

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Pembangunan Nasional pada umumnya adalah pembangunan manusia Indonesia seutuhnya dan pembangunan masyarakat Indonesia seluruhnya. Hal ini mengandung pengertian bahwa pembangunan tidak hanya mengejar kemajuan di bidang lahiriah melainkan untuk mencapai keseimbangan, keselarasan dan keserasian antara kemajuan lahiriah dan kebahagiaan batiniah. Indonesia sedang mengadakan pembangunan dalam segala bidang baik itu politik, ekonomi, sosial maupun kebudayaan. Pelaksanaan pembangunan dalam hal ini membutuhkan suatu organisasi yang berfungsi sebagai perencana, penyusun, penggerak, pembimbing dan pengawas atas segala pelaksanaan kegiatan. Keberhasilan organisasi dalam menjalankan tugasnya, tidak terlepas dari peran serta manusia sebagai pelaku organisasi tersebut. Tanpa semua itu, mustahil suatu pembangunan dapat diwujudkan. Dalam pembangunan tidak terlepas dari organisasi dan pembangunan organisasi sangat bergantung dari terpenuhinya kebutuhan-kebutuhan individu yang terlibat dalam organisasi tersebut.

Dalam setiap organisasi kerja tentu terdapat adanya beberapa orang atau sekelompok orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Begitu pula dalam organisasi pemerintah baik yang bersifat ekonomis maupun yang bersifat non ekonomis, semua itu diselenggarakan karena adanya suatu kepentingan atau tujuan yang hendak dicapai. Untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien, organisasi harus mengorganisir segala daya dan tenaga yang dimiliki oleh

Pada dasarnya persoalan organisasi adalah persoalan manusia, tidak ada kegiatan dalam organisasi yang dapat berlangsung tanpa manusia. Bagaimanapun lengkap serta modernnya peralatan, fasilitas dan sarana suatu organisasi tanpa didukung oleh manusia yang menjalankan peralatan tersebut, maka peralatan dan fasilitas yang ada di dalam organisasi tersebut tidak akan berfungsi dan hanyalah akan menjadi benda mati belaka.

Seperti dikatakan oleh Sondang P. Siagian sebagai berikut :

“Semua unsur yang lain seperti tujuan, misi, tugas pokok, fungsi organisasi dan peralatan hanya merupakan benda mati tanpa adanya manusia”.<sup>1</sup>

Selain itu, pentingnya manusia sebagai salah satu unsur penting di dalam organisasi dikemukakan oleh Sarwoto sebagai berikut :

“Berhubung urgensi daripada unsur manusia yang sangat menonjol ini adalah apabila pola pemikiran manajemen modern dewasa ini banyak didasarkan atau diorientasikan pada manusia sebagai unsur terpenting daripada manajemen itu”.<sup>2</sup>

Jadi jelas bahwa faktor manusia merupakan unsur terpenting dalam organisasi, sebagai unsur terpenting disini artinya bahwa tanpa manusia suatu organisasi tidak akan pernah berhasil mencapai tujuannya. Untuk mencapai keberhasilan itu tentunya manusia harus diarahkan menuju pada suatu kondisi yang menguntungkan dalam proses pencapaian tujuan tersebut.

Suatu organisasi adalah koordinasi sejumlah kegiatan manusia yang direncanakan untuk mencapai suatu maksud serta melalui serangkaian wewenang dan tanggung jawab. Dalam suatu organisasi selalu ada pimpinan dan bawahan. Begitu juga negara yang merupakan organisasi terbesar yang dijalankan oleh suatu pemerintahan.

---

<sup>1</sup> Sondang P. Siagian, *Peranan Staf dalam Manajemen*, Gunung Agung, Jakarta, (1985:7).

Secara umum, kelancaran penyelenggaraan pemerintahan dan pelaksanaan pembangunan secara nasional sangat tergantung dari kesempurnaan seorang pemimpin dan kesempurnaan pegawai negeri. Selain itu, sinkronisasi hubungan kedudukan, fungsi dan tugas diantara keduanya juga sangat penting dan menentukan dalam suksesnya penyelenggaraan pemerintahan dan pelaksanaan pembangunan.

Indonesia sebagai salah satu organisasi terbesar di dunia yaitu negara, juga telah melaksanakan prinsip-prinsip di atas. Untuk kelancaran penyelenggaraan pemerintahan dan pelaksanaan pembangunan nasional, Indonesia mendirikan berbagai departemen maupun badan yang melaksanakan peranan untuk menentukan tercapai atau tidaknya cita-cita pembangunan dan tujuan nasional. Departemen-departemen atau badan-badan tersebut selalu melibatkan seorang pemimpin yang membawahi para pegawai. Dimana seorang pegawai dituntut untuk setia dan taat kepada Pancasila, UUD 1945, negara dan pemerintah, berkualitas dan bermental baik serta sadar akan tanggungjawabnya. Begitu juga dengan seorang pemimpin, dia harus memiliki kesempurnaan watak. Pemimpin sendiri dapat diartikan sebagai seseorang yang memiliki kelebihan tertentu dibandingkan dengan orang lainnya, dimana ia mampu mempengaruhi orang lain atau sekelompok orang untuk melakukan aktivitas tertentu dalam rangka pencapaian tujuan yang ditentukan.

