

BAB II

TINJAUAN LITERATUR DAN METODE PENELITIAN

A. Tinjauan Literatur

Terdapat tiga paket teori yang relevan untuk memperoleh pengantar pemahaman konstruk variabel penelitian serta mendapat landasan teoritik untuk menyusun konsep operasional variabel penelitian. Ketiga paket teori yang dimaksud adalah Teori Kepemimpinan (*Leadership Theory*), Teori Motivasi (*Motivation Theory*), dan Teori Kinerja (*Performance Theory*)

1. Teori Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah suatu proses interaksi sosial di antara sosok yang berperan sebagai pemimpin yang mampu mempengaruhi orang-orang lain yang berkedudukan sebagai pengikut atau pihak yang dipimpin untuk melakukan sesuatu dalam rangka mencapai tujuan tertentu. Dalam konteks ini, Rasyid (2000: 95) berpendapat :

Kepemimpinan adalah sebuah konsep yang merangkum berbagai segi dari interaksi pengaruh antara pemimpin dan pengikut dalam mengejar tujuan bersama.” Sedangkan “pemimpin”, bisa didefinisikan sebagai seseorang yang terus menerus membuktikan bahwa ia mampu mempengaruhi sikap dan tingkah laku orang lain, lebih dari kemampuan mereka (orang lain itu) mempengaruhi dirinya.

Dalam pengertian yang agak berbeda, Soebagio (1999:16) mengemukakan beberapa pendapat berikut ini :

- a. Ralph Stogdil : *Leadership is the process of influencing group activities toward goal setting and goal achievement*
- b. Alan C Filley and Robert J House : *Leadership is a process where by one person exerts social influence over the members of a group. A leader is a person with power over others who exercises this power for the purpose of influencing their behaviour.*
- c. Robert Tanebeum and Fred Massarik : *Leadership is an interpersonal influences, exercised in situation and directed, through the communication process, toward the attainment of a specified goal or goals.*

d.F. P. Brassor : *Leadership is the process by which an executive directs, guides or influences the work of others in choosing and attaining particular goals or objectives.*

Kepemimpinan yang berlangsung di suatu organisasi berbeda dengan kepemimpinan yang berlangsung organisasi lainnya. Perbedaan terjadi karena masing-masing organisasi mempunyai karakteristik yang berbeda. Misalnya, dalam kepemimpinan organisasi formal dengan kepemimpinan organisasi inofrmal tentu berbeda. Suatu perbedaan yang mencolok antara kepemimpinan formal dengan kepemimpinan yang tidak formal adalah bahwa kepemimpinan formal di dalam pelaksanaannya selalu harus berada di atas landasan-landasan atau peraturan-peraturan formal. Kepemimpinan informal mempunyai ruang lingkup tanpa batas-batas formal karena didasarkan atas pengakuan dan kepercayaan masyarakat (Soerjono, 2002 : 288). Kepemimpinan formal jelas membutuhkan kemampuan tertentu untuk menggerakkan seluruh sumber daya organisasi ke arah tertentu. Dalam konteks ini, Robbins (1998:347) berpendapat bahwa "*Leadrship as the ability to influence a group toward the achievement of goals*", serta menjelaskan :

The sources of this influence may be formal, such as that provided by the possession of managerial rank in an organization. Since management positions come with some degree of formally designated authority, a person may assume a leadership role simply because of the position he or her holds in the organization. But not all leaders are managers; nor, for that matter, are all managers leaders. Just because an organization provides its managers with certain formal rights is no assurance that they will be able to lead effectively. We find the nonsanctioned leadership – that is, the ability to influence that arises outside the formal structure of the organization – is often as important than formal influence.

Perbedaan di antara sosok pemimpin dengan sosok manajer dijelaskan Robbins (1998:346) dengan mengemukakan pendapat berikut ini :

For instance, Abraham Zaleznik of the Harvard Business School argues that leaders and managers are very different kinds of peple. They differ in motivation, personal history, and how they think and act. Zaleznik says taht managers

tend to adopt impersonal, if not passive, attitudes toward goals, whereas leaders take a personal and active attitude toward goals. Manager tend to view work as an enabling process involving some combination of people and ideas interacting to establish strategies and make decisions. Leader work from high-risk position—indeed, they are often temperamentally disposed to seek out risk and danger. Especially when opportunity and reward appear high. Manager prefer to work with people; they avoid solitary activity because it makes them anxious. They relate to people according to the role they play in a sequence of events or in a decision-making process. Leaders, who are concerned with ideas, relate to people in more intuitive and empathic ways.

Merujuk pendapat yang demikian itu, maka kepemimpinan yang berlangsung di lingkungan birokrasi pemerintahan tentu tidak termasuk dalam pengertian kepemimpinan yang dilakukan oleh seorang manajer sebagaimana yang berlaku dalam organisasi perusahaan. Kepemimpinan yang berlangsung di lingkungan birokrasi pemerintahan adalah model kepemimpinan yang dapat diidentifikasi dengan pendekatan *traits theories of leadership* seperti gambaran sosok pemimpin yang dikemukakan Robbins (1998:347) berikut :

When Margaret Thatcher was prime minister of Great Britain, she was regularly singled out for her leadership. She was described in terms such as confident, iron-willed, determined, and decisive. These terms are traits and, whether Thatcher's advocates and critics recognized it at the time, when they described her in such terms they became trait-theorist supporters.

The media has long been a believer in traits theories of leadership. They identify people like Margaret Thatcher, Ronald Reagan, Nelson Mandela, Ted Turner, and Colin Powell as leaders, they describe them in terms such as charismatic, enthusiastic, and courageous. Well the media isn't alone. The search for personality, social, physical, or intellectual attributes that would describe leaders and differentiate them from nonleaders goes back to the 1930s and research done by psychologists.

Research efforts at isolating leadership traits resulted in a number of dead ends. For instance, a review of 20 different studies identified nearly 80 leadership traits, but only five of these traits were common to four or more of the investigations. If the search was intended to identify a set of traits that would always differentiate leaders from

followers and effective from ineffective leaders, no matter whether they were in charge of the Seattle public school, the Mormon Tabernacle Choir, General Electric, Ted, Malibu Surf Shop, the Brazilian national soccer team, or Oxford University.

Dengan uraian pendekatan *traits theories of leadership* yang demikian itu, pertanyaannya adalah “Apakah para pemimpin dalam pelaksanaan tugas dan fungsi Disperindakop Kota Bogor mempunyai traits seperti yang terungkap dari sosok seperti Margeret Thatcher, Ronald Regan, Nelson Mandela, Ted Tuner, atau Colin Powell?” Jawaban terhadap pertanyaan seperti ini tentu kembali merujuk pada komitmen, kapasitas dan integritas serta motivasi para pemimpin itu sendiri. Dan untuk mengelola organisasi satuan kerja perangkat daerah agar menjadi efektif dalam melaksanakan tugas dan fungsi pemerintahan serta melaksanakan berbagai kegiatan pembangunan tentu diperlukan suatu kapasitas dan integritas serta motivasi kepemimpinan yang tinggi, baik dari segi intelektualitas, segi mentalitas maupun dari segi sosiabilitas.

Menurut Robbins (2003:40), tidak semua pemimpin itu manajer, dan sebaliknya tidak semua manajer itu pemimpin. Hanya karena suatu organisasi memberikan manajernya hak formal tertentu tidak merupakan jaminan bahwa mereka akan mampu untuk memimpin secara efektif.

Bila esensi pendapat Robbins itu dijadikan konsep untuk mengkritisi pola kepemimpinan dalam penyelenggaraan fungsi satuan kerja perangkat daerah, maka akan teridentifikasi sejumlah masalah kepemimpinan yang menjadi ciri kelemahan kepemimpinan birokrasi di Indonesia. Masalah yang dimaksud antara lain penempatan aparatur pada jabatan struktur birokrasi lebih banyak ditentukan oleh faktor kedekatan atau faktor loyalitas. Faktor kompetensi yang relevan dengan fungsi jabatan kurang mendapat perhatian.

Kepemimpinan ada yang bersifat resmi (*formal leadership*) yaitu kepemimpinan yang tersimpul di dalam suatu jabatan. Gaya kepemimpinan ini berlaku di lingkungan birokrasi pemerintahan. Ada juga kepemimpinan karena pengakuan masyarakat akan kemampuan

seseorang untuk menjalankan suatu peran pemimpin, maka ia dipilih menjadi pemimpin. Dalam konteks penyelenggaraan demokrasi, pemimpin seperti ini lebih banyak tampil sebagai pemimpin politik. Suatu perbedaan yang mencolok di antara kepemimpinan yang resmi (*formal leadership*) dengan kepemimpinan yang tidak resmi (*informal leadership*) adalah kepemimpinan yang resmi selalu berada di atas landasan-landasan organisasi atau aturan-aturan resmi; sedangkan kepemimpinan yang tidak resmi cenderung pada perhatian dan tanggungjawabnya pada pihak-pihak yang menjadikannya pemimpin. Sementara itu, gaya kepemimpinan di lingkungan birokrasi cenderung dianggap "kaku". Sedangkan kepemimpinan yang tidak resmi, meskipun mengacu pada aturan-aturan tertentu, pada umumnya berlaku lebih leluasa, lebih luas dari sekedar mengikuti aturan-aturan resmi. Kepemimpinan informal biasanya didasarkan pada pengakuan dan kepercayaan masyarakat.

Bila pemikiran yang demikian itu dirangkum dengan beberapa pendapat yang dikemukakan, maka ada beberapa hal pokok yang terangkum dalam konsep pemahaman kepemimpinan, yaitu :

Pertama, pemimpin adalah seorang atau bisa juga sekelompok orang (pimpinan) yang oleh sebab pengakuan formal atau pengakuan informal berkedudukan dan berperan mempengaruhi, memotivasi, mengatur, mengarahkan, memantau dan mengendalikan sikap dan perilaku para pengikut atau orang-orang yang dipimpin, agar secara sadar orang-orang itu melakukan hal-hal tertentu dalam rangka mencapai tujuan tertentu melalui suatu proses kerjasama.

Kedua, kepemimpinan adalah suatu pola dan proses interaksi sosial di antara seorang atau lebih yang berperan mempengaruhi dengan sekelompok atau banyak orang yang dipengaruhi, berlangsung dalam situasi sosial tertentu, dan menjalin keterpengaruhan satu sama lain hingga terbentuknya suatu rangkaian kebersamaan dan kerjasama menurut kedudukan dan tugas masing-masing pihak.

Ketiga, kepemimpinan formal adalah suatu proses interaksi sosial yang saling mempengaruhi dan terikat pada struktur atau aturan-aturan

tertentu dalam suatu organisasi atau lembaga tertentu, baik organisasi pemerintahan maupun organisasi kemasyarakatan. Kepemimpinan informal adalah suatu proses interaksi sosial yang saling mempengaruhi dan cenderung patuh pada norma-norma sosial tertentu yang dianut masyarakat, atau justru dalam rangka mematuhi norma-norma sosial kemasyarakatan tersebut.

Menurut Rasyid (2000 : 96) terdapat dua pendekatan untuk menjelaskan proses kelahiran pemimpin. Pendekatan yang pertama dikenal dengan *personality traits approach* dan yang kedua adalah *situational interactional approach*.

Pendekatan pertama berangkat dari asumsi tentang adanya sifat-sifat dan bakat kepribadian tertentu yang dimiliki oleh seseorang, baik sebagai bawaan kelahiran maupun sebagai hasil dari pengalamannya sendiri, yang kemudian membentuk kapasitas kepemimpinannya. Pendekatan ini melahirkan teori *the Great Mean* atau *the Event Making Man* yang memfokuskan perhatian hanya pada kajian atas faktor-faktor subyektif yang melekat pada keberadaan dan penampilan kepribadian seorang pemimpin.

Pendekatan kedua menekankan pada situasi lingkungan, di dalam mana berlangsung interaksi sosial, politik, ekonomi dan budaya, sebagai faktor determinan bagi lahirnya seorang pemimpin. Pendekatan ini berangkat dari asumsi bahwa seorang pemimpin lahir sebagai produk dari situasi lingkungan yang secara kebetulan mempertemukan dua gejala : kualitas kepribadian seseorang dan tuntutan situasi yang membutuhkan pemimpin dengan kualitas yang sama. Pendekatan yang melahirkan teori *the Eventful Man* ini tidak menolak pentingnya faktor kepribadian. Faktor itu hanya tergeser dari posisi determinan menjadi kontributif, karena yang menjadi faktor determinannya adalah situasi interaksional lingkungan itu tadi.

Banyak model kepemimpinan dan gaya pemimpin yang dapat diidentifikasi dari berbagai lingkungan sosial yang berbeda. Dalam konteks ini, Siagian (2002:75) mengemukakan lima model pemimpin,

yakni tipe pemimpin yang otoriter; tipe paternalistic; tipe *laissez faire*; tipe demokratik; dan tipe kharismatik.

Mengenai gaya kepemimpinan yang otoriter, Siagian (2002:76) mengatakan :

Seorang pemimpin yang tergolong sebagai orang yang otoriter memiliki ciri-ciri yang pada umumnya negatif. Karena itu tipe ini bukanlah merupakan tipe yang diandalkan, terutama apabila dikaitkan dengan upaya meningkatkan produktivitas kerja, yang antara lain memerlukan suasana yang demokratis.

Dalam hal gaya pemimpin dan model kepemimpinan *Laissez Faire*, Siagian (2002:76) mengatakan :

Tipe ini ditandai oleh ciri-ciri yang mungkin dapat dikatakan 'aneh' dan sulit membayangkan situasi organisasional dimana tipe ini dapat digunakan secara efektif. Ciri-ciri yang menonjol antara lain : gaya santai, tidak memiliki "*sense of crisis*", tidak senang mengambil risiko dan lebih cenderung pada upaya mempertahankan *status quo*, gemar melimpahkan wewenang kepada para bawahan, enggan mengenakan sanksi apalagi yang keras terhadap bawahan yang menampilkan perilaku disfungsional atau menyimpang, dan memperlakukan bawahan sebagai 'rekan' dan karena itu hubungan yang bersifat hierarki tidak disenanginya.

Gaya pemimpin dan model kepemimpinan yang demokratik, menurut Siagian (2002:77) :

Ciri-ciri pokoknya antara lain : mengakui harkat dan martabat manusia; memperlakukan para bawahan dengan cara-cara yang manusiawi; menerima pendapat bahwa sumber daya manusia merupakan unsur yang paling strategis dalam organisasi meskipun sumber daya lainnya tetap diakui; para bawahannya adalah insan dengan jati diri yang khas dan karena itu harus diperlakukan dengan mempertimbangkan kekhasannya itu; tangguh membaca situasi yang dihadapi dan dapat menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan situasi tersebut; rela dan mau melimpahkan wewenang pengambilan keputusan kepada para bawahannya dan tetap bertanggung jawab atas tindakan para bawahannya itu; mendorong para bawahan mengembangkan kreativitas; tidak ragu-ragu membiarkan para bawahannya mengambil risiko dengan catatan bahwa faktor-faktor yang berpengaruh telah diperhitungkan

dengan matang; dan bersifat mendidik dan membina dalam hal bawahan berbuat kesalahan.

Gaya pemimpin dan model kepemimpinan yang kharismatik, dijelaskan Siagian (2002 : 82) berikut :

Pemahaman tentang efektivitas seorang pemimpin yang kharismatik diperoleh dengan mengenali ciri-cirinya. Tujuh ciri dimaksud : Percaya diri yang besar; mempunyai visi; kemampuan untuk mengartikulasikan visi; keyakinan yang kuat tentang tepatnya sisi yang dinyatakannya kepada para bawahan; perilaku yang tidak mengikuti perilaku yang *stereotip*; peranan selaku 'agen pengubah'; dan pemahaman yang mendalam dan tepat tentang sifat lingkungan yang dihadapi termasuk kendala yang ditimbulkannya.

Kendati terdapat sejumlah gaya dan model kepemimpinan, namun Robbins (2003:70) berpendapat bahwa pemimpin yang efektif tidak menggunakan gaya tunggal apa pun. Mereka menyesuaikan gaya mereka pada situasi.

Rasyid (2000 : 101) mengatakan bahwa upaya ke arah pencarian paradigma kepemimpinan antara lain dilakukan oleh Glenn D. Paige, Guru besar dalam Kepemimpinan politik dan Politik Anti kekerasan di Departemen Ilmu Politik Universitas Hawaii. Guru besar tersebut, menurut Rasyid (2000 : 101), mencoba memperkenalkan suatu pendekatan ilmiah dengan menampilkan enam variabel pokok yang perlu diteliti dalam studi kepemimpinan, yakni :

Kepribadian (*personality*), peranan (*role*) organisasi (*organization*), tugas (*task*) nilai-nilai (*values*), dan lingkungan (*setting*). Keenam variabel ini terintegrasi dalam suatu kerangka konseptual untuk kajian kepemimpinan politik dan dipakai sebagai penjelas (variabel bebas) dari perilaku dan penampilan seorang pemimpin yang menjadi objek penelitian.

Menurut Rasyid (2000 : 101), walaupun konsep Paige tertuju pada kepemimpinan politik yang lebih bersifat umum, ia juga bisa dipakai untuk kajian kepemimpinan pemerintahan yang lebih spesifik. Untuk lebih memahami konsep Paige itu, Rasyid (2000 : 101) menjelaskan pemahaman *personality, role, organization, task, values, dan setting*.

