

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Peranan **Sumber Daya Manusia (SDM)** sangat penting bagi suatu perusahaan, SDM merupakan salah satu faktor yang terlibat secara langsung di dalam kegiatan perusahaan dan berperan penting dalam meningkatkan produktivitas perusahaan dalam mencapai tujuan atau target perusahaan yang telah ditetapkan. Perusahaan membutuhkan SDM yang potensial baik pemimpin maupun pegawai pada pola tugas dan pengawasan yang merupakan penentu tercapainya tujuan perusahaan. SDM merupakan tokoh sentral dalam organisasi maupun perusahaan. Agar aktivitas manajemen berjalan dengan baik, perusahaan harus memiliki pegawai yang berpengetahuan dan berketrampilan tinggi serta usaha untuk mengelola perusahaan seoptimal mungkin sehingga kinerja pegawai meningkat (Setiyawan & Waridin dalam Reza, 2010). Kinerja pegawai merupakan hasil atau prestasi kerja pegawai yang dinilai dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang ditentukan oleh pihak organisasi atau perusahaan.

Peningkatan **kinerja** pegawai akan membawa kemajuan bagi perusahaan untuk bertahan dalam suatu persaingan lingkungan bisnis yang begitu dinamis. Oleh karena itu upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai merupakan tantangan manajemen yang paling serius karena keberhasilan untuk mencapai tujuan tergantung pada kualitas kinerja SDM yang ada di dalamnya. Kinerja

merupakan suatu prestasi atau tingkat keberhasilan yang dicapai oleh individu atau suatu organisasi dalam melaksanakan pekerjaan pada suatu periode tertentu. Menurut Sedarmayanti (2011) mengungkapkan bahwa kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang berarti hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan). Dalam sektor publik, khususnya dalam sektor pemerintahan, kinerja dapat diartikan sebagai suatu prestasi yang dicapai oleh pegawai pemerintah dalam melaksanakan pelayanan kepada masyarakat dalam suatu periode.

Selain itu, dalam kenyataannya keberhasilan kinerja suatu organisasi ditentukan oleh kepemimpinan yang dikembangkan pada lembaga tersebut dan budaya kerja yang ada di dalam organisasi yang setiap hari dilakukan oleh anggota/bawahannya dalam bekerja untuk mencapai tujuan lembaga. Efektivitas lembaga dalam mencapai visi, misi, dan tujuan lembaga tidak terlepas dari peranan pemimpin. Kepemimpinan merupakan tulang punggung pengembangan lembaga karena tanpa kepemimpinan yang baik akan sulit untuk mencapai tujuan organisasi, bahkan untuk beradaptasi dengan perubahan yang sedang terjadi di dalam maupun di luar lembaga. Hal ini disebabkan karena setiap pemimpin dapat memberikan pengaruh terhadap bawahannya, misalnya terhadap motivasi kerja, komitmen, produktivitas, kinerja dan lain-lain.

Dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai, maka diperlukan **kompetensi**. Kompetensi merujuk karakteristik yang menggambarkan karakteristik pribadi, motif, nilai-nilai, konsep diri, keahlian maupun pengetahuan seseorang yang memiliki kinerja yang superior unggul (superior performer) di lingkungan kerjanya (Spencer & Spencer dalam Palan, 2007). Pengetahuan, keterampilan dan sikap perilaku pegawai dalam pelaksanaan tugas jabatannya secara efisien, efektif dan professional, merupakan unsur kompetensi pegawai. Standar kompetensi memuat persyaratan minimal atas kemampuan dan spesifikasi seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya dengan hasil yang baik (Prayitno & Suprpto, 2002). Sertifikasi kompetensi dilaksanakan dengan pemberian sertifikat melalui pengujian kompetensi yang dilaksanakan secara obyektif dan sistematis berdasarkan standar kompetensi kerja. Pengukuran dan pengembangan kompetensi haruslah berdasarkan pemahaman dan pengertian yang jelas mengenai kebutuhan kompetensi, sehingga pembinaan dan pengembangan pegawai akan melahirkan pegawai yang jujur, adil, bertanggung jawab dan professional. Peningkatan kompetensi dapat dilakukan dengan mengikuti diklat fungsional (Murgiyono, 2002).

Selain itu, dalam upaya meningkatkan kinerja bawahan, maka pelaksanaan prinsip-prinsip komunikasi dalam **gaya kepemimpinan** perlu diperhatikan. Hubungan yang harmonis antara bawahan dan pimpinan merupakan suatu masalah yang perlu diperhatikan karena dapat meningkatkan kinerja bawahan. Organisasi akan berjalan dengan baik, jika pemimpin mempunyai kecakapan dalam bidangnya, dan setiap pemimpin mempunyai keterampilan yang

berbeda, seperti keterampilan teknis, manusiawi dan konseptual, sedangkan bawahan adalah seorang atau sekelompok orang yang merupakan anggota dari suatu perkumpulan atau pengikut yang setiap saat siap melaksanakan perintah atau tugas yang telah disepakati bersama guna mencapai tujuan yaitu meningkatnya kinerja bawahan (Hersey & Blanchard dalam Baihaqi, 2010).

Dalam kepemimpinan terdapat gaya kepemimpinan (*leadership style*) merupakan cara pimpinan untuk mempengaruhi orang lain atau bawahannya sedemikian rupa sehingga orang tersebut mau melakukan kehendak pimpinan untuk mencapai tujuan organisasi meskipun secara pribadi hal tersebut mungkin tidak disenangi. Menurut Alberto *et al.*, (2005), kepemimpinan berpengaruh positif kuat terhadap kinerja, juga berpengaruh signifikan terhadap *learning* organisasi. Temuan ini memberikan indikasi bahwa gaya kepemimpinan seorang pemimpin sangat berpengaruh terhadap kinerja bawahannya, di samping itu untuk mendapatkan kinerja yang baik diperlukan juga adanya pemberian pembelajaran terhadap bawahannya.

Kemudian dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai, maka dibutuhkan **pengawasan**. Pengawasan pimpinan menjadi salah satu faktor penunjang dalam mencapai kinerja pegawai. Perkembangan pengawasan melekat (waskat) menjadi Sistem Pengendalian Internal Pemerintah (SPIP) menempatkan pimpinan organisasi sebagai penggerak dan penentu tercapainya tujuan organisasi. Lima unsur yang ada dalam SPIP, antara lain lingkungan pengendalian, pengendalian risiko, kegiatan pengendalian, informasi dan komunikasi serta pemantauan mendorong pimpinan organisasi melakukan

pergeseran pengawasan dari *hard control ke soft control*. Pengawasan pimpinan sangat penting dilakukan, untuk menghindari terjadinya kesalahan dan penyimpangan, baik sebelum pelaksanaan pekerjaan maupun .setelah pelaksanaan pekerjaan dilakukan serta memperbaiki kesalahan dan penyimpangan tersebut agar pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja para pegawai dalam suatu instansi pemerintah.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka penulis melakukan penelitian dengan judul **”Pengaruh Kompetensi, Gaya Kepemimpinan, dan Pengawasan terhadap Kinerja Pejabat Pengelola Keuangan di Dinas PU Fakfak Papua Barat”**.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas maka perumusan masalahnya adalah sebagai berikut:

1. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pejabat pengelola keuangan di Dinas PU Fakfak Papua Barat?
2. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pejabat pengelola keuangan di Dinas PU Fakfak Papua Barat?
3. Apakah pengawasan berpengaruh terhadap kinerja pejabat pengelola keuangan di Dinas PU Fakfak Papua Barat?