Dalam organisasi, kepemimpinan memegang peranan penting dalam mempengaruhi dan menggerakkan bawahan untuk dapat mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien serta untuk meningkatkan motivasi kerja dan kinerja yang dipimpinnya. Agar tujuan organisasi dapat dicapai sesuai dengan apa

yang diharapkan maka sangat dibutuhkan adanya peran kepemimpinan

Hal ini seperti yang dijelaskan oleh Sondang P. Siagian sebagai berikut :

“Salah satu peranan kepemimpinan yang teramat penting dalam proses pengelolaan suatu organisasi adalah menginterpretasikan berbagai kegiatan yang diselenggarakan oleh berbagai satuan kerja dalam organisasi demi terjaminnya kesatuan kerja”.<sup>3</sup>

Bagi seorang pemimpin, memahami hakekat manusia amatlah penting karena salah satu tugas dan fungsinya yang rumit sekali adalah mengkoordinasikan manusia yang dipimpin ke arah tujuan dan sasaran. Betapa sulitnya mengarahkan manusia apalagi dalam jumlah yang cukup banyak dan berwadahkan dalam suatu organisasi. Demikian juga halnya kalau membahas masalah kedudukan pegawai negeri dalam Negara Republik Indonesia tidak dapat melepaskan diri dari pandangan di atas. Kenyataannya sejarah telah membuktikan betapa besarnya kedudukan dan peranan pegawai negeri dalam ikut menentukan sejarah kehidupan bangsa dan negara Republik Indonesia.

Kedudukan dan peranan pegawai negeri sebagaimana tercantum dalam Undang-Undang No. 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian adalah penting dan menentukan sejarah kehidupan bangsa dan negara Republik Indonesia. Karena pegawai negeri adalah unsur aparat negara yang menyelenggarakan pemerintahan dan pembangunan dalam usaha mencapai tujuan nasional pada umumnya dan tujuan organisasi pada khususnya.

Untuk mencapai tujuan nasional sebagaimana yang diatas tentunya diperlukan adanya pegawai negeri yang penuh kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila, UUD 1945, bermental baik / berwibawa, kuat, berdaya guna, berhasil guna, bersih, berkualitas tinggi dan sadar akan tanggungjawabnya sebagai unsur aparatur negara, abdi negara dan abdi masyarakat.

Untuk itu pegawai negeri harus ada pembinaan penyempurnaan dan pendayagunaan aparatur pemerintah baik di tingkat pusat maupun daerah termasuk perusahaan-perusahaan milik negara selaku aparatur pemerintahan negara yang perlu dilakukan secara terus menerus sehingga dapat meningkatkan kemampuan, pengabdian, disiplin dan keteladanannya. Sejalan dengan itu, aparat pemerintah harus mampu melayani dan menumbuhkan prakarsa serta partisipasi masyarakat dalam pembangunan serta tanggap terhadap pandangan dan aspirasi yang hidup dalam masyarakat.

Maka wajarlah baik organisasi swasta maupun pemerintah berusaha untuk mencari jalan yang terbaik agar para pegawainya mempunyai moral kerja yang tinggi, yang nantinya diharapkan akan menimbulkan motivasi kerja yang tinggi sehingga akan meningkatkan kualitas kinerja. Tetapi yang sering kita lihat pada kenyataannya terutama di organisasi pemerintah, pegawai negeri sebagai salah satu abdi masyarakat, lebih mencerminkan dirinya sebagai abdi pemerintah. Dalam artian mereka merasa tidak harus mempertanggung jawabkan kinerja mereka kepada masyarakat, namun mereka hanya bertanggungjawab kepada yang memberi mereka gaji yaitu pemerintah. Padahal negara di atas pemerintah lebih tinggi kedudukannya yaitu seluruh warga negara itu sendiri yang secara tidak langsung memberikan mandat dan sekaligus membayar pekerjaan para pegawai negeri tersebut. Sayangnya, gaji yang masyarakat berikan seringkali tidak seimbang dengan pelayanan yang mereka terima. Para pegawai negeri tersebut sering melakukan inefisiensi dan inefektivitas yang menyebabkan kinerja pegawai negeri selalu di bawah standar kinerja pegawai perusahaan swasta.

Dengan keadaan seperti itu, seringkali muncul kejadian yang tidak diinginkan dalam organisasi pemerintahan yakni apabila terjadi motivasi kerja

yang menurun. Hal ini sesuai dengan pendapat Alex S. Nitisemito bahwa turunnya motivasi kerja dapat mengakibatkan permasalahan, antara lain :

1. Turunnya produktivitas kerja
2. Tingkat ketidakhadiran yang naik
3. Labour turnover yang tinggi
4. Tingkat kerusakan yang tinggi
5. Kegelisahan dimana-mana
6. Tuntutan yang seringkali terjadi
7. Pemogokan oleh pegawai-pegawai.<sup>4</sup>

Berkaitan dengan permasalahan motivasi kerja pegawai maka yang menjadi permasalahan pada umumnya dalam suatu organisasi adalah bagaimana menimbulkan motivasi kerja pegawai sehingga dapat meningkatkan kualitas kinerja yang pada akhirnya pertanyaan tersebut dapat kita jawab tidak hanya melalui satu faktor saja melainkan berbagai faktor yang berkenaan dengan hal tersebut.

Adapun salah satu faktor yang dapat menumbuhkan atau membangkitkan kualitas kerja pegawai yaitu dengan jalan memberikan motivasi yang tepat kepada mereka. Selanjutnya agar pemberian motivasi tersebut berhasil dengan baik, maka perlu diketahui terlebih dahulu faktor-faktor pendorong yang menyebabkan manusia bekerja dengan bersemangat yaitu adanya hasrat untuk memenuhi kebutuhannya yang paling dominan. Kunci keberhasilan seorang pemimpin dalam menumbuhkan atau membangkitkan motivasi kerja pegawainya terletak pada kemampuannya untuk memahami faktor-faktor pendorong tersebut atau dengan kata lain pimpinan harus mampu memahami dan melihat apa yang menjadi kebutuhan para pegawainya. Sehingga pimpinan dapat memberikan motivasi dengan tepat atau suatu rangsangan yang tepat sesuai dengan apa yang dibutuhkan pegawai sehingga mampu mendorong mereka untuk bekerja dengan semangat tinggi dan penuh tanggungjawab.

