak untuk pertemuan terlebih dahulu.

Nilai tertinggi untuk masing -masing pertanyaan adalah 5 (lima) dan terendah adalah 1 (satu). Jadi nilai skor maksimal untuk variabel kepemimpinan adalah 45 (empat puluh lima).

Prestasi kerja adalah hasil yang diperoleh dalam melaksanakan tugas sesuai dengan beban dan tanggung jawab sebagai Pegawai Negeri Sipil. Prestasi kerja dalam penelitian ini adalah prestasi kerja yang dicapai oleh Pegawai Negeri Sipil pada Kantor Departemen Agama Kabupaten Sintang

Prestasi kerja dalam penelitian ini dirumuskan sebagai variabel tidak bebas atau terikat/tergantung (*dependen variabel*) karena diduga dipengaruhi oleh variabel kepemimpinan.

Indikator variabel prestasi kerja adalah:

- 1) *Efektifitas dan efisiensi pelaksanaan tugas.*

Yang dimaksud indikator ini adalah pegawai dapat melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya secara tepat dari segi tujuan yang ingin dicapai dan waktu yang dialokasikan

- 2) *Kuantitas kerja.*

Kuantitas kerja berarti frekwensi pekerjaan yang dibebankan kepada pegawai pada waktu tertentu.

3) *Kualitas kerja.*

Kualitas kerja berarti pekerjaan yang diselesaikan pegawai mempunyai nilai mutu.

4) *Tingkat kecakapan penguasaan pekerjaan*

Yang dimaksud indikator ini adalah bagaimana cara atau teknik pegawai melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya.

Dari keempat indikator tersebut kemudian dibuat pertanyaan atau kuesioner (instrumen penelitian) dalam pertanyaan nomor 1 sampai dengan nomor 12 sebagai berikut:

- 1) Sanggup menyelesaikan pekerjaan dengan baik tepat pada waktunya.
- 2) Tugas yang diberikan oleh pimpinan dan selesai dikerjakan ternyata ada kesalahan.
- 3) Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan tepat waktu.
- 4) Setiap pekerjaan yang diberikan pimpinan dapat diselesaikan tanpa kesalahan.
- 5) Banyak kesalahan yang dilakukan dalam bidang tugas yang menjadi tanggung jawabnya.
- 6) Kesalahan yang terjadi biasanya segera diperbaiki sesegera mungkin.
- 7) Berapapun tugas yang diberikan dapat diselesaikan sesuai dengan harapan pimpinan.
- 8) Banyak tugas-tugas yang tidak dapat diselesaikan tepat waktu.

- 9) Dari 10 tugas yang diberikan hanya 5 yang bisa dikerjakan.
- 10) Faham dan mampu menganalisa setiap pekerjaan yang menjadi tanggung jawab.
- 11) Mampu menginterpretasikan setiap pekerjaan yang menjadi tanggung jawab.
- 12) Mampu merencanakan program kerja sehari-hari dalam organisasi.

Nilai tertinggi untuk masing - masing pertanyaan adalah 5 (lima) dan terendah adalah 1 (satu). Jadi nilai/skor maksimal untuk variabel prestasi kerja adalah 60 (enam puluh).

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB IV

TEMUAN DAN PEMBAHASAN

A. TEMUAN

1. Gambaran Umum Kantor Departemen Agama Kabupaten Sintang.

Kantor Departemen Agama Kabupaten Sintang adalah Satuan Kerja organik dilingkungan Departemen Agama yang berada dibawah Kantor Wilayah departemen Agama Provinsi Kalimantan Barat yang bertanggung jawab kepada Menteri Agama Republik Indonesia. Kantor Departemen Agama Kabupaten Sintang dipimpin oleh seorang Kepala Kantor yang pembinaannya secara struktural dilakukan oleh Kepala Kantor Wilayah Departemen Agama Provinsi Kalimantan Barat.

Tugas pokok Kantor Departemen Agama Kabupaten Sintang adalah melaksanakan tugas pokok dan fungsi Departemen Agama dalam wilayah Kabupaten atau berdasarkan kebijakan Kepala Kantor Wilayah Departemen Agama Provinsi dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Untuk melaksanakan tugas pokok diatas, Kantor Departemen Agama Kabupaten Sintang mempunyai fungsi sebagai berikut:

- a. Merumuskan Visi, Misi serta kebijakan teknis dibidang pelaporan dan bimbingan kehidupan beragama di Kabupaten.

- c. Pembinaan, pelayanan dan bimbingan masyarakat Islam, pelayanan haji dan umroh, pengembangan zakat dan wakaf, pendidikan agama dan keagamaan, pondok pesantren, pendidikan agama Islam pada masyarakat dan pemberdayaan masjid, urusan agama, pendidikan agama, bimbingan masyarakat Kristen, Katholik, Hindu dan Budha sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- a. Melaksanakan kebijakan teknis dibidang pengelolaan administrasi dan informasi keagamaan.
- b. Pelayanan dan bimbingan dibidang kerukunan umat beragama.
- c. Melaksanakan hubungan dengan pemerintah daerah, instansi terkait, dan lembaga masyarakat dalam rangka pelaksanaan tugas Departemen Agama Kabupaten.

Selain tugas-tugas tersebut, kepala Kantor Departemen Agama Kabupaten

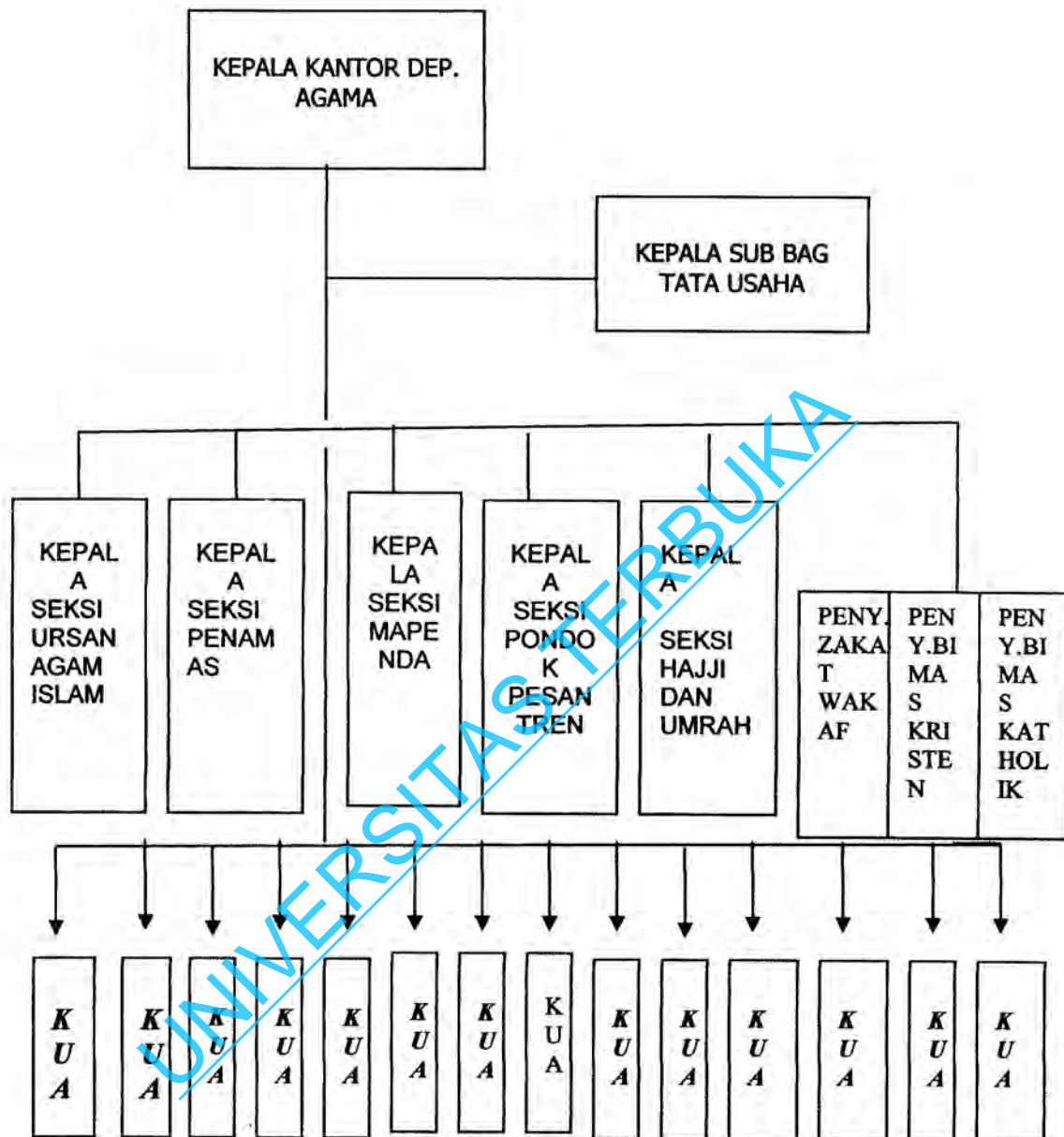
Sintang juga melaksanakan :

- d. Perencanaan, yaitu segala usaha dan pengumpulan, pengolahan dan analisa data serta menyusun program dan perumusan kebijaksanaan teknik.
- e. Pelaksanaan, yaitu segala usaha dan kegiatan untuk melaksanakan program dan kebijakan teknis yang telah ditetapkan.
- f. Pembinaan, yaitu segala usaha dan kegiatan pengumpulan serta bimbingan terhadap pengaruh yang berada di wilayah tanggung jawabnya kearah peningkatan kemampuan dan potensi dalam melaksanakan tugas.

- g. Koordinasi, yaitu mengkoordinasikan semua kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya sehingga dapat berjalan sesuai dengan rencana.
- h. Pengawasan, yaitu segala usaha dan kegiatan untuk melaksanakan tugas pokok agar pelaksanaan kerja sesuai dengan rencana dan perundang - undangan yang berlaku.
- i. Ketatausahaan, yaitu segala usaha dibidang ketata usahaan/ administrasi umum, perlengkapan kepegawaian, keuangan dan laporan kegiatan.

Struktur Organisasi Kantor Departemen Agama Kabupaten Sintang (gambar 4.1) sesuai dengan Keputusan Menteri Agama RI Nomor 373 Tahun 2002 yang termasuk dalam Typologi I C adalah :

- 1) Kepala Kantor Departemn Agama Kabupaten.
- 2) Kepala Sub. Bagian Tata Usaha.
- 3) Kepala Seksi Urusan Agama Islam.
- 4) Kepala Seksi Penamas.
- 5) Kepala Seksi Mapenda.
- 6) Kepala Seksi Pekapontren.
- 7) Kepala Seksi Penyelenggara Hajji dan Umrah
- 8) Penyelenggara Zakat dan Wakaf.
- 9) Penyelenggara Bimas Kristen.
- 10) Penyelenggaran Bimas Katholik.
- 11) Kepala Kepala Kantor Urusan Agama Kecamatan



Gambar 4.1.
Bagan Struktur Organisasi Kantor Departemen Agama Kabupaten Sintang Berdasarkan Surat Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 373 Tahun 2002 Dalam Typologi C

2. Karakteristik Responden (sampel)

Sebagaimana telah disajikan dalam bab sebelumnya, sampel dalam penelitian ini adalah seluruh populasi yaitu sebanyak 55 orang yang terdiri dari 1 (satu) orang Kepala Sub Bagian Tata Usaha, 5 orang Kepala Seksi, 1 orang penyelenggara Zakat dan Wakaf, 1 orang Penyelenggara Bimas Kristen, 1 orang Penyelenggara Bimas Katolik, 14 orang Kepala Kantor Urusan Agama Kecamatan dan 32 orang pegawai (staf).

Adapun karakteristik dari sampel dimaksud dapat dilihat pada Tabel 4.1. sebagai berikut :

Tabel. 4.1.