C. Tujuan Penelitian

Penelitian dilakukan bertujuan untuk:

1. Mengetahui pengaruh kompetensi terhadap kinerja pejabat pengelola keuangan di Dinas PU Fakfak Papua Barat.
2. Mengetahui pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap kinerja pejabat pengelola keuangan di Dinas PU Fakfak Papua Barat.
3. Mengetahui pengaruh pengawasan terhadap Kinerja Pejabat Pengelola Keuangan di Dinas PU Fakfak Papua Barat.

D. Manfaat Penelitian

Manfaat dalam penelitian ini adalah :

1. Akademik

Hasil studi ini diharapkan dapat memberi kontribusi bagi pengembangan ilmu komunikasi dengan memberikan pengetahuan tentang pengaruh kompetensi, gaya kepemimpinan, dan pengawasan terhadap kinerja pejabat pengelola keuangan.

2. Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi kontribusi bagi SKPD XYZ dalam meningkatkan kinerja pejabat pengelola keuangan sehubungan dengan aspek kompetensi, gaya kepemimpinan, dan pengawasan.

E. Kerangka Teori

1. Teori Kinerja

Kinerja merupakan pencapaian hasil kerja pegawai atas tugas yang dibebankan pimpinan kepadanya serta memiliki keterkaitan kuat dengan kepuasan pelanggan, kontribusi ekonomi serta tujuan strategik organisasi. Kinerja pegawai merupakan tingkat kemampuan dan tingkat keberhasilan seseorang di dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Mangkuprawira & Vitalaya (2007) mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja karyawan adalah sebagai fungsi interaksi antara kemampuan dan motivasi yaitu prestasi kerja (Robbins, 2008). Kinerja atau prestasi kerja karyawan adalah tingkat hasil kerja karyawan dalam mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan yang diberikan. Dengan kata lain prestasi kerja adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan.

Kemudian untuk menilai baik tidaknya atau tinggi rendahnya kinerja pegawai, dapat dilihat dari teori kinerja pegawai menurut Mangkuprawira & Vitalaya (2007) terdapat beberapa faktor kinerja sebagai standar penilaian prestasi kerja yaitu :

- a. Kualitas kerja yang meliputi ketetapan, ketelitian, keterampilan serta kebersihan.
- b. Kuantitas kerja yang meliputi output rutin serta output non rutin (*extra*)

- c. Keandalan atau dapat tidaknya diandalkan yakni dapat tidaknya mengikuti instruksi, kemampuan inisiatif, kehati-hatian serta kerajinan.
- d. Sikap yang meliputi sikap terhadap perusahaan, pegawai lain, pekerjaan serta kerjasama.

Menurut Muchlas (2005), hal atau faktor-faktor atau aspek-aspek kinerja:

- a. Efisiensi dan efektivitas, efisiensi adalah jumlah pengorbanan yang dikeluarkan dalam pencapaian tujuan, sedangkan efektivitas dari suatu kelompok adalah apabila tujuan dapat dicapai sesuai dengan kebutuhan;
- b. Tanggung jawab adalah bagian yang tak terpisahkan atau sebagian atribut dari kepemilikan wewenang tersebut;
- c. Inisiatif yang berkaitan dengan daya pikir seseorang dan kreatifitas dalam bentuk ide untuk suatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

Menurut Prawirosentono (2010), faktor-faktor kinerja atau aspek-aspek kinerja adalah :

- a. Efektivitas dan efisiensi

Efektivitas dari suatu kelompok adalah apabila tujuan dapat dicapai sesuai dengan kebutuhan yang direncanakan, sedangkan efisiensi adalah berkaitan dengan jumlah pengorbanan yang dikeluarkan dalam pencapaian tujuan.

- b. Tanggung jawab

Tanggung jawab adalah bagian yang tidak dapat dipisahkan atau sebagai akibat kepemilikan wewenang tersebut.

c. Disiplin

Disiplin secara umum adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku. Sedangkan disiplin karyawan adalah ketaatan karyawan bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan perusahaan dimana bekerja.

d. Inisiatif

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

Kinerja dijabarkan dalam indikator sebagai berikut :

- 1) Dapat menyelesaikan sejumlah pekerjaan
- 2) Dapat menyelesaikan pekerjaan dengan teliti.
- 3) Memiliki pengetahuan
- 4) Memiliki kemampuan bekerjasama
- 5) Memiliki tanggung jawab
- 6) Memiliki sikap kerja
- 7) Memiliki inisiatif
- 8) Memiliki ketrampilan
- 9) Memiliki kreatifitas (Prawirosentono, 2008).

Indikator kinerja karyawan dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan indikator kinerja dari Prawirosentono (2010) meliputi efektivitas dan efisiensi, tanggung jawab, disiplin, dan inisiatif.

2. Penilaian Kinerja

Suatu organisasi baik swasta maupun pemerintah, akan selalu berupaya agar para anggota atau karyawan yang terlibat dalam pelaksanaan kegiatan organisasi. Hal itu dapat meningkatkan kinerjanya yang diwujudkan dalam bentuk kinerja karyawan setinggi mungkin untuk mewujudkan tujuan dari organisasi. Untuk itu sumberdaya manusia yang trampil, profesional, dan bekerja tinggi adalah dambaan semua organisasi. Simamora (2006), mengemukakan bahwa penilaian kinerja berkenaan dengan seberapa baik seseorang melakukan pekerjaan yang ditugaskan/diberikan. Evaluasi pekerjaan menentukan seberapa tinggi harga sebuah pekerjaan bagi organisasi.

Handoko (2008), menyebutkan ada dua teori utama untuk mengukur kinerja seseorang adalah efisiensi dan efektivitas. Efisiensi adalah kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan tepat dan benar, sedangkan efektivitas merupakan kemampuan untuk memilih tujuan yang tepat untuk pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Dengan kata lain, seorang karyawan yang efektif dapat memilih pekerjaan yang harus dilakukan atau cara yang tepat untuk pencapaian tujuan.

3. Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Simamora (2006) meskipun semua organisasi sama-sama memiliki tujuan utama mendasar tersebut untuk sistem penilaian kinerja mereka terdapat variasi yang sangat besar dalam penggunaan khusus yang dibuat organisasi atas informasi yang dihasilkan oleh sistem karyawan

tersebut. Tujuan-tujuan khusus itu dapat digolongkan menjadi dua bagian besar, yaitu evaluasi dan pengembangan. Kedua tujuan tersebut tidaklah saling terpisahkan, tetapi memang secara tidak langsung berbeda dari segi orientasi waktu, metode-metode dan peran atasan dan bawahan.

Penilaian pelaksanaan pekerjaan merupakan suatu pedoman dalam bidang personalia yang diharapkan dapat menunjukkan prestasi kerja para karyawan secara rutin dan teratur sehingga sangat bermanfaat bagi pengembangan karir karyawan maupun organisasi secara keseluruhan. Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara illegal, tidak melanggar hukum sesuai moral dan etika (Prawirosentono, 2008).

Faktor-faktor dalam penilaian prestasi kerja karyawan adalah (Beach dalam Robbins, 2006) :

- a. Faktor kualitas kerja, yang dapat dilihat dari segi ketelitian dan kerapian bekerja, kecepatan penyelesaian pekerjaan.
- b. Faktor kuantitas kerja, diukur dari kemampuan secara kuantitatif di dalam mencapai target atau hasil kerja.
- c. Faktor pengetahuan, memahami hal-hal yang berkaitan dengan tugas yang mereka lakukan.
- d. Faktor keadaan, kemampuan dalam menjalankan peraturan, inisiatif disiplin.
- e. Faktor kehadiran.

f. Faktor kerjasama.