---

<sup>4</sup> Alex S. Nitisemito, *Manajemen Organisasi*, Jakarta: PT Gramedia, 1980, hal. 100.

Faktor kepemimpinan dianggap sebagai faktor yang dominan dalam menumbuhkan motivasi kerja dan meningkatkan kualitas kinerja pegawai karena pemimpin dianggap dan dituntut untuk mampu menggerakkan dan mengarahkan orang-orang dalam organisasi sehingga dari sini dapat dilihat bahwa pemimpin dianggap sebagai panutan oleh pegawainya sehingga segala kegiatan dan tingkah lakunya dianggap hal yang melekat pada dirinya.

Jadi, dengan adanya panutan yang diberikan pemimpin sangat diperlukan untuk mendorong, menggiatkan dan mengarahkan pegawainya pada tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Tetapi pada kenyataannya, di Indonesia faktor kepemimpinan dari pemimpin terhadap pegawai sering berdampak pada kurang/rendahnya motivasi kerja yang memperburuk kinerja pegawai. Hal ini dapat kita lihat dengan masih maraknya penyimpangan-penyimpangan yang dilakukan pegawai seperti korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN).

"Negeri kita ini sungguh ajaib. Berkali-kali masuk sebagai negara terkorup di dunia dan duduk diperingkat tinggi sebagai negara yang paling dijauhi investor tetapi kita tidak pernah menjumpai korupsi dan pelakunya diusut tuntas".<sup>5</sup>

Jadi, dapat diketahui bahwa agar tercapainya tujuan organisasi adalah dengan jalan meningkatkan kinerja para pendukung organisasi tersebut. Hasil yang maksimal hanya akan dapat dicapai apabila orang-orang yang bekerja dalam organisasi mempunyai motivasi kerja yang tinggi. Dengan adanya motivasi kerja yang tinggi tersebut maka tujuan akan lebih mudah direalisasikan. Hal ini disebabkan dengan adanya motivasi kerja yang tinggi akan menimbulkan sikap-sikap yang positif dalam diri pegawai seperti adanya disiplin kerja, kegairahan kerja dan kerjasama yang baik yang pada akhirnya dapat memperlancar setiap pelaksanaan tugas.

Untuk itu, pemimpin merupakan unsur yang penting dan strategis dalam menumbuhkan motivasi kerja di organisasi atau instansi karena baik buruknya perilaku bawahan sangat bergantung pada pimpinan dalam mempengaruhi bawahannya. Hal ini karena unsur pimpinan merupakan unsur penentu keberhasilan karena seorang pemimpin mempunyai kedudukan sangat penting dalam organisasi, mengingat dengan kedudukan sangat penting maka seorang pemimpin yang profesional yaitu mampu menggerakkan dan memotivasi bawahan dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Kunci keberhasilan seorang pemimpin dalam menumbuhkan atau membangkitkan motivasi dan kinerja pegawai terletak pada kemampuan untuk memahami faktor-faktor pendorong atau dengan kata lain pimpinan harus mampu memahami dan melihat mengenai apa yang menjadi kebutuhan para pegawainya. Sehingga pimpinan dapat memberikan motivasi dengan tepat yang menghasilkan kinerja yang penuh tanggungjawab.

Berdasarkan hal tersebut, maka pemerintah saat ini sedang giat-giatnya kembali melakukan pemulihan dan penyempurnaan dalam bidang aparatur negara, sudah jelas bahwa fungsinya adalah sebagai pelayan kepada masyarakat, tidak heran jika melihat keadaan, situasi dan kondisi yang kadang-kadang terjadi di lapangan dengan harapan-harapan yang diinginkan seringkali tidak sejalan dan tidak terjadi keseimbangan dimana banyak pegawai yang melakukan tindakan-tindakan di luar aturan dinasnya, misalnya datang ke kantor yang tidak tepat waktu ataupun dalam melakukan tugas sehari-hari lebih banyak waktu yang terbuang hanya untuk berbincang-bincang mengenai hal-hal di luar pekerjaan dan lebih banyak santai sehingga menjadikan kinerja pegawai tidak produktif.

Dengan semakin berkembangnya kehidupan dan tuntutan masyarakat maka dituntut adanya instansi atau organisasi pemerintahan yang profesional dan dapat memenuhi harapan-harapan masyarakat dalam hal ini adalah



hari yang dititikberatkan pada peran sebagai abdi masyarakat. Wewenang dan tanggungjawab pemimpin menjadi unsur strategis dalam pembentukan motivasi kerja untuk membentuk kualitas kinerja yang baik karena kepemimpinan yang terencana dan terarah dengan baik akan dapat meningkatkan kinerja yang berkualitas tinggi dari para pegawai yang dalam hal ini merupakan aparatur pemerintah untuk mencapai keberhasilan tujuan pembangunan nasional.

Selanjutnya sesuai dengan penelitian ini, maka yang menjadi sasaran dalam penelitian ini adalah para pegawai negeri sipil yang berada di lingkungan Dinas Pendidikan dan Pengajaran Kota Yogyakarta. Hal ini mengingat bahwa para pegawai negeri sipil yang ada di Dinas Pendidikan dan Pengajaran Kota Yogyakarta mempunyai peran yang signifikan dalam memajukan pendidikan dan kecerdasan masyarakat yang ada di Kota Yogyakarta. Melihat berbagai kompleksitasnya masalah yang muncul dalam bidang pendidikan khususnya pada menurunnya tingkat kelulusan dan angka siswa yang akan melanjutkan sekolah di Kota Yogyakarta, maka peran dari para pegawai negeri sipil yang ada di Dinas Pendidikan dan Pengajaran Kota Yogyakarta dituntut untuk lebih bekerja keras.