Personality. Karena pemimpin adalah sosok pribadi tertentu, maka pengkajian tentang kapasitas pribadi tidak terhindarkan, kalau bukan yang terpenting. Kepribadian harus dipahami sebagai keseluruhan karakteristik yang menggambarkan jati diri seseorang. Selanjutnya, pengetahuan tentang karakteristik si pemimpin perlu dilihat kesamaan dan perbedaannya dengan karakteristik yang dimiliki oleh orang-orang lain. Tetapi ini bukan yang terpenting. Fokus dari kajian kepribadian terutama harus tertuju pada kontribusi apa yang diberikan oleh faktor kepribadian terhadap penampilan dan perilaku kepemimpinan seseorang. (Rasyid, 2000 : 101)

Role. Seseorang dapat diakui sebagai pemimpin karena kemampuannya membawakan peranan-peranan tertentu yang diharapkan oleh pihak lain. Jadi, peranan berkenaan dengan serangkaian harapan dari para pengikut atas perilaku seorang pemimpin, terlepas dari sifat dasar kepribadian yang dimilikinya. Kalau harapan itu dihayati oleh si pemimpin sebagai sesuatu yang wajib ia wujudkan, maka ia pun akan menentukan peranan apa yang akan dia tampilkan dalam kepemimpinannya. Penelitian tentang penghayatan seorang pemimpin atas peranan yang harus dibawakan itu akan memberi kontribusi bagi pemahaman kita akan perilaku kepemimpinannya. (Rasyid, 2000 : 102)

Organization. Kehidupan masyarakat modern tidak terlepas dari faktor organisasi. Ini menyangkut sistem interaksi yang bersifat interpersonal, baik yang langsung maupun tak langsung, melalui mana seseorang berhubungan dengan masyarakat. Di sini, pemimpin yang diteliti sebagai obyek studi harus ditempatkan dalam konteks organisasi dimana interaksi dengan pengikutnya berlangsung. Melalui studi ini diharapkan lahirnya pemahaman tentang pengaruh apa saja yang dirasakan oleh para pengikut dalam interaksinya dengan seorang pemimpin. (Rasyid, 2000 : 103)

Task. Ini berkenaan dengan penghayatan seorang pemimpin tentang tugas apa yang ia merasa terpanggil untuk memikulnya. Penghayatan itu akan terlihat melalui keputusan-keputusan apa yang

harus dibuat, masalah apa yang harus dipecahkan, dan tindakan apa yang harus diambil. (Rasyid, 2000 : 103)

Values. Adanya cita-cita tentang bentuk hubungan apa yang ingin dibangun oleh seorang pemimpin, dan cara-cara apa yang digunakan untuk mencapainya, akan mencerminkan nilai-nilai yang menjadi landasan berpijak perilaku sang pemimpin. (Ryaas, 2000 : 103)

Setting. Ini mencakup ciri-ciri lingkungan fisik, teknologi, ekonomi dan sosial budaya yang berpengaruh terhadap perilaku kepemimpinan seseorang. (Rasyid, 2000 : 104)

Dalam proses kepemimpinan, kedudukan dan peran pemimpin tampak dominan dan bisa dianggap sebagai salah satu faktor determinan dalam proses manajemen suatu organisasi. Peran yang dominan itu tentu tidak lepas dari karakter dan kapasitas pihak yang berkedudukan pemimpin serta kondisi para pihak yang dipimpin dan situasi kepemimpinan di antara para pihak tersebut. Dalam hal kepemimpinan ini, Thoha (1996:288) berpendapat :

Sesungguhnya tidak ada kepemimpinan yang paling baik, yang penting bahwa keberhasilan seorang pemimpin adalah apabila ia dapat menyesuaikan kepemimpinan dengan situasi yang dihadapi. Dengan kata lain, kepemimpinan tersebut harus diubah-ubah sesuai dengan situasi yang dihadapi.

Dalam hal situasi yang berbeda itu, Hersey dan Blanchard (1995: 178) berpandangan :

Adanya kebutuhan akan Model Situasional yang signifikan dalam bidang kepemimpinan telah diakui dalam literature untuk beberapa waktu lamanya. Korman, dalam tinjauan yang ekstensif atas studi-studi yang mengkaji konsep Universitas Ohio tentang dimensi Struktur Inisiasi dan Konsederasi, menyimpulkan bahwa : Yang diperlukan... dalam studi-studi di masa depan (dan prediktif) bukanlah sekadar pengakuan akan faktor "situasi yang paling menentukan" itu tetapi. Sebaliknya, suatu konseptualisasi sistematis tentang perbedaan situasi dalam kaitannya dengan perilaku kepemimpinan (Struktur Inisiasi dan Konsiderasi).

Pada akhirnya Hersey dan Blanchard (1995: 178) berpendapat :

Kepemimpinan situasional didasarkan atas hubungan antara (1) kadar bimbingan dan arahan (perilaku tugas) yang diberikan pemimpin; (2) kadar dukungan sosio emosional (perilaku

hubungan) yang disediakan pemimpin dan (3) level kesiapan (“kematangan”) yang diperlihatkan pengikut dalam pelaksanaan tugas, fungsi, atau tujuan tertentu.

Dengan demikian, menurut Hersey dan Blanchard (1995: 179) :

Meskipun semua variabel situasi (pemimpin, pengikut, atasan, sejawat, organisasi, desakan pekerjaan, dan waktu) adalah penting, dalam Kepemimpinan Situasional penekanan diletakkan pada perilaku pemimpin dalam hubungannya dengan pengikut. Filmore H. Sanford telah menunjukkan adanya pembedaan penekanan pada pengikut “sebagai factor yang paling penting dalam setiap kejadian kepemimpinan” Para pengikut adalah vital dalam situasi apapun, tidak hanya karena secara individual mereka menerima atau menolak pemimpin, tetapi juga karena sebagai kelompok mereka secara aktual menentukan kuasa pribadi (personal power) yang dapat di miliki pemimpin.

Hersey and Blanchard (1995:179) menjelaskan tentang kematangan pengikut atau kelompok :

Kepemimpinan situasional bahwa kematangan (*maturity*) didefinisikan sebagai kemampuan atau kemauan (*ability and willingness*) orang untuk memikul tanggungjawab untuk mengarahkan perilaku mereka sendiri. Variabel-variabel kematangan itu hendaknya hanya dipertimbangkan dalam kaitannya dengan tugas tertentu yang perlu dilaksanakan.

Konsep yang demikian itu dikembangkan untuk membantu orang-orang yang melakukan proses kepemimpinan, tanpa mempersoalkan peranan mereka, agar lebih efektif dalam hubungan mereka sehari-hari dengan orang lain. Konsep ini menjelaskan hubungan antara gaya kepemimpinan yang efektif dengan level kematangan para pengikut. Dengan demikian, meskipun semua variabel situasi (pemimpin, pengikut, atasan, sejawat organisasi, desakan pekerjaan, dan waktu) adalah penting, dalam kepemimpinan situasional penekanan diletakkan pada perilaku pemimpin dan hubungannya dengan pengikut. Dalam konteks ini, Robbins (2003:65) mengatakan :

Para pemimpin memerlukan intelegensi dasar dan pengetahuan yang relevan. IQ dan ketrampilan teknis adalah “kemampuan ambang”. Mereka dibutuhkan tetapi tidak merupakan persyaratan yang cukup untuk kepemimpinan. Pemilikan lima komponen kecerdasan emosional-kesadaran diri, manajemen diri, motivasi diri,

empati dan ketrampilan sosial, itulah yang memungkinkan seorang individu menjadi seorang yang berkinerja bintang.

Dengan pandangan yang demikian itu, Robbins (2003:66) menjelaskan :

Para pemimpin besar memperagakan lima komponen kunci tersebut. Kelima komponen yang dimaksud adalah kesadaran diri yang diperagakan oleh percaya diri, penilaian diri yang realistis, dan rasa humor yang mencela diri sendiri; kesadaran diri yang diperagakan oleh sifat yang layak dipercaya dan keterpaduan, senang dengan ambiguitas, dan keterbukaan dengan perusahaan; motivasi diri yang diperlihatkan oleh dorongan yang kuat untuk mencapai optimisme, dan komitmen organisasi yang tinggi; empati yang diperlihatkan oleh keahlian dalam membangun dan mempertahankan bakat, kepekaan silang budaya, dan layanan terhadap klien dan pelanggan; dan keterampilan sosial : diperlihatkan oleh kemampuan untuk memimpin upaya perubahan, pembujukan dan keahlian dalam membangun dan memimpin tim.

Kendati peran pemimpin penting sekali, namun Hersey and Blanchard (1995:178) mengemukakan :

Fillmore H. Sanford telah menunjukkan adanya pembedaan penekanan pada pengikut "sebagai faktor yang paling penting dalam setiap kejadian kepemimpinan". Para pengikut adalah vital dalam situasi apapun, tidak hanya secara individual mereka menerima atau menolak pemimpin, tetapi juga karena sebagai kelompok mereka secara actual menentukan kuasa pribadi (*personal power*) yang dapat dimiliki pemimpin.

Dengan demikian kepemimpinan situasional mengutamakan kematangan orang-orang yang memikul tanggungjawab yang dibebankan kepadanya. Menurut kepemimpinan situasional, tidak ada satu cara yang terbaik untuk mempengaruhi perilaku orang-orang. Gaya kepemimpinan mana yang harus diterapkan seseorang terhadap orang-orang atau sekelompok orang bergantung pada level kematangan dari orang-orang yang akan mempengaruhi pemimpin.

Faktor kunci kepemimpinan situasional adalah penilaian tingkat kematangan pengikut. Dalam kepemimpinan situasional, adanya ide bahwa seorang pemimpin seyogyanya membantu pengikut untuk menumbuhkan kematangan sejauh yang dapat dan mau dilakukan.

Kepemimpinan situasional berpendapat bahwa arahan yang kuat (perilaku tugas) bagi para pengikut yang tidak matang adalah tepat untuk mencapai tingkat produktivitas yang diharapkan. Jadi dapat ditarik kesimpulan bahwa faktor kunci bagi pemimpin yang efektif adalah mengidentifikasi *level* kematangan individu atau kelompok yang hendak dipengaruhi. Disamping itu, model kepemimpinan juga menjadi soal yang penting dalam proses kepemimpinan.

Mengacu pada teori kepemimpinan situasional, Robbins (2003:51) memaparkan :

Hersey dan Blanchard telah mengembangkan suatu model kepemimpinan yang telah memperoleh pengikut yang kuat dikalangan spesialis pengembangan manajemen. Model ini yang disebut teori kepemimpinan situasional (SLT: *Situasional Leadership Theory*) telah digunakan sebagai perangkat utama pelatihan lebih dari 400 perusahaan fortune 500; dan lebih dari 1 juta manajer setahun dari varietas luas organisasi diajarkan unsur-unsur dasarnya.

Menurut Siagian (2003:139) teori kepemimpinan situasional pada intinya menekankan bahwa :

Efektivitas kepemimpinan seseorang tergantung pada dua hal, yaitu pemilihan gaya kepemimpinan yang tepat untuk menghadapi situasi tertentu dan tingkat kematangan jiwa (kedewasaan) para bawahan yang dipimpin. Dua dimensi kepemimpinan yang digunakan ialah perilaku seorang pimpinan yang berkaitan dengan tugas kepemimpinannya dan hubungan atasan – bawahan.

Dalam konteks itu, Robbins (2003:51) berpandangan bahwa kepemimpinan situasional merupakan suatu teori kemungkinan yang memusatkan perhatian pada para pengikut. Kepemimpinan yang berhasil dicapai dengan memilih gaya kepemimpinan yang tepat, yang menurut argument Hersey dan Blanchard bersifat tergantung pada tingkat kesiapan atau kedewasaan para pengikutnya.

Dalam hal pengikut atau orang-orang yang berada pada posisi dipimpin, Robbins (2003:52) mengatakan :

Tekanan pada pengikut dalam keefektifan kepemimpinan mencerminkan kenyataan bahwa para pengikutlah yang menerima baik atau menolak pemimpin. Tidak peduli apa yang dilakukan si pemimpin itu, keefektifan bergantung pada tindakan pengikutnya. Inilah suatu dimensi penting yang telah dilewatkan atau kurang

ditekankan dalam kebanyakan teori kepemimpinan. Istilah kesiapan (*readiness*), seperti didefinisikan oleh Hersey dan Blanchard yang merujuk ke sejauh mana orang mempunyai kemampuan dan kesediaan untuk menyelesaikan suatu tugas tertentu.

Dalam konteks yang demikian itu, Hersey and Blanchard (1995:179) mengatakan :

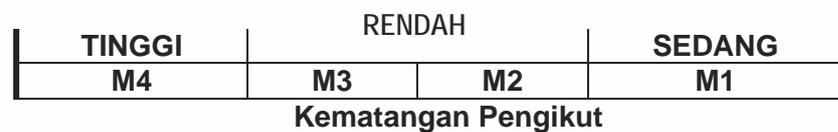
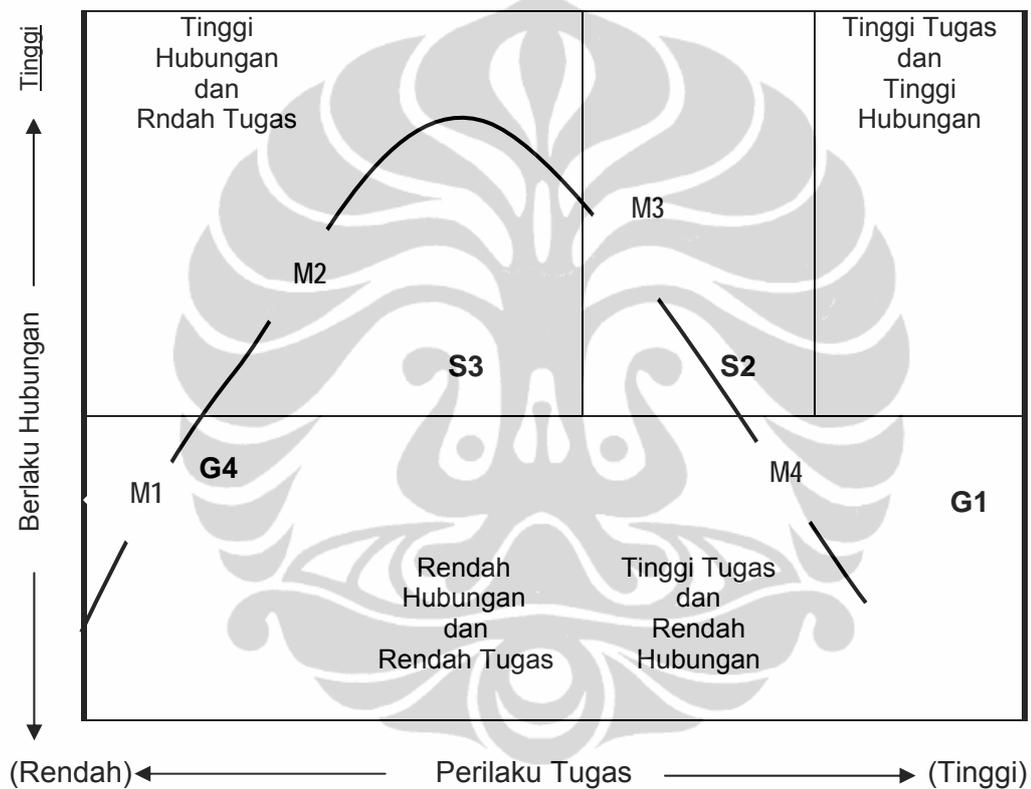
Dalam Kepemimpinan Situasional, kematangan (*maturity*) di definisikan sebagai kemampuan dan kemauan (*ability and willingness*) orang-orang untuk memikul tanggung jawab untuk mengarahkan perilaku mereka sendiri. Variabel-variabel kematangan itu hendaknya hanya dipertimbangkan dalam kaitannya dengan tugas tertentu yang perlu dilaksanakan. Artinya, seseorang atau suatu kelompok tidak dapat dikatakan matang atau tidak matang dalam arti menyeluruh. Semua orang cenderung lebih atau kurang matang dalam hubungannya dengan tugas, fungsi, atau sasaran spesifik yang diupayakan pemimpin untuk diselesaikan melalui upaya mereka.

Di samping menilai level kematangan orang-orang dalam suatu kelompok, seorang pemimpin boleh jadi harus menilai level-kematangan orang-orang sebagai suatu kelompok, terutama sekali apabila kelompok itu sering berinteraksi bersama dalam bidang kerja yang sama. Dengan demikian, para pemimpin harus mengerti bahwa mereka boleh jadi harus berperilaku berbeda pada waktu berhubungan dengan anggota kelompok secara individual dan lain pula caranya dalam menghadapi kelompok secara keseluruhan. Hal ini tentu dapat difahami dengan menilai perilaku organisasi yang telah terinternalisasi menjadi budaya kerja para anggota organisasi. Perilaku organisasi yang dimaksud tentu tidak terbatas dalam pengertian individu tetapi sekaligus juga mencakup pengertian kelompok-kelompok tertentu dalam organisasi. Misalnya, perilaku kerja individu merujuk pada perilaku kerja perseorangan. Sedangkan perilaku organisasi kelompok terhimpun dalam suatu unit kerja tertentu.

Menurut Kepemimpinan Situasional, Hersey and Blanchard (1995:179), mengatakan bahwa tidak ada satu cara terbaik untuk mempengaruhi perilaku orang-orang. Gaya kepemimpinan mana yang harus diterapkan seseorang terhadap orang-orang atau sekelompok orang bergantung pada level kematangan dari orang-orang yang akan dipengaruhi pemimpin.

Hersey and Blanchard (1995 : 179) mengungkapkan ketergantungan itu seperti yang diilustrasikan dalam gambar berikut:

Gambar 2.1
Kepemimpinan Situasional



Sumber : Hersey and Blanchard, 1995:179

- Keterangan :
- M1 = Mendelegasikan
 - M2 = Mengikutsertakan
 - M3 = Menjajakan
 - M4 = Memberitahukan

Gambar hubungan antara kematangan yang berkaitan dengan tugas dan gaya kepemimpinan yang sesuai diterapkan pengikut bergerak

dari keadaan tidak matang ke level yang lebih matang dijelaskan Hersey and Blanchard (1995:180) berikut :

Gaya kepemimpinan yang sesuai (*gaya pemimpin*) bagi level kematangan tertentu dari pengikut digambarkan dengan kurve preskriptif yang bergerak melalui keempat kuadran kepemimpinan. Kurve berbentuk lonceng itu disebut *kurve preskriptif* karena hal itu menunjukkan gaya kepemimpinan yang sesuai langsung di atas level kematangan yang berkaitan.

Hersey and Blanchard (1995:180) menambahkan masing-masing gaya kepemimpinan itu – “memberitahukan” (*telling*), “menjajakan” (*selling*), “mengikutsertakan” (*participating*), dan “mendelegasikan” (*delegating*) – seperti yang terlihat dalam gambar, merupakan kombinasi dari perilaku tugas dan perilaku hubungan.