Karakteristik, Jenis Kelamin, Golongan Kepangkatan, Tingkat Pendidikan dan Tingkat Usia Pegawai yang menjadi Responden/sampel

No	Karakteristik	Jumlah	Prosentase
1	Jenis Kelamin		
	- Pria	48	87,72%
	- Wanita	7	12,72%
	Jumlah	55	100%
2	Golongan Kepangkatan		
	- I	1	1,81%
	- II	6	10,90%
	- III	42	76,36%
	- IV	6	10,90%
	Jumlah	55	100%
3	Tingkat Pendidikan		
	- SMP	1	1,81%
	- SMA	12	21,81%
	- Diploma II dan III	13	23,63%
	- S-1	28	50,90%
	- S-2	1	1,81%
	Jumlah	55	100%

4.	Tingkat Usia		
1	25-29	2	3,63%
2	30-34	11	20,00%
3	35-39	8	14,54%
4	40-44	10	18,18%
5	45-49	16	29,00%
6	50-54	2	3,63%
7	55-59	6	10,90%
	Jumlah	55	100%

Sumber Data : Kantor Dep. Agama Kab. Sintang.

Dari Tabel 4.1. terlihat bahwa sebagian besar responden mempunyai karakteristik sebagai berikut: Jenis kelamin pria sebanyak 48 orang (87,72%) tingkat golongan kepangkatan golongan III sebanyak 42 orang (76,36%) tingkat pendidikan S-1 sebanyak 28 orang (50,90%) dan tingkat usia 45-49 sebanyak 16 orang (29,00%). Dengan demikian dapat diinterpretasikan bahwa responden mempunyai jenis kelamin pria, tingkat golongan kepangkatan tinggi, tingkat pendidikan tinggi dan tingkat usia juga tinggi.

Seluruh responden adalah Pegawai Negeri Sipil yang mempunyai jabatan dan rata-rata mereka yang menduduki jabatan adalah pegawai yang mempunyai masa kerja yang cukup lama, sehingga rata-rata dari pegawai yang menduduki jabatan selain mempunyai kepangkatan/golongan yang tinggi, usia mereka juga tinggi.

B. Uji instrumen penelitian

1. Uji validitas

Uji validitas digunakan untuk mengetahui kelayakan butir-butir dalam suatu daftar pertanyaan dalam mendefinisikan suatu variabel. Daftar pertanyaan ini pada umumnya mendukung suatu kelompok variabel tertentu (Nugroho, 2005:67). Untuk mengetahui konsistensi dan akurasi data yang dikumpulkan dari penggunaan instrumen maka dilakukan uji validitas dengan menggunakan Korelasi *Product Moment Pearson*. Suatu skala pengukuran disebut valid bila variabel melakukan apa yang seharusnya dilakukan dan mengukur apa yang seharusnya diukur. Bila skala pengukuran tidak valid maka ia tidak bermanfaat bagi peneliti karena tidak mengukur apa yang seharusnya diukur atau melakukan apa yang seharusnya dilakukan. Suatu butir pertanyaan dikatakan valid jika nilai *r*-hitung yang merupakan nilai dari *Corrected Item - Total Correlation* > dari *r*-tabel. Dengan menggunakan jumlah responden (sampel) sebanyak 55, maka nilai *r*-tabel dapat diperoleh melalui *df (degree of freedom)=n-k*. Dimana *k* merupakan jumlah butir pertanyaan dalam satu variabel. Jadi $df = 55 - 3 = 52$, maka $r\text{-tabel} = 0,268$. Butir-butir pertanyaan terdapat dalam Lampiran 2.

Tabel. 4.2.
Hasil Uji Validitas

Butir pertanyaan	r-hitung	r-tabel	Validitas
1. Kemampuan mempengaruhi perilaku pegawai			
1.	0,771	0,268	Valid
2.	0,856	0,268	Valid
3.	0,774	0,268	Valid
2. Kemampuan menjaga hubungan baik			
1.	0,665	0,268	Valid
2.	0,653	0,268	Valid
3.	0,622	0,268	Valid
3. Kemampuan menggerakkan bawahan			
1.	0,681	0,268	Valid
2.	0,512	0,268	Valid
3.	0,666	0,268	Valid
4. Efektifitas dan efisiensi Pel. Tugas			
1.	0,499	0,268	Valid
2.	0,671	0,268	Valid
3.	0,526	0,268	Valid
5. Kuantitas Kerja			
1.	0,723	0,268	Valid
2.	0,734	0,268	Valid
3.	0,727	0,268	Valid
6. Kualitas Kerja			
1.	0,619	0,268	Valid
2.	0,734	0,268	Valid
3.	0,551	0,268	Valid
7. Tingkat Kecakapan Penguasaan kerja			
1.	0,696	0,268	Valid
2.	0,745	0,268	Valid
3.	0,630	0,268	Valid

Dari Tabel 4.2. dapat disimpulkan bahwa masing-masing koefisien korelasi *Product Moment Pearson* (r-hitung) semua item pertanyaan pada indikator variabel kemampuan mempengaruhi perilaku pegawai, kemampuan

menjaga hubungan baik dengan bawahan, kemampuan menggerakkan bawahan, efektifitas dan efisiensi pelaksanaan tugas, kuantitas kerja, kualitas kerja dan tingkat kecakapan penguasaan pekerjaan yang diperoleh berdasarkan perhitungan dengan menggunakan *software SPSS 12* lebih besar dari koefisien korelasi pada tabel (*r*-tabel). Hal ini berarti bahwa semua item pertanyaan yang berkaitan dengan indikator variabel kemampuan mempengaruhi perilaku pegawai, kemampuan menjaga hubungan baik dengan bawahan, kemampuan menggerakkan bawahan, efektifitas dan efisiensi pelaksanaan tugas, kuantitas kerja, kualitas kerja dan tingkat kecakapan penguasaan pekerjaan pada angket dapat dikatakan memenuhi syarat validitas.

2. Uji Realibilitas

Suatu instrumen dapat memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi jika hasil dari pengujian instrumen tersebut menunjukkan hasil yang tetap. Dengan demikian, masalah reliabilitas instrumen berhubungan dengan masalah ketepatan hasil. Analisis realibilitas penelitian ini menggunakan *Cronbach's Alpha* untuk mengidentifikasi seberapa baik item-item pertanyaan dalam angket berhubungan antara satu dengan yang lainnya. Reliabilitas suatu daftar pertanyaan variabel dikatakan baik jika memiliki nilai *Cronbach's Alpha* > 0,60. (Nugroho, 2005:72). Adapun hasil uji realibilitas sesuai pada Tabel 4.7. adalah sebagai berikut :

Tabel 4.3.
Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Alpha	Reliabilitas
Kemampuan mempengaruhi perilaku	0,898	0,60	Reliabel
Kemampuan menjaga hubungan baik	0,793	0,60	Reliabel
Kemampuan menggerakkan bawahan	0,804	0,60	Reliabel
Efektifitas dan Efisiensi	0,737	0,60	Reliabel
Kuantitas Kerja	0,855	0,60	Reliabel
Kualitas Kerja	0,787	0,60	Reliabel
Tingkat Kecakapan Penguasaan Pekerjaan	0,827	0,60	Reliabel

Berdasarkan Tabel 4.3. diperlihatkan bahwa uji reliabilitas untuk semua variabel menghasilkan nilai *Cronbach's Alpha* diatas nilai 0,60. Hal ini berarti bahwa semua variabel pada penelitian ini dapat dikatakan reliabel, sejalan dengan apa yang dikatakan oleh Nugroho (2005:72) bahwa sebuah variabel dikatakan reliabel apabila nilai *Cronbach's Alpha* > 0,60.

3. Uji normalitas data

Uji normalitas data ini bertujuan untuk mengetahui distribusi data dalam variabel yang akan digunakan dalam penelitian. Data yang baik dan layak digunakan dalam penelitian adalah data yang memiliki distribusi normal. Berdasarkan uji normalitas secara analitik dengan menggunakan SPSS, nilai *skewness*, maka dapat diambil kesimpulan bahwa hampir semua variabel memiliki nilai *skewness* (kecondongan) mendekati angka 0. Uji normalitas terdapat pada Lampiran 16.

4. Distribusi Variabel

Sebagaimana telah ditetapkan bahwa variabel dalam penelitian ini ada dua yaitu kepemimpinan dan variable prestasi kerja. Dari data mentah penelitian, maka distribusi kedua variabel tersebut adalah sebagai berikut:

a. Variabel Kepemimpinan

Indikator yang dipakai untuk variabel kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi perilaku pegawai, kemampuan menjaga hubungan baik dengan bawahan dan kemampuan menggerakkan bawahan. Distribusi data untuk ketiga indikator kepemimpinan tersebut adalah sebagaimana dalam Tabel 4.4.

Tabel 4.4.

Distribusi Variabel Indikator Kepemimpinan

No	Indikator	Rata-rata Skor	Standard Deviasi
1.	Kemampuan mempengaruhi perilaku pegawai.	11,02	2,329
2.	Kemampuan menjaga hubungan baik dengan bawahan.	12,27	2,086
3.	Kemampuan menggerakkan bawahan.	11,51	2,142
	Rata-rata	11,60	2,186

Dari Tabel 4.4. terlihat bahwa tanggapan responden atas kepemimpinan kepada Kantor Departemen Agama Kabupaten Sintang dinilai baik karena skor rata-rata masing-masing indikator sebesar 11,60 dengan nilai penyimpangan baku (*standard deviasi*) sebesar 2,186.

b. Variabel Prestasi Kerja

Indikator variabel prestasi kerja adalah efektifitas dan efisiensi pelaksanaan tugas, kuantitas kerja, kualitas kerja dan tingkat kecakapan penguasaan pekerjaan. Distribusi data untuk keempat indikator prestasi kerja tersebut adalah sebagaimana dalam Tabel 4.5.

Tabel. 4.5.

Distribusi Indikator Variabel Prestasi Kerja

No	Indikator	Rata-rata Skor	Standard Deviasi
1.	Efektifitas & efisiensi pelaksanaan tugas	11,53	1,794
2.	Kuantitas kerja	9,69	2,624
3.	Kualitas kerja	11,13	2,186
4.	Tingkat kecakapan penguasaan pekerjaan	9,62	2,542
	Rata-rata	10,49	2,286

Dari Tabel 4.5. terlihat bahwa tanggapan responden atas prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil di Departemen Agama Kabupaten Sintang dinilai baik karena skor rata-rata masing-masing indikator sebesar 10,49 dengan nilai penyimpangan baku (*standard deviasi*) sebesar 2,286.

C. Hasil Analisis

Hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini adalah hipotesis utama (H_a) yaitu: "Diduga kepemimpinan berhubungan terhadap prestasi kerja Pegawai pada Kantor Departemen Agama Kabupaten Sintang".

Untuk menguji apakah hipotesis utama (H_a) tersebut diterima atau ditolak maka digunakan uji korelasi *Spearman* melalui program SPSS. Selanjutnya diambil keputusan apakah variabel bebas (kepemimpinan)

berhubungan terhadap variabel tergantung (prestasi kerja) dengan ketentuan sebagai berikut:

- c) H_a diterima jika $r\text{-hitung} > r\text{-tabel}$, atau nilai $p\text{-value}$ pada kolom $\text{sig. (2-tailed)} < \text{level of significant (0,05)}$.
- d) H_a ditolak jika $r\text{-hitung} < r\text{-tabel}$, atau nilai $p\text{-value}$ pada kolom $\text{sig. (2-tailed)} > \text{level of significant (0,05)}$.

Dalam hal ini juga sifat korelasi akan menentukan arah dari korelasi.

Keeratan korelasi dapat dikelompokkan sebagai berikut:

- a. 0,00 sampai dengan 0,20 berarti korelasi memiliki keeratan sangat lemah.
- b. 0,21 sampai dengan 0,40 berarti korelasi memiliki keeratan lemah.
- c. 0,41 sampai dengan 0,70 berarti korelasi memiliki keeratan kuat.
- d. 0,71 sampai dengan 0,90 berarti korelasi memiliki keeratan sangat kuat.
- e. 0,91 sampai dengan 0,99 berarti memiliki keeratan sangat kuat sekali.