Untuk itulah, jika dalam lingkungan Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta tercipta iklim kerja yang kurang baik, maka akan mengakibatkan menurunnya semangat kerja para pegawainya. Dengan demikian, peran dari pimpinan di lingkungan Dinas Pendidikan dan Pengajaran Kota Yogyakarta sangat dituntut untuk menciptakan iklim kerja yang baik sehingga dapat menumbuhkan motivasi yang berdampak besar pada terwujudnya kinerja yang berkualitas dari para pegawai.

Kepemimpinan yang baik dari pemimpin yang ada di Dinas Pendidikan dan Pengajaran Kota Yogyakarta akan mempengaruhi pemimpin dalam memilih motivasi yang tepat bagi para pegawainya dan jika motivasi tersebut dapat

memenuhi semua kebutuhan para pegawai, kualitas kinerja tersebut akan sangat memungkinkan para pegawai melaksanakan semua program dan kegiatan yang telah direncanakan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, khususnya peningkatan kualitas pendidikan di Kota Yogyakarta.

Dari penjelasan di atas, masalah kinerja pegawai masih banyak memerlukan perbaikan dan penyempurnaan sehingga untuk menuju ke arah perbaikan dan penyempurnaan tersebut diperlukan banyak sekali faktor yang bisa mempengaruhi, antara lain : profesionalisme aparatur, lingkungan tempat kerja, kepemimpinan, motivasi kerja, pengawasan pemimpin, jaminan keselamatan kerja dan sebagainya. Untuk lebih mengkhususkan dan memfokuskan pokok masalah dan ruang lingkup penelitian, penulis mencoba meneliti faktor pengaruh dari kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja di lingkungan Dinas Pendidikan dan Pengajaran Kota Yogyakarta.

## **B. Perumusan Masalah**

Dari latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, dapat dirumuskan permasalahannya sebagai berikut :

”Seberapa besar pengaruh dari kepemimpinan organisasi dan motivasi aparat terhadap kinerja di Dinas Pendidikan dan Pengajaran Kota Yogyakarta Tahun 2004?”.

## **C. Kerangka Dasar Teori**

Kerangka dasar yang dimaksud adalah teori-teori yang digunakan di dalam melakukan penelitian sehingga aktivitas ini menjadi jelas, sistematis dan

”Teori adalah serangkaian asumsi, konsep, definisi dan preposisi yang merupakan suatu fenomena sosial secara sistematis dengan cara merumuskan hubungan antar konsep”.<sup>6</sup>

Sedangkan menurut Sofian Effendi, menyebutkan bahwa :

”Teori adalah rangkaian kata-kata yang logis dan preposisi atau lebih dan merupakan informasi ilmiah yang diperoleh dengan meningkatkan obstraksi pengertian-pengertian hubungan preposisi”.<sup>7</sup>

Dapat disimpulkan bahwa teori adalah gambaran fenomena yang diperoleh maupun hubungan-hubungan preposisi untuk menghubungkan variabel satu dengan variabel yang lain dan tujuannya untuk menjelaskan fenomena tersebut untuk memperoleh apa yang dimaksud.

## 1. Organisasi Publik

Untuk mengkaji tentang suatu pelayanan yang diberikan kepada masyarakat luas, hal pertama yang harus dipahami adalah wadah (organisasi) sebagai tempat bagi sekelompok orang untuk berkumpul dan mengikat diri. Sedangkan tujuan yang sama merupakan pengikat dari aktivitas-aktivitas individu dalam organisasi. Proses aktivitas yang dilakukan diatur menurut tugas masing-masing dengan segala peralatan dan perlengkapannya untuk mencapai suatu tujuan yang besar secara cepat dan tepat.

Ada banyak pengertian dari organisasi seperti yang dikemukakan oleh Ibnu Syamsi<sup>8</sup> dan Soewarno Handyaningrat<sup>9</sup> berpendapat bahwa:

”Organisasi dapat diartikan menjadi dua yaitu organisasi yang bersifat dinamis dan organisasi yang bersifat statis. Organisasi yang bersifat dinamis yaitu organisasi yang dipandang sebagai suatu sistem atau kegiatan sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu.

---

<sup>6</sup> Masri Singarimbun dan Sofian Effendi, *Metodologi Penelitian Survey*, LP3ES, Jakarta, (1989:37).

<sup>7</sup> Sofian Effendi, *Metodologi Penelitian Survey*, Pusat Penelitian dan Kependudukan UGM, Yogyakarta, 1989.

<sup>8</sup> Ibnu Syamsi, *Organisasi dan Manajemen*, Fakultas Ilmu Sosial dan Politik UGM, Yogyakarta, hal 10.

<sup>9</sup> Soewarno Handyaningrat, *Organisasi dan Manajemen*, Fakultas Ilmu Sosial dan Politik UGM, Yogyakarta, hal 10.

Sedangkan organisasi yang bersifat statis yaitu organisasi yang dipandang sebagai wadah atau sarana untuk mencapai tujuannya”.

Sementara itu, M. Manulang mengemukakan pendapatnya, bahwa: ”Organisasi sebagai sebuah sistem atau yang saling berhubungan dan bekerjasama dalam melakukan tindakan dan aktivitas dalam rangka menjalankan organisasi sebagai sebuah proses pencapaian tujuan”.<sup>10</sup>

Pendapat lain yang mengemukakan tentang organisasi sebagai berikut:

1. Daniel E. Griffithd (1959)

Organisasi merupakan keseluruhan orang-orang yang melaksanakan fungsi-fungsi yang berbeda-beda dan saling berhubungan dengan dikoordinasi agar sebuah tugas atau lebih bisa diselesaikan.

2. Marshal E. Dimock, Gladys E. Dimock dan Louis E. Koenig (1958)

Organisasi adalah menghimpun secara teratur bagian-bagian yang saling bergantung untuk mewujudkan suatu keseluruhan yang bersatu padu dimana wewenang, koordinasi dan kontrol dapat dilaksanakan untuk mencapai maksud tertentu.