“*Memberitahukan*” adalah bagi tingkat kematangan yang rendah. Orang-orang yang tidak mampu dan tidak mau (M1) memikul tanggung jawab untuk melakukan sesuatu adalah tidak kompeten atau tidak yakin. Dalam banyak hal, ketidakmauan mereka adalah karena ketidakyakinan mereka dalam kaitannya dengan pelaksanaan tugas tertentu. Dengan demikian, gaya “memberitahukan” yang direktif (G1) yang menyediakan arahan dan supervise yang spesifik dan jelas memiliki kemungkinan efektif paling tinggi dengan orang-orang yang berada pada level kematangan seperti itu. Gaya ini di acu sebagai “memberitahukan” karena dicirikan oleh perilaku pemimpin yang menetapkan peranan dan memberitahu orang-orangnya tentang apa, bagaimana, kapan, dan di mana melakukan berbagai tugas. Terlalu banyak perilaku suportif terhadap orang-orang pada level kematangan seperti itu boleh jadi di pandang sebagai permisif, gampangan dan yang paling penting lagi adalah, sebagai perilaku yang memperkenankan adanya prestasi jelek. Dalam gaya ini tercakup perilaku tinggi tugas dan rendah hubungan. (Hersey and Blanchard, 1995:180)

Dalam dimensi “*memberitahukan*”, menurut Siagian (2003:139), jika seorang pimpinan berperilaku memberitahukan, hal ini berarti bahwa orientasi tugasnya dapat dikatakan tinggi dan digabung dengan hubungan atasan-bawahan yang tidak dapat digolongkan sebagai akrab,

meskipun tidak pula digolongkan sebagai hubungan yang tidak bersahabat.

“*Menjajakan*” adalah bagi tingkat kematangan rendah ke sedang. Orang-orang yang tidak mampu tetapi mau (M2) memikul tanggung jawab untuk melakukan sesuatu tugas adalah yakin tetapi kurang memiliki keterampilan pada saat sekarang. Dengan demikian, gaya “menjajakan” (S2) yang menyediakan perilaku direktif, karena mereka kurang mampu, tetapi juga perilaku suportif yang memperkuat kemauan antusias mereka merupakan gaya yang paling sesuai dengan orang-orang yang berada pada level kematangan ini. Gaya ini di sebut sebagai “menjajakan” karena pemimpin masih menyediakan hampir seluruh arahan. Tetapi, melalui komunikasi dua arah dan penjelasan, pemimpin berusaha agar secara psikologis pengikut “turut andil” dalam perilaku yang diinginkan. Para pengikut pada level kematangan ini biasanya akan menyetujui suatu keputusan apabila mereka memahami alasan adanya keputusan itu dan apabila pemimpin mereka juga menawarkan bantuan dan arahan. Dalam gaya ini tercakup perilaku yang tinggi tugas dan tinggi hubungan. (Hersey and Blanchard, 1995:180)

Dalam dimensi “*menjajakan*”, menurut Siagian (2003:139), jika seorang pimpinan berperilaku “menjual” berarti ia bertitik tolak dari orientasi perumusan tugasnya secara tegas digabung dengan hubungan atasan-bawahan yang bersifat intensif. Dengan perilaku yang demikian, bukan hanya peranan bawahan yang jelas, akan tetapi juga pimpinan memberikan petunjuk-petunjuk pelaksanaan dibarengi oleh dukungan yang diperlukan oleh para bawahannya itu.

“*Mengikutsertakan*” adalah bagi tingkat kematangan sedang ke tinggi. Orang-orang pada tingkat kematangan ini mampu tetapi tidak mau (M3) melakukan hal-hal yang diinginkan pemimpin. Ketidakmauan mereka seringkali karena kurang yakin atau tidak merasa aman. Tetapi, apabila mereka kompeten namun tidak mau, keengganan mereka lebih merupakan masalah motivasi. Terhadap bawahan dengan tingkat kematangan ini perlu membuka saluran komunikasi dua arah untuk mendukung upaya pengikut dalam menggunakan kemampuan yang telah

mereka miliki. Dengan demikian, gaya “partisipatif” yang suportif dan tidak direktif memiliki kemungkinan efektif paling tinggi dengan orang-orang pada tingkat kematangan ini. Gaya ini di sebut “mengikutsertakan” karena pemimpin dan pengikut berbagi tanggung jawab pengambilan keputusan, sedangkan peranan pemimpin yang utama dalam gaya ini adalah memudahkan dan berkomunikasi. Gaya ini mencakup perilaku tinggi hubungan dan rendah tugas (Hersey and Blanchard, 1995:181). Dalam dimensi “*mengikutsertakan*”, menurut Siagian (2003:140), perilaku seorang pimpinan dalam hal demikian ialah orientasi tugas yang rendah digabung dengan hubungan atasan-bawahan yang intensif. Perwujudan paling nyata dari perilaku demikian ialah pimpinan mengajak para bawahannya untuk berperan serta secara aktif dalam proses pengambilan keputusan.

“*Mendelegasikan*” adalah bagi tingkat kematangan tinggi. Orang-orang dengan tingkat kematangan seperti ini adalah mampu dan mau, atau yakin, untuk memikul tanggung jawab. Dengan demikian, gaya “mendelegasikan” yang berprofil rendah (G4), yang menyediakan arahan atau dukungan yang rendah, memiliki kemungkinan efektif paling tinggi dengan orang-orang yang berada pada level kematangan tinggi. Meskipun pemimpin boleh jadi masih mengidentifikasi masalah, tetapi tanggung jawab untuk melaksanakan rencana di berikan kepada para pengikut yang matang. Mereka di perkenankan melaksanakan sendiri pekerjaan dan memutuskan ikhwal bagaimana, bilamana, dan di mana pelaksanaan pekerjaan itu. Pada saat yang sama, mereka secara psikologis matang dan karenanya tidak membutuhkan kadar komunikasi dua arah atau perilaku suportif di atas rata-rata. Dalam gaya ini tercakup perilaku yang rendah hubungan dan rendah tugas (Hersey and Blanchard, 1995:181).

Dalam dimensi “*mendelegasikan*”, menurut Siagian (2003:139), seorang pimpinan dalam menghadapi situasi tertentu dapat pula menggunakan perilaku berdasarkan orientasi tugas yang rendah digabung dengan intensitas hubungan atasan-bawahan yang rendah pula.

Hersey and Blanchard (1995:183) mengemukakan gaya kepemimpinan yang sesuai dalam kaitannya dengan berbagai level kematangan dengan tabel seperti dibawah berikut ini :

Tabel 2.1
Gaya kepemimpinan yang sesuai dengan berbagai level kematangan

LEVEL KEMATANGAN	GAYA YANG SESUAI
M1 Rendah Tidak mampu dan tidak mau Atau tidak yakin	G1 Memberitahukan Perilaku tinggi tugas Dan rendah hubungan
M2 Rendah ke sedang Tidak mampu tetapi mau Atau yakin	G2 Menjajarkan Perilaku tinggi tugas dan tinggi hubungan
M3 Sedang ke tinggi Mampu tetapi tidak mau Atau tidak yakin	G3 Mengikutsertakan Perilaku tinggi hubungan dan rendah tugas
M4 Tinggi Mampu/kompeten dan mau/yakin	G4 Mendelegasikan Perilaku rendah hubungan dan rendah tugas

Sumber :Hersey and Blanchard

Gaya kepemimpinan yang sesuai bagi keempat level kematangan itu – rendah (M1), rendah ke sedang (M2), sedang ke tinggi (M3), dan tinggi (M4) – berhubungan dengan masing-masing gaya kepemimpinan : memberitahukan (G1), menjajarkan (G2), mengikutsertakan (G3), dan mendelegasikan (G4). Dengan demikian, level kematangan rendah membutuhkan gaya memberitahukan, level kematangan rendah ke sedang membutuhkan gaya menjajarkan, dan seterusnya.

Dalam menunjukkan kemungkinan berhasil dari masing-masing gaya tersebut di atas, dalam beberapa hal kependekan “G” di gunakan untuk mengacu pada gaya, dan pada hal-hal lain di gunakan kependekan “K”. Seperti yang telah dikemukakan, singkatan (G1, G2, G3, G4) dan label (“memberitahukan”, “menjajarkan”, “mengikutsertakan”, dan mendelegasikan”) hendaknya hanya di gunakan apabila mengacu pada

perilaku-perilaku pada sisi yang efektif dari Model Efektivitas Pemimpin Tiga Dimensi. Dengan demikian, gaya dengan kemungkinan efektif pertama di tandai dengan singkatan "M" dan gaya dengan kemungkinan efektif kedua di tandai dengan singkatan "G", sedangkan gaya ketiga dan gaya yang rendah kemungkinannya ditandai dengan huruf "K". Dalam hampir semua hal, paling tidak terdapat dua gaya kepemimpinan yang berada dalam jajaran efektif. Pada saat yang sama, biasanya terdapat satu atau dua gaya kepemimpinan yang berada pada jajaran yang kurang efektif. (Hersey and Blanchard, 1995:183)

Faktor kunci penerapan Kepemimpinan Situasional adalah penilaian tingkat kematangan pengikut dan selanjutnya menerapkan perilaku seperti yang diuraikan model tersebut. Dalam Kepemimpinan Situasional implisit adanya ide bahwa seorang pemimpin seyogyanya membantu pengikut untuk menumbuhkan kematangan sejauh yang dapat dan mau dilakukan. Perkembangan pengikut ini hendaknya dilakukan dengan menyesuaikan perilaku kepemimpinan melalui keempat gaya tersebut sepanjang kurve prespektif. (Hersey and Blanchard, 1995:183)

Kepemimpinan Situasional berpendapat bahwa arahan yang kuat (perilaku tugas) bagi para pengikut yang tidak matang adalah tepat untuk mencapai tingkat produktivitas yang diharapkan. Demikian juga halnya, konsep ini menyatakan bahwa meningkatnya kematangan orang-orang yang sebelumnya kurang matang seyogyanya diganjar dengan penguatan positif (*positive reinforcement*) dan dukungan sosio-emosional (perilaku hubungan). Akhirnya, pada saat pengikut mencapai level kematangan yang tinggi, pemimpin hendaknya tidak hanya menanggapi dengan terus menurunkan kadar kontrol terhadap aktivitas mereka tetapi juga menurunkan kadar perilaku hubungan. Terhadap orang-orang yang sangat matang, kebutuhan akan dukungan sosio-emosional tidak lagi sepenting apabila dibandingkan dengan kebutuhan akan otonomi. Pada tahap ini, salah satu cara yang dapat dilakukan pemimpin untuk membuktikan rasa yakin dan percaya mereka terhadap orang-orang yang sangat matang adalah dengan memberikan kesempatan lebih besar bagi mereka untuk bekerja sendiri. Hal itu tidak berarti kurangnya rasa

percaya dan hubungan timbal balik di antara pemimpin dengan pengikut. Dengan demikian dapat terjalin suatu interaksi sosial yang saling mempengaruhi secara positif serta situasi hubungan pemimpin dengan yang dipimpin secara kondusif.

Dari deskripsi Teori Kepemimpinan Situasional dapat disusun konsep operasional variabel Kepemimpinan sebagai berikut :

a. **Rujukan Teori**

Hersey dan Blanchard (1995: 178) : Kepemimpinan situasional di dasarkan atas hubungan antara (1) kadar bimbingan dan arahan (perilaku tugas) yang diberikan pemimpin; (2) kadar dukungan sosio emosional (perilaku hubungan) yang disediakan pemimpin dan (3) level kesiapan (“kematangan”) yang diperlihatkan pengikut dalam pelaksanaan tugas, fungsi, atau tujuan tertentu.

b. **Definisi Konseptual**

Kepemimpinan adalah situasi hubungan yang saling mempengaruhi di antara bimbingan dan arahan pimpinan dengan kesiapan staf dalam pelaksanaan tugas yang berlangsung dalam organisasi Disperindakop Kota Bogor.

c. **Dimensi Kajian**

Definisi konseptual diturunkan menjadi tiga Dimensi Kajian : Dimensi Situasi Hubungan, Dimensi Bimbingan dan Arahan Pimpinan, dan Kesiapan Staf dalam Pelaksanaan Tugas.

d. **Indikator Penelitian**

Dimensi Situasi Hubungan diturunkan menjadi (1) indikator Situasi Hubungan Antar Pimpinan, (2) Indikator Hubungan Antara Pimpinan dan Staf, (3) Indikator Hubungan Antar Staf, dan (4) Situasi Lingkungan Kerja. Dimensi Bimbingan dan Arahan Pimpinan diturunkan menjadi (5) Indikator Bimbingan Administratif, (6) Indikator Bimbingan Operasional, (7) Indikator Arahan Penugasan, dan (8)

Indikator Arahan Pertanggungjawaban Penugasan. Dimensi Kesiapan Staf Dalam Pelaksanaan Tugas diturunkan menjadi (9) Indikator Kesiapan Staf Menerima Tugas, (10) Indikator Ketaatan Staf Dalam Melaksanakan Tugas, (11) Indikator Kemampuan Staf Dalam Melaksanakan Tugas, (12) Indikator Perilaku Staf Dalam Melaksanakan Tugas.

2. Teori Motivasi

Nawawi (1998:351) menjelaskan bahwa motif (*motive*) yang berarti dorongan, sebab atau alasan seseorang melakukan sesuatu. Dengan demikian motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan/kegiatan, yang berlangsung secara sadar.

Namun pendapat "motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong seseorang melakukan suatu perbuatan secara sadar" itu tidak sepenuhnya benar, karena bisa jadi seseorang melakukan suatu perbuatan tanpa disadari terlebih dahulu motifnya. Pendapat ini merujuk pada pemikiran Sigmud Freud yang dikemukakan Hersey and Blanchard (1995:15) berikut :

Sigmud Freud adalah orang pertama yang menyadari pentingnya motivasi bawah sadar. Freud percaya bahwa orang-orang tidak selamanya menyadari hal-hal yang diinginkannya, dan karenanya kebanyakan perilakunya dipengaruhi oleh motif atau kebutuhan bawah sadar. Nyatanya, hasil penelitian meyakinkannya bahwa suatu analogi dapat dilakukan antara motivasi manusia pada umumnya dengan struktur gunung es. Segmen motivasi manusia yang signifikan berada di bawah permukaan yang tidak selamanya diketahui orang yang bersangkutan. Oleh sebab itu, seringkali hanya sebagian kecil dari motivasi yang jelas atau disadari seseorang. Hal ini mungkin karena kurangnya upaya orang yang bersangkutan untuk memahami dirinya sendiri.

Perilaku manusia pada hakikatnya mempunyai maksud tertentu dan atau berorientasi pada tujuan tertentu, karena perilaku manusia didasarkan apada suatu kebutuhan atau keinginan tertentu. Dengan demikian perilaku manusia pada dasarnya berorientasi pada tujuan tertentu.

Mengenai motif dan motivasi, Suradinata (1996:130) mengemukakan :

Motif adalah suatu dorongan yang ada dalam diri seseorang untuk berbuat baik berupa gerakan maupun ucapan. Sedangkan Motivasi adalah tindak lanjut dari motif yaitu perbuatan atau gerakan baik berupa ucapan maupun tindakan serta perilaku dalam cara-cara tertentu yang dilakukan seseorang.

Guna memperluas pemahaman motivasi, Suradinata (1996:131) membandingkan beberapa pendapat tentang pengertian motivasi menurut beberapa ahli:

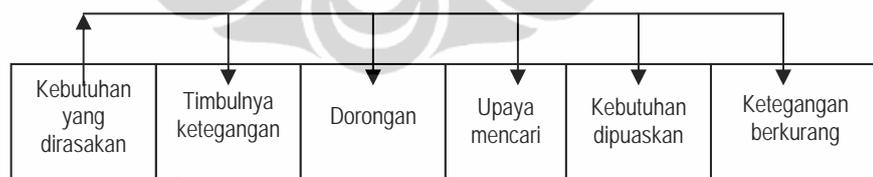
Koontz : *Motivation refers to the drive and effort to satisfy a want or goal.* (Motivasi menunjukkan dorongan dan usaha untuk memenuhi/memuaskan suatu kebutuhan atau untuk mencapai suatu tujuan).

Jones: *Motivation is concerned with how behavior is activated, maintained, directed and stopped.* (Motivasi adalah bagaimana tingkah laku dimulai, diperkuat, didorong, diarahkan dan dihentikan).

Menurut Wexley dan Yukl (1992:98), pengertian motivasi adalah suatu proses dimana perilaku diberikan energi dan diarahkan.

Siagian (2002:102) mengungkapkan proses motivasi dengan skema berikut.

Gambar 2.2
Situasi dalam proses motivasi



Sumber : Siagian, 2002 :102

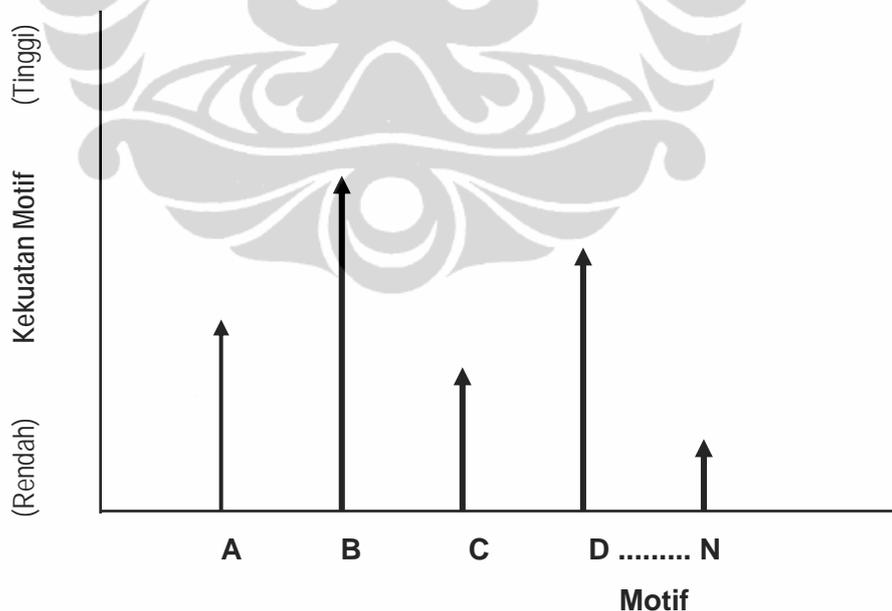
Rangkaian situasi dalam proses motivasi yang tergambar dijelaskan Siagian (2002:102) berikut :

- a. Dalam kehidupan manusia, selalu timbul kebutuhan dan yang bersangkutan merasa perlu untuk memuaskannya.
- b. Kebutuhan itu hanya dapat dikategorikan sebagai kebutuhan apabila menimbulkan ketegangan dalam diri orang yang bersangkutan. Makin kritis sifat kebutuhan itu, makin tinggi pula ketegangan yang diakibatkannya.