Adapun analisis secara rinci masing masing variabel adalah sebagai berikut:

- 1) Hasil analisis korelasi variabel kepemimpinan (kemampuan mempengaruhi perilaku pegawai) terhadap variabel prestasi kerja (efektifitas dan efisiensi pelaksanaan tugas, kuantitas kerja, kualitas kerja dan tingkat kecakapan penguasaan pekerjaan) adalah sebagai berikut :

- a) Koefisien korelasi indikator kemampuan mempengaruhi perilaku pegawai dengan efektifitas dan efisiensi pelaksanaan tugas Pegawai Negeri Sipil pada Kantor Departemen Agama Kabupaten Sintang - 0,104 berarti keeratan korelasi indikator kemampuan mempengaruhi perilaku pegawai dengan efektifitas dan efisiensi pelaksanaan tugas sangat lemah. Nilai *p-value* pada kolom *sig.(2-tailed)* $0,450 > 0,05$ *level of significant* berarti H_a ditolak dan H_0 diterima. Artinya, indikator kemampuan mempengaruhi perilaku pegawai tidak berkorelasi dengan efektifitas dan efisiensi pelaksanaan tugas Pegawai Negeri Sipil pada Kantor Departemen Agama Kabupaten Sintang. *Tabel summary* terdapat pada Lampiran 18.
- b) Koefisien korelasi indikator kemampuan mempengaruhi perilaku pegawai dengan kuantitas kerja Pegawai Negeri Sipil pada Kantor Departemen Agama Kabupaten Sintang -0,079 berarti keeratan korelasi indikator kemampuan mempengaruhi perilaku pegawai dengan kuantitas kerja sangat lemah. Nilai *p-value* pada kolom *sig.(2-tailed)* $0,565 > 0,05$ *level of significant* berarti H_a ditolak dan H_0 diterima. Artinya, indikator kemampuan mempengaruhi perilaku pegawai tidak berkorelasi dengan kuantitas kerja Pegawai Negeri Sipil pada Kantor Departemen Agama Kabupaten Sintang. *Tabel summary* terdapat pada Lampiran 18.

- c) Koefisien korelasi indikator kemampuan mempengaruhi perilaku pegawai dengan kualitas kerja Pegawai Negeri Sipil pada Kantor Departemen Agama Kabupaten Sintang $-0,224$ berarti keeratan korelasi indikator kemampuan mempengaruhi perilaku pegawai dengan kualitas kerja sangat lemah. Nilai *p-value* pada kolom *sig.(2-tailed)* $0,100 > 0,05$ *level of significant* berarti H_a ditolak dan H_o diterima. Artinya, indikator kemampuan mempengaruhi perilaku pegawai tidak berkorelasi dengan kualitas kerja Pegawai Negeri Sipil pada Kantor Departemen Agama Kabupaten Sintang. *Tabel summary* terdapat pada Lampiran 18.
- d) Koefisien korelasi indikator kemampuan mempengaruhi perilaku pegawai dengan tingkat kecakapan penguasaan pekerjaan Pegawai Negeri Sipil pada Kantor Departemen Agama Kabupaten Sintang $-0,117$ berarti keeratan korelasi indikator kemampuan mempengaruhi perilaku pegawai dengan tingkat kecakapan penguasaan pekerjaan sangat lemah. Nilai *p-value* pada kolom *sig.(2-tailed)* $0,393 > 0,05$ *level of significant* berarti H_a ditolak dan H_o diterima. Artinya, indikator kemampuan mempengaruhi perilaku pegawai tidak berkorelasi dengan tingkat kecakapan penguasaan pekerjaan Pegawai Negeri Sipil pada Kantor Departemen Agama Kabupaten Sintang. *Tabel summary* terdapat pada Lampiran 18.

- 2) Hasil analisis korelasi variabel kepemimpinan (kemampuan menjaga hubungan baik dengan bawahan) terhadap variabel prestasi kerja (efektifitas dan efisiensi pelaksanaan tugas, kuantitas kerja, kualitas kerja dan tingkat kecakapan penguasaan pekerjaan) adalah sebagai berikut :
- a) Koefisien korelasi indikator kemampuan menjaga hubungan baik dengan bawahan dengan efektifitas dan efisiensi pelaksanaan tugas Pegawai Negeri Sipil pada Kantor Departemen Agama Kabupaten Sintang 0,270 berarti keeratan korelasi indikator kemampuan menjaga hubungan baik dengan bawahan dengan efektifitas dan efisiensi pelaksanaan tugas lemah. Nilai *p-value* pada kolom *sig.(2-tailed)* $0,046 < 0,05$ *level of significant* berarti H_a diterima dan H_0 ditolak. Artinya, indikator kemampuan menjaga hubungan baik dengan bawahan berkorelasi dengan efektifitas dan efisiensi pelaksanaan tugas Pegawai Negeri Sipil pada Kantor Departemen Agama Kabupaten Sintang. *Tabel summary* terdapat pada Lampiran 18.
- b) Koefisien korelasi indikator kemampuan menjaga hubungan baik dengan bawahan dengan kuantitas kerja Pegawai Negeri Sipil pada Kantor Departemen Agama Kabupaten Sintang -0,037 berarti keeratan korelasi indikator kemampuan menjaga hubungan baik dengan bawahan dengan kuantitas kerja sangat lemah. Nilai *p-value* pada kolom *sig.(2-tailed)* $0,790 > 0,05$ *level of significant* berarti H_a ditolak dan H_0 diterima. Artinya, indikator kemampuan menjaga hubungan

baik dengan bawahan tidak berkorelasi dengan kuantitas kerja Pegawai Negeri Sipil pada Kantor Departemen Agama Kabupaten Sintang. *Tabel summary* terdapat pada Lampiran 18.

- c) Koefisien korelasi indikator kemampuan menjaga hubungan baik dengan bawahan dengan kualitas kerja Pegawai Negeri Sipil pada Kantor Departemen Agama Kabupaten Sintang 0,203 berarti keeratan korelasi indikator kemampuan menjaga hubungan baik dengan bawahan dengan kualitas kerja sangat lemah. Nilai *p-value* pada kolom *sig. (2-tailed)* $0,138 > 0,05$ *level of significant* berarti H_a ditolak dan H_0 diterima. Artinya, indikator kemampuan menjaga hubungan baik dengan bawahan tidak berkorelasi dengan kualitas kerja Pegawai Negeri Sipil pada Kantor Departemen Agama Kabupaten Sintang. *Tabel summary* terdapat pada Lampiran 18.
- d) Koefisien korelasi indikator kemampuan menjaga hubungan baik dengan bawahan dengan tingkat kecakapan penguasaan pekerjaan Pegawai Negeri Sipil pada Kantor Departemen Agama Kabupaten Sintang 0,019 berarti keeratan korelasi indikator kemampuan menjaga hubungan baik dengan bawahan dengan tingkat kecakapan penguasaan pekerjaan sangat lemah. Nilai *p-value* pada kolom *sig. (2-tailed)* $0,893 > 0,05$ *level of significant* berarti H_a ditolak dan H_0 diterima. Artinya, indikator kemampuan menjaga hubungan baik dengan bawahan tidak berkorelasi dengan tingkat kecakapan penguasaan pekerjaan Pegawai

Negeri Sipil pada Kantor Departemen Agama Kabupaten Sintang.

Tabel summary terdapat pada Lampiran 18.

- 3) Hasil analisis korelasi variabel kepemimpinan (kemampuan menggerakkan bawahan) terhadap variabel prestasi kerja (efektifitas dan efisiensi pelaksanaan tugas, kuantitas kerja, kualitas kerja dan tingkat kecakapan penguasaan pekerjaan adalah sebagai berikut :
- a) Koefisien korelasi indikator kemampuan menggerakkan bawahan dengan efektifitas dan efisiensi pelaksanaan tugas Pegawai Negeri Sipil pada Kantor Departemen Agama Kabupaten Sintang 0,201 berarti keeratan korelasi indikator kemampuan menggerakkan bawahan dengan efektifitas dan efisiensi pelaksanaan tugas sangat lemah. Nilai *p-value* pada kolom *sig.(2-tailed)* $0,140 > 0,05$ *level of significant* berarti H_a ditolak dan H_0 diterima. Artinya, indikator kemampuan menggerakkan bawahan tidak berkorelasi dengan efektifitas dan efisiensi pelaksanaan tugas Pegawai Negeri Sipil pada Kantor Departemen Agama Kabupaten Sintang. *Tabel summary* terdapat pada Lampiran 18.
 - b) Koefisien korelasi indikator kemampuan menggerakkan bawahan dengan kuantitas kerja Pegawai Negeri Sipil pada Kantor Departemen Agama Kabupaten Sintang -0,045 berarti keeratan korelasi indikator kemampuan menggerakkan bawahan dengan kuantitas kerja sangat lemah. Nilai *p-value* pada kolom *sig.(2-tailed)* $0,746 > 0,05$ *level of*

significant berarti H_a ditolak dan H_0 diterima. Artinya, indikator kemampuan menggerakkan bawahan tidak berkorelasi dengan kuantitas kerja Pegawai Negeri Sipil pada Kantor Departemen Agama Kabupaten Sintang. *Tabel summary* terdapat pada Lampiran 18.

- c) Koefisien korelasi indikator kemampuan menggerakkan bawahan dengan kualitas kerja Pegawai Negeri Sipil pada Kantor Departemen Agama Kabupaten Sintang $-0,159$ berarti keeratan korelasi indikator kemampuan menggerakkan bawahan dengan kualitas kerja sangat lemah. Nilai *p-value* pada kolom *sig. (2-tailed)* $0,247 > 0,05$ *level of significant* berarti H_a ditolak dan H_0 diterima. Artinya, indikator kemampuan menggerakkan bawahan tidak berkorelasi dengan kualitas kerja Pegawai Negeri Sipil pada Kantor Departemen Agama Kabupaten Sintang. *Tabel summary* terdapat pada Lampiran 18.
- d) Koefisien korelasi indikator kemampuan menggerakkan bawahan dengan tingkat kecakapan penguasaan pekerjaan Pegawai Negeri Sipil pada Kantor Departemen Agama Kabupaten Sintang $-0,089$ berarti keeratan korelasi indikator kemampuan menggerakkan bawahan dengan tingkat kecakapan penguasaan pekerjaan sangat lemah. Nilai *p-value* pada kolom *sig. (2-tailed)* $0,520 > 0,05$ *level of significant* berarti H_a ditolak dan H_0 diterima. Artinya, indikator kemampuan menggerakkan bawahan tidak berkorelasi dengan tingkat kecakapan penguasaan pekerjaan Pegawai Negeri Sipil pada Kantor Departemen

Agama Kabupaten Sintang. *Tabel summary* terdapat pada Lampiran 18.

D. Pembahasan

Dari hasil analisis didapatkan bahwa variabel kepemimpinan (kemampuan menjaga hubungan baik dengan bawahan) memiliki keeratan lemah dengan efektivitas dan efisiensi pelaksanaan tugas Pegawai Negeri Sipil pada Kantor Departemen Agama Kabupaten Sintang, dimana nilai $p\text{-value } 0,046 < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis yang diajukan sebagai hipotesis utama (H_a) diterima dan H_0 ditolak. Artinya, kemampuan menjaga hubungan baik dengan bawahan berkorelasi dengan efektivitas dan efisiensi pelaksanaan tugas.

Penerimaan hipotesis ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Teoritis

Pada dasarnya kepemimpinan merupakan kekuatan aspirasional, kekuatan semangat, dan kekuatan moral yang kreatif, yang mampu mempengaruhi para anggota untuk mengubah sikap, sehingga mereka menjadi konform dengan keinginan pemimpin (Kartono, 2006). Sedangkan tujuan organisasi tidak bisa terlepas dari pada tujuan individu-individu didalam organisasi itu sendiri. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kepemimpinan adalah usaha-usaha kearah pencapaian tujuan organisasi maupun tujuan individu itu sendiri. Dalam hubungan inilah kemudian ditemukan konsep, motivasi yang merupakan "Pencapaian tujuan" atau "perumusan tujuan" (Zainun, 2004: 19).

b. Hasil Wawancara

Hasil wawancara dengan responden yang terdiri dari pegawai pada Kantor Departemen Agama Kabupaten Sintang, dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan Kepala Kantor Departemen Agama Kabupaten Sintang dinilai cukup baik. Transkripsi hasil wawancara terdapat dalam Lampiran 5.