4. Teori Kompetensi

Kompetensi merujuk karakteristik yang menggambarkan karakteristik pribadi, motif, nilai-nilai, konsep diri, keahlian maupun pengetahuan seseorang yang memiliki kinerja yang superior unggul (superior performer) di lingkungan kerjanya (Spencer & Spencer dalam Palan, 2007). Pengetahuan, keterampilan dan sikap perilaku PNS dalam pelaksanaan tugas jabatannya secara efisien, efektif dan professional, merupakan unsur kompetensi PNS berdasarkan karakteristik dan kemampuan yang dimilikinya (PP No. 100, 2000; Kep Ka.BKN No 46A, 2003). Standar kompetensi memuat persyaratan minimal atas kemampuan dan spesifikasi seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya dengan hasil yang baik (Prayitno & Suprpto, 2002). Sertifikasi kompetensi dilaksanakan dengan pemberian sertifikat melalui pengujian kompetensi yang dilaksanakan secara obyektif dan sistematis berdasarkan standar kompetensi kerja. Pengukuran dan pengembangan kompetensi haruslah berdasarkan pemahaman dan pengertian yang jelas mengenai kebutuhan kompetensi, sehingga pembinaan dan pengembangan PNS akan melahirkan PNS yang jujur, adil, bertanggung jawab dan professional (Murgiyono, 2002).

Menurut Boulter *et al.*, (Rosidah, 2003), kompetensi adalah karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkan pegawai mengeluarkan kinerja superior dalam pekerjaannya. Berdasarkan uraian di atas makna kompetensi mengandung bagian kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang

dengan perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan. Prediksi siapa yang berkinerja baik dan kurang baik dapat diukur dari kriteria atau standar yang digunakan.

Menurut Boulter *et al.*, (Rosidah, 2003) level kompetensi adalah sebagai berikut : *skill, knowledge, social role, self image, trait dan motive*. *Skill* adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas dengan baik misalnya seorang progamer Komputer. *Knowledge* adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang khusus (tertentu), misalnya bahasa komputer. *Social role* adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang dan ditonjolkan dalam masyarakat (ekspresi nilai-nilai diri), misalnya : pemimpin. *Self image* adalah pandangan orang terhadap diri sendiri, mereflesikan identitas, contoh: melihat diri sendiri sebagai seorang ahli. *Trait* adalah karakteristik abadi dari seorang karakteristik yang membuat orang untuk berperilaku, misalnya : percaya diri sendiri. *Motive* adalah sesuatu dorongan seseorang secara konsisten berperilaku, sebab perilaku seperti hal tersebut sebagai sumber kenyamanan. Kompetensi *Skill* dan *Knowledge* cenderung lebih nyata (*visible*) dan relatif berada di permukaan (atas) sebagai karakteristik yang dimiliki manusia. *Social role* dan *self image* cenderung sedikit visibel dan dapat dikontrol perilaku dari luar. Sedangkan *trait* dan *motive* letaknya lebih dalam pada titik sentral kepribadian. Kompetensi pengetahuan dan keahlian relatif mudah untuk dikembangkan, misalnya dengan program pelatihan untuk meningkatkan tingkat kemampuan sumber daya manusia. Sedangkan motif kompetensi dan *trait* berada pada kepribadian seseorang, sehingga cukup sulit

dinilai dan dikembangkan. Salah satu cara yang paling efektif adalah memilih karakteristik tersebut dalam proses seleksi. Adapun konsep diri dan *social role* terletak di antara keduanya dan dapat diubah melalui pelatihan, psikoterapi sekalipun memerlukan waktu yang lebih lama dan sulit.

Spencer & Spencer (Moeheriono, 2009) menyatakan bahwa kompetensi merupakan karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab-akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu. Berdasarkan dari definisi ini, maka beberapa makna yang terkandung di dalamnya adalah sebagai berikut:

- a. Karakteristik dasar (*underlying characteristic*), kompetensi adalah bagian dari kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang serta mempunyai perilaku yang mendalam dan melekat pada seseorang serta mempunyai perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan tugas pekerjaan.
- b. Hubungan kausal (*causally related*), berarti kompetensi dapat menyebabkan atau digunakan untuk memprediksikan kinerja seseorang, artinya jika mempunyai kompetensi yang tinggi, maka akan mempunyai kinerja yang tinggi pula (sebagai akibat).
- c. Kriteria (*criterion referenced*), yang dijadikan sebagai acuan, bahwa kompetensi secara nyata akan memprediksikan seseorang dapat bekerja dengan baik, harus terukur dan spesifik atau terstandar.

Kompetensi berdasarkan penjelasan tersebut merupakan sebuah karakteristik dasar seseorang yang mengindikasikan cara berpikir, bersikap, dan bertindak serta menarik kesimpulan yang dapat dilakukan dan dipertahankan oleh seseorang pada waktu periode tertentu. Dari karakteristik dasar tersebut tampak tujuan penentuan tingkat kompetensi atau standar kompetensi yang dapat mengetahui tingkat kinerja yang diharapkan dan mengkategorikan tingkat tinggi atau di bawah rata-rata. Kompetensi menurut Hutapea & Thoha (2008) mengungkapkan bahwa ada tiga komponen utama pembentukan kompetensi yaitu pengetahuan yang dimiliki seseorang, kemampuan, dan perilaku individu.

Aspek-aspek yang terkandung pada konsep kompetensi. Beberapa aspek yang terkandung dalam konsep kompetensi adalah sebagai berikut (Gordon dalam Sutrisno, 2010):

- 1) Pengetahuan (*knowledge*), yaitu kesadaran dalam bidang kognitif. Misalnya seorang karyawan mengetahui cara melakukan identifikasi belajar, dan bagaimana melakukan pembelajaran yang baik sesuai dengan kebutuhan yang ada di perusahaan.
- 2) Pemahaman (*understanding*), yaitu kedalaman kognitif, dan afektif yang dimiliki oleh individu. Misalnya, seorang karyawan dalam melaksanakan pembelajaran harus mempunyai pemahaman yang baik tentang karakteristik dan kondisi kerja secara efektif dan efisien.
- 3) Nilai (*value*), adalah suatu standar perilaku yang telah diyakini dan secara psikologis telah menyatu dalam diri seseorang. Misalnya, standar perilaku

para karyawan dalam melaksanakan tugas (kejujuran, keterbukaan, demokratis, dan lain-lain).

- 4) Kemampuan (*skill*), adalah sesuatu yang dimiliki oleh individu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan.
- 5) Sikap (*attitude*), yaitu perasaan (senang-tidak senang, suka-tidak suka) atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar. Misalnya reaksi terhadap krisis ekonomi, perasaan terhadap kenaikan gaji.
- 6) Minat (*interest*), adalah kecenderungan seseorang untuk melakukan suatu perbuatan, misalnya melakukan suatu aktivitas kerja.

5. Teori Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah “suatu proses yang kompleks di mana seseorang mempengaruhi orang lain untuk menunaikan suatu misi, tugas, atau tujuan dan mengarahkan organisasi yang membuatnya lebih kohesif dan koheren.” Mereka yang memegang jabatan sebagai pemimpin menerapkan seluruh atribut kepemimpinannya (keyakinan, nilai-nilai, etika, karakter, pengetahuan, dan ketrampilan). Kepemimpinan atau *leadership* adalah proses mempengaruhi kegiatan-kegiatan kelompok yang terorganisir dalam usaha-usaha menentukan tujuan dan mencapainya (Stogdill dalam Kartono 2002). Sedangkan menurut Nawawi (2003) kepemimpinan adalah berfungsinya pemimpin dan bawahan dalam situasi tertentu. Dalam kepemimpinan harus terdapat unsur mempengaruhi orang lain, unsur bawahan (anggota organisasi) sebagai orang yang dipengaruhi, unsur situasi tertentu, sehingga berfungsi dalam mencapai tujuan organisasi.