- c. Ketegangan itulah yang menimbulkan dorongan agar yang bersangkutan 'berbuat sesuatu'.
- d. 'Sesuatu' itu adalah upaya mencari jalan keluar agar ketegangan yang dihadapi tidak berlanjut.
- e. Jika upaya mencari 'jalan keluar' yang diambil berhasil, berarti kebutuhan terpuaskan.
- f. Kebutuhan yang berhasil dipuaskan akan menurunkan ketegangan, akan tetapi tidak menghilangkannya sama sekali. Alasannya ialah bahwa kebutuhan yang sama cepat atau lambat akan timbul kemudian, mungkin dalam bentuk baru dan mungkin pula dengan intensitas yang berbeda. Itulah yang dimaksud dengan mengatakan bahwa tidak ada 'titik jenuh' dalam terpaukannya kebutuhan seseorang.

Menurut Hersey and Blanchard (1995:17) "Kebutuhan yang paling kuat pada saat tertentu menggerakkan aktivitas", yang diilustrasikannya berikut :

Gambar 2.3
Motif yang paling kuat menentukan perilaku



Sumber : Hersey and Blanchard, 1995:17

Hersey and Blanchard (1995:17) mengatakan bahwa kebutuhan yang terpenuhi menurun daya dorongnya dan biasanya tidak memotivasi orang-orang untuk mencapai tujuan guna memenuhinya. Kebutuhan

yang paling kuat ditunjukkannya dengan garis panah “B” yang tampak paling tinggi di antara garis-garis panah lainnya.

Hersey and Blanchard (1995:18) mengemukakan bahwa menurut Abraham Maslow :

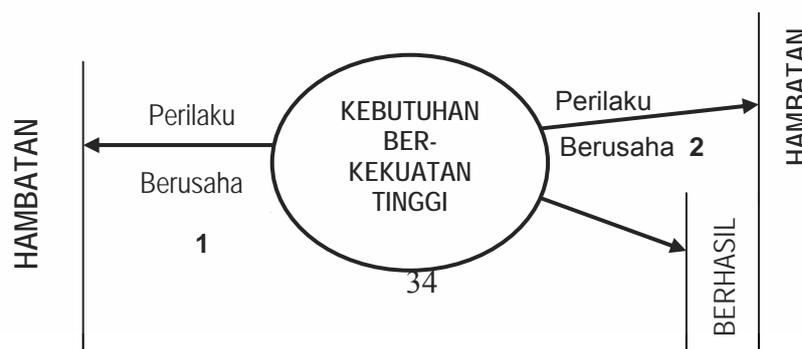
Apabila suatu kebutuhan terpenuhi, maka kebutuhan itu tidak lagi merupakan motivator perilaku. Dorongan kebutuhan yang tinggi yang terpenuhi adakalanya diacu sebagai “terpenuhi”, yaitu kebutuhan yang telah terpenuhi dalam kadar tertentu sehingga kebutuhan lain sekarang lebih potensial. Apabila kebutuhan yang paling kuat adalah rasa haus, maka minum akan menurunkan desakan kebutuhan tersebut, dan selanjutnya kebutuhan lain menjadi lebih penting.

Tidak semua kebutuhan orang dapat terpenuhi menurut keinginan orang tersebut. Bahkan mungkin tidak sedikit kebutuhan yang tidak terpenuhi, atau terpenuhi tetapi tidak sebagaimana mestinya. Kondisi seperti ini dapat terjadi karena adanya berbagai faktor yang menghambat proses pemenuhan kebutuhan. Mengenai hambatan dalam pemuasan kebutuhan, Hersey and Blanchard (1995:18) mengemukakan :

Pemuasan suatu kebutuhan boleh jadi terhambat. Meskipun hambatan ada kalanya diikuti dengan penurunan dalam kekuatan motif, tetapi hal itu tidak selamanya segera terjadi. Sebaliknya, ada kecenderungan bagi orang yang bersangkutan untuk menunjukkan *perilaku mengatasi*. Perilaku ini merupakan upaya untuk menanggulangi hambatan melalui upaya pemecahan masalah yang bersifat coba dan ralat (*trial and error*).

Hersey and Blanchard (1995:18) beranggapan bahwa orang yang bersangkutan boleh jadi mencoba berbagai perilaku untuk mencapai tujuan atau mungkin juga akan menurunkan tensi yang ditimbulkan oleh hambatan, seperti yang diungkapkannya dengan gambar berikut.

Gambar 2.4
Perilaku mengatasi hambatan dalam mencapai tujuan



Perilaku

Perilaku
Berusaha

3

PERILAKU
BERKELANJUTAN

Sumber : Hersey and Blanchard, 1995:18

Dengan ilustrasi yang dikemukakannya, Hersey and Blanchard (1995:19) mengungkapkan :

Pada mulanya perilaku mengatasi itu boleh jadi cukup nalar. Baangkali orang yang bersangkutan melakukan beberapa usaha nomor 1 sebelum beralih ke perilaku nomor2, dan demikian juga dalam perilaku 3 dimana terdapat kadar keberhasilan tertentu dan tujuan akhir terwujud.

Apabila seseorang terus berusaha mencapai sesuatu tanpa hasil, orang itu mungkin akan mengganti tujuan yang dapat memenuhi kebutuhannya. Sebagai contoh, apabila seorang anak sangat berhasrat bermain bola basket dalam tim sekolahnya tetapi tidak pernah memenuhi persyaratan, maka akhirnya ia boleh jadi mau menyalurkan hasratnya itu dalam perkumpulan olah raga kotanya.

Pencapaian tujuan yang terhambat diacu sebagai frustrasi. Gejala ini didefinisikan dalam kaitannya dengan kondisi individual, dan hubungannya dengan lingkungan eskternal. (Hersey dan Blanchard, 1995 : 19)

Ke arah situasi kerja yang demikian itu, Hersey and Blanchard, (1995:19) mengatakan :

Perilaku mengatasi yang nalar dapat mengarah pada penetapan tujuan alternatif atau penurunan desakan kebutuhan. Perilaku yang tidak nalar dapat terjadi dalam beberapa bentuk apabila upaya pencapaian tujuan terus terhambat yang menyebabkan timbulnya frustrasi. Frustrasi dapat meningkat sedemikian rupa di mana seseorang menunjukkan perilaku *agresif*.

Normal R.F Maier (dalam Hersey and Blanchard, 1995 : 20) menyatakan :

Agresifitas hanya merupakan salah satu cara memperlihatkan frustrasi. Bentuk-bentuk perilaku frustrasi lainnya, seperti rasionalisasi (*rationalization*), regresi (*regression*), fiksasi (*fixation*), resignasi (*resignation*), dapat timbul apabila tekanan terus berlanjut dan meningkat.

Rasionalisasi secara sederhana berarti membuat alasan pemaaf. *Regresi* pada dasarnya berarti berperilaku tidak sesuai dengan usia.

Fiksasi terjadi apabila seseorang terus menunjukkan pola perilaku yang sama, meskipun pengalaman telah memperlihatkan bahwa hal itu tidak mencapai hasil apapun. *Resignasi* atau sikap apatis terjadi setelah frustrasi berlangsung sekian lama apabila orang merasa putus harapan untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu dan ingin mengundurkan diri dari kenyataan dan sumber frustrasi. (Hersey dan Blanchard, 1995 : 21)

Terlepas dari gejala frustrasi yang mungkin saja dialami dan mempengaruhi kinerja pegawai, motivasi pegawai tentu dapat dipandang sebagai suatu ragam motivasi tersendiri. Ragam motivasi ini agak tepat bilai dikaitkan denifisi motivasi yang dikemukakan oleh Robbins (1996 : 198) berikut ini :

Kami mendefinisikan motivasi sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi sesuatu kebutuhan individual. Sementara motivasi umum bersangkutan dengan upaya ke arah setiap tujuan, kami menyempitkan fokus ke tujuan organisasi agar mencerminkan minat tunggal kita dalam perilaku yang berkaitan dengan kerja. Ketiga unsur kunci dalam definisi kita adalah upaya, tujuan organisasi, dan kebutuhan.

Unsur "upaya" merupakan ukuran intensitas. Bila seseorang termotivasi, ia akan mencoba kuat-kuat. Oleh karena itu, harus dipertimbangkan kualitas dari upaya itu maupun intensitasnya. (Robbins, 1996 : 198)

Suatu kebutuhan yang tak terpuaskan menciptakan tegangan yang merangsang dorongan-dorongan di dalam diri individu. Dorongan ini menimbulkan suatu perilaku pencarian untuk menemukan tujuan-tujuan tertentu yang, jika tercapai, akan memenuhi kebutuhan itu dan mendorong ke pengurangan tegangan. (Robbins, 1996 : 199)

Jadi dapatlah dikatakan bahwa karyawan yang termotivasi berada dalam suatu keadaan tegang. Untuk mengendurkan ketegangan, mereka mengeluarkan upaya. Makin besar ketegangan, makin tinggi tingkat upaya. (Robbins, 1996 : 199)

Tetapi karena kita berkepentingan dengan perilaku kerja, pengurangan tegangan itu haruslah juga diarahkan ke tujuan-tujuan organisasi. Oleh karena itu, tertanam (*inherent*) di dalam definisi motivasi kita adalah persyaratan bahwa kebutuhan-kebutuhan individu itu sesuai (*kompatibel*) dan konsisten dengan tujuan organisasi. (Robbins, 1996 : 199) Dengan pemikiran ini, maka pertanyaannya adalah "*Bagaimana menumbuhkan suatu model motivasi kerja yang tidak hanya meningkatkan kinerja pegawai; tetapi sekaligus juga dapat memuaskan kebutuhan pegawai?*"

Menurut Nawawi ((1998:352) terdapat enam teori motivasi dari sudut psikologi, yang dapat diimplementasikan dalam Manajemen SDM di lingkungan suatu organisasi/perusahaan. Keenam teori itu adalah Teori Kebutuhan dari Abraham Maslow, Teori Dua Faktor dari Frederick Herzberg, Teori Prestasi dari David McClelland, Teori Penguatan, Teori Harapan, dan Teori Tujuan sebagai motivasi.

Tiga teori yang disebut terdahulu berfokus pada "apa" yang mendorong manusia melakukan suatu kegiatan. Teori-teori itu membahas tentang sesuatu yang mendorong (motivator) seseorang dalam melakukan suatu kegiatan, termasuk juga yang disebut bekerja di sebuah organisasi/perusahaan. Oleh karena itu teori-teori tersebut dikelompokkan dalam kategori "Teori Isi (*Content Theories*)". (Nawawi, 1998:352)

Berikutnya tiga teori yang disebut terakhir adalah teori-teori motivasi yang berfokus pada "bagaimana" mendorong manusia agar berbuat sesuatu. Dengan demikian teori-teori motivasi tersebut membahas cara-cara dan langkah-langkah dalam memberikan dorongan, sehingga dikategorikan sebagai "Teori Proses". (Nawawi, 1998:352)

Ragam Motivasi Berdasarkan Teori Hierarki Kebutuhan Maslow

Wexley dan Yukl (1992:102), mengemukakan bahwa menurut Maslow, terdapat lima kelompok kebutuhan manusia yang berbeda-beda, yaitu:

Kebutuhan fisiologis (*physiological needs*), kebutuhan keamanan (*safety needs*), kebutuhan sosial atau berkelompok (*social needs*), kebutuhan penghargaan (*esteem needs*), dan kebutuhan aktualisasi diri (*self actualism needs*)”.

Maslow dalam Wexley dan Yukl (1992:103), mengatakan bahwa kebutuhan-kebutuhan itu berlaku pada setiap manusia dan tersusun menurut hierarki kepentingannya. Hierarki kebutuhan dimaksud dikemukakan dengan gambar berikut.



Bagaimana proses pemenuhan hierarki kebutuhan itu berlangsung, Wexley dan Yukl (1992:105) menjelaskan berikut :

Pada suatu saat, hanya kebutuhan yang belum terpenuhi mengendalikan perilaku seseorang. Setelah kebutuhan ini terpenuhi, maka kebutuhan tersebut akan turun derajat kepentingannya dan perilaku seseorang kemudian dikendalikan oleh kebutuhannya yang belum terpenuhi. Dengan demikian, kebutuhan fisiologis yang harus banyak dipenuhi sebelum kebutuhan keamanan akan memiliki pengaruh yang kuat terhadap perilaku.

Kebutuhan keamanan yang harus banyak dipuaskan sebelum berkelompok akan menjadi penting dan seterusnya. Kebutuhan terakhir yang muncul adalah aktualisasi diri. Maslow menyatakan bahwa sedikit orang yang telah mencapai langkah ini dalam hierarki kebutuhan. (Wexley dan Yukl, 1992:105)

Maslow mengetengahkan tingkatan (*herarchi*) kebutuhan, yang berbeda kekuatannya dalam memotivasi seseorang melakukan suatu kegiatan. Dengan kata lain kebutuhan bersifat bertingkat, yang secara berurutan berbeda kekuatannya dalam memotivasi suatu kegiatan,

termasuk juga disebut bekerja. Urutan tersebut dari yang terkuat sampai yang terlemah dalam memotivasi terdiri dari : Kebutuhan Fisik, Kebutuhan rasa aman, Kebutuhan Sosial, Kebutuhan Status/Kekuasaan dan Kebutuhan Aktualisasi Diri. (Nawawi, 1998: 353)

Aktualisasi diri dapat didefinisikan sebagai kebutuhan untuk tumbuh dan berkembang secara psikologis, menemukan identitas dirinya serta menyadari potensi dirinya. Aktualisasi diri merupakan suatu “*kebutuhan untuk tumbuh*” yang tidak pernah terpuaskan sepenuhnya. (Wexley dan Yukl, 1992:105)

Meskipun teori hirarki kebutuhan, seperti yang dikemukakan Maslow, kurang didukung fakta, namun proposisinya mempunyai implikasi praktis yang penting. (Wexley dan Yukl, 1992:107)

Ragam Motivasi berdasarkan Teori Dua Faktor dari Herzberg.

Teori ini mengemukakan bahwa ada dua faktor yang dapat memberikan kepuasan dalam bekerja. Kedua faktor tersebut, menurut Nawawi (1998:354) adalah sebagai berikut :

- a. Faktor sesuatu yang dapat memotivasi (*motivator*). Faktor ini antara lain adalah faktor prestasi (*achievement*), faktor pengakuan/penghargaan, faktor tanggung jawab, faktor memperoleh kemajuan dan perkembangan dalam bekerja khususnya promosi, dan faktor pekerjaan itu sendiri. Faktor ini terkait dengan kebutuhan pada urutan yang tinggi dalam teori Maslow.
- b. Kebutuhan Kesehatan Lingkungan Kerja (*Hygiene Factors*). Faktor ini dapat berbentuk upah/gaji, hubungan antara pekerja, supervisi teknis, kondisi kerja, kebijaksanaan perusahaan, dan proses administrasi di perusahaan. Faktor ini terkait dengan kebutuhan pada urutan yang lebih rendah dalam teori Maslow.

Nawawi (1998:354) menjelaskan bahwa dalam implementasinya di lingkungan sebuah organisasi kedua faktor tersebut menekankan pentingnya mewujudkan keseimbangan antara kedua faktor tersebut. Jika salah satu diantaranya tidak terpenuhi, akan mengakibatkan pekerjaan menjadi tidak efektif dan tidak efisien.

Ragam motivasi berdasarkan Teori Prestasi dari McClelland.

Mengenai teori ini Thoha (1996:2008) mengemukakan teori prestasi berikut :

Menurut teori motivasi Prestasi dari David McClelland : Seseorang dianggap mempunyai motivasi untuk berprestasi jika ia mempunyai keinginan untuk melakukan suatu karya yang berprestasi lebih baik dari prestasi karya orang lain. Ada tiga kebutuhan manusia ini yakni, kebutuhan untuk berprestasi (*need for achievement*), kebutuhan untuk berafiliasi atau bersahabat (*need for affiliation*), dan kebutuhan untuk kekuasaan (*need for power*). Ketiga kebutuhan ini terbukti merupakan unsur-unsur yang amat penting dalam menentukan prestasi seseorang dalam bekerja.

Thoha (1996:2008) juga menjelaskan bahwa ada beberapa karakteristik dari orang yang berprestasi tinggi antara lain :

1. Suka mengambil risiko yang moderat (*moderate risks*)
Pada umumnya nampak pada permukaan usaha, bahwa orang berprestasi tinggi risikonya juga besar.
2. Memerlukan umpan balik yang segera
Seseorang yang mempunyai kebutuhan prestasi tinggi, pada umumnya lebih menyenangi akan semua informasi mengenai hasil-hasil yang dikerjakannya.
3. Memperhitungkan keberhasilan
Seseorang yang berprestasi tinggi, pada umumnya hanya memperhitungkan keberhasilan prestasinya saja dan tidak memperdulikan penghargaan-penghargaan materi.
4. Menyatu dengan tugas
Sekali orang yang berprestasi tinggi memilih suatu tujuan untuk dicapai, maka ia cenderung untuk menyatu dengan tugas pekerjaannya sampai ia benar-benar berhasil secara gemilang.

Dengan demikian diperoleh suatu pokok pemahaman bahwa yang dimaksud dalam teori motivasi Prestasi adalah kebutuhan atau keinginan yang mendorong seseorang untuk melakukan pekerjaan dan meraih prestasi kerja sebaik-sebaiknya. Dan orang tersebut, melalui proses pekerjaan dan prestasi kerja yang diraihinya ia mendapat kepuasan tertentu. Kepuasan ini lebih dirasakan ketimbang imbalan yang diperolehnya dari pekerjaan tersebut, karena orang itu menyatu dan mencintai pekerjaannya serta memandang prestasi kerja sebagai suatu

konsep aktualisasi diri. Karena itulah maka ia butuh berprestasi (*need for achievement*), ia butuh kewenangan yang jelas untuk meraih prestasi (*need for power*), dan ia pun butuh mitra kerja yang mendukung (*need for affiliation*).

Dalam hubungannya dengan Teori Hierarki Kebutuhan Maslow, menurut Nawawi (1998:355) :

Motivasi berprestasi terkait dengan kebutuhan pada tingkat tinggi, terutama kebutuhan aktualisasi diri dan kebutuhan akan status kekuasaan. Kebutuhan ini memerlukan dan mengharuskan seseorang pekerja melakukan kegiatan belajar, agar menguasai keterampilan/keahlian yang memungkinkan seorang pekerja mencapai suatu prestasi.