Unsur-unsur penting dalam merubah sikap dan perilaku menurut Siagian (2007:104) adalah sebagai berikut:

- 1) Pengendalian yang tepat.
- 2) Lingkungan kerja yang mendorong kebersamaan.
- 3) Perangsang-perangsang yang bersifat tradisional seperti gaji dan upah yang menarik.
- 4) Pengakuan atas tingginya harkat dan martabat manusia.
- 5) Kesempatan meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan.
- 6) Komunikasi yang bersifat informasional serta dilaksanakan secara efektif
- 7) Perlakuan adil dan obyektif

Ad.1). Pengendalian yang tepat.

Untuk mendapatkan informasi tersebut diajukan pertanyaan tentang pengendalian yang dilakukan oleh Kepala Kantor Departemen Agama Kabupaten Sintang terhadap bawahannya yang berhubungan dengan tugas-

tugasnya. Dari hasil wawancara informal dengan Kepala Sub Bag Tata Usaha tentang pengendalian, didapatkan informasi sebagai berikut:

- a) Ketepatan penerbitan dan penyampaian SK kenaikan gaji berkala selalu diusahakan tepat waktu. Tiap 2 bulan sebelum TMT, SK tersebut diupayakan telah diterima oleh yang bersangkutan.
- b) Ketepatan penerbitan SK kenaikan pangkat berdasarkan sistem angka kredit bagi tenaga fungsional maupun tenaga struktural khususnya golongan III/c kebawah diusahakan dapat diusulkan dan diterbitkan SKnya oleh Kepala Kantor Wilayah Departemen Agama atas nama Menteri Agama secara tepat waktu. Setiap kali adanya keterlambatan penerbitan SK kenaikan pangkat tersebut, maka diupayakan untuk dicari penyebabnya dan kemudian diusahakan untuk segera dicari jalan pemecahannya.
- c) Mengadakan pengawasan secara rutin terhadap kemungkinan terjadinya pungutan-pungutan yang menimpa para Pegawai Kantor Departemen Agama Kabupaten Sintang.
- d) Dalam rangka menciptakan rasa aman, bila ada masalah yang menimpa pegawai, Kepala Kantor Departemen Agama Kabupaten Sintang berusaha untuk segera menyelesaikan, baik dengan cara memanggil yang bersangkutan beserta atasannya maupun mendatangi ruang kerja yang bersangkutan.

- e) Dalam rangka menegakkan aturan yang telah ditetapkan Kantor Departemen Agama Kab. Sintang menciptakan " sistem satu pintu" untuk setiap kegiatan baik tata administrasi maupun kegiatan lainnya. Artinya setiap surat keluar maupun masuk harus melalui Kepala Sub Bag Tata Usaha, tidak bisa langsung kepada orang yang dituju, ini adalah dimaksudkan untuk menegakkan disiplin pegawai dan sekaligus juga merupakan pembinaan.
- f) Masih dalam rangka menegakkan disiplin, setiap pegawai diwajibkan untuk membubuhkan tanda tangan pada saat masuk dan pada saat sebelum pulang.
- g) Melaksanakan apel pagi sebelum memulai pekerjaan dan apael sore setelah mengakhiri pekerjaan.

Ad.2. Fisik lingkungan kerja yang mendorong kebersamaan

Pertanyaan yang diajukan untuk mendapat informasi masalah ini adalah: apakah situasi lingkungan kerja menurut pendapat para karyawan tersebut mendorong kebersamaan?

Seluruh responden (90%) memberikan jawaban atas pertanyaan tersebut menunjukkan bahwa mereka merasakan lingkungan kerja mereka sangat mendorong kebersamaan. Berkaitan dengan kepemimpinan Kantor Departemen Agama para karyawan tersebut tidak merasakan perbedaan antara satu dengan lainnya, terutama, dalam hal-hal yang berkaitan dengan kegiatan pelaksanaan tugas lainnya.

Selain itu untuk mendukung lingkungan kerja secara fisik yang mendorong kebersamaan dan meningkatkan prestasi kerja, Kepala Kantor Departemen Agama mewajibkan kepada semua unit atau bagian didalam wilayah administrasinya untuk melakukan penataan ruangan yang lebih rapi sehingga membuat pegawai merasa betah dan dapat bekerja dengan baik di kantornya.

Ad.3. Perangsang-perangsang yang bersifat rutin seperti gaji, insentif dan upah.

Gaji adalah merupakan penghasilan bagi setiap pegawai. Pegawai akan merasa sangat senang apabila gaji tersebut dapat diterima tepat waktu. Pada Kantor Departemen Agama Kabupaten Sintang pembayaran gaji pegawai selalu diupayakan tepat waktu yaitu pada tanggal 1 pada tiap-tiap bulan, terkecuali bersamaan dengan hari libur. Disamping gaji yang tetap pada tiap bulan, pegawai pada Kantor Departemen Agama Kabupaten Sintang juga menerima uang makan. Uang makan ini tidak secara rutin dapat diberikan sebagaimana halnya gaji, karena uang makan dalam hal pencairannya memerlukan persyaratan tertentu khususnya rekap absen (daftar hadir). Namun demikian penerimaan uang makan ini diusahakan bisa disampaikan tepat waktu. Disamping itu kepada pegawai juga masih diberikan tunjangan hari raya (THR), insentif kepanitiaan atau penghasilan-penghasilan lain yang sesuai dengan ketentuan.

Ad.4. Pengakuan atas tingginya harkat dan martabat manusia.

Dengan perlakuan yang adil terhadap semua pegawai, disamping adanya penghargaan yang tinggi terhadap pegawai, maka ini akan menjadikan pegawai tidak merasa rendah diri atau dibeda-bedakan dengan pegawai yang lain. Pengakuan atas tingginya harkat dan martabat pegawai dapat dirasakan oleh para pegawai terutama pada saat makan bersama pada acara-acara tertentu, seperti acara pelantikan pegawai, hari-hari besar nasional, hari-hari besar keagamaan maupun pada acara Hari Amal Bhakti Departemen Agama yang dilaksanakan pada awal tahun yaitu setiap tanggal 3 Januari.

Ad.5. Kesempatan meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan

Para pegawai kantor Departemen Agama Kabupaten Sintang selalu didorong oleh Kepala Kantor untuk mengikuti program-program pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Kepada pegawai yang jenjang pendidikannya belum S1 (Strata 1) selalu didorong untuk melanjutkan pendidikannya ke jenjang S1, bahkan kalau memungkinkan pada jenjang lebih tinggi yaitu S2 (Strata 2) baik melalui biaya sendiri maupun bea siswa dari Departemen Agama RI.

Ad.6. Komunikasi yang bersifat informal dilaksanakan secara efektif

Dari hasil wawancara didapatkan bahwa sebagian besar (90%) pejabat yang diwawancarai menyatakan bahwa meskipun kedudukan Kepala Kantor Departemen Agama merupakan jabatan tertinggi di Departemen Agama Kabupaten, akan tetapi komunikasi selalu dibina dengan baik.

Komunikasi yang dilakukan oleh Kepala Kantor Departemen Agama dengan bawahan atau staf melalui beberapa cara baik yang bersifat formal, seperti pada saat apel pagi dan sore, juga melalui pertemuan-pertemuan rutin tiap bulan. Disamping itu komunikasi tidak formal juga dilakukan. Komunikasi tidak formal ini dilakukan melalui pertemuan arisan, shalat berjamaah, olah raga dan kegiatan-kegiatan lainnya.

Ad.7. Perlakuan yang adil dan obyektif

Para pejabat yang diwawancarai menyatakan bahwa di dalam menangani permasalahan serta dalam mengambil keputusan, Kepala Kantor Departemen Agama Kabupaten Sintang selalu bersikap hati-hati dan tidak memihak dalam menyelesaikan permasalahan. Setiap permasalahan yang ada diupayakan untuk diselesaikan secara adil dengan mendudukan persoalan sebagaimana mestinya.

Para pejabat yang diwawancarai juga menyatakan bahwa Kepala Kantor Departemen Agama tidak pernah mencampur adukkan masalah kesalahan dalam kedinasan dengan masalah pribadi (hukuman yang tidak proporsional). Kepada mereka yang salah diberikan teguran, mulai dari teguran lisan sampai pada teguran tertulis bahkan sampai pada hukuman yang sesuai dengan tingkat kesalahan atau pelanggaran yang dilakukannya. Pegawai yang memiliki prestasi baik diberikan penghargaan secara proporsional. Penghargaan ini bisa diberikan dalam bentuk bonus, komisi bahkan promosi. Promosi adalah merupakan insentif yang efektif, karena

selain memperoleh kenaikan pangkat, juga menyebabkan adanya kenaikan pendapatan dan memperoleh status yang lebih tinggi (Sukarna,1992:99).

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

1. SIMPULAN

Berdasarkan uraian pada hasil analisis dan pembahasan, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

- a. Variabel kepemimpinan (kemampuan menjaga hubungan baik dengan bawahan) berhubungan dengan variabel prestasi kerja (efektifitas dan efisiensi pelaksanaan tugas) yang memiliki korelasi dengan variabel prestasi kerja adalah indikator kemampuan menjaga hubungan baik dengan bawahan dengan indikator efektifitas dan efisiensi pelaksanaan tugas Pegawai Negeri Sipil di Kantor Departemen Agama Kabupaten Sintang. Hal ini ditunjukkan dengan nilai $p\text{-value } 0,046 < 0,05 \text{ level of significant}$ yang artinya H_a diterima dan H_0 ditolak.
- b. Variabel kepemimpinan (Kemampuan mempengaruhi perilaku pegawai dan kemampuan menggerakkan bawahan) tidak memiliki korelasi dengan variabel prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil pada Kantor Departemen Agama Kabupaten Sintang. Hal ini ditunjukkan dengan nilai $p\text{-value } > 0,05 \text{ level of significant}$ yang artinya H_a ditolak dan H_0 diterima. Sedangkan variabel kepemimpinan (kemampuan menjaga hubungan baik dengan bawahan) yang tidak memiliki korelasi dengan variabel prestasi kerja yaitu indikator kuantitas kerja, kualitas kerja dan tingkat kecakapan penguasaan pekerjaan.