Kepemimpinan merupakan bagian penting dari organisasi maupun perusahaan yang mana organisasi tersebut tersusun atas dasar pembagian fungsi-fungsi yang berbeda yang harus dilaksanakan. Adanya perbedaan peranan atau tugas bagi setiap individu dalam organisasi merupakan penentu adanya kepemimpinan. Adanya berbagai peranan dan tugas mengakibatkan perlunya pengaturan dan koordinasi yang dilakukan oleh pemimpin (Luthans, 2006). Kepemimpinan juga diartikan sebagai peningkatan pengaruh sedikit demi sedikit pada, dan berada di atas kepatuhan mekanis terhadap pengarahan-pengarahan rutin organisasi, sedangkan menurut Jacobs & Jacques (2008), kepemimpinan adalah sebuah proses memberi arti (pengarahan yang berarti terhadap usaha kolektif, dan yang mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan untuk mencapai sasaran.

Berdasarkan berbagai teori di atas, kepemimpinan mencerminkan asumsi bahwa kepemimpinan menyangkut sebuah proses pengaruh sosial yang dalam hal ini pengaruh yang disengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas-aktivitas serta hubungan-hubungan di dalam sebuah kelompok atau organisasi. Definisi-definisi tersebut berbeda di dalam berbagai aspek, termasuk di dalamnya siapa menggunakan pengaruh, sasaran yang ingin diperoleh dari pengaruh tersebut, cara bagaimana pengaruh tersebut digunakan, serta hasil dari usaha menggunakan pengaruh tersebut.

Gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin, pada dasarnya dapat diterangkan melalui tiga aliran teori sebagai berikut (Arep & Tanjung, 2004):

a. Teori Genetis (Keturunan)

Inti dari teori ini menyatakan bahwa *“leader are born and not made”* (pemimpin itu dilahirkan sebagai bakat dan bukannya dibuat). teori genetis (keturunan) ini dicetuskan oleh Yukl (1998). Berbicara mengenai takdir, secara filosofis pandangan ini tergolong pada pandangan fasilitas atau determinitis (Yukl, 1998). Para penganut aliran teori ini berpendapat bahwa seorang pemimpin akan menjadi pemimpin karena ia telah dilahirkan dengan bakat kepemimpinannya. Dalam keadaan yang bagaimanapun seseorang ditempatkan karena seseorang telah ditakdirkan menjadi pemimpin, sesekali kelak seseorang akan timbul sebagai pemimpin. Berdasarkan berbagai teori di atas bahwa berbicara mengenai takdir, secara filosofis pandangan ini tergolong pada pandangan fasilitas atau determinitis.

b. Teori Sosial

Jika teori pertama di atas adalah teori yang ekstrim pada satu sisi, maka teori inipun merupakan ekstrim pada sisi lainnya. Inti aliran teori sosial ini ialah bahwa *“leader are made and not born”* (pemimpin itu dibuat atau dididik dan bukannya kodrati). Jadi teori ini merupakan kebalikan inti teori genetika (Yukl, 1998). Para penganut teori ini menyetujui pendapat yang mengatakan bahwa setiap orang bisa menjadi pemimpin apabila diberikan pendidikan dan pengalaman yang cukup (Arep & Tanjung, 2004). Berdasarkan berbagai teori di atas bahwa teori ini menyetujui pendapat yang mengatakan bahwa setiap orang bisa menjadi pemimpin apabila diberikan pendidikan dan pengalaman yang cukup.

c. Teori Ekologis

Kedua teori yang ekstrim di atas tidak seluruhnya mengandung kebenaran, maka sebagai reaksi terhadap kedua teori tersebut timbullah aliran teori ketiga. Teori yang disebut teori ekologis ini pada intinya berarti bahwa seseorang hanya akan berhasil menjadi pemimpin yang baik apabila seseorang telah memiliki bakat kepemimpinan. Bakat tersebut kemudian dikembangkan melalui pendidikan yang teratur dan pengalaman yang memungkinkan untuk dikembangkan lebih lanjut. Teori ini menggabungkan segi-segi positif dari kedua teori terdahulu sehingga dapat dikatakan merupakan teori yang paling mendekati kebenaran (Yukl, 1998). Berdasarkan berbagai teori di atas bahwa teori ini menggabungkan segi-segi positif dari kedua teori terdahulu sehingga dapat dikatakan merupakan teori yang paling mendekati kebenaran.

6. Jenis Gaya Kepemimpinan

Jenis gaya kepemimpinan secara umum adalah sebagai berikut (Arep & Hendri, 2004):

a. Gaya Kepemimpinan Otoriter

Gaya kepemimpinan otoriter adalah gaya pemimpin yang memusatkan segala keputusan dan kebijakan yang diambil dari dirinya sendiri secara penuh. Pada gaya kepemimpinan otokrasi ini, pemimpin mengendalikan semua aspek kegiatan. Pemimpin memberitahukan sasaran apa saja yang ingin dicapai dan cara untuk mencapai sasaran tersebut, baik itu sasaran utama maupun sasaran minornya (Arep & Hendri, 2004). Teori Tannenbaum & Schmid mengemukakan gaya kepemimpinan dapat dilukiskan sebagai

suatu kontinum, yang tersebar di antara dua gaya kepemimpinan yang otoriter dan *laissez faire* yang diumpamakan sebagai suatu garis yang terletak pada ujung garis otokratis. Menggunakan kekuasaan posisi dan kekuatan dalam memimpin. Mempertanggungjawabkan semua perencanaan tujuan dan pembuatan keputusan serta memotivasi anggota kelompok dengan menggunakan sanjungan, kesalahan dan penghargaan. Pemimpin menentukan semua tujuan yang akan dicapai dalam pengambilan keputusan (Gillies, 1989).

Gaya kepemimpinan otoriter menggunakan kekuasaan posisi dan kekuatan dalam memimpin. Mempertanggungjawabkan semua perencanaan tujuan dan pembuatan keputusan serta memotivasi anggota kelompok dengan menggunakan sanjungan, kesalahan dan penghargaan. Pemimpin menentukan semua tujuan yang akan dicapai dalam pengambilan keputusan (Gillies, 1989).

Pemimpin juga berperan sebagai pengawas terhadap semua aktivitas anggotanya dan pemberi jalan keluar bila anggota mengalami masalah. Dengan kata lain, anggota tidak perlu pusing memikirkan apapun. Anggota cukup melaksanakan apa yang diputuskan pemimpin. Kepemimpinan otokrasi cocok untuk anggota yang memiliki kompetensi rendah, tetapi komitmennya tinggi (Alberto *et al.*, 2005).

b. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Gaya kepemimpinan demokratis adalah gaya pemimpin yang memberikan wewenang secara luas kepada para bawahan. Setiap ada

permasalahan selalu mengikutsertakan bawahan sebagai suatu tim yang utuh. Dalam gaya kepemimpinan pemimpin memberikan banyak informasi tentang tugas serta tanggung jawab para bawahannya. Tannenbaum dan Schmid mengemukakan kepemimpinan otokratis berorientasi pada tuas, sedangkan kepemimpinan demokratis berorientasi pada hubungan pemimpin dengan yang dipimpin.