Sementara itu, Nawawi (1998:355) menjelaskan bahwa implementasi orang-orang yang kuat memiliki motivasi berprestasi di lingkungan organisasi/perusahaan, antara lain sebagai berikut:

- a. Para pekerja terutama manajer dan tenaga kerja kunci produk ini, menyukai memikul tanggung jawab dalam bekerja, karena kemampuan melaksanakannya merupakan prestasi bagi yang bersangkutan.
- b. Dalam bekerja yang memiliki resiko kerja, para pekerja menyukai pekerjaan yang beresiko lunak (moderat). Pekerjaan yang beresiko tinggi dapat mengecewakannya, karena jika gagal berarti tidak atau kurang berprestasi. Sebaliknya juga kurang menyukai pekerjaan yang beresiko rendah atau tanpa resiko, yang dapat mengakibatkan pekerjaan tersebut disklasifikasikan tidak/kurang berprestasi, baik berhasil maupun gagal melaksanakannya.
- c. Pekerja yang berprestasi tinggi menyukai informasi sebagai umpan balik, karena selalu terdorong untuk memperbaiki dan meningkatkan kegiatannya dalam bekerja. Dengan demikian peluangnya untuk meningkatkan prestasi kerja akan lebih besar.
- d. Kelemahan yang dapat merugikan adalah pekerja yang berprestasi lebih menyukai bekerja mandiri, sehingga kurang positif sebagai manajer. Kemandirian itu dimaksudkan untuk menunjukkan prestasinya, yang mungkin lebih baik dari pekerja lain.

Dalam hal teori motivasi yang didasarkan pada penguatan ini, Husein (1999:38) mengemukakan :

Teori ini didasarkan atas hubungan sebab akibat dari perilaku dengan pemberian kompensasi. Teori ini banyak dipergunakan dan fundamental sifatnya dalam proses belajar, dengan mempergunakan prinsip yang disebut "Hukum Ganjaran (*law of effect*)". Hukum itu mengatakan bahwa suatu tingkah laku yang mendapat ganjaran menyenangkan akan mengalami penguatan dan cenderung untuk diulangi. Misalnya setiap memperoleh nilai baik dalam belajar mendapat pujian atau hadiah, maka cenderung untuk dipertahankan dengan mengulangi proses belajar yang pernah dilakukan. Demikian pula sebaliknya suatu tingkah laku yang tidak mendapat ganjaran, tidak akan mengalami penguatan karena cenderung tidak diulangi, bahkan dihindari.

Dari uraian yang demikian itu terungkap bahwa penguatan (*reinforcement*) berarti pengulangan kegiatan karena mendapat ganjaran yang menyenangkan. Dalam konteks ini, Nawawi (1998:355) berpendapat :

Ganjaran selain berbentuk material, dapat pula yang bersifat non material. Ganjaran berarti juga pemberian insentif. Oleh karena itu teori ini disebut :teori insentif. Disamping itu teori ini bersumber juga dari teori tingkah laku berdasarkan hubungan antara Perangsang dan Respons (*Stimulus-Respons* atau *S-R Bond*). Suatu perangsang yang diiringi dengan suatu persyaratan, cenderung untuk diiringi dengan respon yang tetap. Dengan kata lain suatu perangsang yang dikondisikan sebagai suatu persyaratan, akan mendapat respons yang sama atau respons yang diulang, sehingga sering dimunculkan, maka respons yang sana akan dilakukan.

Menurut Nawawi (1998:356), implementasi teori ini di lingkungan sebuah organisasi/perusahaan mengharuskan para manajer mampu mengatur cara pemberian insentif dalam memotivasi para pekerja, agar melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif dan efisien.

Untuk itu, masih menurut Nawawi (1998:356), insentif sebagai perangsang, agar menghasilkan respons pelaksanaan pekerjaan yang diulang atau bersifat penguatan, harus diberikan dengan persyaratan operasional antara lain berupa persyaratan kreativitas, produktivitas, prestasi dan lain-lain.

Nawawi (1998:356) mengemukakan Teori Harapan (*Expectancy*) dari Victor H. Vroom sebagai berikut :

Terdapat hubungan yang erat antara pengertian seseorang mengenai suatu tingkah laku, dengan hasil yang ingin diperolehnya

sebagai harapan. Dengan demikian harapan merupakan energi penggerak untuk melakukan suatu kegiatan untuk mencapai sesuatu yang diinginkan yang disebut dengan usaha. Usaha yang dapat dilakukan pekerja sebagai individu dipengaruhi oleh jenis dan kualitas kemampuan yang dimilikinya, yang diwujudkan berupa ketrampilan atau keahlian dalam bekerja. Berdasarkan jenis dan kualitas keterampilan atau keahlian dalam bekerja akan diperoleh hasil, yang jika sesuai dengan harapan akan dirasakan sebagai ganjaran yang memberikan rasa kepuasan.

Implementasinya, menurut Nawawi (1998:357) di lingkungan organisasi/perusahaan dapat dilakukan sebagai berikut :

1. Manajer perlu membantu para pekerja memahami tugas-tugas atau pekerjaannya, dihubungkan dengan kemampuan atau jenis dan kualitas keterampilan atau keahlian yang dimilikinya.
2. Manajer perlu membantu para pekerja agar memiliki harapan yang realistis, yang tidak berlebih-lebihan. Harapannya tidak melampaui usaha yang dapat dilakukannya, hal ini sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya.
3. Manajer perlu membantu para pekerja dalam meningkatkan keterampilan atau keahliannya dalam bekerja, yang dapat meningkatkan harapannya, dan akan meningkatkan pula usahanya melalui pelaksanaan pekerjaan yang semakin efektif dan efisien.

Sedangkan usaha yang dapat dilakukan pekerja sebagai individu dipengaruhi oleh jenis dan kualitas kemampuan yang dimilikinya, yang diwujudkan berupa keterampilan/keahlian dalam bekerja akan diperoleh hasil, yang jika sesuai dengan harapan akan dirasakan sebagai ganjaran yang memberikan rasa kepuasan. (Nawawi, 1998:356)

Dalam hal tujuan yang memotivasi, Nawawi (1998:357) berpendapat :

Dalam bekerja tujuan bukan harapan. Dalam kenyataannya harapan bersifat subjektif dan berbeda-beda antara setiap individu, meskipun bekerja pada unit kerja atau perusahaan yang sama. Tujuan bersumber dari Rencana Strategik dan Rencana Operasional organisasi/perusahaan, yang tidak dipengaruhi individu dan tidak mudah berubah-ubah. Oleh karena itu tujuan bersifat objektif.

Lebih jelas lagi, Nawawi (1998:357) menjelaskan tujuan yang memotivasi itu berikut ini :

Setiap pekerja yang memahami dan menerima tujuan organisasi/perusahaan atau unit kerjanya, dan merasa sesuai dengan dirinya akan merasa ikut tanggung jawab dalam mewujudkannya. Dalam keadaan seperti itu tujuan akan berfungsi sebagai motivasi dalam bekerja, yang mendorong para pekerja memilih alternatif cara bekerja yang terbaik atau yang paling efektif dan efisien.

Implementasi teori ini di lingkungan suatu organisasi/ perusahaan menurut Nawawi (1998:359) dapat diwujudkan dengan cara :

- a. Tujuan unit kerja atau tujuan organisasi/perusahaan merupakan fokus utama dalam bekerja. Oleh karena itu para manajer perlu memiliki kemampuan merumuskannya secara jelas dan terinci, agar mudah dipahami para pekerja. Untuk itu para manajer perlu membantu pekerja jika mengalami kesulitan memahami dan menyesuaikan diri dengan tujuan yang hendak di capai.
- b. Tujuan perusahaan menentukan tingkat intensitas pelaksanaan pekerjaan, sesuai dengan tingkat kesulitan mencapainya. Untuk itu para manajer perlu merumuskan tujuan yang bersifat menantang, sesuai dengan kemampuan pekerja yang ikut serta mewujudkannya.
- c. Tujuan yang sulit menimbulkan kegigihan dan ketekunan dalam usaha mencapainya, melebihi dari tujuan yang mudah mencapainya. Untuk itu para manajer perlu menghargai para pekerja yang berhasil mewujudkan tujuan unit kerja atau perusahaan yang sulit mencapainya.

Sehubungan keragaman motivasi yang diuraikan, menurut Nawawi (1998:359), secara sederhana dapat dibedakan dua bentuk motivasi kerja. Kedua bentuk tersebut adalah sebagai berikut :

1. Motivasi Intrinsik

Motivasi ini adalah pendorong kerja yang bersumber dari dalam diri pekerja sebagai individu, berupa kesadaran mengenai pentingnya atau manfaat/makna pekerjaan yang dilaksanakannya. Dengan kata lain motivasi ini bersumber dari pekerjaan yang dikerjakan, baik karena mampu memenuhi kebutuhan, atau menyenangkan atau memungkinkan mencapai suatu tujuan, maupun karena memberikan harapan tertentu yang positif di masa depan. Misalnya pekerja yang bekerja secara berdedikasi semata-mata karena merasa memperoleh kesempatan untuk mengaktualisasikan atau mewujudkan realisasi dirinya secara maksimal.

2. Motivasi Ekstrinsik

Motivasi ini adalah pendorong kerja yang bersumber dari luar diri pekerja sebagai individu, berupa suatu kondisi yang mengharuskannya melaksanakan pekerjaan secara maksimal. Misalnya berdedikasi tinggi dalam bekerja karena upah/gaji yang tinggi, jabatan posisi yang terhormat atau memiliki kekuasaan yang besar, pujian, hukuman dan lain-lain.

Dari deskripsi Teori Motivasi dapat disusun konsep operasional variabel Motivasi berikut :

a. Rujukan Teori :

Maslow (dalam Wexley dan Yukl (1992:102) mengatakan terdapat lima kelompok kebutuhan manusia yang berbeda-beda, yaitu Kebutuhan fisiologis (*physiological needs*), kebutuhan keamanan (*safety needs*), kebutuhan sosial atau berkelompok (*social needs*), kebutuhan penghargaan (*esteem needs*), dan kebutuhan aktualisasi diri (*self actualism needs*)".

b. Definisi Konseptual :

Motivasi adalah dorongan kebutuhan pegawai Disperindagkop Kota Bogor dalam bekerja yang mencakup kebutuhan fisiologis, kebutuhan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri pegawai Disperindagkop Kota Bogor dalam bekerja.

c. Dimensi Kajian :

Definisi konseptual diturunkan menjadi lima Dimensi Kajian : Dimensi Kebutuhan Fisiologis, Dimensi Kebutuhan Keamanan, Dimensi Kebutuhan Sosial, Dimensi Kebutuhan Penghargaan, dan Dimensi Kebutuhan Aktualisasi Diri.

d. Indikator Penelitian

Dimensi Kebutuhan Fisiologis diturunkan menjadi (1) indikator Gaji, (2) Indikator Insentif, (3) dan Indikator Fasilitas Kerja. Dimensi Kebutuhan Keamanan diturunkan menjadi (4) Indikator Keamanan Lingkungan Kerja, dan (5) Indikator Kenyamanan Lingkungan Kerja.

Dimensi Kebutuhan Sosial diturunkan menjadi (6) Indikator Suasana Kebersamaan, dan (7) Indikator Susana Kerjasama. Dimensi Kebutuhan Penghargaan diturunkan menjadi (8) Indikator Penghargaan Pimpinan Terhadap Staf, dan (9) Indikator Penghargaan Staf Terhadap Pimpinan. Dimensi Kebutuhan Aktualisasi Diri diturunkan menjadi (10) Indikator Pencitraan Diri Dalam Bekerja, (11) Indikator Profesionalitas Kerja, dan (12) Indikator Prestasi Kerja.

3. Teori Kinerja

Kinerja pegawai dalam satuan kerja perangkat daerah tampak menjadi faktor penentu proses penyelenggaraan tugas dan fungsi satuan kerja. Bagaimana kinerja pegawai dapat menjadi faktor penentu, merujuk pada uraian Prawirosentono (1997:1) berikut ini :

Media massa Indonesia memberi padanan kata dalam bahasan Inggris untuk istilah kinerja tersebut, yakni "*performance*". Apakah arti *performance* tersebut? Menurut The Scribner – Bantam English Dictionary, terbitan Amerika Serikat dan Canada, Tahun 1979, terdapat keterangan sebagai berikut : berasal dari akar kata "to perform" yang mempunyai beberapa "entries" berikut :

- 1) *To do or carry out; execute*
- 2) *To discharge or fulfill; as a vow*
- 3) *To portray, as a character in a play*
- 4) *To render by the voice or a musical instrument*
- 5) *To execute or complete an undertaking*
- 6) *To act a part in play*
- 7) *To Perform music*
- 8) *To do what is expected of a person or machine*

Menurut Prawirosentono "*Entries*" yang paling cocok dan tepat adalah : 1), 2), 5) dan 8), yakni : melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Sedangkan arti kata *performance* merupakan kata benda (noun) di mana salah satu "*entry*"-nya adalah : "*thing done*" (sesuatu hasil yang telah dikerjakan).

Berdasarkan hal tersebut di atas, maka, menurut Prawirosentono (1997:1) :

Performance atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Schermerhon, Hunt dan Osborn (1991:59) berpendapat bahwa kinerja sebagai kuantitas dan kualitas pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan oleh individu, kelompok maupun organisasi.

Lebih jelas lagi Schermerhon, Hunt dan Osborn (1991:59) mengatakan :

Kinerja dapat diukur baik secara individu, kelompok ataupun organisasi. Tinggi atau rendahnya kinerja ini dapat dilihat dari kuantitas dan kualitas pencapaian tugasnya. Aspek kualitas ini mengacu pada beban kerja yang telah ditetapkan, sedangkan kualitas kerja dapat dilihat dari rapi atau tidaknya pekerjaan yang telah dilaksanakan.

Searah dengan pendapat yang dikemukakan itu, menurut Yaslis (2002 : 65) :

Kinerja adalah penampilan hasil karya personel baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi. Kinerja dapat merupakan penampilan individu maupun kelompok kerja dapat merupakan penampilan hasil karya yang tidak terbatas kepada personal di dalam organisasi.

Gordon (1993:14) mengemukakan "*Performance was a function of employee's ability, acceptance of goals, level of the goals, and the interaction of the goal with their ability*"

Dari pendapat Gordon itu terungkap bahwa kinerja mengandung empat unsur yaitu : 1) Kemampuan 2) Penerimaan tujuan-tujuan organisasi 3) Tingkatan tujuan-tujuan yang dicapai dan 4) Interaksi antara tujuan dan kemampuan para anggota organisasi.

Robbins (1994:237) mengemukakan bahwa : "*performance is the measurement of result, it asks the simple question did you get the job done*", yang dapat diartikan bahwa kinerja merupakan ukuran suatu hasil yang menyatakan pertanyaan sederhana apa yang anda peroleh dari tugas yang telah dilaksanakan.

Definisi lain mengenai kinerja juga diungkapkan oleh Maier sebagaimana yang dikutip oleh As'ad (1995:47), yang mengatakan bahwa kinerja merupakan kesuksesan seseorang didalam melaksanakan suatu pekerjaan.

Senada dengan hal tersebut Lawler dan Porter yang dikutip oleh As'ad (1995:47) berpendapat bahwa kinerja merupakan "*Successful role achievement*" yang diperoleh seseorang dari perbuatannya. Pengertian ini menjelaskan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai oleh seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan.

Kinerja adalah hasil dari fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu selama suatu periode waktu tertentu (Bernandin & Russel). Sesuai pengertian ini ada tiga aspek yang perlu dipahami setiap pegawai dan atau pemimpin suatu organisasi/unit kerja yakni 1) kejelasan tugas atau pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya; 2) kejelasan hasil yang diharapkan dari suatu pekerjaan atau fungsi; 3) waktu yang diperlukan menyelesaikan suatu pekerjaan agar hasil yang diharapkan dapat terwujud. (Sianipar,2000:5)

Dari berbagai pendapat di atas diperoleh suatu konsep pemahaman bahwa pada dasarnya kinerja merupakan proses dan hasil kerja atau prestasi kerja yang dilakukan dan atau dicapai seseorang dan atau sekelompok orang dalam suatu organisasi menurut prosedur, ketentuan dan uraian kerja tertentu dengan menggunakan berbagai sumber daya pekerjaan dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran tertentu melalui pekerjaan tersebut.

Setiap pegawai yang diterima, diberikan tugas (pekerjaan) dan atau kepercayaan memimpin suatu unit organisasi/unit kerja tertentu diharapkan mampu menunjukkan kinerja yang memuaskan dan memberikan kontribusi yang maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi. Berdasarkan pengertian tersebut berarti setiap pegawai harus menyadari bahwa pekerjaan yang dilakukannya membuahkan suatu hasil. Jadi kinerja itu dapat diartikan sebagian hasil kerja atau kemampuan kerja yang diperlihatkan seseorang sekelompok orang

(organisasi) atas suatu pekerjaan pada waktu tertentu. Kinerja itu dapat berupa produk akhir (barang dan jasa) dan atau bentuk perilaku, kompetensi, sarana dan keterampilan spesifik yang dapat mendukung pencapaian tujuan, sasaran organisasi. (Sianipar,2000:5)

Dalam organisasi, karena adanya struktur dan prosedur, maka sejumlah orang harus memainkan peran sebagai atasan; dan sejumlah lainnya memainkan peran sebagai bawahan. Di antara atasan dengan bawahan, dan di antara sesama atasan atau bawahan terjalin suatu hubungan antar kerja individu dan hubungan antar kerja kelompok. Dalam proses interaktif hubungan kerja inilah tampak kinerja individu dan kinerja kelompok atau unit kerja.

Gibson (dalam Yaslis, 2002 : 67) menyampaikan model teori kinerja dan melakukan analisis terhadap sejumlah variabel yang mempengaruhi perilaku dan kinerja individu. Variabel individu dikelompokkan pada sub-variabel kemampuan dan keterampilan, latar belakang dan demografis. Sub-variabel kemampuan dan keterampilan merupakan factor utama yang mempengaruhi perilaku dan kinerja individu. Variabel demografis, menurut berefek tidak langsung pada perilaku dan kinerja individu.