2. SARAN

Berdasarkan hasil analisis penelitian, maka saran yang dapat disampaikan dalam Tugas Akhir Program Magister ini adalah sebagai berikut:

- a. Masih terbuka kemungkinan bagi peneliti lain setelah penelitian ini untuk mencari dan menemukan faktor-faktor lain dan fungsi manajemen yang berhubungan dengan prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil, khususnya pada Kantor Departemen Agama Kabupaten Sintang
- b. Kepala Kantor Departemen Agama Kabupaten Sintang hendaknya terus meningkatkan kualitas pegawai, khususnya yang menangani bidang pelayanan, sehingga kualitas pelayanan baik kepada pegawai maupun kepada masyarakat akan menjadi maksimal dan dapat memenuhi harapan, disamping itu prestasi kerja Pegawai dapat dipertahankan dan ditingkatkan.
- c. Kepala Kantor Departemen Agama Kabupaten Sintang hendaknya meningkatkan pola kepemimpinannya saat ini guna meningkatkan prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil.
- d. Kepala Kantor Departemen Agama Kabupaten Sintang hendaknya membangun komunikasi yang lebih intensif dengan seluruh pegawai atau bawahan sehingga terjadi hubungan yang harmonis. Usaha ini perlu dilakukan agar dapat tercipta suasana kerja yang lebih baik dan dapat meningkatkan prestasi kerja pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Amstrong, M. (1994). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT Elexmedia Computindo.
- Badan Administrasi Negara. (1977). *Himpunan Peraturan Kepegawaian Jilid I*. Jakarta.
- Effendy, M. (1986). *Managemen Suatu Pendekatan Berdasarkan Agama Islam*. Jakarta : Bataarakarya Aksara.
- Heidjrachman. (2000). Indikator-indikator Prestasi Kerja Karyawan. Diambil pada tanggal 13 Juli 2009, dari <http://in.undiknas.ac.id/wp.content>.
- Hasibuan, S. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Sinar Grafika Offset.
- Kartono, K. (2006). *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Cetak Keempat. Jakarta: Rajawali.
- Lembaran Negara. (1974). *Undang-Undang Pokok Kepegawaian No. 8 Tahun 1974*. Jakarta.
- Mangunhardjana, AM. (1991). *Kepemimpinan Teori dan Pengembangan*. Jakarta: Konisius,
- Manullang, M. (1988). *Dasar-dasar Manajemen*. Jakarta : Balai Aksara.
- Moenir, AS. (1987). *Pendekatan Kemanusiawi dan Organisasi Terhadap Pembinaan Kepegawaian*. Jakarta : PT. Gunung Agung.
- Mangkunegara, A.P. (2000). Pengertian Prestasi Kerja. Diambil tanggal 6 Juli 2009, <http://www.mit.riiset.Com>.
- Nawawi, H. (1993). *Kepemimpinan yang Efektif*. Yogyakarta : Gajah Mada Press'
- Nugroho, A. (2005). *Strategi Jitu Memilih Metode Statistik Penelitian dengan SPSS*. Yogyakarta : CV. Andi Offset.
- Nuryakin. (2001). *Pengaruh Tingkat Pendidikan, Pengalaman dan Motivasi terhadap Kinerja Anggota DPR Kabupaten Barito Provinsi Kalimantan Tengah*. Tesis Pada Program Pasca Sarjana Universitas Airlangga Surabaya.
- Peraturan Pemerintah Tentang Pelaksanaan Undang-Undang No.43 Tahun 1999. (2000). *Tentang Pokok-pokok Kepegawaian*. Jakarta : Bp Cipta Jaya.
- Purwanto, N. (2007). *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung : CV Remaja Karya.
- Rustandi, A. (1987). *Gaya Kepemimpinan*. Bandung : Armico.

- Sutrisno, H. (2000). *Metodologi Research I*. Yogyakarta : Andi Offset.
- Tjokroamidjojo, B. (1996). *Pengantar Administrasi Pembangunan*. Jakarta : LP3ES.
- Satryo.(1997). *Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Dinas Pendapatan Propinsi Jawa Timur Cabang Malang*, Tesis pada Program Pasca Sarjana Universitas Airlangga Surabaya.
- Samsudin. (2003). *Faktor yang mempengaruhi Kinerja Kepala desa Dalam Pelaksanaan Tugas Pemerintahan Desa di Kabupaten Katingan Provinsi Kalimantan Tengah*. Tesis pada Program Pasca Sarjana Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Jaya Negara Malang.
- Shulhan, M. (1997). *Kepemimpinan Dalam Administrasi Kependidikan*. Tulungagung : Fakultas Tarbiyah IAIN Sunan Ampel.
- Siagian, S.P. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara,
- Sugiyono. (2000). *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung : CV Alfabeta.
- Surat Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia Nornor 373 Tahun 2003 *Tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Wilayah Departemen Agama Propinsi dan Kantor Departemen Agama Kabupaten/Kota*.
- Sudiman, (2000). *Kepegawaian*, Jakarta : Lembaga Administrasi Negara RI
- Sutarto. (1989). *Dasar-Dasar Kepemimpinan Administrasi*. Yogyakarta : UGM Press.
- Sihotang, A. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Pradanya Paramita.
- Sukarna. (1992) *Dasar Dasar manajemen*. Bandung : Mandarmaju.
- Sulistiyani, A.T. (2003). Pengertian Kinerja. Diambil tanggal 6 Juli 2009, <http://www.mitrariset.Com>
- Thoha, M. (2006). *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada
- Thoha, M. (2008). *Prilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.
- Wahjosumidjo. (1994). *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta : Ghalia.
- Zainun, B. (2004). *Manajemen dan Motivasi*. Jakarta: Balai Aksara, Yudhistira dan Pustaka Saadiyah.

Lampiran 1.

**DAFTAR NAMA PEGAWAI PADA KANTOR DEPARTEMEN AGAMA
KABUPATEN SINTANG,
SESUAI PANGKAT / GOLONGAN DAN JABATAN**

No	Nama / NIP	Pangkat/Golongan	Jabatan
1	2	3	4
1	Drs. Romli, M.Si 150261630	Pembina / IV/a	Kepala Kantor
2	Anuar Akhmad, S.ag 150275080	Penata Tk.I / III/d	Ka. Sub Bag TU
3	Ani Sulastri 150220986	Penata, III/c	Staf Umum
4	Hartinah 150225482	Panata Muda Tk.I. III/b	Staf Umum
5	Hamdan 150231195	Penata, III/c	Staf Keuangan
6	Naskah Indrayati 150233687	Penata Muda Tk.I III/b	Staf Keuangan
7	Hj. Sumiati 150213239	Penata, III/c	Staf Umum
8	Latifah Zorayya, S.Ei 150323862	Penata Muda Tk.I III/b	Staf Kepegawaian
9	Nurhadi, S. Hi 150241989	Penata Muda, III/a	Staf Kepegawaian
10	H. Bagindo Siagian 150237151	Penata Muda, III/a	Staf Kepegawaian
11	Hani Handoko, SE 150379589	Penata Muda, III/a	Staf Keuangan
12	Andi Winata M, A.Ma 150290413	Pengatur Tk I II/d	Staf Umum
13	Sriyono, A. Ma 150319157	Pengatur Muda Tk.I II/b	Staf Umum
14	Suryadi 150373828	Pengatur Muda Tk.I II/b	Bendahara
15	Warjono Susanto 150363801	Pengatur Muda, II/a	Staf Kepegawaian

16	Irwan Suryadi 150388540	Juru , I/c	Staf Umum
17	Sukhairi, S.Sos 150217506	Penata Tk. I III/d	Kasi Urais
18	Ali Murtadho, S. Ag 150379335	Penata Muda, III/a	Staf Uraias
19	Muh. Mabror, S. Hi 150257865	Penata Muda, III/a	Staf Urais
20	Siti Aisyah, S. Ag 150377710	Penata Muda, III/a	Staf Urais
21	Anang Nurkholis, SE, 150286810	Penata, III/c	Kasi Mapenda
22	Jony MY, S. Sos 150379037	Penata Muda , III/a	Staf Mapenda
23	Juwari 150386718	Pengatur Muda, II/a	Staf Mapenda
24	H. Ekhsan, S. Ag 150279418	Penata, III/c	Kasi Penamas
25	Abu Bakar, S. Ag 150315353	Penata, III/c	Penyuluh
26	Sarjo Haryono, S. Ag 150291046	Penata Muda Tk.I, III/b	Penyuluh
27	Slamet Turmudi, S. Ag 150363886	Penata Muda Tk.I, III/b	Penyuluh
28	Istanto, A. Ma 150319159	Pengatur Muda Tk.I, II/b	Staf Penamas
29	H. Sucoyo, S. Hi 150218888	Penata, III/c	Kasi Pekapontren
30	Nawawi, S. Hi 150218704	Penata Muda Tk.I III/b	Staf Pekapontren
31	Syamsul Bahri, S. Ip 150206824	Penata, III/c	Kasi Haji Umroh
32	Abdurrahman, A. Ma 150245312	Penata Muda Tk.I III/b	Staf Sie Hajji
33	H. Aswad, S. IP 150208976	Penata III/c	Peny. Zakat
34	Sri Yuniarti, S. Ag 150299838	Penata Muda Tk.I III/b	Staf Peny. Zakat
35	Efendi Lion, SS 150316808	Penata Muda Tk.I III/b	Peny. Bim. Katholik
36	Edy Pranoto, S. Th 150322357	Penata Muda Tk.I III/b	Peny. Bim. Kristen

37	A. Syukur Mahmud, A. Md 150169356	Pembina / IV/a	Pengawas
38	Imam Barnawi, A. Ma 150206174	Pembina / IV/a	Pengawas
39	M. Syahrhan CH, A. Ma 150190869	Pembina / IV/a	Pengawas
40	Drs. Mansor 150279378	Pembina, IV/a	Pengawas
41	H. U. Suhandi, BA 150216627	Penata TK.I, III/d	Pengawas
42	A. Kadir Sutomo 150172436	Penata, III/c	Pengawas
43	Sutisna 150231140	Penata Muda TK.I III/b	Kepala KUA
44	Endang Syamsuddin 150229245	Penata Muda, III/b	Kepala KUA
45	Syahminan, A. Ma 150205876	Penata Tk.I, III/c	Kepala KUA
46	Aswad 150214850	Penata Tk.I, III/c	Kepala KUA
47	Istiwansyah, S. Ag 150323864	Penata , III/c	Kepala KUA
48	Mursi, S. Ag 150316806	Penata Muda Tk.I, III/b	Kepala KUA
49	Seneng Sutiyo, S. Ag 150379337	Penata Muda Tk. I III/b	Kepala KUA
50	Nijo, S. Ag 150321858	Penata Muda Tk.I, III/b	Kepala KUA
51	Mufti Junaidi, S. Ag 150310784	Penata Muda Tk.I, III/b	Kepala KUA
52	Muh. Mansyuri, S. Ag 150323865	Penata Muda Tk.I, III/b	Kepala KUA
53	Abdul Sani, A. Ma 150220984	Penata Muda Tk.I, III/b	Kepala KUA
54	Suryadi, A. Ma 150217503	Penata Muda Tk.I, III/b	Kepala KUA
55	Munif Hanafi, A. Md 150208335	Penata, III/c	Kepala KUA

Sumber data : Bagian Kepegawaian Kantor Dep. Agama Kab. Sintang

Lampiran 2.

SKALA INDIKATOR KEPEMIMPINAN

Dimohon bantuan kepada saudara untuk mengisi salah satu opsi yang dianggap paling benar sesuai dengan pengalaman dan pengamatan saudara saat ini, yaitu dengan memberikan tanda silang satu dari 5 opsi yang tersedia di bawah ini :

Arti dari skala ini adalah :

SL : Selalu

SR : Sering

KD : Kadang-kadang

JR : Jarang

JRS : Jarang sekali

Contoh butir pernyataan : Saya berlatih agar menjadi kompeten.

SL SR KD JR JRS

Berarti jawabannya : Saya Sering berlatih agar menjadi kompeten

Kasus	No.	Butir Pertanyaan	SL	SR	KD	JR	JRS
Kemampuan mempengaruhi perilaku pegawai	1	Kehadiran Kepala Kantor memberikan pengaruh terhadap kedisiplinan pegawai dalam melaksanakan tugas					
	2	Pegawai yang ada di Kantor saudara berpendapat bahwa kepala kantor mempengaruhi pegawai dalam setiap pelaksanaan tugas					

	3	Efektifitas dan efisiensi pelaksanaan tugas banyak dipengaruhi oleh Kepala Kantor					
Kemampuan menjaga hubungan baik dengan pegawai	4	Kepala kantor menanyakan persoalan yang dihadapi oleh pegawai berkaitan dengan pekerjaan					
	5	Hubungan antara pegawai dikantor saudara kelihatansangat harmonis					
	6	Kepala kantor berhati-hati, akan tetapi sangat tegas dalam menyelesaikan persoalan pegawai					
Kemampuan menggerakkan bawahan	7	Kepala kantor membagi tugas kepada pegawai berdasarkan pada keahliannya					
	8	Kepala kantor memberikan kewenangan kepada kepala seksi dalam memecahkan persoalan yang dihadapi pegawai					
	9	Sebelum menjalankan tugas, biasanya Kepala kantor mengajak untuk pertemuan terlebih dahulu					

Lampiran 3.