Gaya kepemimpinan demokratis merupakan kepemimpinan yang menghargai sifat dan kemampuan setiap staf. Menggunakan kekuasaan posisi dan pribadinya untuk mendorong ide-ide dari staf, memotivasi kelompok untuk menentukan tujuan sendiri (Nursalam, 2002). Pada prinsipnya pemimpin melibatkan kelompok dalam pengambilan keputusan dan memberikan tanggung jawab pada karyawannya (La Monica, 1986).

Pada kepemimpinan demokratis, anggota memiliki peranan yang lebih besar. Pada kepemimpinan ini seorang pemimpin hanya menunjukkan sasaran yang ingin dicapai saja, tentang cara untuk mencapai sasaran tersebut, anggota yang menentukan. Selain itu, anggota juga diberi keleluasaan untuk menyelesaikan masalah yang dihadapinya. Kepemimpinan demokrasi cocok untuk anggota yang memiliki kompetensi tinggi dengan komitmen yang bervariasi (Alberto *et al.*, 2005).

c. Gaya Kepemimpinan Bebas

Pemimpin jenis ini hanya terlibat dalam kuantitas yang kecil di mana para bawahannya yang secara aktif menentukan tujuan dan penyelesaian masalah yang dihadapi. Gaya kepemimpinan kendali bebas merupakan

model kepemimpinan yang paling dinamis. Pada gaya kepemimpinan ini seorang pemimpin hanya menunjukkan sasaran utama yang ingin dicapai saja. Tiap divisi atau seksi diberi kepercayaan penuh untuk menentukan sasaran minor, cara untuk mencapai sasaran, dan untuk menyelesaikan masalah yang dihadapinya sendiri-sendiri. Dengan demikian, pemimpin hanya berperan sebagai pemantau saja.

Sementara itu, kepemimpinan bebas cocok untuk anggota yang memiliki kompetensi dan komitmen tinggi, namun dewasa ini, banyak para ahli yang menawarkan gaya kepemimpinan yang dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan, dimulai dari yang paling klasik yaitu teori sifat sampai kepada teori situasional (Alberto *et al.*, 2005).

Dalam praktiknya, dari ketiga teori kepemimpinan tersebut berkembang beberapa tipe kepemimpinan; di antaranya adalah sebagian berikut (Siagian, 1999):

1) Tipe Otokratis

Seorang pemimpin yang otokratis ialah pemimpin yang memiliki kriteria atau ciri sebagai berikut:

- a) Menganggap organisasi sebagai pemilik pribadi;
- b) Mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi; menganggap bawahan sebagai alat semata-mata
- c) Tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat;
- d) Terlalu tergantung kepada kekuasaan formalnya;

- e) Dalam tindakan penggerakannya sering mempergunakan pendekatan yang mengandung unsur paksaan dan bersifat menghukum.

2) Tipe Militeristis

Siagian (1997) perlu diperhatikan terlebih dahulu bahwa yang dimaksud dari seorang pemimpin tipe militerisme berbeda dengan seorang pemimpin organisasi militer. Seorang pemimpin yang bertipe militeristis ialah seorang pemimpin yang memiliki sifat-sifat berikut:

- a) Dalam menggerakkan bawahan sistem perintah yang lebih sering dipergunakan;
- b) Dalam menggerakkan bawahan senang bergantung kepada pangkat dan jabatannya;
- c) Senang pada formalitas yang berlebih-lebihan;
- d) Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahan;
- e) Sukar menerima kritikan dari bawahannya;
- f) Menggemari upacara-upacara untuk berbagai keadaan.

3) Tipe Paternalistis

Siagian (1997) seorang pemimpin yang tergolong sebagai pemimpin yang paternalistis ialah seorang yang memiliki ciri sebagai berikut:

- a) Menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak dewasa; bersikap terlalu melindungi (*overly protective*);
- b) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan;

- c) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil inisiatif;
- d) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasinya;
- e) Sering bersikap maha tahu.

4) Tipe Karismatik

Umumnya diketahui bahwa pemimpin dengan tipe karismatik mempunyai daya tarik yang amat besar dan karenanya pada umumnya mempunyai pengikut yang jumlahnya yang sangat besar, meskipun para pengikut itu sering pula tidak dapat menjelaskan mengapa mereka menjadi pengikut pemimpin itu. Karena kurangnya pengetahuan tentang sebab seseorang menjadi pemimpin yang karismatik, maka sering hanya dikatakan bahwa pemimpin yang demikian diberkahi dengan kekuatan gaib (*supranatural powers*). Kekayaan, umur, kesehatan, profil tidak dapat dipergunakan sebagai kriteria untuk karisma (Siagian, 1997).

5) Tipe Demokratis

Pengetahuan tentang kepemimpinan telah membuktikan bahwa tipe pemimpin yang demokratislah yang paling tepat untuk organisasi modern. Hal ini terjadi karena tipe kepemimpinan ini memiliki karakteristik sebagai berikut (Siagian, 1997):

- a) Dalam proses penggerakan bawahan selalu bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia itu adalah makhluk yang termulia di dunia;

- b) Selalu berusaha mensinkronisasikan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi dari pada bawahannya;
- c) Senang menerima saran, pendapat, dan bahkan kritik dari bawahannya;
- d) Selalu berusaha mengutamakan kerjasama dan teamwork dalam usaha mencapai tujuan;
- e) Ikhlas memberikan kebebasan yang seluas-luasnya kepada bawahannya untuk berbuat kesalahan yang kemudian diperbaiki agar bawahan itu tidak lagi berbuat kesalahan yang sama, tetapi lebih berani untuk berbuat kesalahan yang lain;
- f) Selalu berusaha untuk menjadikan bawahannya lebih sukses daripadanya;
- g) Berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.

7. Aspek-aspek Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan suatu proses yang kompleks di mana seseorang mempengaruhi orang-orang lain untuk menunaikan suatu misi, tugas, atau tujuan dan mengarahkan organisasi yang membuatnya lebih kohesif dan koheren. Kepemimpinan diukur dengan dimensi dari Siswanti (2008) yang meliputi pengakuan, pengembangan, perlakuan, dan wewenang dan tanggung jawab.

- a. Pengakuan. Mengakui dan menghargai manusia sebagai makhluk individual, yang memiliki perbedaan kemampuan satu dengan yang lain.
- b. Pengembangan. Memberi hak dan kesempatan sama pada setiap anggota sebagai makhluk sosial dalam mengaktualisasikan diri melalui prestasi masing-masing. Menumbuhkan dan mengembangkan kehidupan bersama disertai saling mengakui, menghargai, dan menghormati kelebihan dan kekurangan setiap individu sebagai anggota organisasi.
- c. Perlakuan. Memberikan perlakuan sama pada tiap individu untuk maju dan mengembangkan diri dalam persaingan yang *fair* dan sehat.
- d. Wewenang dan tanggung jawab. Memikulkan kewajiban dan tanggung jawab yang sama dalam menggunakan hak masing-masing untuk mewujudkan kehidupan bersama yang harmonis. Pimpinan selalu mampu dan berusaha mengikutsertakan anggota secara aktif sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing.

Dalam penelitian ini teori kepemimpinan yang digunakan adalah kepemimpinan dari Siswanti (2008) yang meliputi pengakuan, pengembangan, perlakuan, dan wewenang dan tanggung jawab.