Variabel psikologis terdiri dari sub-variabel persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi. Variabel ini menurut Gibson, banyak dipengaruhi oleh keluarga, tingkat sosial pengalaman kerja sebelumnya dan variabel demografis. Variabel psikologis seperti persepsi, sikap, kepribadian, dan belajar merupakan hal yang kompleks dan sulit diukur. Gibson (1987) juga menyatakan sukar mencapai kesepakatan dan pengertian dari variabel tersebut, karena seorang individu masuk dan bergabung dalam organisasi kerja pada usia, etnis, latar belakang budaya, dan keterampilan berbeda satu dengan yang lainnya. Variabel organisasi menurut Gibson (1987) berefek tidak langsung terhadap perilaku dan kinerja individu. Variabel organisasi digolongkan dalam sub-variabel sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur, dan desain pekerjaan. Adapun Kompelman (1986) mengemukakan sub-variabel imbalan akan berpengaruh untuk untuk meningkatkan motivasi kerja

yang pada akhirnya secara langsung akan meningkatkan kinerja individu. (Yaslis, 2002 : 67)

Berdasarkan teori Gibson itu, Yaslis (2002 : 68) menampilkan diagram skematis variabel yang mempengaruhi perilaku dan kinerja.

Gambar 2.6
Diagram skematis teori perilaku dan kinerja dari Gibson



Sumber : Yaslis, 2002 : 68

Kinerja pegawai pada dasarnya adalah suatu proses dan hasil kerja yang bersumber dari kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya. Sebagai suatu proses kerja, kinerja pegawai dapat mencakup pengertian produktivitas, efektivitas dan efisiensi kerja. Sedangkan sebagai suatu hasil kerja, kinerja pegawai dapat mencakup pengertian kuantitas, kualitas dan manfaat hasil kerja yang dicapai, yang dalam ukuran tertentu dipandang sebagai prestasi kerja.

Dalam konteks itu, Schermerhon, Hunt dan Osborn (1991:59) menjelaskan :

Kinerja sebagai kuantitas dan kualitas pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan oleh individu, kelompok maupun organisasi. Kinerja dapat diukur baik secara individu, kelompok ataupun organisasi. Tinggi atau rendahnya kinerja ini dapat dilihat dari kuantitas dan kualitas pencapaian tugasnya. Aspek kualitas ini mengacu pada beban kerja yang telah ditetapkan, sedangkan kualitas kerja dapat dilihat dari rapi atau tidaknya pekerjaan yang telah dilaksanakan.

Diperlukan suatu konsep penilaian terhadap kinerja, agar dengan demikian kekuatan atau kelemahan kinerja individu atau kinerja unit kerja terungkap jelas. Dan bila terdapat kelemahan maka perlu segera dilakukan upaya terencana untuk memperkuat kelemahan kinerja tersebut. Untuk itu diperlukan suatu pendekatan penilaian kinerja.

Penilaian kinerja adalah proses menilai hasil karya personel dalam suatu organisasi melalui instrumen penilaian kinerja. Pada hakikatnya, penilaian kinerja merupakan suatu evaluasi terhadap penampilan kerja personel dengan membandingkannya dengan standar baku penampilan. Kegiatan penilaian kinerja ini membantu pengambilan keputusan bagian personalia dan memberikan umpan balik kepada para personel tentang pelaksanaan kerja mereka. (Yaslis, 2002 : 87)

Menurut Hall (1986), penilaian kinerja merupakan proses yang berkelanjutan untuk menilai kualitas kerja personel dan usaha untuk memperbaiki unjuk kerja personel dalam organisasi. Menurut Certo (1984), penilaian kinerja adalah proses penelusuran kegiatan pribadi personel pada masa tertentu dan menilai hasil karya yang ditampilkan terhadap pencapaian sasaran sistem manajemen. (Yaslis, 2002 : 87)

Melalui penilaian itu dapat diketahui bagaimana kinerja pegawai. Dengan melakukan suatu penilaian kinerja, dapat diketahui produktivitas, efektivitas dan efisiensi perilaku kerja pegawai. Lebih jauh lagi, dengan melakukan penilaian kinerja juga dapat diketahui capaian kuantitas dan atau kuantitas hasil pekerjaan pegawai.

Menurut Yaslis (2002 : 88), penilaian kinerja dapat didefinisikan sebagai proses formal yang dilakukan untuk mengevaluasi tingkat pelaksanaan pekerjaan atau *unjuk kerja (performance appraisal)* seorang personel dan memberikan umpan balik untuk kesesuaian tingkat kinerja.

Yaslis (2002 : 88) mengemukakan bahwa penilaian kinerja mencakup faktor-faktor antara lain:

- a. Pengamatan, yang merupakan proses menilai dan menilai perilaku yang ditentukan oleh sistem pekerjaan.
- b. Ukuran, yang dipakai untuk mengukur prestasi kerja seorang personel dibandingkan, dengan uraian pekerjaan yang, telah ditetapkan untuk personel tersebut.

- c. Pengembangan, yang bertujuan untuk memotivasi personel mengatasi kekurangannya dan mendorong yang bersangkutan untuk mengembangkan kemampuan dan potensi yang ada pada dirinya.

Menurut Yaslis (2002 : 89), penilaian kinerja pada dasarnya mempunyai dua tujuan utama yaitu :

- a. Penilaian kemampuan personel
Merupakan tujuan yang mendasar dalam rangka penilaian personel secara individual, yang dapat digunakan sebagai informasi untuk penilaian efektivitas manajemen sumber daya manusia.
- b. Pengembangan personel
Sebagai informasi untuk pengambilan keputusan untuk pengembangan personel seperti: promosi, mutasi, rotasi, terminasi, dan penyesuaian kompensasi.

Masih menurut Yaslis (2002 : 89), secara spesifik penilaian kinerja bertujuan antara lain untuk mengenali SDM yang perlu dilakukan pembinaan; menentukan kriteria tingkat pemberian kompensasi; memperbaiki kualitas pelaksanaan pekerjaan; bahan perencanaan manajemen program SDM masa datang; dan memperoleh umpan balik atas hasil prestasi personel.

Menurut Sianipar (2000:6), keberhasilan pelaksanaan suatu kerja dapat dilihat dari berbagai dimensi seperti dimensi waktu, dimensi kualitas dan produktifitas, misalnya :

1. Ketepatan waktu atau waktu tunggu atau rata-rata waktu/kecepatan.
2. kualitas atau Konformance (kesesuaian hasil dengan standar/spesifikasi) cacat atau hasil kerja tanpa proses ulang atau hasil kerja sesuai standar tanpa ada perbaikan.
3. kapasitas kerja atau produktivitas kerja atau rata-rata kemampuan kerja

Setiap orang yang menjadi anggota suatu organisasi ikut bertanggung jawab atas pencapaian kinerja organisasi sesuai bidang kerja masing-masing. Kalau setiap pegawai mampu menampilkan kinerja atas pelaksanaan kerja yang menjadi tanggung jawabnya, maka unit

kerja mereka memberikan kontribusi yang baik terhadap pencapaian kinerja organisasi. Keberhasilan pegawai mencapai kinerja dibidang masing-masing merupakan tanggung jawab atasan langsung (pimpinan). (Sianipar,2000:8)

Dari hasil penilaian kinerja dapat diketahui kira-kira kelemahan yang dipunyai oleh seorang personel. Apabila kualitas dan kuantitas pelaksanaan pekerjaan selama ini ternyata di bawah standar, maka personel tersebut perlu mendapatkan bimbingan dan perhatian _usus untuk meningkatkan kinerja. Perhatian dan bimbingan berkesinambungan tentang *technical know how* bagaimana cara melakukan pekerjaan harus secara langsung dipraktekkan sampai yang bersangkutan dalam waktu tidak terlalu lama dapat memperbaiki kuantitas dan kualitas pelaksanaan pekerjaan. (Yaslis, 2002 : 91)

Dari deskripsi Teori Kinerja dapat disusun konsep operasional variabel Kinerja Pegawai Disperindagkop Kota Bogor sebagai berikut :

a. Rujukan Teori :

Prawirosentono (1997:1-2) mengatakan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

b. Definisi Konseptual :

Kinerja Pegawai Disperindagkop Kota Bogor adalah proses dan hasil kerja yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan aturan, moral dan etika kerja yang berlaku.

c. Dimensi Kajian :

Definisi konseptual diturunkan menjadi Dimensi Kajian :
Dimensi Proses Kerja dan Dimensi Hasil kerja.

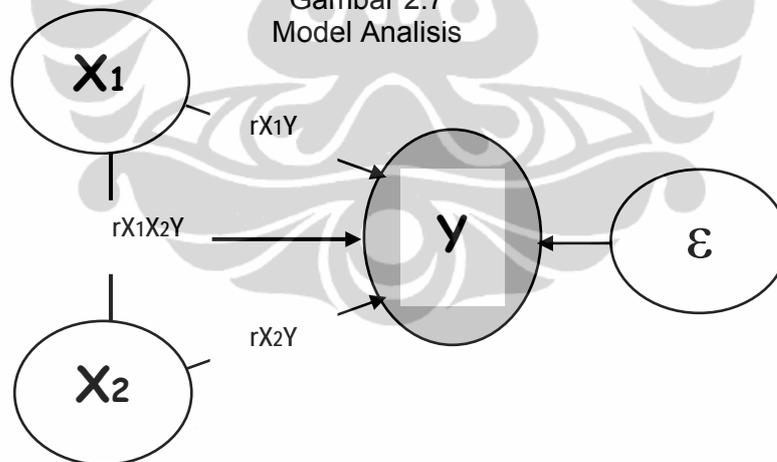
d. Indikator Penelitian :

Dimensi Proses Kerja diturunkan menjadi (1) Indikator Perencanaan Kerja, (2) Indikator Koordinasi Kerja, (3) Indikator Pelaksanaan Kerja, (4) Indikator Produktivitas Kerja Pegawai, (5) Indikator Efektivitas Kerja Pegawai, dan (6) Indikator Efisiensi Kerja Pegawai. Dimensi Hasil Kerja diturunkan menjadi (7) Indikator Kuantitas Hasil Kerja, (8) Indikator Kualitas Hasil Kerja, (9) Indikator Manfaat Hasil Kerja, (10) Indikator Dampak Hasil Kerja, (11) Indikator Umpan Balik Hasil Kerja, (12) Indikator Pertanggungjawaban Hasil Kerja.

B. Model Analisis

Model analisis dalam mengolah hasil peneliian menggunakan rancangan pengukuran statistika berikut :

Gambar 2.7
Model Analisis



Rancangan analisis statistika yang tergambar di atas dapat dijelaskan sebagai berikut :

- a. X_1 adalah variabel bebas (*independent variable*) Kepemimpinan yang diposisikan sebagai variabel antecedent (yang mendahului) dan diasumsikan berkorelasi positif dan signifikan dengan Kinerja Pegawai Disperindagkop Kota Bogor.

- b. X_2 adalah variabel bebas Motivasi yang diposisikan juga sebagai variabel antecedent dan diasumsikan berkorelasi positif dan signifikan dengan Kinerja Pegawai Disperindagkop Kota Bogor.
- c. Y adalah variabel terikat (*dependent variable*) Kinerja Pegawai Disperindagkop Kota Bogor yang diposisikan sebagai variabel konsekuensi.
- d. r_{X_1Y} adalah parameter struktural yang menjadi model pengukuran hubungan variabel bebas X_1 dengan variabel terikat Y .
- e. r_{X_2Y} adalah parameter struktural yang menjadi model pengukuran hubungan variabel bebas X_2 dengan variabel terikat Y .
- f. $r_{X_1X_2Y}$ adalah parameter struktural yang menjadi model pengukuran hubungan variabel bebas X_1 dan X_2 secara bersama-sama dengan variabel terikat Y .
- g. ε (*epsilon*) adalah variabel-variabel lain yang juga mempengaruhi variabel Y , tetapi tidak diteliti. Walaupun tidak diteliti, tetapi dari hasil pengukuran statistik koefisien determinasi kontribusi variabel-variabel lain terhadap variabel terikat Y dapat diketahui, dan berguna untuk memprediksi besar kontribusi hubungan antar variabel.

C. Hipotesis

Dengan rancangan analisis statistika yang digambarkan maka diajukan Hipotesis dengan pernyataan sebagai berikut :

- a. Terdapat Hubungan yang positif dan signifikan Kepemimpinan dengan Kinerja Pegawai Disperindagkop Kota Bogor.
- b. Terdapat Hubungan yang positif dan signifikan Motivasi dengan Kinerja Pegawai Disperindagkop Kota Bogor.

- c. Terdapat Hubungan yang positif dan signifikan Kepemimpinan dan Motivasi secara bersama-sama dengan Kinerja Pegawai Disperindagkop Kota Bogor.

D. Operasionalisasi Konsep

Operasional konsep variabel penelitian untuk pengukuran dan pengujian Hipotesis adalah sebagai berikut :

a. Variabel bebas Kepemimpinan

1) Definisi Konseptual Variabel Penelitian

Kepemimpinan adalah situasi hubungan yang saling mempengaruhi di antara bimbingan dan arahan pimpinan dengan kesiapan staf dalam pelaksanaan tugas yang berlangsung dalam organisasi Disperindagkop Kota Bogor.

2) Definisi Operasional Variabel Penelitian

Operasionalisasi variabel bebas Kepemimpinan mencakup 3 dimensi kajian dan 12 Indikator Penelitian. Dua belas indikator penelitian dioperasionalkan menjadi 12 item Kuesioner Penelitian (pernyataan) yang disusun dengan format skala Likert. Keduabelas item kuesioner itu diberikan kepada sampel penelitian guna memperoleh himpunan skor jawaban pada variabel bebas Kepemimpinan. Himpunan skor itu selanjutnya disusun menjadi Tabel Distribusi Jawaban responden. Dari distribusi jawaban responden akan diperoleh Sigma X_1 (ΣX) atau total skor jawaban responden pada variabel bebas Kepemimpinan. Sigma itu kemudian di-*insert* ke dalam

worksheet statistik untuk melakukan pengujian persyaratan analisis, pengukuran pengaruh dan pengujian Hipotesis pertama.

3) Kisi-kisi Operasional Variabel Penelitian

Kisi-kisi operasional variabel bebas Kepemimpinan disusun dengan pola operasional konsep berikut :

Tabel 2.2
Operasionalisasi Variabel Bebas X1

VARIABEL	DIMENSI	INDIKATOR	NO. ITEM
KEPEMIMPINAN	1. Situasi Hubungan	1.1 Situasi Hubungan Antar Pimpinan	1
		1.2 Situasi Hubungan Antara Pimpinan dan Staf	2
		1.3 Situasi Hubungan Antar Staf	3
		1.4 Situasi Lingkungan Kerja	4
	2. Bimbingan dan Arahan Pimpinan	2.1 Bimbingan administratif	5
		2.2 Bimbingan Operasional	6
		2.3 Arahan Penugasan	7
		2.4 Arahan Pertanggungjawaban	8
	3. Kesiapan Staf Dalam Pelaksanaan Tugas	3.1. Kesiapan Staf Menerima Tugas	9
		3.2. Ketaan Staf Dalam Melaksanakan Tugas	10
		3.3. Kemampuan Staf Dalam Melaksanakan Tugas	11
		3.4. Perilaku Kerja Staf Dalam Melaksanakan Tugas	12

Sumber : Diolah dari teori kepemimpinan

b. Variabel bebas Motivasi

1) Definisi Konseptual Variabel Penelitian

Motivasi adalah dorongan kebutuhan pegawai Disperindagkop Kota Bogor dalam bekerja yang mencakup kebutuhan fisiologis, kebutuhan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri pegawai Disperindagkop Kota Bogor dalam bekerja.

2) Definisi Operasional Variabel Penelitian

Operasionalisasi variable bebas Motivasi mencakup 5 dimensi kajian dan 12 Indikator Penelitian. Duabelas indikator penelitian dioperasionalkan menjadi 12 item Kuesioner Penelitian (pernyataan) yang disusun dengan format skala Likert. Keduabelas item kuesioner itu diberikan kepada sampel penelitian guna memperoleh himpunan skor jawaban pada variabel bebas Kepemimpinan. Himpunan skor itu selanjutnya disusun menjadi Tabel Distribusi Jawaban responden. Dari distribusi jawaban responden akan diperoleh Sigma X_2 (ΣX) atau total skor jawaban responden pada variabel bebas Motivasi. Sigma itu kemudian di-*insert* ke dalam worksheet statistik untuk melakukan pengujian persyaratan analisis, pengukuran pengaruh dan pengujian Hipotesis kedua.

3) Kisi-kisi Operasional Variabel Penelitian

Kisi-kisi operasional variabel bebas Motivasi disusun dengan pola operasional konsep berikut :

Tabel 2.3
Operasionalisasi Variabel Bebas X2

VARIABEL	DIMENSI	INDIKATOR	NO. ITEM
MOTIVASI	1. Kebutuhan Fisologis	1.1 Gaji	13
		1.2 Insentif	14
		1.3 Fasilitas Kerja	15
	2. Kebutuhan Keamanan	2.1 Keamanan Lingkungan Kerja	16
		2.2 Kenyamanan Lingkungan Kerja	17
	3. Kebutuhan Sosial	3.1 Suasana Kebersamaan	18
		3.2 Suasana Kerjasama	19
	4. Kebutuhan Penghargaan	4.1 Penghargaan Pimpinan Terhadap Staf	20
		4.2 Penghargaan Staf Terhadap Pimpinan	21
	5. Kebutuhan Aktualisasi Diri	5.1 Pencitraan Diri Dalam Bekerja	22
		5.2 Profesionalitas Kerja	23
		5.3 Prestasi Kerja	24

Sumber : Diolah dari teori motivasi

c. **Variabel terikat Kinerja Pegawai Disperindagkop Kota Bogor**

1) **Definisi Konseptual Variabel Penelitian**

Kinerja Pegawai Disperindagkop Kota Bogor adalah proses dan hasil kerja yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan aturan, moral dan etika kerja yang berlaku.

2) **Definisi Operasional Variabel Penelitian**

Operasionalisasi variable terikat Kinerja Pegawai Disperindagkop Kota Bogor mencakup 2 dimensi kajian dan 12 Indikator Penelitian. Duabelas indikator penelitian dioperasionalkan menjadi 12 item Kuesioner Penelitian (pernyataan) yang disusun dengan format skala Likert. Keduabelas item kuesioner itu diberikan kepada sampel penelitian guna memperoleh himpunan skor jawaban pada variabel bebas Kepemimpinan. Himpunan skor itu selanjutnya disusun menjadi Tabel Distribusi Jawaban responden. Dari distribusi jawaban responden akan diperoleh Sigma Y (ΣY) atau total skor jawaban responden pada variabel terikat Kinerja Pegawai. Sigma itu kemudian di-*insert* ke dalam worksheet statistik untuk melakukan pengujian persyaratan analisis,

pengukuran pengaruh dan pengujian Hipotesis pertama, kedua dan ketiga.