SKALA INDIKATOR PRESTASI KERJA

Dimohon bantuan kepada saudara untuk mengisi salah satu opsi yang dianggap paling benar sesuai dengan pengalaman dan pengamatan saudara saat ini, yaitu dengan memberikan tanda silang satu dari 5 opsi yang tersedia di bawah ini :

Arti dari skala ini adalah :

SL : Selalu

SR : Sering

KD : Kadang-kadang

JR : Jarang

JRS : Jarang Sekali

Contoh butir pernyataan : Saya berlatih agar menjadi kompeten

SL SR KD JRS TP

Berarti jawabannya : Saya Sering berlatih agar menjadi kompeten

Kasus	No.	Butir Pertanyaan	SL	SR	KD	JR	JRS
Efektifitas dan efisiensi	1	Saudara Sanggup menyelesaikan pekerjaan dengan baik tepat pada waktunya					
	2	Tugas yang diberikan oleh pimpinan dan selesai dikerjakam ternyata ada kesalahan					

kerja	3	Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan tepat waktu					
Kualitas kerja	4	Setiap pekerjaan yang diberikan pimpinan, dapat saudara selesaikan dengan baik tanpa kesalahan					
	5	Tidak banyak kesalahan yang saudara lakukan dalam bidang tugas yang menjadi tanggung jawab					
	6	Kesalahan yang terjadi biasanya segera diperbaiki secepat mungkin					
Kuantitas kerja	7	Berapapun tugas yang diberikan dapat diselesaikan sesuai dengan harapan pimpinan					
	8	Banyak tugas-tugas yang tidak dapat diselesaikan tepat waktu					
	9	Dari 10 tugas yang diberikan hanya 5 yang bisa dikerjakan					
Tingkat pengetahuan tentang pekerjaan	10	Saudara faham dan mampu menganalisa setiap pekerjaan yang menjadi tanggung jawab					
	11	Saudara mampu menginterpretasikan setiap pekerjaan yang menjadi tanggung jawab					
	12	Saudara mampu merencanakan program kerja sehari-hari dalam organisasi					

Lampiran 4.

ANGKET WAWANCARA

Angket ini disusun dalam rangka pengumpulan data guna penulisan Tugas Akhir

Program Magister (TAPM) atas nama :

1. Nama : Sukhairi
2. NIM : 010946224
3. Program Study : Administrasi Publik
4. Judul TAPM :

”PERSEPSI TENTANG KEPEMIMPINAN DAN PRESTASI KERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL PADA KANTOR DEPARTEMEN AGAMA KABUPATEN SINTANG”.

Petunjuk pengisian :

Jawablah pertanyaan dibawah ini sesuai dengan pendapat Saudara pada lembar jawaban yang tersedia.

Atas kesediaan saudara dalam memberikan jawaban ini disampaikan terima kasih.

Identitas Responden :

1. Nama :
2. NIP :
3. Jabatan :
4. Tanda tangan :

1. Menurut saudara apakah semua kegiatan yang dilaksanakan di Kantor ini telah disusun sesuai dengan rencana?

.....
.....

2. Apakah setiap rencana dapat dilaksanakan sesuai dengan jadwal waktu?

.....
.....

3. Siapa yang menyusun rencana tersebut ?

.....
.....

4. Bagaimana pengendalian oleh kepala Kantor terhadap rencana yang telah disusun ?

.....
.....

5. Menurut saudara bagaimana pelayanan yang diberikan kepada pegawai, oleh bagian kepegawaian khususnya dalam kenaikan pangkat, kenaikan gaji berkala maupun SK lainnya ?

.....
.....

6. Apakah semua pelayanan kepada pegawai bisa dilaksanakan tepat waktu ?

.....
.....

7. Upaya apa yang dilakukan, seandainya ada pelayanan yang tidak bisa tepat waktu atau tidak maksimal ?
-
-
8. Dalam menjalankan tugas sehari-hari apakah kepala kantor sering melakukan koordinasi dengan Kepala Suba Bag Tata Usaha atau dengan Kepala Kepala Seksi ?
-
-
9. Menurut saudara, bagaimana kepemimpinan kepala Kantor Dep. Agama Kab. Sintang saat ini ?
-
-
10. Apakah Kepala Kantor secara rutin melakukan pengawasan terhadap pegawai ? Dalam hal apa saja dilakukan pengawasan?
-
-
-
11. Menurut saudara, apakah penghargaan dan hukuman pernah diberlakukan oleh Kepala Kantor ?
-

.....
.....
12. Dalam bentuk apa hukuman dan penghargaan yang pernah diberikan ?

.....
.....

13. Menurut pendapat saudara, apakah situasi lingkungan Kantor saat ini dapat mendorong kebersamaan diantara sesama pegawai. Kalau ya kenapa ? kalau tidak kenapa ?

.....
.....
.....

14. Menurut saudara apakah gaji pegawai diberikan tepat waktu ? Disamping gaji apakah pegawai menerima penghasilan-penghasilan lain, dalam bentuk apa ?

.....
.....
.....

15. Apakah kepala Kantor selalu melakukan komunikasi dengan pegawai, baik yang mempunyai jabatan atau yang tidak punya jabatan ? Bagaimana bentuk komunikasi itu ?

.....

.....
.....

16. Apakah setiap pegawai diberlakukan secara adil oleh Kepala Kantor ?

.....
.....

17. Apakah pernah terjadi suatu persoalan antara pegawai di Kantor ini ?

.....
.....

18. Menurut saudara bagaimana Kepala Kantor menyelesaikan persoalan yang terjadi diantara sesama pegawai

.....
.....
.....

UNIVERSITAS TERBUKA

Sintang,

Responden

Lampiran 5

HASIL WAWANCARA

NOMOR RESPONDEN : 1
 JABATAN : -
 TANGGAL : 25 JUNI 2009
 LOKASI : SINTANG

Nomor	Pertanyaan	Jawaban
1	Menurut saudara apakah semua kegiatan yang dilaksanakan di Kantor ini telah disusun sesuai dengan rencana?	Ya, karena sudah direncanakan dalam RKT yang ada
2	Apakah setiap rencana dapat dilaksanakan sesuai dengan jadwal waktu	Ya, sebagian besar sesuai.
3	Siapa yang menyusun rencana tersebut	Kepala Kantor bersama Sub Bag TU dan Kepala Seksi
4	Bagaimana pengendalian oleh kepala Kantor terhadap rencana yang telah disusun	Ya, kepala kantor selalu melakukan kontrol atau pengecekan terhadap rencana yang sudah dan yang belum dilaksanakan.
5	Menurut saudara bagaimana pelayanan yang diberikan kepada pegawai, oleh bagian kepegawaian khususnya dalam kenaikan pangkat, kenaikan gaji berkala maupun SK lainnya	Selama ini dilaksanakan sesuai dengan ketentuan
6	Apakah semua pelayanan kepada pegawai bisa dilaksanakan tepat waktu	Sebagian besar dilaksanakan tepat waktu

7	Upaya apa yang dilakukan, seandainya ada pelayanan yang tidak bisa tepat waktu atau tidak maksimal ?	Upaya yang dilakukan antara lain, mencari penyebab kenapa pelayanan yang diberikan tidak tepat waktu, setelah itu baru mencari solusinya, disamping itu kepala kantor juga pernah memanggil bagian pelayanan yang tidak maksimal tersebut.
8	Dalam menjalankan tugas sehari-hari apakah kepala kantor sering melakukan koordinasi dengan Kepala Suba Bag Tata Usaha atau dengan Kepala Kepala Seksi ?	Dalam hal yang penting, selalu melakukan koordinasi
9	Menurut saudara, bagaimana kepemimpinan kepala Kantor Dep. Agama Kab. Sintang saat ini ?	Menurut saya baik-baik saja, orangnya cukup tegas
10	Apakah Kepala Kantor secara rutin melakukan pengawasan terhadap pegawai ? Dalam hal apa saja dilakukan pengawasan?	Ya, kalau tidak secara langsung, juga biasa menanyakan lewat kepala seksi atau kepala Sub Bag tata Usaha
11	Menurut saudara, apakah penghargaan dan hukuman pernah diberlakukan oleh Kepala Kantor ?	Pernah
12	Dalam bentuk apa hukuman dan penghargaan yang pernah diberikan	Hukuman yang paling ringan berupa teguran lisan dan yang paling berat adalah pemberhentian, selama ini ada satu orang pegawai yang diberhentikan dengan tidak hormat, sementara untuk penghargaan biasanya diberikan kenaikan pangkat pilihan atau dipromosikan sebagai pejabat
13	Menurut pendapat saudara, apakah situasi lingkungan Kantor saat ini dapat	Ya, karena : 1. Suasana kekeluargaan tumbuh dan berkembang dengan baik.

	mendorong kebersamaan diantara sesama pegawai. Kalau ya kenapa ? kalau tidak kenapa ?	2. Tidak adanya gesekan-gesekan kepentingan di antara sesama pegawai.
14	Apakah kepala Kantor selalu melakukan komunikasi dengan pegawai, baik yang mempunyai jabatan atau yang tidak punya jabatan ? Bagaimana bentuk komunikasi itu ?	Ya, itu sering dilakukan, terutama untuk menanyakan soal tugas tugas yang berhubungan dengan yang bersangkutan
15	Apakah setiap pegawai diberlakukan secara adil oleh Kepala Kantor	Ya, semua pegawai diberlakukan sama
16	Apakah pernah terjadi suatu persoalan antara pegawai di Kantor ini	Belum pernah
17	Menurut saudara bagaimana Kepala Kantor menyelesaikan persoalan yang terjadi diantara sesama pegawai	Karena belum pernah terjadi. Tapi kepala kantor selalu berhati hati

Lampiran : 6

119

	mempengaruhi perilaku1	mempengaruhi perilaku2	mempengaruhi perilaku3	menjaga hubunga n1	menjaga hubunga n2	menjaga hubunga n3	menggerakkan bawahan1	menggerakkan bawahan2	menggerakkan bawahan3
1	4	4	4	5	5	5	4	5	3
2	5	5	5	5	4	3	3	3	3
3	3	2	1	2	2	2	3	3	3
4	4	4	4	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5
7	5	5	5	5	5	5	5	5	5
8	5	5	5	5	5	5	4	4	4
9	3	3	3	5	5	5	5	4	3
10	3	3	3	4	4	4	3	3	3
11	3	3	3	4	5	3	3	3	3
12	4	5	3	5	5	5	5	5	5
13	3	3	3	5	3	4	3	3	3
14	3	3	3	4	4	4	4	4	4
15	4	4	4	5	4	3	5	3	4
16	5	4	3	5	5	5	5	5	5
17	4	4	4	5	5	5	5	5	5
18	4	4	4	4	5	3	3	3	3
19	3	2	1	4	4	4	3	4	2
20	4	4	4	5	5	5	5	5	5
21	3	3	3	4	4	4	4	4	4
22	2	2	2	4	5	3	3	3	3
23	3	3	3	5	4	3	4	2	3
24	4	3	4	5	4	5	4	3	4

	mempengaruhi perilaku1	mempengaruhi perilaku2	mempengaruhi perilaku3	menjaga hubungan n1	menjaga hubungan n2	menjaga hubungan n3	menggerakkan bawahan1	menggerakkan bawahan2	menggerakkan bawahan3
25	4	3	3	4	4	5	5	4	5
26	4	4	4	5	4	3	5	4	4
27	5	4	4	5	4	4	4	4	5
28	4	4	4	3	4	3	4	4	5
29	3	3	3	4	3	3	3	5	4
30	3	2	3	4	3	4	3	3	4
31	4	4	4	5	5	4	3	3	3
32	3	4	5	4	4	3	3	3	2
33	4	3	3	4	4	4	3	3	3
34	4	4	4	4	5	4	4	4	3
35	5	5	4	5	4	3	5	4	4
36	4	4	3	4	3	3	4	5	3
37	3	3	2	4	3	2	3	4	4
38	3	3	3	3	3	2	4	4	4
39	4	3	3	4	4	3	4	3	3
40	5	4	4	5	4	5	5	4	3
41	5	5	4	5	5	4	4	5	3
42	4	3	4	4	3	3	3	4	3
43	4	4	4	3	3	3	4	4	4
44	4	4	4	4	4	3	3	4	3
45	3	3	3	4	4	5	3	3	3
46	3	3	2	4	4	4	5	4	4
47	3	4	3	4	5	5	4	4	5
48	4	5	4	4	4	3	4	5	5