8. Teori Pengawasan

Pengawasan merupakan suatu proses untuk menetapkan pekerjaan, menilai serta mengoreksi pelaksanaan pekerjaan agar sesuai perencanaan dan tujuan organisasi (Manullang, 1996) yang dibandingkan dan diukur berdasarkan kriteria, norma dan standar yang telah ditetapkan (Guntur *et al.*, 2005). Pengawasan memerlukan pemilihan orang yang tepat yang mampu

melaksanakan, menimbulkan minat serta mengajarkan implementasi tiap pekerjaan (Halsey, 2003). Pengawasan sebagai upaya kontrol birokrasi ataupun organisasi harus dilaksanakan dengan baik, karena: “Apabila tidak dilaksanakan, cepat atau lambat akan mengakibatkan mati/hancurnya suatu organisasi atau birokrasi itu sendiri (Terry, 1991). Pendapat yang sama juga dikemukakan oleh Mc. Farland seperti yang dikutip Handayaniingrat sebagai berikut: “*Control is the process by which an executive gets the performance of his subordinate to correspond as closely as possible to chosen plans, orders, objectives, or policies.* (Pengawasan ialah suatu proses dimana pimpinan ingin mengetahui apakah hasil pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh bawahannya sesuai dengan rencana, perintah, tujuan atau kebijaksanaan yang telah ditentukan) (Handayaniingrat, 1985).

Pengawasan itu sendiri didefinisikan oleh Sujamto dalam bukunya Aspek-aspek Pengawasan di Indonesia sebagai: “Segala usaha atau kegiatan untuk mengetahui dan menilai kenyataan yang sebenarnya tentang pelaksanaan tugas atau pekerjaan, apakah sesuai dengan yang semestinya atau tidak (Sujamto, 1987). Senada dengan pendapat di atas, M. Manulang dalam karyanya “Dasar-dasar Manajemen”, mendefinisikan pengawasan sebagai suatu proses untuk menetapkan pekerjaan apa yang sudah dilaksanakan, menilainya, dan mengoreksinya bila perlu dengan maksud supaya pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana semula (Bohari, 1992). Lebih rinci lagi, Kaho mendefinisikan pengawasan sebagai suatu usaha sistematis untuk menerapkan standar pelaksanaan dengan tujuan perencanaan, merancang sistem informasi

umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan, serta mengambil tindakan-tindakan koreksi yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya organisasi dipergunakan dengan cara paling efisien dalam mencapai tujuan-tujuan yang telah ditentukan (Kaho, 1997).

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas, maka secara singkat inti dari definisi pengawasan adalah usaha untuk menjamin agar pelaksanaan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan dan disepakati bersama.

Jenis pengawasan menurut ruang lingkungannya. Jenis pengawasan menurut ruang lingkungannya dapat dibedakan menjadi dua, yaitu; pengawasan dari dalam (*internal control*) dan pengawasan dari luar (*eksternal control*) (Handayani, 1986). Pengawasan dari dalam (*internal control*) berarti: pengawasan yang dilakukan oleh aparat/unit pengawasan yang terbentuk di dalam organisasi itu sendiri (Handayani, 1986). Aparat/unit pengawasan ini bertindak atas nama pimpinan organisasi yang bertugas mengumpulkan segala data dan informasi yang diperlukan oleh pimpinan organisasi. Data-data dan informasi ini dipergunakan oleh pimpinan untuk menilai kemajuan dan kemunduran dalam pelaksanaan pekerjaan. Hasil pengawasan ini dapat pula digunakan dalam menilai kebijaksanaan pimpinan. Untuk itu kadang-kadang pimpinan perlu meninjau kembali kebijaksanaan/keputusan-keputusan yang telah dikeluarkan. Sebaliknya pimpinan dapat pula melakukan tindakan-tindakan perbaikan (korektif) terhadap pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan

oleh bawahannya. Sedangkan pengawasan dari luar (*eksternal control*) diartikan sebagai pengawasan yang dilakukan oleh aparat/unit pengawasan dari luar organisasi (Handayani, 1986). Aparat/unit pengawasan merupakan aparat pengawasan yang bertindak atas nama atasan dari pimpinan organisasi atau bertindak atas nama pimpinan organisasi karena permintaannya.

5. Penelitian Terdahulu

Penelitian Windura (2017) yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Profesionalisme, Lingkungan Kerja dan Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja Pengelola Keuangan (Studi pada SKPD Kota Dumai)”. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, profesionalisme, lingkungan kerja dan kecerdasan emosional terhadap kinerja manajer keuangan di Kota Dumai. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling*. Responden dalam penelitian ini adalah Kepala Bagian, Pejabat Administrasi Keuangan, Pejabat Pelaksana Kegiatan Teknis dan Bendahara Bendahara. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 72 responden. Metode statistik yang digunakan untuk menguji hipotesis penelitian adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menemukan bahwa variabel gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja operator keuangan dengan koefisien regresi sebesar 0,179, pengaruh profesionalisme terhadap kinerja operator keuangan dengan koefisien regresi sebesar 0,216, lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja operator keuangan dengan koefisien regresi 0,347,

kecerdasan emosional mempengaruhi kinerja manajer keuangan dengan koefisien regresi sebesar 0,238). Hasil koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,610 berarti bahwa kontribusi variabel bebas berpengaruh terhadap variabel sebesar 61% dan sisanya 39% dipengaruhi oleh variabel lain.

Penelitian Herawati *et al.*, (2016) yang berjudul “Pengaruh Pengawasan Pimpinan, Disiplin dan Kompetensi Pegawai pada Kinerja Pegawai Inspektorat Kabupaten Tabanan”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pengawasan pimpinan, disiplin serta kompetensi pegawai pada kinerja pegawai Inspektorat Kabupaten Tabanan ditinjau dari teori keagenan. Metode *purposive sampling* dipergunakan dalam penentuan sampel, dengan perolehan sampel sebanyak 35 orang. Pengumpulan data primer melalui kuesioner yang disebar kepada 35 orang responden. Penelitian yang dianalisis menggunakan regresi linier berganda menunjukkan hasil bahwa pengawasan pimpinan, disiplin serta kompetensi pegawai memiliki pengaruh yang positif terhadap peningkatan kinerja pegawai Inspektorat Kabupaten Tabanan.

Penelitian Akbar (2015) yang berjudul “Pengaruh Profesionalisme, Lingkungan Kerja, Kecerdasan Emosional, Gaya Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pengelola Keuangan (Studi Kasus Pada Skpd Kota Pekanbaru)”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji dan membuktikan secara empiris pengaruh profesionalisme, lingkungan kerja, kecerdasan emosional, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja manajemen keuangan di SKPD Pekanbaru. Penelitian ini dilakukan di 29 unit kerja di Pekanbaru dengan menggunakan kuesioner. Sampel dalam

penelitian ini berjumlah 58 responden, sedangkan populasi pihak yang terlibat dalam pengelolaan keuangan di unit kerja Pekanbaru. Analisis regresi linier berganda digunakan untuk menganalisis data. Hasil statistik menunjukkan bahwa profesionalisme, kecerdasan emosional dan budaya organisasi mempengaruhi kinerja manajemen keuangan, sedangkan lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan tidak mempengaruhi kinerja manajemen keuangan. Sumbangan pengaruh variabel independen terhadap variabel terikat sebesar 77,5%.

6. Definisi Konseptual dan Operasional Variabel

a. Variabel Penelitian

1). Variabel Independen (X)

Variabel independen (bebas) dalam penelitian ini adalah kompetensi (X_1), gaya kepemimpinan (X_2), dan dan pengawasan (X_3).

2). Variabel Dependen (Y)

Variabel dependen (terikat) dalam penelitian ini kinerja karyawan (Y).

b. Definisi Konsep Variabel

1) Kompetensi

Kompetensi merupakan karakteristik yang menggambarkan karakteristik pribadi, motif, nilai-nilai, konsep diri, keahlian maupun pengetahuan seseorang yang memiliki kinerja yang superior unggul (*superior performer*) di lingkungan kerjanya.

2) Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah suatu proses yang kompleks di mana seseorang karyawan mempengaruhi orang-orang lain untuk menunaikan suatu misi, tugas atau tujuan dan mengarahkan organisasinya yang membuatnya lebih kohesif dan koheren (Siswanti, 2008). Teori Tannenbaum dan Schmid mengemukakan gaya kepemimpinan dapat dilukiskan sebagai suatu kontinum, yang tersebar di antara dua gaya kepemimpinan yang otoriter dan *laissez faire* yang diumpamakan sebagai suatu garis yang terletak pada ujung garis otokratis. Tannenbaum dan Schmid mengemukakan kepemimpinan otokratis berorientasi pada tuas, sedangkan kepemimpinan demokratis berorientasi pada hubungan pemimpin dengan yang dipimpin.

3) Pengawasan

Pengawasan adalah untuk menjamin agar pelaksanaan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan dan disepakati bersama.

4) Kinerja

Menurut Robbins (2008) kinerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan.

c. Definisi Operasional Variabel

Menurut Supranto (2003) definisi operasional variabel adalah penarikan batasan yang lebih menjelaskan ciri-ciri spesifik yang lebih substantif dari suatu konsep. Tujuannya: agar peneliti dapat mencapai suatu alat ukur yang sesuai dengan hakikat variabel yang sudah di

definisikan konsepnya, maka peneliti harus memasukkan proses atau operasionalnya alat ukur yang akan digunakan untuk kuantifikasi gejala atau variabel yang ditelitinya. Dalam penelitian ini definisi operasional variabelnya adalah sebagai berikut.

a. Kompetensi

Aspek untuk menilai kompetensi adalah sebagai berikut (Gordon dalam Sutrisno, 2010):

- 1) Pengetahuan (*knowledge*), yaitu kesadaran dalam bidang kognitif. Misalnya seorang karyawan mengetahui cara melakukan identifikasi belajar, dan bagaimana melakukan pembelajaran yang baik sesuai dengan kebutuhan yang ada di perusahaan.
- 2) Pemahaman (*understanding*), yaitu kedalaman kognitif, dan afektif yang dimiliki oleh individu. Misalnya, seorang karyawan dalam melaksanakan pembelajaran harus mempunyai pemahaman yang baik tentang karakteristik dan kondisi kerja secara efektif dan efisien.
- 3) Nilai (*value*), adalah suatu standar perilaku yang telah diyakini dan secara psikologis telah menyatu dalam diri seseorang. Misalnya, standar perilaku para karyawan dalam melaksanakan tugas (kejujuran, keterbukaan, demokratis, dan lain-lain).
- 4) Kemampuan (*skill*), adalah sesuatu yang dimiliki oleh individu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan.

- 5) Sikap (*attitude*), yaitu perasaan (senang-tidak senang, suka-tidak suka) atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar. Misalnya reaksi terhadap krisis ekonomi, perasaan terhadap kenaikan gaji.
- 6) Minat (*interest*), adalah kecenderungan seseorang untuk melakukan suatu perbuatan, misalnya melakukan suatu aktivitas kerja.

b. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan diukur dengan dimensi dari Siswanti (2008) kemudian dimodifikasi oleh penulis yang meliputi; 1) pengakuan terhadap karyawan, 2) pengembangan terhadap karyawan, 3) perlakuan terhadap karyawan, dan 4) wewenang dan tanggung jawab terhadap karyawan.

- 1) Pengakuan. Mengakui dan menghargai terhadap karyawan sebagai makhluk individual, yang memiliki perbedaan kemampuan satu dengan yang lain. Item-item dalam mengukur pengakuan adalah:
 - a) Pimpinan mengakui karyawan sebagai makhluk individual yang memiliki perbedaan kemampuan satu dengan karyawan yang lain.
 - b) Pimpinan menghargai karyawan sebagai makhluk individual yang memiliki perbedaan kemampuan satu dengan karyawan yang lain.
 - c) Pimpinan memberi hak sama pada setiap anggota karyawan sebagai makhluk sosial dalam mengaktualisasikan diri melalui prestasi masing-masing
 - d) Pimpinan memberi kesempatan sama pada setiap anggota karyawan sebagai makhluk sosial dalam mengaktualisasikan diri melalui prestasi masing-masing.

- e) Pimpinan tidak memberikan perlakuan yang berbeda-beda pada semua karyawan.
- 2) Pengembangan. Memberi hak dan kesempatan sama pada setiap terhadap karyawan sebagai makhluk sosial dalam mengaktualisasikan diri melalui prestasi masing-masing. Menumbuhkan dan mengembangkan kehidupan bersama disertai saling mengakui, menghargai, dan menghormati kelebihan dan kekurangan setiap individu sebagai anggota organisasi. Item-item dalam mengukur pengembangan adalah:
- a) Pimpinan menumbuhkan kehidupan bersama disertai saling mengakui dan menghargai setiap individu karyawan sebagai anggota organisasi.
 - b) Pimpinan menumbuhkan kehidupan bersama disertai saling menghormati kelebihan dan kekurangan setiap individu karyawan sebagai anggota organisasi.
 - c) Pimpinan mengembangkan kehidupan bersama disertai saling mengakui dan menghargai setiap individu karyawan sebagai anggota organisasi.
 - d) Pimpinan mengembangkan kehidupan bersama disertai saling menghormati kelebihan dan kekurangan setiap individu karyawan sebagai anggota organisasi.
 - e) Pimpinan menghargai setiap perkembangan individu sebagai anggota organisasi.

- 3) Perlakuan. Memberikan perlakuan sama pada tiap individu terhadap karyawan untuk maju dan mengembangkan diri dalam persaingan yang *fair* dan sehat. Item-item dalam mengukur perlakuan adalah:
- a) Pimpinan memberikan perlakuan sama pada tiap individu karyawan untuk maju dalam persaingan yang *fair*.
 - b) Pimpinan memberikan perlakuan sama pada tiap individu karyawan untuk maju dalam persaingan yang sehat.
 - c) Pimpinan memberikan perlakuan sama pada tiap individu karyawan untuk mengembangkan diri dalam persaingan yang *fair*.
 - d) Pimpinan memberikan perlakuan sama pada tiap individu karyawan untuk mengembangkan diri dalam persaingan yang sehat.
 - e) Memikulkan kewajiban karyawan yang sama dalam menggunakan hak masing-masing untuk mewujudkan kehidupan bersama yang harmonis.
 - f) Memikulkan tanggung jawab karyawan yang sama dalam menggunakan hak masing-masing untuk mewujudkan kehidupan bersama yang harmonis.
- 4) Wewenang dan tanggung jawab. Memikulkan kewajiban dan tanggung jawab yang sama dalam menggunakan hak masing-masing terhadap karyawan untuk mewujudkan kehidupan bersama yang harmonis. Pimpinan selalu mampu dan berusaha mengikut sertakan anggota secara aktif sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-

masing. Item-item dalam mengukur wewenang dan tanggung jawab adalah:

- a) Pimpinan selalu berusaha mengikutsertakan anggota karyawan secara aktif sesuai dengan wewenang masing-masing karyawan.
- b) Pimpinan selalu berusaha mengikutsertakan anggota karyawan secara aktif sesuai dengan tanggung jawab masing-masing karyawan.
- c) Pimpinan selalu berusaha mengikutsertakan anggota karyawan secara aktif sesuai dengan kemampuan masing-masing karyawan.
- d) Keberhasilan pimpinan dengan gaya ini dapat dilihat dari apa yang dilakukannya terhadap karyawan.
- e) Keberhasilan pimpinan dengan gaya ini dapat dilihat dari perilaku pimpinan sebagai panutan karyawan.