3) Kisi-kisi Operasional Variabel Penelitian

Kisi-kisi operasional variabel terikat Kinerja Pegawai disusun dengan pola operasional konsep berikut :

Tabel 2.4
Operasionalisasi Variabel Terikat Y

VARIABEL	DIMENSI	INDIKATOR	NO. ITEM
KINERJA PEGAWAI DISPERINDAGKOP	1. Proses Kerja	1.1 Perencanaan Kerja	25
		1.2 Koordinasi Kerja	26
	2. Hasil Kerja	1.3 Pelaksanaan Kerja	27
		1.4 Produktivitas Kerja Pegawai	28
		1.5 Efektivitas Kerja Pegawai	29
		1.6 Efisiensi Kerja Pegawai	30
		2.1 Kuantitas Hasil Kerja	31
		2.2 Kualitas Hasil Kerja	32
		2.3 Manfaat Hasil Kerja	33
		2.4 Dampak Hasil Kerja	34
		2.5 Umpan Balik Hasil Kerja	35
		2.6 Pertanggungjawaban Hasil Kerja	36

Sumber : Diolah dari teori kinerja

E. Metode Penelitian

a. Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan untuk mengungkap masalah-masalah yang dijadikan obyek penelitian adalah pendekatan penelitian deskriptif kuantitatif. Metode pendekatan ini berbasis pada penggunaan analisis statistika.

b. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang dilaksanakan adalah jenis penelitian eksperimental. Jenis penelitian ini bertujuan mengungkap masalah-

masalah yang dijadikan obyek penelitian dengan melakukan suatu pengujian Hipotesis.

c. **Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data yang digunakan untuk mengumpulkan data sekunder dan data primer dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1) **Studi Kepustakaan**

Studi kepustakaan adalah metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mempelajari, mengutip dan mengulas berbagai teori, data sekunder dan informasi yang tercakup dalam berbagai buku dan dokumen. Data tersebut kemudian diolah menjadi landasan teoritik untuk penyusunan konsep operasional variabel penelitian dan pembahasan. Studi Kepustakaan dilakukan dengan banyak membaca, membahas dan menyerap isi sejumlah buku, dokumen, makalah, diktat serta referensi yang dianggap dapat mendukung proses penelitian.

2) **Teknik Kuesioner Penelitian**

Kuesioner Penelitian adalah alat pengumpul data primer dari sejumlah responden yang menjadi sampel penelitian. Kuesioner Penelitian terdiri 12 item pernyataan variabel bebas Kepemimpinan, 12 item pernyataan variabel bebas Motivasi dan 12 item pernyataan variabel terikat Kinerja Pegawai serta kelompok pertanyaan karakteristik responden.

Penyusunan Kuesioner Penelitian menggunakan format skala Likert. Tentang format Skala Likert, Supranto (1997:86) menjelaskan sebagai berikut :

Format tipe Likert bisa dipergunakan. R.A. Likert (1932) mengembangkan prosedur penskalaan dimana skala mewakili suatu kontinum bipolar. Pada ujung sebelah kiri (dengan angka rendah) menggambarkan

suatu jawaban yang negatif sedangkan ujung kanan (dengan angka besar) menggambarkan yang positif.

Tabel 2.5
Contoh Format Skala Likert

Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Ragu-Ragu	Setuju	Sangat Setuju
1	2	3	4	5
Sangat Tidak Puas	Tidak Puas	Ragu-ragu	Puas	Sangat Puas
1	2	3	4	5
Sangat Jelek	Jelek	Ragu-ragu	Bagus	Sangat Bagus
1	2	3	4	5

Sumber : . Supranto. 1997, 86

3) Observasi

Observasi adalah pengamatan langsung yang dilakukan dengan mengunjungi Disperindagkop Kota Bogor. Tujuan observasi adalah untuk memahami berbagai hal yang terkait dan atau dapat mengungkapkan situasi dan kondisi obyek penelitian yang berlangsung pada kantor tersebut. Observasi dilakukan bersamaan dengan penyampaian Kuesioner Penelitian kepada para responden, serta melakukan juga dialog interaktif dengan sejumlah informan, namun dialog tersebut tidak dimaksudkan sebagai suatu wawancara formal.

d. Populasi dan Sampel

Para pihak yang dijadikan populasi dan sample penelitian adalah sebagai berikut :

1) Populasi Penelitian

Populasi penelitian adalah seluruh pegawai Disperindagkop Kota Bogor yang terdiri dari unsur pimpinan dan unsur staf. Jumlah dan rincian populasi adalah sebagai berikut :

Tabel 2.6
Populasi Penelitian

No	Sub Populasi	Jumlah
1	Unsur Pimpinan Disperindagkop	22
2	Unsur Staf Disperindagkop	361
	Total Populasi	383

Sumber : TU Disperindagkop Kota Bogor, 2008

2) Sampel Penelitian

Berdasarkan data populasi tersebut, selanjutnya pengambilan sampel berpedoman pada pendapat Gay (dalam Umar, 1999:108-111) yang mengatakan bahwa ukuran minimum sampel yang dapat diterima berdasarkan pada desain penelitian yang digunakan, yaitu sebagai berikut :

- Metoda *deskriptif*, minimal 10% populasi;
- Untuk populasi relatif kecil minimum 20% populasi;
- Metode *deskriptif korelasional*, minimal 30 subyek;
- Metode *ex post facto*, minimal 15 subyek per kelompok;
- Metode *eksperimental*, minimal 15 subyek per kelompok.

Pengambilan sampel secara acak adalah suatu metode pemilihan ukuran sampel dimana setiap anggota populasi mempunyai peluang yang sama untuk dipilih menjadi anggota sampel, sehingga metode ini sering disebut sebagai prosedur yang terbaik. Prosedur yang ditempuh untuk menetapkan sampel penelitian ini adalah prosedur penarikan sampel dengan *Teknik Stratifikasi Random (Stratified Random Sampling)*, yakni pengambilan sampel dengan cara acak, dimana setiap subyek populasi dipandang sama. Cara pengambilan sampel dengan menggunakan cara stratifikasi (*Stratifikasi Random Sample*) atau dengan menggunakan satuan yang sering disebut *sample fraction (f)* untuk masing-masing sub populasi sebagai faktor penggalinya. Nasir (1999, 355) menjelaskan jumlah *sample fraction* disesuaikan dengan jumlah stratanya. Nilai f_i dihitung melalui perhitungan sebagai berikut :

Besarnya sampling fraction per stratum adalah :

$$f_i = \frac{N_i}{N}$$

Kemudian didapat besarnya sub sampel per stratum

$$n_i = f_i \cdot n$$

Keterangan :

f_i = Sampling Fraction Stratum i

N_i = Banyaknya individu yang terdapat dalam stratum unsur populasi kerja

N = Banyaknya individu populasi seluruhnya

n = Banyaknya responden yang dimasukkan menjadi sampel

n_i = Banyaknya responden yang dimasukkan menjadi sub sampel per stratum

Berdasarkan pendapat Gay yang menyatakan bahwa metode *deskriptif korelasional* minimal 30 subyek, maka jumlah sampel dalam penelitian ini diambil sebanyak 100 orang dari total populasi penelitian dengan rincian distribusi pengambilan sampel berikut :

Unsur Pimpinan Disperindagkop :

$$f_i = \frac{N_i}{N} = \frac{22}{383} = 0,57$$

$$n_i = f_i \cdot n = 0,57 (100) = 5,7 \text{ dibulatkan } 6 \text{ responden}$$

Unsur Staf Disperindagkop :

$$f_i = \frac{N_i}{N} = \frac{361}{383} = 0,94$$

$$n_i = f_i \cdot n = 0,94 (100) = 94 \text{ dibulatkan } 94 \text{ responden}$$

Dari hasil penghitungan pengambilan sampel dari masing-masing sub populasi diperoleh distribusi pengambilan sampel sebanyak 100 responden dengan rincian distribusi pengambilan unsur-unsur sampel sebagai berikut :

Tabel 2.7
Sampel Penelitian

No	Sub Populasi	Jumlah
1	Unsur Pimpinan Disperindagkop	6
2	Unsur Staf Disperindagkop	94
	Jumlah Sampel	100

e. **Teknik Analisis Data**

Pengolahan data yang menjadi hasil penelitian menggunakan *Metode Analisis Kuantitatif*. Metode Analisis Kuantitatif adalah metode analisis data yang terkumpul dalam bentuk angka-angka atau skor jawaban para responden yang menjadi sampel penelitian. Tentang jenis data ini, Sudjana (1996 : 4) mengatakan bahwa data yang berbentuk bilangan disebut data kuantitatif, harganya berubah-ubah atau bersifat Variabel. Dari nilainya dikenal dua golongan data kuantitatif ialah : Data dengan Variabel diskrit atau singkatnya data diskrit dan data dengan Variabel kontinu disingkatnya data kontinu. Dengan pemahaman data yang demikian itu, aplikasi Metode Analisis Kuantitatif menggunakan rumus-rumus statistik di bawah ini :

1) **Pengujian Persyaratan Analisis**

a) **Pengujian Validitas Instrumen**

Rumus statistik yang digunakan adalah Statistik Koefisien Korelasi Product Moment. Dengan rumus tersebut pengolahan data menggunakan Program SPSS for Window. Rumus statistik pengujian validitas adalah sebagai berikut:

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

Fungsi pengujian validitas instrumen penelitian adalah untuk mengetahui validitas setiap item kuesioner. Pengertian valid adalah kuesioner efektif untuk menggali permasalahan yang dijadikan obyek penelitian, dengan asumsi bahwa kuesioner penelitian mudah dimengerti dan mudah dijawab. Pengukuran validitas instrumen penelitian dilakukan dengan menggunakan rumus koefisien product moment. Untuk mengetahui nilai korelasi validitas tersebut, dilakukan penghitungan dengan menggunakan program statistik SPSS for windows (lampiran 5), dan hasil pengujian sebagai berikut :

Tabel 2.8
Hasil Pengujian Validitas Instrumen X1

No. Item	Koefisien Reliabilitas	r Table Kritik Product Moment	Kriteria
Variabel Bebas Kepemimpinan			
1.	0,649	0,195	<i>Valid</i>
2.	0,613	0,195	<i>Valid</i>
3.	0,498	0,195	<i>Valid</i>
4.	0,348	0,195	<i>Valid</i>
5.	0,465	0,195	<i>Valid</i>
6.	0,432	0,195	<i>Valid</i>
7.	0,376	0,195	<i>Valid</i>
8.	0,329	0,195	<i>Valid</i>
9.	0,227	0,195	<i>Valid</i>
10	0,648	0,195	<i>Valid</i>
11	0,607	0,195	<i>Valid</i>
12	0,693	0,195	<i>Valid</i>

Sumber: Diolah dari hasil penelitian

Data yang tersaji menunjukkan bahwa hasil penghitungan koefisien korelasi atas 12 item pernyataan dapat dinyatakan valid, karena nilai korelasi validitas > tabel r harga kritik product moment 0,195 dengan taraf kepercayaan 95% (lampiran 12). Dengan

demikian seluruh item kuesioner penelitian yang tersusun dalam operasional konsep variabel Kepemimpinan dapat dinyatakan valid, dan layak untuk dilanjutkan ke dalam pengukuran dan pengujian Hipotesis.

Tabel 2.9
Hasil Pengujian Validitas Instrumen X2

No. Item	Koefisien Reliabilitas	r Tabel Kritik Product Moment	Kriteria
Variabel Bebas Motivasi			
13	0,393	0,195	<i>Valid</i>
14	0,376	0,195	<i>Valid</i>
15	0,478	0,195	<i>Valid</i>
16	0,478	0,195	<i>Valid</i>
17	0,496	0,195	<i>Valid</i>
18	0,514	0,195	<i>Valid</i>
19	0,555	0,195	<i>Valid</i>
20	0,527	0,195	<i>Valid</i>
21	0,481	0,195	<i>Valid</i>
22	0,454	0,195	<i>Valid</i>
23	0,364	0,195	<i>Valid</i>
24	0,311	0,195	<i>Valid</i>

Sumber: Diolah dari hasil penelitian

Data yang tersaji menunjukkan bahwa hasil penghitungan koefisien korelasi atas 12 item pernyataan dapat dinyatakan valid, karena nilai korelasi validitas > tabel r harga kritik product moment 0,195 dengan taraf kepercayaan 95% (lampiran 12). Dengan demikian seluruh item kuesioner penelitian yang tersusun dalam operasional konsep variabel Motivasi dapat dinyatakan valid, dan

layak untuk dilanjutkan ke dalam pengukuran dan pengujian Hipotesis.

Tabel 2.10
Hasil Pengujian Validitas Instrumen

No. Item	Koefisien Reliabilitas	r Tabel Kritis Product Moment	Kriteria
Variabel Terikat Kinerja Pegawai			
25	0,459	0,195	<i>Valid</i>
26	0,443	0,195	<i>Valid</i>
27	0,561	0,195	<i>Valid</i>
28	0,546	0,195	<i>Valid</i>
29	0,515	0,195	<i>Valid</i>
30	0,465	0,195	<i>Valid</i>
31	0,586	0,195	<i>Valid</i>
32	0,499	0,195	<i>Valid</i>
33	0,590	0,195	<i>Valid</i>
34	0,593	0,195	<i>Valid</i>
35	0,503	0,195	<i>Valid</i>
36	0,406	0,195	<i>Valid</i>

Sumber: Diolah dari hasil penelitian

Data yang tersaji menunjukkan bahwa hasil penghitungan koefisien korelasi atas 12 item pernyataan dapat dinyatakan valid, karena nilai korelasi validitas > tabel r harga kritik product moment 0,195 dengan taraf kepercayaan 95% (lampiran 12). Dengan demikian seluruh item kuesioner penelitian yang tersusun dalam operasional konsep variabel Kinerja Pegawai dapat dinyatakan valid,

dan layak untuk dilanjutkan ke dalam pengukuran dan pengujian Hipotesis.

a. **Pengujian Reliabilitas Alat Ukur**

Rumus statistik yang digunakan adalah teknik reliability analysis alpha. Fungsi rumus ini adalah untuk mengetahui reliabilitas (keandalan) instrumen kuesioner sebagai alat pengukuran korelasi atau regresi. Rumus reliabilitas analysis alpha tersebut adalah sebagai berikut :

$$r = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right)$$

Keterangan :

- r = reliabilitas instrumen
- k = banyaknya butir pertanyaan dari banyaknya soal
- $\sum \sigma_b^2$ = jumlah varians total
- σ_t^2 = varians total

Pengujian reliabilitas alat ukur dimaksudkan untuk mengetahui nilai instrumen yang digunakan untuk mengumpulkan data primer dari sampel penelitian reliable atau tidak reliable. Pengertian reliable adalah bahwa alat ukur yang digunakan dapat diandalkan, karena dalam situasi yang berbeda kuesioner penelitian tidak menimbulkan persepsi yang jauh berbeda. Pengujian reliabilitas menggunakan teknik *reliability analysis alpha* yang dibantu dengan program SPSS for Windows, dan hasil pengujian adalah sebagai berikut :

- 1) Koefisien reliabilitas alpha untuk variabel Kepemimpinan (X_1) yang diperoleh adalah sebesar 0,7090. (*lampiran 6*)
- 2) Koefisien reliabilitas alpha untuk variabel Motivasi (X_2) yang diperoleh adalah sebesar 0,6438. (*lampiran 7*)
- 3) Koefisien reliabilitas alpha untuk variabel Kinerja Pegawai (Y) yang diperoleh adalah sebesar 0,7477. (*lampiran 8*)

Nilai korelasi diperoleh dari hasil penghitungan statistik dibandingkan dengan tabel harga kritik r product moment. Dengan taraf signifikan 95% ($\alpha = 0,05$) dengan 100 responden, $r_{\text{tabel}} = 0,195$, maka dapat disimpulkan nilai korelasi reliabilitas alat ukur lebih besar dari harga signifikan yang menjadi hasil pengujian reliabilitas. Artinya, alat ukur yang digunakan *reliable* atau dapat diandalkan.

2) Pengukuran dan Pengujian Hipotesis

Pengukuran statistik koefisien korelasi dilakukan dengan rumus-rumus statistic berikut :

a) Pengukuran Koefisien Korelasi

Pengukuran Koefisien Korelasi Tunggal menggunakan rumus statistik berikut :

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

Pengukuran Koefisien Korelasi Ganda menggunakan rumus statistik berikut :

$$R = \sqrt{R^2}$$

b) Pengukuran Koefisien Determinasi

Pengukuran Koefisien Determinasi Tunggal menggunakan rumus :

$$\text{Koefisien Penentu (KP)} = r^2$$

Pengukuran Koefisien Determinasi Ganda menggunakan rumus statistik berikut :

$$R^2 = \frac{b_1 \sum X_1 Y + b_2 \sum X_2 Y}{\sum Y^2}$$

c) **Pengukuran Persamaan Regresi**

Pengukuran Persamaan Regresi Sederhana menggunakan rumus statistik berikut :

$$\hat{Y} = a + bX$$

Pengukuran Persamaan Regresi Ganda menggunakan rumus statistik berikut :

$$\hat{Y} = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

d) **Pengujian Hipotesis**

Pengujian Hipotesis tunggal : Statistik t hitung untuk pengujian Hipotesis tunggal menggunakan rumus berikut :

$$t_{hitung} = \frac{bi}{\delta bi}$$

Keterangan :

b = Koefisien regresi pada variabel bebas (X_1 atau X_2)

δb = Standar error regresi

Kriteria Pengujian : Apabila t hitung > t tabel, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, sebaliknya apabila t hitung < t tabel, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak.

Pengujian Hipotesis Ganda : Statistik F hitung untuk pengujian Hipotesis ganda menggunakan rumus berikut :

$$F_{hitung} = \frac{JK(Reg)/k}{JK(S)/(n-2-1)}$$

Kriteria Pengujian : Apabila F hitung > F tabel, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, apabila F hitung < F tabel, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak.