VALIDI-1.SAV

121

	mempengaruhi perilaku1	mempengaruhi perilaku2	mempengaruhi perilaku3	menjaga hubungan n1	menjaga hubungan n2	menjaga hubungan n3	menggerakkan bawahan1	menggerakkan bawahan2	menggerakkan bawahan3
49	5	5	4	5	4	5	3	3	2
50	5	4	4	5	5	3	4	3	5
51	4	4	3	4	5	3	4	4	3
52	4	4	4	4	4	3	4	3	3
53	3	4	4	3	3	3	3	3	3
54	3	3	3	3	3	3	5	4	4
55	3	3	3	4	4	5	4	4	3

UNIVERSITAS TERBUKA

Lampiran : 7

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	55	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	55	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.898	.899	3

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Kemampuan mempengaruhi perilaku pegawai1	3.82	.796	55
Kemampuan mempengaruhi perilaku pegawai2	3.69	.858	55
Kemampuan mempengaruhi perilaku pegawai3	3.51	.900	55

Inter-Item Correlation Matrix

	Kemampuan mempengaruhi perilaku pegawai1	Kemampuan mempengaruhi perilaku pegawai2	Kemampuan mempengaruhi perilaku pegawai3
Kemampuan mempengaruhi perilaku pegawai1	1.000	.784	.675
Kemampuan mempengaruhi perilaku pegawai2	.784	1.000	.783
Kemampuan mempengaruhi perilaku pegawai3	.675	.783	1.000

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Kemampuan mempengaruhi perilaku pegawai1	7.20	2.756	.771	.625	.878
Kemampuan mempengaruhi perilaku pegawai2	7.33	2.409	.856	.734	.802
Kemampuan mempengaruhi perilaku pegawai3	7.51	2.440	.774	.623	.878

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
11.02	5.426	2.329	3

UNIVERSITAS TERBUKA

Lampiran : 8

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	55	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	55	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.793	.804	3

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Kemampuan menjaga hubungan baik dengan bawahan1	4.31	.717	55
Kemampuan menjaga hubungan baik dengan bawahan2	4.15	.780	55
Kemampuan menjaga hubungan baik dengan bawahan3	3.82	.964	55

Inter-Item Correlation Matrix

	Kemampuan menjaga hubungan baik dengan bawahan1	Kemampuan menjaga hubungan baik dengan bawahan2	Kemampuan menjaga hubungan baik dengan bawahan3
Kemampuan menjaga hubungan baik dengan bawahan1	1.000	.614	.565
Kemampuan menjaga hubungan baik dengan bawahan2	.614	1.000	.553
Kemampuan menjaga hubungan baik dengan bawahan3	.565	.553	1.000

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Kemampuan menjaga hubungan baik dengan bawahan1	7.96	2.369	.665	.450	.702
Kemampuan menjaga hubungan baik dengan bawahan2	8.13	2.224	.653	.439	.702
Kemampuan menjaga hubungan baik dengan bawahan3	8.45	1.808	.622	.388	.759

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
12.27	4.350	2.086	3

UNIVERSITAS TERBUKA

Lampiran : 9

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	55	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	55	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.804	.805	3

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Kemampuan menggerakkan bawahan1	3.95	.803	55
Kemampuan menggerakkan bawahan2	3.85	.803	55
Kemampuan menggerakkan bawahan3	3.71	.916	55

Inter-Item Correlation Matrix

	Kemampuan menggerakkan bawahan1	Kemampuan menggerakkan bawahan2	Kemampuan menggerakkan bawahan3
Kemampuan menggerakkan bawahan1	1.000	.562	.632
Kemampuan menggerakkan bawahan2	.562	1.000	.545
Kemampuan menggerakkan bawahan3	.632	.545	1.000

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Kemampuan menggerakkan bawahan1	7.56	2.288	.681	.467	.702
Kemampuan menggerakkan bawahan2	7.65	2.415	.612	.376	.771
Kemampuan menggerakkan bawahan3	7.80	2.015	.666	.453	.719

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
11.51	4.588	2.142	3

UNIVERSITAS TERBUKA

	E1	E2	E3	Kuant1	Kuant2	Kuant3	Kuali1	Kuali2	Kuali3	Penguasaan 1	Penguasaan 2	Penguasaan 3
1	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4
2	5	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3
3	2	2	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1
4	4	4	4	3	3	3	4	5	3	4	3	2
5	4	5	3	4	2	3	4	4	4	4	3	2
6	5	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3
7	4	5	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2
8	5	5	5	5	4	3	5	5	5	4	4	4
9	5	5	5	3	3	3	5	5	5	4	4	4
10	4	4	4	3	3	3	5	3	4	3	3	3
11	4	4	4	4	2	3	5	5	5	3	3	3
12	4	4	4	3	2	4	4	4	4	3	3	3
13	5	4	3	4	5	3	5	5	5	4	5	3
14	3	3	3	2	2	2	3	3	3	1	1	1
15	4	4	4	1	1	1	2	2	2	1	1	1
16	4	4	4	2	3	1	4	3	2	2	2	2
17	4	5	3	1	1	1	3	2	4	3	2	1
18	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2
19	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	3
20	4	4	4	2	2	2	3	3	3	3	3	3
21	3	5	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3
22	4	4	4	4	3	2	5	4	3	4	2	3
23	4	4	4	3	3	3	3	4	5	3	4	2
24	5	4	5	4	4	5	5	4	3	4	5	4

	E1	E2	E3	Kuant1	Kuant2	Kuant3	Kuali1	Kuali2	Kuali3	Penguasaan 1	Penguasaan 2	Penguasaan 3
25	4	5	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4
26	5	4	3	4	5	5	4	4	3	3	4	4
27	4	3	3	3	4	5	4	3	3	3	3	3
28	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	5	3
29	5	4	3	5	5	4	3	3	4	3	3	4
30	4	4	4	3	3	4	4	5	5	4	4	4
31	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4
32	3	4	4	4	2	3	4	3	3	3	3	2
33	4	4	4	3	3	2	4	4	3	3	3	3
34	4	3	2	5	4	4	3	3	3	3	3	4
35	3	3	3	4	3	3	4	5	4	4	5	5
36	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	5	3
37	5	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	2
38	4	5	5	5	4	4	4	3	3	4	5	4
39	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	5
40	3	4	4	4	2	3	4	3	3	3	3	2
41	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	5	3
42	3	3	2	3	3	3	4	2	3	3	2	2
43	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3
44	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	2
45	5	4	4	3	4	4	4	5	5	4	5	5
46	4	4	3	4	5	4	4	4	3	3	3	3
47	4	3	2	4	3	4	3	3	3	3	3	4
48	4	4	5	4	4	3	3	3	3	3	3	3

	E1	E2	E3	Kuant1	Kuant2	Kuant3	Kuali1	Kuali2	Kuali3	Penguasaan 1	Penguasaan 2	Penguasaan 3
49	3	3	3	3	3	4	4	4	2	3	3	3
50	5	4	4	5	3	4	3	3	4	5	4	2
51	4	4	4	4	5	3	4	4	5	4	4	4
52	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3
53	3	3	3	3	3	3	4	3	2	4	3	3
54	5	5	4	3	3	3	3	3	5	5	3	3
55	4	4	4	4	4	5	4	3	5	4	5	3

UNIVERSITAS TERBUKA

Lampiran : 11

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	55	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	55	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.737	.741	3

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Efektivitas dan efisiensi 1	3.96	.744	55
Efektivitas dan efisiensi 2	3.93	.690	55
Efektivitas dan efisiensi 3	3.64	.778	55

Inter-Item Correlation Matrix

	Efektivitas dan efisiensi 1	Efektivitas dan efisiensi 2	Efektivitas dan efisiensi 3
Efektivitas dan efisiensi 1	1.000	.536	.360
Efektivitas dan efisiensi 2	.536	1.000	.570
Efektivitas dan efisiensi 3	.360	.570	1.000

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Efektivitas dan efisiensi 1	7.56	1.695	.499	.291	.723
Efektivitas dan efisiensi 2	7.60	1.578	.671	.451	.529
Efektivitas dan efisiensi 3	7.89	1.580	.526	.330	.696

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
11.53	3.217	1.794	3

Lampiran : 12

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	55	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	55	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.855	.856	3

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Kuantitas kerja 1	3.36	.969	55
Kuantitas kerja 2	3.15	1.008	55
Kuantitas kerja 3	3.18	1.002	55

Inter-Item Correlation Matrix

	Kuantitas kerja 1	Kuantitas kerja 2	Kuantitas kerja 3
Kuantitas kerja 1	1.000	.665	.655
Kuantitas kerja 2	.665	1.000	.670
Kuantitas kerja 3	.655	.670	1.000

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Kuantitas kerja 1	6.33	3.372	.723	.522	.803
Kuantitas kerja 2	6.55	3.215	.734	.539	.792
Kuantitas kerja 3	6.51	3.255	.727	.528	.799

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
9.69	6.884	2.624	3

Lampiran : 13

Reliability**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	55	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	55	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.787	.793	3

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Kualitas kerja 1	3.84	.764	55
Kualitas kerja 2	3.65	.886	55
Kualitas kerja 3	3.64	.950	55

Inter-Item Correlation Matrix

	Kualitas kerja 1	Kualitas kerja 2	Kualitas kerja 3
Kualitas kerja 1	1.000	.681	.427
Kualitas kerja 2	.681	1.000	.574
Kualitas kerja 3	.427	.574	1.000

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Kualitas kerja 1	7.29	2.655	.619	.465	.728
Kualitas kerja 2	7.47	2.106	.734	.561	.588
Kualitas kerja 3	7.49	2.292	.551	.332	.805

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
11.13	4.780	2.186	3

Lampiran : 14

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	55	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	55	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.827	.830	3

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Penguasaan kerja 1	3.27	.870	55
Penguasaan kerja 2	3.36	1.078	55
Penguasaan kerja 3	2.98	.994	55

Inter-Item Correlation Matrix

	Penguasaan kerja 1	Penguasaan kerja 2	Penguasaan kerja 3
Penguasaan kerja 1	1.000	.702	.543
Penguasaan kerja 2	.702	1.000	.613
Penguasaan kerja 3	.543	.613	1.000

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Penguasaan kerja 1	6.35	3.453	.696	.513	.759
Penguasaan kerja 2	6.25	2.675	.745	.569	.700
Penguasaan kerja 3	6.64	3.236	.630	.401	.814

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
9.62	6.463	2.542	3

spss nilai rekapitulasi.sav

Lampiran : 15

135

	KM.Perilaku	KM.Hubungan	KM.Bawahan	Efektivitas efisiensi	Kuantitas	Kualitas	Penguasaan kerja
1	12	15	12	15	12	15	12
2	15	12	9	12	9	12	9
3	6	6	9	6	3	6	3
4	12	15	15	12	9	12	9
5	15	15	15	12	9	12	9
6	15	15	15	12	9	12	9
7	15	15	15	12	6	9	6
8	15	15	12	15	12	15	12
9	9	15	12	15	9	15	12
10	9	12	9	12	9	12	9
11	9	12	9	12	9	15	9
12	12	15	15	12	9	12	9
13	9	12	9	12	12	15	12
14	9	12	12	9	6	9	3
15	12	12	12	12	3	6	3
16	12	15	15	12	6	9	6
17	12	15	15	12	3	9	6
18	12	12	9	9	6	9	6
19	6	12	9	12	12	15	12
20	12	15	15	12	6	9	9
21	9	12	12	12	9	12	9
22	6	12	9	12	9	12	9
23	9	12	9	12	9	12	9
24	11	14	11	14	13	12	13

spss nilai rekapitulasi.sav

136

	KM.Perilaku	KM.Hubungan	KM.Bawahan	Efektivitas efisiensi	Kuantitas	Kualitas	Penguasaan kerja
25	10	13	14	13	12	13	11
26	12	12	13	12	14	11	11
27	13	13	13	10	12	10	9
28	12	10	13	10	11	10	12
29	9	10	12	12	14	10	10
30	8	11	10	12	10	14	12
31	12	14	9	11	11	11	12
32	12	11	8	11	9	10	8
33	10	12	9	12	8	11	9
34	12	13	11	9	13	9	10
35	14	12	13	9	10	13	14
36	11	10	12	10	9	12	11
37	8	9	11	13	9	12	8
38	9	8	12	14	13	10	13
39	10	11	10	12	12	13	12
40	13	14	12	11	9	10	8
41	14	14	12	12	10	12	12
42	11	10	10	8	9	9	7
43	12	9	12	9	7	8	8
44	12	11	10	11	11	9	9
45	9	13	9	13	11	14	14
46	8	12	13	11	13	11	9
47	10	14	13	9	11	9	10
48	13	11	14	13	11	9	9

spss nilai rekapitulasi.sav

137

	KM.Perilaku	KM.Hubungan	KM.Bawahan	Efektivitas efisiensi	Kuantitas	Kualitas	Penguasaan kerja
49	14	14	8	9	10	10	9
50	13	13	12	13	12	10	11
51	11	12	11	12	12	13	12
52	12	11	10	11	10	11	11
53	11	9	9	9	9	9	10
54	9	9	13	14	9	11	11
55	9	13	11	12	13	12	12