3. Luther Gullick (1957)

Organisasi adalah alat yang saling berhubungan antara satuan-satuan kerja dan memberikan mereka kepada orang-orang yang ditempatkan dalam struktur wewenang sehingga pekerjaan dapat dikoordinasikan oleh perintah para atasan kepada bawahan yang menjangkau dari puncak sampai ke bawah dari seluruh badan usaha.

Dengan demikian organisasi secara umum adalah suatu aktivitas dari sejumlah orang yang saling berhubungan untuk mencapai suatu tujuan melalui pembagian kerja dan fungsi, struktur wewenang, kontrol dan melalui pembagian kerja dan fungsi serta dikoordinasi oleh perintah atasan kepada bawahan agar tugas dapat terselesaikan dengan baik.

Ada beberapa karakteristik atau unsur dalam organisasi, yaitu:

1. Sekelompok orang yang bekerjasama.
2. Proses interaksi hubungan kerja.
3. Adanya pembagian kerja.
4. Pencapaian tujuan.

Oleh karena itu, organisasi akan terbentuk apabila ada sekelompok orang yang menjalin kerjasama dalam suatu proses interaksi hubungan yang disertai dengan adanya pembagian kerja untuk mencapai tujuan tertentu yang telah disepakati oleh kelompok orang tersebut.

Secara umum terdapat dua variabel penyusun organisasi yaitu variabel manusia dan variabel organisasi. Variabel organisasi yaitu mempunyai unsur tertentu dan unsur inilah yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Unsur-unsur tersebut adalah tujuan (*goals*), teknologi dan struktur.

Berdasarkan tujuan, organisasi dapat dibedakan menjadi organisasi yang mencari keuntungan (*profit oriented*) dan organisasi yang tidak mengutamakan keuntungan (*non profit oriented*).

Organisasi publik merupakan suatu organisasi yang mempunyai fungsi dan tujuan untuk memberikan pelayanan dan menyediakan sarana dan prasarana kepada masyarakat baik dalam bentuk lisan, tulisan maupun perbuatan. Struktur maupun mekanismenya berperan bagi kelancaran pelayanan terhadap masyarakat. Dapat dikatakan juga bahwa organisasi publik adalah organisasi yang berafiliasi kepada pelayanan dan penyediaan fasilitas umum dalam memenuhi kebutuhan warga negara selama tidak bertentangan dengan norma yang ada di masyarakat dan aturan yang berlaku

Dalam hal ini konsumen secara langsung menerima pelayanan dari produsen. Yang dimaksud dengan produsen dalam kaitanya tersebut dapat berupa instansi pemerintah pusat maupun pemerintah daerah atau lembaga-lembaga swasta, sedangkan pengatur pelayanan adalah lembaga yang mengatur mekanisme antara penyedia pelayanan (produsen) dengan pihak yang menerima pelayanan (konsumen).

Berdasarkan pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa organisasi publik adalah organisasi yang mempunyai fungsi dan tujuan untuk memberikan pelayanan dan menyediakan sarana dan prasarana kepada masyarakat yang sebagian besar didanai dari income pemerintah dan dikontrol secara langsung maupun tidak langsung oleh politik yang dipilih dimana tujuannya adalah untuk lebih meningkatkan kesejahteraan masyarakat selain daripada hanya mengejar keuntungan semata (Lessie Willcock dan Jenny Harow, 1992).

Menurut Clive Hoetam, organisasi publik mempunyai ciri-ciri:

1. Tidak dapat memilih konsumen.
2. Perannya dibatasi oleh peraturan perundang-undangan.
3. Politik menginstitusi konflik.
4. Pertanggungjawaban yang komplek.
5. Sangat sering diteliti.
6. Semua tindakan harus mendapat justifikasi.
7. Tujuan dan output sulit diukur dan ditentukan.<sup>11</sup>

## 2. Kepemimpinan

### 2.1 Pengertian Pemimpin

Menurut Kartini Kartono pengertian pemimpin adalah :

"Seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan khususnya kecakapan, kelebihan di suatu bidang sehingga dia mampu mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas tertentu dan pencapaian satu atau beberapa tujuan".<sup>12</sup>

<sup>11</sup> Achmad Nurmandi, *Manajemen Perkotaan*, Lingkar Yogya, (1996:5).

<sup>12</sup> ... ..

Sehingga secara umum dapat digambarkan bahwa pemimpin itu harus memiliki satu atau beberapa kelebihan dibanding anggota-anggota biasa lainnya. Sebab karena kelebihan-kelebihan tersebut dia bisa berwibawa dan dipatuhi oleh bawahannya, terutama kelebihan di moral dan akhlak, semangat juang, ketajaman intelegensia, kepekaan terhadap lingkungan dan keuletan, ketekunan serta integritas kepribadian tinggi sehingga dia menjadi bersusila dan bertanggungjawab.

## 2.2 Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan terjemahan dari bahasa Inggris yaitu "leadership" dalam bahasa Indonesia disebut dengan kepemimpinan, dari kata pimpin lahir kata pemimpin yaitu orang yang mampu untuk mempengaruhi orang lain dan mengharapkan tujuan yang telah ditetapkan".<sup>13</sup>

Seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya mempunyai peranan yang sangat penting sebab berhasil tidaknya suatu organisasi tergantung dari cara pemimpin melaksanakan tugasnya. Oleh karena itu setiap pimpinan dituntut untuk memahami tujuan organisasi sehingga tugas-tugas pekerjaan yang dikerjakan dalam organisasi sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya. Lebih jelasnya, peneliti akan mengemukakan pengertian kepemimpinan.