c. Pengawasan

Indikator pengawasan yaitu (Handayani, 1986):

1) Pengawasan dari dalam (*internal control*)

Pengawasan dari dalam (*internal control*) berarti: pengawasan yang dilakukan oleh aparat/unit pengawasan yang terbentuk di dalam organisasi itu sendiri

2) Pengawasan dari luar (*eksternal control*)

Pengawasan dari luar (*eksternal control*) diartikan sebagai pengawasan yang dilakukan oleh aparat/unit pengawasan dari luar organisasi.

d. Kinerja Pegawai

Indikator kinerja yaitu (Robbins, 2008):

- 1) Kuantitas kerja
 - a) Jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan pegawai.
 - b) Banyaknya waktu yang digunakan dalam menyelesaikan pekerjaan.
- 2) Kualitas kerja
 - a) Kemampuan pegawai dalam mengerjakan pekerjaannya dengan efektif.
 - b) Kemampuan pegawai dalam mengerjakan pekerjaannya dengan efisien.
- 3) Ketepatan waktu
 - a) Waktu penyelesaian pekerjaan yang sesuai dengan ketentuan perusahaan.
 - b) Waktu penyelesaian pekerjaan yang sesuai dengan target perusahaan.
- 4) Efektivitas
 - a) Penggunaan sumber daya organisasi secara maksimal dalam menyelesaikan pekerjaan.
 - b) Penggunaan sumber daya organisasi yang efektif
- 5) Kemandirian
 - a) Komitmen pegawai terhadap pekerjaannya.
 - b) Tanggung jawab karyawan terhadap pekerjaannya.

F. Metode Penelitian

1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah deskriptif kuantitatif yakni pengamatan dan penyelidikan secara kritis untuk mendapatkan keterangan yang tepat terhadap suatu persoalan dan obyek tertentu di daerah kelompok komunitas atau lokasi tertentu akan ditelaah atau menggambarkan atau uraian atas sesuatu keadaan se jelas mungkin tanpa ada perlakuan terhadap objek yang diteliti (Ruslan, 2010).

2. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Dinas PU Fakfak Papua Barat.

3. Populasi dan Sampel

a. Populasi

Menurut Nazir (2011) populasi diartikan sebagai kumpulan dari unit-unit elementer atau populasi adalah kumpulan dari ukuran-ukuran tentang sesuatu yang ingin dibuat referensi. Dalam penelitian ini populasinya adalah seluruh pegawai pengelola keuangan di Dinas PU Fakfak Papua Barat.

b. Sampel

Menurut Nazir (2011) sampel adalah kumpulan dari unit *sampling*. Dalam penelitian ini peneliti mengambil sampel sebanyak xx orang pegawai pengelola keuangan di Dinas PU Fakfak Papua Barat.

4. Jenis Data

a. Data Primer

Data yang dikumpulkan secara langsung dari obyek yang diteliti. Data ini diperoleh melalui observasi dan kuesioner yang dilakukan secara langsung pada pegawai (responden) pengelola keuangan di Dinas PU Fakfak Papua Barat.

b. Data Sekunder

Data yang diperoleh melalui jurnal-jurnal, literatur, buku-buku serta data yang diperoleh dari Dinas PU Fakfak Papua Barat.

5. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner. Kuesioner adalah instrumen penelitian yang berupa daftar pertanyaan untuk memperoleh keterangan dari sejumlah responden (sumber yang diambil datanya melalui kuesioner) (Arikunto, 2016). Kuesioner dapat disebut sebagai wawancara tertulis, karena isi kuesioner merupakan satu rangkaian pertanyaan tertulis yang ditujukan kepada responden dan diisi sendiri oleh responden. Skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala Likert *5 point* yang dimulai dari Sangat Tidak Setuju (skor 1) sampai Sangat Setuju (skor 5).

6. Metode Analisis Data

Berdasarkan tujuan dari penelitian ini, maka beberapa metoda analisis data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Uji Validitas dan Reliabilitas

1) Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid, jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Sugiyono, 2017). Untuk mengukur validitas dapat dilakukan dengan melakukan korelasi antar skor butir pertanyaan dengan total skor konstruk atau variabel. Sedangkan untuk mengetahui skor masing-masing item pertanyaan valid atau tidak, maka ditetapkan kriteria statistik sebagai berikut:

- Jika $r \text{ hitung} > r \text{ tabel}$, maka variabel tersebut valid.
- Jika $r \text{ hitung} < r \text{ tabel}$, maka variabel tersebut tidak valid.

2) Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuisisioner yang mempunyai indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuisisioner dinyatakan reliabel atau handal, jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Santoso, 2017). Metode yang akan digunakan untuk melakukan uji validitas adalah dengan melakukan korelasi antar skor butir pertanyaan dengan total skor konstruk atau variabel. Sedangkan untuk uji reliabilitas yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan fasilitas SPSS, yakni dengan uji statistik *Cronbach Alpha*. Suatu konstruk atau

variabel dinyatakan reliabel, jika nilai *Cronbach Alpha* > 0,60 (Ghozali, 2016).

b. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis dan pengolahan data akan dilakukan untuk menguji hipotesis penelitian menggunakan metode Regresi Linier Berganda dengan *SPSS for Windows* sebagai alat uji statistiknya. Regresi Linier Berganda adalah hubungan secara linear antara dua atau lebih variabel independen (X_1, X_2, \dots, X_n) dengan variabel dependen (Y) dengan model persamaan regresi linier berganda yang digunakan dengan formula sebagai berikut (Gujarati & Dawn, 2012):

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e_i$$

Dimana:

Y = Kinerja

X_1 = Kompetensi

X_2 = Gaya Kepemimpinan

X_3 = Pengawasan

b_0 = Konstanta

b_1, b_3 = Koefisien Regresi

e_i = *Error Term*

c. Uji Hipotesis Statistik

1) Uji t

Pengujian ini digunakan untuk menentukan apakah dua sampel tidak berhubungan, memiliki rata-rata yang berbeda. Uji t dilakukan dengan cara

membandingkan perbedaan antara nilai dua nilai rata-rata dengan standar error dari perbedaan rata-rata dua sampel (Ghozali, 2016). Perumusan hipotesis uji t adalah:

Ho: $b_i < 0$ (Variabel independen tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen)

Ha: $b_i > 0$ (Variabel independen berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen).

2) Uji F

Pengujian pengaruh variabel independen secara bersama-sama (simultan) terhadap perubahan nilai variabel dependen, dilakukan melalui pengujian terhadap besarnya perubahan nilai variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh perubahan nilai semua variabel independen, untuk itu perlu dilakukan uji F. Uji F dilakukan dengan membandingkan tingkat signifikansi yang ditetapkan untuk penelitian dengan *probability value* dari hasil penelitian (Ghozali, 2016). Perumusan hipotesis uji F adalah:

Ho: $\beta_1 = \beta_2 = 0$ (Variabel independen tidak berpengaruh secara simultan terhadap variabel dependen)

Ha: $\beta_1 = \beta_2 \neq 0$ (Variabel independen berpengaruh secara simultan terhadap variabel dependen)

3) Koefisien Determinasi (R^2)

R^2 (Koefisien Determinasi) ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen. Nilai R^2 (Koefisien Determinasi) mempunyai *range* antara 0-1.

Semakin besar R^2 mengindikasikan semakin besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel independen (Gujarati & Dawn, 2012).