UNIVERSITAS TERBUKA

Lampiran : 16

Descriptives**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Kemampuan mempengaruhi perilaku pegawai	55	6	15	11.02	2.329
Kemampuan menjaga hubungan baik dengan bawahan	55	6	15	12.27	2.086
Kemampuan menggerakkan orang lain (bawahan)	55	8	15	11.51	2.142
Efektivitas dan efisiensi pelaksanaan tugas	55	6	15	11.53	1.794
Kuantitas kerja	55	3	14	9.69	2.624
Kualitas kerja	55	6	15	11.13	2.186
Tingkat kecakapan penguasaan pekerjaan	55	3	14	9.62	2.542
Valid N (listwise)	55				

UNIVERSITAS TERBUKA

Lampiran : 17

Explore**Case Processing Summary**

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Kemampuan mempengaruhi perilaku pegawai	55	100.0%	0	.0%	55	100.0%
Kemampuan menjaga hubungan baik dengan bawahan	55	100.0%	0	.0%	55	100.0%
Kemampuan menggerakkan orang lain (bawahan)	55	100.0%	0	.0%	55	100.0%
Efektivitas dan efisiensi pelaksanaan tugas	55	100.0%	0	.0%	55	100.0%
Kuantitas kerja	55	100.0%	0	.0%	55	100.0%
Kualitas kerja	55	100.0%	0	.0%	55	100.0%
Tingkat kecakapan penguasaan pekerjaan	55	100.0%	0	.0%	55	100.0%

Descriptives

		Statistic	Std. Error	
Kemampuan mempengaruhi perilaku pegawai	Mean	11.02	.314	
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	10.39	
		Upper Bound	11.65	
	5% Trimmed Mean	11.08		
	Median	12.00		
	Variance	5.426		
	Std. Deviation	2.329		
	Minimum	6		
	Maximum	15		
	Range	9		
	Interquartile Range	3		
	Skewness	-.187	.322	
	Kurtosis	-.414	.634	
Kemampuan menjaga hubungan baik dengan bawahan	Mean	12.27	.281	
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	11.71	
		Upper Bound	12.84	
	5% Trimmed Mean	12.38		
	Median	12.00		
	Variance	4.350		
	Std. Deviation	2.086		
	Minimum	6		
	Maximum	15		
	Range	9		
	Interquartile Range	3		
	Skewness	-.568	.322	
	Kurtosis	.245	.634	
Kemampuan	Mean	11.51	.289	

Descriptives

			Statistic	Std. Error
Kemampuan menggerakkan orang lain (bawahan)	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	10.93	
		Upper Bound	12.09	
	5% Trimmed Mean		11.49	
	Median		12.00	
	Variance		4.588	
	Std. Deviation		2.142	
	Minimum		8	
	Maximum		15	
	Range		7	
	Interquartile Range		4	
	Skewness		.169	.322
	Kurtosis		-1.065	.634
	Efektivitas dan efisiensi pelaksanaan tugas	Mean		11.53
95% Confidence Interval for Mean		Lower Bound	11.04	
		Upper Bound	12.01	
5% Trimmed Mean			11.56	
Median			12.00	
Variance			3.217	
Std. Deviation			1.794	
Minimum			6	
Maximum			15	
Range			9	
Interquartile Range			1	
Skewness			-.546	.322
Kurtosis			.835	.634
Kuantitas kerja	Mean		9.69	.354
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	8.98	
		Upper Bound	10.40	
	5% Trimmed Mean		9.84	
	Median		9.00	
	Variance		6.884	
	Std. Deviation		2.624	
	Minimum		3	
	Maximum		14	
	Range		11	
	Interquartile Range		3	
	Skewness		-.760	.322
	Kurtosis		.567	.634

Descriptives

			Statistic	Std. Error
Kualitas kerja	Mean		11.13	.295
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	10.54	
		Upper Bound	11.72	
	5% Trimmed Mean		11.17	
	Median		11.00	
	Variance		4.780	
	Std. Deviation		2.186	
	Minimum		6	
	Maximum		15	
	Range		9	
	Interquartile Range		3	
	Skewness		.008	.322
	Kurtosis		-.203	.634
	Tingkat kecakapan penguasaan pekerjaan	Mean		9.62
95% Confidence Interval for Mean		Lower Bound	8.93	
		Upper Bound	10.31	
5% Trimmed Mean			9.76	
Median			9.00	
Variance			6.463	
Std. Deviation			2.542	
Minimum			3	
Maximum			14	
Range			11	
Interquartile Range			3	
Skewness			-.789	.322
Kurtosis			.753	.634

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Kemampuan mempengaruhi perilaku pegawai	.172	55	.000	.945	55	.013
Kemampuan menjaga hubungan baik dengan bawahan	.157	55	.002	.927	55	.002
Kemampuan menggerakkan orang lain (bawahan)	.152	55	.003	.915	55	.001
Efektivitas dan efisiensi pelaksanaan tugas	.258	55	.000	.906	55	.000
Kuantitas kerja	.214	55	.000	.918	55	.001
Kualitas kerja	.128	55	.025	.943	55	.012
Tingkat kecakapan penguasaan pekerjaan	.186	55	.000	.917	55	.001

a. Lilliefors Significance Correction

Nonparametric Correlations

Correlations

			Kemampuan mempengaruhi perilaku pegawai	Kemampuan menjaga hubungan baik dengan bawahan	Kemampuan menggerakkan orang lain (bawahan)	Efektivitas dan efisiensi pelaksanaan tugas	Kuantitas kerja
Spearman's rho	Kemampuan mempengaruhi perilaku pegawai	Correlation Coefficient	1.000	.455**	.376**	-.104	-.079
		Sig. (2-tailed)		.000	.005	.450	.565
		N	55	55	55	55	55
	Kemampuan menjaga hubungan baik dengan bawahan	Correlation Coefficient	.455**	1.000	.412**	.270*	-.037
		Sig. (2-tailed)	.000		.002	.046	.790
		N	55	55	55	55	55
	Kemampuan menggerakkan orang lain (bawahan)	Correlation Coefficient	.376**	.412**	1.000	.201	-.045
		Sig. (2-tailed)	.005	.002		.140	.746
		N	55	55	55	55	55
	Efektivitas dan efisiensi pelaksanaan tugas	Correlation Coefficient	-.104	.270*	.201	1.000	.236
		Sig. (2-tailed)	.450	.046	.140		.082
		N	55	55	55	55	55
	Kuantitas kerja	Correlation Coefficient	-.079	-.037	-.045	.236	1.000
		Sig. (2-tailed)	.565	.790	.746	.082	
		N	55	55	55	55	55
	Kualitas kerja	Correlation Coefficient	-.224	.203	-.159	.527**	.374**
		Sig. (2-tailed)	.100	.138	.247	.000	.005
		N	55	55	55	55	55
	Tingkat kecakapan penguasaan pekerjaan	Correlation Coefficient	-.117	.019	-.089	.375**	.733**
		Sig. (2-tailed)	.393	.893	.520	.005	.000
		N	55	55	55	55	55

Correlations

			Kualitas kerja	Tingkat kecakapan penguasaan pekerjaan
Spearman's rho	Kemampuan mempengaruhi perilaku pegawai	Correlation Coefficient	-.224	-.117
		Sig. (2-tailed)	.100	.393
		N	55	55
	Kemampuan menjaga hubungan baik dengan bawahan	Correlation Coefficient	.203	.019
		Sig. (2-tailed)	.138	.893
		N	55	55
	Kemampuan menggerakkan orang lain (bawahan)	Correlation Coefficient	-.159	-.089
		Sig. (2-tailed)	.247	.520
		N	55	55
	Efektivitas dan efisiensi pelaksanaan tugas	Correlation Coefficient	.527**	.375**
		Sig. (2-tailed)	.000	.005
		N	55	55
Kuantitas kerja	Correlation Coefficient	.374**	.733**	
	Sig. (2-tailed)	.005	.000	
	N	55	55	
Kualitas kerja	Correlation Coefficient	1.000	.632**	
	Sig. (2-tailed)	.	.000	
	N	55	55	
Tingkat kecakapan penguasaan pekerjaan	Correlation Coefficient	.632**	1.000	
	Sig. (2-tailed)	.000	.	
	N	55	55	

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).



**DEPATEMEN AGAMA
KANTOR KABUPATEN SINTANG**
Jl. Mujahidin No. 12 Phone/Fax (0565) 21801 Sintang

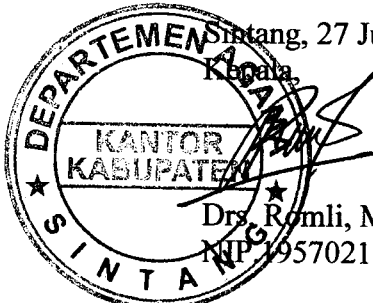
SURAT KETERANGAN
NO:Kd.14.5/1/OT.00/1843/2009

Yang bertanda tangan dibawah ini Kepala Kantor Departemen Agama Kabupaten Sintang menerangkan bahwa :

1. Nama : SUKHAIRI
2. NIM : 014946224
3. Pekerjaan : Mahasiswa Universitas terbuka UPBJJ Pontianak

Yang bersangkutan telah melaksanakan penelitian pada Kantor Departemen Agama Kabupaten Sintang dari tanggal 22 sampai dengan 26 Juni 2009, dalam rangka penulisan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) dengan Judul : "Pengaruh Fungsi-fungsi Kepemimpinan Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil Pada Kantor Departemen Agama Kabupaten Sintang".

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya

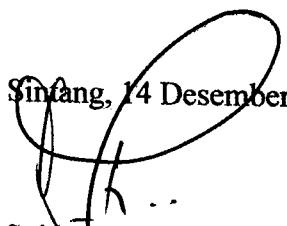
Sintang, 27 Juli 2009
Kepala

Drs. Romli, M.Si
NIP. 195702111993031003

**DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
Jl. Cabe Raya Pondok Cabe Ciputat 15418
Telp. 021.7415050, Fax 021.7415588**

BIODATA

Nama : Sukhairi
NIM : 014946224
Tempat dan Tanggal Lahir : Malang, 10 Januari 1960
Registrasi Pertama : 2007.1
Riwayat Pendidikan : 1. SD tahun 1972
: 2. SMP Tahun 1977
: 3. MAN Tahun 1981
: 4. S.1 Universitas Kapuas Tahun 2001
Riwayat Pekerjaan : Pegawai Negeri Sipil mulai tanggal 1 Januari 1984
sampai sekarang
Alamat Tetap : Gang Darussalam 2 Jl. Akcaya 2 Kelurahan Tanjung
Puri Sintang Kalimantan Barat 78611
Telp/HP : 0565.24298 / 081257357960

Sintang, 14 Desember 2009


Sukhairi
NIM. 014946224