Lebih jelasnya peneliti mengemukakan pendapat Dalton Farland yang dikutip oleh Soewarno Handyaningrat dalam bukunya Pengantar Studi Ilmu Administrasi Negara dan Manajemen sebagai berikut :

"Kepemimpinan sebagai suatu proses dimana pimpinan digambarkan akan memberikan perintah atau pengarahan, bimbingan yang mempengaruhi pekerjaan dan mencapai tujuan yang telah ditentukan".<sup>14</sup>

<sup>13</sup> Sondang P. Siagian, *Filsafat Administrasi*, Gunung Agung, Jakarta, 1970.

<sup>14</sup> Soewarno Handyaningrat, *Pengantar Studi Ilmu Administrasi Negara dan Manajemen*, Lili

Sedangkan Ordway Tead menyatakan :

"Kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan".<sup>15</sup>

Pengertian kepemimpinan dikatakan oleh Sondang P. Siagian dalam bukunya *Organisasi dan Perilaku Administrasi* sebagai berikut:

"Kepemimpinan sebagai kemauan dan keterampilan seseorang menduduki jabatan sebagai pemimpin satuan kerja untuk mempengaruhi perilaku orang lain terutama bawahan untuk berperilaku dan bertindak sedemikian rupa sehingga berperilaku yang positif dan akan memberikan sumbangsih nyata dalam pencapaian tujuan organisasi".<sup>16</sup>

Berdasarkan pengertian di atas kepemimpinan pada dasarnya adalah sebagai suatu proses dimana seorang pemimpin memiliki suatu kemampuan untuk mempengaruhi orang lain supaya mau bekerja seefisien mungkin dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Berkaitan dengan permasalahan kepemimpinan maka ada hubungan yang erat antara atasan dan bawahan yang menurut Winardi, kepemimpinan itu mencakup :

- 1) Keahlian untuk memberikan arah, menunjukkan jalan, seorang pemimpin memiliki kemampuan untuk membina orang-orang, untuk menunjukkan alat yang tepat guna mencapai hasil.
- 2) Kemampuan untuk kerjasama dan loyalitas, pemimpin berkemauan untuk mengusahakan agar orang bekerjasama dan bekerja ke arah tujuan yang sama.
- 3) Keberanian untuk bekerjasama terus sampai tugas yang diberikan selesai".<sup>17</sup>

Adapun menurut Kartini Kartono pengertian dari fungsi kepemimpinan, yaitu :

"Fungsi kepemimpinan adalah memandu, menuntun, membimbing, memberi atau membangun motivasi kerja, menjalankan organisasi dan membawa para pengikutnya pada sasaran yang ingin dicapai sesuai ketentuan".<sup>18</sup>

<sup>15</sup> Ordway Tead, *The Art of Leadership*, seperti dikutip Kartini, Rajawali Press, Jakarta, (1983:89).

<sup>16</sup> Sondang P. Siagian, *Organisasi dan Perilaku Administrasi*, Gunung Agung, Jakarta, (1985:24).

<sup>17</sup> Winardi, *Organisasi Perkantoran dan Motivasi*, Alumni, Bandung, (1982:108).

<sup>18</sup> Winardi, *Organisasi Perkantoran dan Motivasi*, Alumni, Bandung, (1982:108).



## 2.3 Aspek Kepemimpinan

### 1. Sifat-Sifat Kepemimpinan

Tugas terpenting dan terutama dari pimpinan adalah untuk memimpin orang-orang, memimpin pelaksanaan dan menggerakkan sumber-sumber material.

Dann Suganda dalam bukunya *Kepemimpinan dalam Administrasi* mengemukakan bahwa sifat-sifat yang perlu dikembangkan dan harus diterapkan dengan nyata oleh pemimpin adalah sebagai berikut :

- a) Kuat, sehat jasmani maupun rohani.
- b) Berwibawa, mantap dan matang dalam pemikiran.
- c) Bijaksana, mempunyai penghitungan dan pemikiran yang tepat, berpandangan jauh ke depan.
- d) Pandai menganalisis situasi dan tepat serta cepat membuat keputusan yang disusul dengan tindakan pelaksanaan.
- e) Percaya diri sendiri, berpendirian tetap, tegas dan tidak pernah tergoyahkan.
- f) Percaya pada bawahan dan kemampuan bawahan.
- g) Berani menanggung resiko dan bertanggungjawab atas segala tindakan yang telah diperbuat.
- h) Jujur dan menjadi tempat kepercayaan.
- i) Tekun, tidak mudah putus asa serta selalu dapat menciptakan cara pemecahan masalah.
- j) Rukun dan pandai menciptakan rasa persatuan antara seluruh anggota organisasi yang menjadi tanggungjawabnya secara bersifat mengayomi.
- k) Mampu menciptakan keadilan
- l) Mencari dan pandai bergaul.<sup>19</sup>

Berdasarkan pada sifat-sifat tersebut diharapkan seorang pemimpin mampu memimpin bawahannya atau pegawainya. Pemimpin agar dapat dan mampu mempengaruhi orang lain dengan memberikan tauladan serta membina atau memberikan petunjuk dengan contoh yang baik.

Berkaitan dengan sifat-sifat kepemimpinan di atas maka seorang pemimpin disyaratkan mempunyai sifat-sifat tertentu, di kalangan masyarakat Indonesia perihal sifat-sifat yang harus dipenuhi seorang

pemimpin sangat beranekaragam namun banyak kesamaannya. Dalam masyarakat tradisional dijumpai ajaran tradisional yang menggambarkan sifat dari seorang pemimpin misalnya pepatah yang sering digunakan oleh almarhumah Ki Hadjar Dewantara yang berbunyi : Ing Ngarso Sung Tulodho, Ing Madya Mangun Karsa, dan Tut Wuri Handayani yang artinya di muka memberi tauladan, ditengah-tengah memberi semangat dari belakang memberi pengaruh. Dari pepatah diatas dapat dijelaskan secara singkat bahwa seorang pemimpin di depan harus mempunyai idealisme yang kuat dan mampu memberikan tauladan kepada orang-orang yang dipimpinnya, sedangkan di tengah-tengah artinya pemimpin mengikuti kehendak orang-orang dalam organisasi serta dapat merasakan suka dukanya ini diharapkan pemimpin dari belakang diharapkan mempunyai kemampuan untuk mengikuti perkembangan yang dialami dan ia diharapkan dapat menjaga supaya perkembangan yang didapat tidak menyimpang dari norma-norma yang nilai-nilainya telah menjadi ketentuan.