Berdasarkan rumus-rumus pengukuran yang digunakan maka pemahaman tentang hubungan (penggunaan statistik parametrik) dapat dijelaskan dengan merujuk pendapat Arikunto (1998: 263) berikut ini :

Hubungan dua variabel ada yang positif dan ada yang negatif. Hubungan X dan Y dapat dikatakan positif apabila kenaikan (penurunan) X pada umumnya diikuti oleh kenaikan (penurunan) Y. Sebaliknya, dikatakan negatif kalau kenaikan (penurunan) X pada umumnya diikuti oleh penurunan (kenaikan) Y.

Indeks sebenarnya dapat diketahui adanya 4 hal, yakni : arah korelasi, ada tidaknya korelasi, interpretasi mengenai tinggi-rendahnya korelasi. Arikunto (1998: 263) mengemukakan :

Arah korelasi, dinyatakan dalam tanda + (plus) dan – (minus). Tanda + menunjukkan adanya korelasi sejajar searah, dan tanda – menunjukkan korelasi sejajar berlawanan arah.

Korelasi + : “Makin tinggi nilai X, makin tinggi nilai Y” atau “kenaikan nilai X diikuti kenaikan nilai Y.”

Korelasi – : “Makin tinggi nilai X, makin rendah nilai Y” atau “kenaikan nilai X, diikuti penurunan nilai Y”.

Untuk mengetahui makna hasil pengukuran, berikut ini disajikan tabel interpretasi koefisien korelasi nilai sebagai pedoman interpretasi hasil pengukuran statistik.

Tabel 2.11
Interpretasi Koefisien Korelasi Nilai r

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,80 - 1,000	Sangat kuat
0,60 - 0,799	Kuat
0,40 - 0,599	Cukup kuat
0,20 - 0,3,99	Rendah
0,00 - 0,199	Sangat rendah

Sumber : Riduwan dan Akdon, 2006 : 124

f. Keterbatasan Penelitian

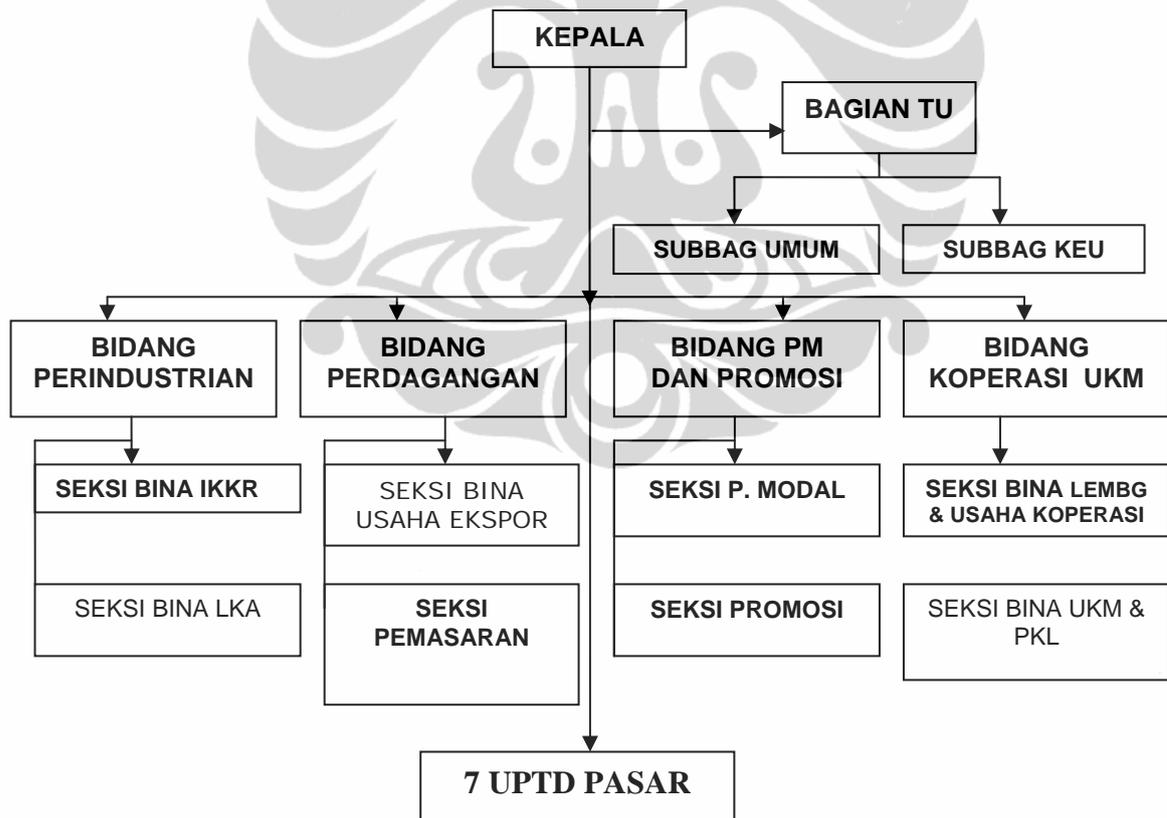
Menyadari bahwa kinerja pegawai Disperindagkop Kota Bogor tidak hanya berkorelasi dengan masalah kepemimpinan dan masalah motivasi saja, maka dapat dinyatakan bahwa keterbatasan penelitian ini adalah bahwa tidak seluruh faktor yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai tersebut dapat diteliti.

BAB III
GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN

A. Struktur Organisasi

Berbagai kebijakan, program dan kegiatan pemerintahan Kota Bogor di sektor perindustrian, perdagangan dan koperasi diselenggarakan oleh satuan kerja perangkat dengan struktur pengoagnisian berikut :

Gambar 3.1
Struktur Organisasi
Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi
Kota Bogor



Sumber : Disperindagkop Kota Bogor, 2008

Dari struktur organisasi yang tergambar diketahui bahwa terdapat empat bidang tugas dan fungsi yang diselenggarakan oleh Disperindagkop

Kota Bogor. Keempat bidang tugas dan fungsi tersebut adalah Bidang Perindustrian, Bidang Perdagangan, Bidang Pembinaan dan Promosi, Bidang Koperasi dan UKM. Masing-masing bidang membawahi dua seksi. Terdapat 7 UPTD Pasar yang berada dalam pelaksanaan kewenangan serta tugas dan fungsi Disperindagkop Kota Bogor.

B. Kedudukan, Tugas Pokok, dan Fungsi Organisasi

Sebagai salah satu satuan kerja perangkat daerah Kota Bogor, Disperindagkop berkedudukan serta melaksanakan tugas dan fungsi organisasi sebagai berikut :

1. Kedudukan

Diperindagkop dibentuk dengan Peraturan Daerah Kota Bogor No. 13 tahun 2004 tentang Organisasi Perangkat Daerah Kota Bogor dan Keputusan Walikota Bogor Nomor 37 Tahun 2005 tentang Tugas Pokok, Fungsi, Tata Kerja dan Uraian Tugas Jabatan Struktural di Lingkungan Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi.

Diperindagkop merupakan perangkat daerah sebagai unsur pelaksana Teknis di bidang Industri, Perdagangan dan Koperasi yang dipimpin oleh seorang Kepala Dinas yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Walikota melalui Sekda.

Dinas Perindustrian, Pedagangan dan Koperasi Kota Bogor mempunyai tugas pokok sebagai berikut:

- a. Melaksanakan sebagian kewenangan daerah di bidang Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi.
- b. Untuk melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 Peraturan Daerah ini, Disperindagkop mempunyai fungsi :
 - 1) Perumusan kebijakan teknis di bidang Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi;
 - 2) Pelaksana teknis operasional di bidang perindustrian, perdagangan, dan koperasi;
 - 3) Pemberian perizinan dan pelaksanaan pelayanan umum;

- 4) Pengelolaan sumber daya aparatur, keuangan, prasarana dan sarana dinas;
 - 5) Pembinaan terhadap unit pelaksana teknis dinas dalam lingkup tugasnya;
- c. Dinas membawahkan Bagian Tata Usaha; Bidang Perindustrian; Bidang Perdagangan; Bidang Penanaman Modal; Bidang Koperasi dan UKM, dan UPTD Pasar.

2. Tugas Pokok dan Fungsi Organisasi

Sesuai dengan Peraturan Walikota Nomor 37 Tahun 2005, maka Struktur Organisasi Diperindagkop terdiri dari: Kepala Dinas, Kepala Tata Usaha, dan empat (4) Kepala Bidang, dengan rincian sebagai berikut:

- a. Bagian Tata Usaha yang membawahkan : Sub Bagian Umum; dan Sub Bagian Keuangan.
- b. Bidang Perindustrian membawahkan: Seksi Bina Industri Kecil dan Kerajinan Rakyat; serta Seksi Bina Logam, dan Aneka.
- c. Kepala Bidang Perdagangan membawahkan : Seksi Pembinaan Usaha Perdagangan, dan Seksi Pemasaran dan Ekspor Impor.
- d. Bidang Penanaman Modal membawahkan : Seksi Penanaman Modal; dan Seksi Promosi.
- e. Bidang Koperasi dan Usaha Kecil Menengah (UKM) membawahkan : Seksi Bina Lembaga dan Usaha Koperasi; dan Seksi Bina Usaha Kecil Menengah (UKM) dan Pedagang Kaki Lima (PKL).
- f. Unit Pelaksana Teknis Dinas Pasar yaitu : UPTD Pasar Baru Bogor, UPTD Pasar Kebon Kembang, UPTD Pasar Sukasari, UPTD Pasar Gunung Batu, UPTD Pasar Jambu Dua, UPTD Pasar Padasuka, UPTD Pasar Merdeka.

C. Visi dan Misi Organisasi

Visi merupakan suatu konsep pernyataan tentang cita-cita organisasi atau gambaran suatu keadaan yang ingin direalisasikan dengan melaksanakan kewenangan serta tugas dan fungsi melalui pelaksanaan berbagai kebijakan, strategi, program dan kegiatan. Visi Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi adalah *“Mewujudkan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah yang Berkembang dan Mandiri sebagai Kekuatan Penopang Pertumbuhan Ekonomi Kota Bogor”*.

Dari pernyataan visi yang demikian itu tampak bahwa Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Usaha Menengah di Kota Bogor dijadikan sasaran kebijakan pemerintahan dan kegiatan pembangunan Kota Bogor di sektor perindustrian, perdagangan dan koperasi. Para pelaku tersebut diarahkan agar berkembang dan mandiri hingga dapat diandalkan untuk menopang pertumbuhan ekonomi Kota Bogor. Pertumbuhan ekonomi yang signifikan bagi perekonomian daerah dapat meningkatkan pertumbuhan Produk Domestik Regional Bruto (PDRB). Dari pertumbuhan PDRB dapat diketahui indikator-indikator perekonomian Kota Bogor yaitu pertumbuhan ekonomi, peningkatan pendapatan perkapita, perluasan lapangan kerja dan pemerataan hasil pembangunan. Pertumbuhan perekonomian yang demikian itu tentu tidak hanya untuk meningkatkan produktivitas daerah dan pendapatan masyarakat; tetapi seklaigus juga dapat meningkatkan realisasi penerimaan Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kota Bogor.

Untuk merealisasikan visi organisasi ke arah yang demikian itu, Misi Organisasi Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi Kota Bogor adalah sebagai berikut :

Misi Kesatu :

Memberdayakan Usaha Industri Rumah Tangga, Kecil dan Menengah.

Misi Kedua :

Memberdayakan usaha dagang Mikro, Kecil dan Menengah, perdagangan yang tertib dan transparan serta mengembangkan ekspor.

Misi Ketiga :

Meningkatkan Sarana dan Prasarana Perdagangan.

Misi Keempat :

Mengembangkan Usaha Kecil Menengah dan Koperasi.

Misi Kelima :

Mengembangkan Penanaman Modal

Untuk melaksanakan misi organisasi yang demikian itu, berdasarkan Arah Kebijakan Umum Pembangunan Kota Bogor yang ditetapkan bersama oleh pimpinan lembaga eksekutif dan lembaga legislative, Disperindagkop pada setiap tahun anggaran menyusun Rencana Kerja dan Rencana Kinerja Anggaran Satuan Kerja Perangkat Daerah (Renja SKPD). Deskripsi Renja ini mencakup arah kebijakan operasional organisasi, program organisasi, kegiatan organisasi, dan rencana alokasi anggaran untuk masing-masing kegiatan. Melalui pelaksanaan program, kegiatan dan penggunaan alokasi anggaran tersebut Disperindagkop Kota Bogor secara bertahap merealisasikan visi dan misi organisasi. Proses realisasi visi dan misi Disperindagkop Kota Bogor adalah salah satu komponen kegiatan Pemerintahan Kotas Bogor dalam mewujudkan kesejahteraan masyarakat, sebagaimana ditetapkan dalam Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah. Undang-undang ini pada dasarnya mengatur pelaksanaan kebijakan desentralisasi pemerintahan dan otonomi daerah. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa pelaksanaan tugas dan fungsi Disperindagkop Kota Bogor menjadi sangat penting dan bernilai strategis dalam pelaksanaan kebijakan desentralisasi pemerintahan dan otonomi daerah yang bertujuan mewujudkan kesejahteraan masyarakat.

Untuk itu, pelaksanaan tugas dan fungsi Disperindagkop Kota Bogor sangat memerlukan dukungan sumber daya manusia yang professional dan akuntabel. Sumber daya manusia yang professional dan akuntabel dibutuhkan untuk mewujudkan kinerja pegawai yang optimal dalam menyelenggarakan tugas dan fungsi organisasi melalui pelaksanaan berbagai kebijakan, program dan kegiatan operasional.

D. Kondisi Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi

Kondisi sumber daya manusia dalam organisasi Disperindagkop Kota Bogor dapat diketahui dari data berikut.

Tabel 3.1

Data Pegawai Negeri Sipil Disperindagkop Kota Bogor menurut kualifikasi Pendidikan tahun 2007

No.	Unit Kerja/Bidang	Kualifikasi Pendidikan						Jml.
		S2	S1	D3	SLTA	SLTP	SD	
1	Pejabat Struktural Dinas	4	13	2	4	-	-	23
2	Staf Bagian Tata Usaha	-	3	1	3	5	-	12
3	Staf Bidang Perindustrian	-	3	-	4	-	-	7
4	Staf Bidang Perdagangan	-	4	1	5	1	1	12
5	Staf Bidang Koperasi & UKM	-	4	-	8	1	-	13
6	Staf Bidang Penanaman Modal	-	2	-	4	-	-	6
7	Pelaksana UPTD Pasar	-	1	1	74	14	53	143
Jumlah		4	30	5	101	21	54	216

Sumber : Bag. TU Disperindagkop Kota Bogor, 2008

Dari data yang tersaji diketahui bahwa sumber daya manusia yang berstatus Pegawai Negeri Sipil yang bertugas dalam organisasi Diperindagkop Kota Bogor terdiri atas 4 pegawai berpendidikan Magister (S2), 30 pegawai berpendidikan Sarjana (S1), 5 pegawai berpendidikan Sarjana Muda (D3), 101 pegawai berpendidikan SLTA, 21 pegawai berpendidikan SLTP, dan 54 pegawai berpendidikan SD. Dari jumlah Pegawai Negeri Sipil terdapat 39 orang yang termasuk dalam kategori mempunyai latar belakang pendidikan tinggi. Bila jumlah pegawai yang mempunyai latar belakang pendidikan tinggi mampu menunjukkan kompetensi riil yang profesional, maka jumlah tersebut dapat dianggap cukup memadai untuk merealisasikan visi dan misi Disperindagkop Kota Bogor. Namun bila kompetensi riil para pegawai tersebut sebatas hanya pada profoma gelar kependidikan saja, maka dengan sendirinya perlu dilakukan berbagai upaya untuk meningkatkan kompetensi riil para pegawai. Berdasarkan kriteria pangkat/golongan, komposisi kepegawaian dalam organisasi Diperindagkop Kota Bogor dapat diketahui dari data berikut.

Tabel 3.2
Pegawai Negeri Sipil Disperindagkop Kota Bogor
menurut Pangkat/Golongan
tahun 2007

No.	Unit Kerja/Bidang	Pangkat/Golongan																Jml
		IV/d	IV/c	IV/b	IV/a	III/d	III/c	III/b	III/a	II/d	II/c	II/b	II/a	I/d	I/c	I/b	I/a	
1	Pejabat Struktural Dinas	-	-	4	3	11	4	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	23
2	Staf Bagian Tata Usaha	-	-	-	-	1	-	2	4	-	4	1	-	-	-	-	-	12
3	Staf Bidang Perindustrian	-	-	-	-	-	1	1	2	2	-	-	1	-	-	-	-	7
4	Staf Bidang Perdagangan	-	-	-	-	-	2	3	2	3	1	-	1	-	-	-	-	12
5	Staf Bidang Koperasi & UKM	-	-	-	-	-	-	4	5	1	2	1	-	-	-	-	-	13
6	Staf Bidang Penanaman Modal	-	-	-	-	-	-	1	4	-	-	1	-	-	-	-	-	6
7	Pelaksana UPTD Pasar	-	-	-	-	-	2	5	5	2	10	3	94	2	4	-	16	143
	Jumlah	-	-	4	3	12	9	17	22	8	17	6	96	2	4	-	16	216

Sumber : Bag.TU Disperindagkop Kota Bogor, 2008

Sumber daya kepegawaian Disperindagkop Kota Bogor tidak hanya terdiri dari pegawai yang berstatus Pegawai Negeri Sipil saja. Dalam organisasi Disprindagkop Kota Bogor juga terdapat pegawai dengan status Tenaga Kerja Kontrak (TKK). Jumlah pegawai dengan status tenaga kerja kontrak yang bertugas dalam organisasi Disperindagkop Kota Bogor dapat diketahui dai data berikut.

Tabel 3.3
Data Tenaga Kerja Kontrak pada Disperindagkop Kota Bogor
menurut kualifikasi pendidikan
tahun 2007

No.	Unit Kerja/Bidang	Kualifikasi Pendidikan						Jml.
		S2	S1	D3	SLTA	SLTP	SD	
1	Pejabat Struktural Dinas	-	-	-	-	-	-	-
2	Staf Bagian Tata Usaha	-	-	-	8	1	-	9
3	Staf Bidang Perindustrian	-	1	-	2	-	-	3
4	Staf Bidang Perdagangan	-	1	1	2	-	-	4
5	Staf Bidang Koperasi & UKM	-	1	1	1	-	-	3
6	Staf Bidang Penanaman Modal	-	-	-	3	1	-	4
7	Pelaksana UPTD Pasar	-	1	2	58	4	79	144
	Jumlah	-	4	4	74	6	79	167

Sumber : Bag.TU Disperindagkop Kota Bogor, 2008