Dari sifat-sifat kepemimpinan di atas di Indonesia khususnya banyak masyarakat yang mempertahankan keberadaannya sehingga tidak jarang pemimpin dianggap sebagai panutan oleh para pengikutnya dalam hal ini adalah bawahannya.

Selanjutnya dalam penulisan ini juga akan diuraikan hal yang berkaitan dengan masalah kepemimpinan yang sangat erat berhubungan dengan kinerja pegawai yaitu gaya kepemimpinan. Yang mana gaya kepemimpinan ini akan mempengaruhi perilaku pengikut-pengikutnya dalam hal ini adalah bawahannya. Dalam suatu organisasi gaya kepemimpinan sangat diperlukan karena jika seorang pemimpin

melakukan kegiatan pengembangan staf dan membangun iklim motivasi diharapkan akan menghasilkan produktivitas dari staff yang tinggi, maka kepemimpinan tersebut kiranya perlu memikirkan gaya kepemimpinan yang cocok dengan lingkungan kerjanya. Hal tersebut sangat penting apalagi dalam suasana usaha penyesuaian persepsi diantara pengikut-pengikutnya yang masih baru, yang berada di dalam lingkungan organisasi.

Adapun pendapat tentang gaya kepemimpinan seperti yang dikemukakan oleh Adam Ibrahim Indrawijaya adalah sebagai berikut :

- a) Hubungan pemimpin – anggota  
Berhubungan dengan seberapa baik di tingkat penerimaan anggota kelompok terhadap pemimpin.
- b) Struktur tugas – berkaitan dengan kerutinan dari pekerjaan para bawahan dalam arti telah dirumuskan, sehingga tidak membingungkan.
- c) Posisi – kekuasaan – berhubungan dengan penyediaan kewenangan formal yang diberikan kepada pemimpin tersebut.<sup>20</sup>

Dari pendapat di atas maka gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi keberhasilan seorang pemimpin. Pemimpin yang baik harus dapat menyeleraskan kebutuhan-kebutuhan kelompok dimana untuk mengembangkan nilai-nilai dan suatu yang menarik perhatian organisasi. Pimpinan yang baik harus dapat mendorong bawahan untuk mencapai tujuan organisasi dan terciptanya kinerja yang baik akan tergantung pada pimpinan yang memenuhi syarat yang baik.

Dari beberapa teori-teori dan hal-hal lain yang berhubungan dengan kepemimpinan di atas maka dapat disimpulkan beberapa indikator yang diukur dari kepemimpinan yang sesuai dengan tema penelitian ini, yaitu :

- a) Tinggi rendahnya tingkat komunikasi antara pimpinan dengan pegawai.

- b) Tinggi rendahnya kepercayaan pimpinan dalam mendelegasikan wewenang dan tugas-tugas kepada pegawainya.
- c) Kesiediaan pihak pimpinan dalam memberikan bimbingan, pengarahan atau tauladan kepada pegawai.
- d) Tingkat kreativitas pimpinan dalam menciptakan suasana lingkungan kerja yang baik.

### 3. Motivasi

Dalam diri manusia pada umumnya terdapat beragam keinginan untuk memenuhi bermacam-macam kebutuhan baik kebutuhan secara individu maupun sebagai makhluk sosial. Kebutuhan semacam itu menimbulkan dorongan pada diri manusia untuk selalu dapat memenuhinya, keinginan tersebut merupakan motivasi yang pada akhirnya mempengaruhi perilaku untuk bertindak. Konsepsi yang berkenaan dengan motivasi ini harus mendapat perhatian yang sungguh-sungguh sehingga dapat mengarahkan perilaku ke arah yang dikehendaki.

Motivasi yang demikian menurut Kartini Kartono adalah sebagai berikut :

"Motivasi adalah gambaran penyebab yang akan tertentu atau tertuju pikiran dasar atau dorongan bagi seseorang untuk bertindak yang berpengaruh besar terhadap tingkah laku".<sup>21</sup>

Pendapat lain tentang motivasi juga dikemukakan Sondang P. Siagian dalam pendapatnya yang lain mengemukakan bahwa :

"Yang dimaksud dengan motivasi adalah daya pendorong dari dalam diri seseorang maupun dari luar orang yang bersangkutan, yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengerahkan kemampuannya dalam bentuk keahlian atau keterampilan, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggungjawabnya dan menunaikan

kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan berbagai saran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya".<sup>22</sup>

Dengan demikian maka motivasi merupakan daya pendorong yang terdapat dalam diri maupun luar manusia atau pegawai sehingga mau untuk melakukan tugas dan tanggungjawabnya demi tercapainya tujuan organisasi.

Selanjutnya mengenai motivasi ini, Adam Ibrahim Indrawijaya membedakannya dalam dua teori seperti yang dikatakannya sebagai berikut :

"Bila kita teliti kembali teori-teori motivasi dapat kita kelompokkan ke dalam dua kelompok pertama ialah yang tergolong teori motivasi instrumental (*instrumental theories of motivation*). Sedang kelompok kedua ialah yang tergolong teori motivasi kebutuhan (*content theories of motivation*)".<sup>23</sup>

Dalam teori motivasi instrumental disebutkan ada dua golongan yaitu : Teori Tukar Menukar (*Exchange Teory*) yang mengatakan bahwa dalam setiap organisasi selalu terjadi proses tukar menukar atau jual beli antara organisasi (pimpinan organisasi) dengan orang yang bekerja didalamnya. Dan yang lainnya adalah Teori Harapan (*Expectancy Theory*) dimana dalam teori ini mengatakan motivasi seseorang dalam organisasi bergantung pada harapannya. Sedangkan dalam Content Theory lebih menitikberatkan permasalahan pada pengenalan dorongan di dalam atau kebutuhan seseorang sebagai dasar melakukan motivasi.

Sedangkan menurut Buchari Zainun :

"Motivasi dapat ditafsirkan dan diartikan berbeda-beda setiap orang sesuai dengan tempat dan keadaan pada masing-masing orang itu. Salah satu diantara penggunaan istilah dan konsep motivasi ini adalah untuk mendapatkan hubungan antara harapan dan tujuan setiap orang didalam organisasi dapat mencapai satu atau beberapa tujuan dalam kegiatan".<sup>24</sup>

---

<sup>22</sup> Sondang P. Siagian, *Teori Motivasi dan Aplikasinya*, Bina Aksara, Jakarta, (1985:138).

<sup>23</sup> Adam I. Indrawijaya, *Perilaku Organisasi*, Sinar Baru, Bandung, (1986:74).

<sup>24</sup> Buchari Zainun, *Motivasi dan Pengaruhnya*, Bina Aksara, Jakarta, (1984:17).

Segala aktivitas yang dapat merangsang seseorang untuk mencapai tujuan seperti yang dijelaskan oleh Joko S adalah sebagai berikut :

"Salah satu tanda bahwa manusia hidup adalah adanya aktivitas-aktivitas yang dilakukan, antara lain adanya kerja yang merupakan salah satu wujud dari aktivitas yang terarah, bertujuan guna memperoleh karya tertentu sehingga dapat dinikmati yaitu dengan melaksanakan tugas tertentu. Selanjutnya dapat dikemukakan bahwa motivasi atau dorongan yaitu *driving force* sebagai penggerak manusia untuk berbuat, semangat bertindak dengan tujuan tertentu yang ingin dicapai. Sedangkan usaha untuk mengarah agar dorongan atau semangat timbul, hal ini adalah motivasi".<sup>25</sup>

Dalam kaitan dengan motif seseorang, Michael S. Julius mengemukakan pendapat sebagai berikut :

"Motif adalah daya gerak yang membuat seseorang berbuat sesuatu. Sedangkan motivasi adalah kegiatan memberikan dorongan kepada seseorang atau diri sendiri untuk mengambil tindakan yang dikehendaki".<sup>26</sup>

Dikaitkan dengan pendapat di atas maka motivasi sebagai suatu proses yang memberikan dorongan dapat diberikan seseorang atau diri sendiri. Kegiatan memberikan kepada dorongan tersebut dengan memperhatikan kebutuhan seseorang atau motif-motif pada diri pribadi setiap pegawai.

Adapun faktor motivasi/motivator yang berkaitan erat dengan kebutuhan manusia sebagai makhluk yang tumbuh secara psikologis meliputi : prestasi, promosi, tanggungjawab, pekerjaan itu sendiri dan pengembangan diri.

Dengan demikian pemahaman tentang apa yang menjadi kebutuhan para pegawai sangat penting diketahui organisasi karena akan lebih mudah untuk menemukan cara-cara yang tepat untuk mempengaruhi perilaku pegawai dari perilaku yang individu bahkan egois menjadi perilaku yang mendorong kinerja yang lebih tinggi dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

---

<sup>25</sup> Joko S. dalam Perlantra Westra, *Teknik-Teknik Motivasi*, AAN, Yogyakarta, hal 27.

Kemudian mengenai peranan dari motivasi tersebut dikemukakan oleh

Buchari Zainun sebagai berikut :

"Motivasi mempunyai peranan penting bagi seorang penanggungjawab dalam suatu kesatuan organisasi untuk menggerakkan, mengarahkan dan mengerahkan segala daya dan potensi tenaga kerja yang ada ke arah pemanfaatan yang paling optimal sesuai dengan dan dalam batas-batas kemampuan manusia dengan bantuan sarana-sarana dan fasilitas lainnya. Sarana dan fasilitas itu adalah berupa alat-alat, uang, material dan metode".<sup>27</sup>

Selanjutnya The Liang Gie mengemukakan pendapatnya sebagai berikut:

"Keinginan seseorang untuk bekerja dengan sebaik-baiknya ditentukan oleh perangsang-perangsang ekstern dan perangsang intern atau motivasi, semakin baik perangsang itu semakinlah keinginan seseorang untuk melaksanakan pekerjaan yang bersangkutan dengan sebaik-baiknya".<sup>28</sup>

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa motivasi mempunyai peranan penting bagi seorang pimpinan organisasi dalam menggerakkan, mengerahkan dan mengarahkan potensi individu ke arah pemanfaatan yang optimal sesuai kemampuan manusia dan dengan motivasi yang tepat akan menimbulkan kepuasan bagi individu atau pegawai, dengan demikian dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Dari beberapa definisi serta uraian tentang motivasi tersebut di atas maka dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan motivasi didalam penelitian ini yaitu daya pendorong yang dapat bersumber dari dalam diri seseorang maupun dari luar diri orang yang bersangkutan yang mengakibatkan seseorang mau dan rela untuk mengerahkan segala kemampuannya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggungjawabnya dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

---

<sup>27</sup> Buchari Zainun, *Manajemen dan Motivasi*, Balai Aksara, Jakarta, (1979:19).

<sup>28</sup> The Liang Gie, *Efisiensi Kerja Pembangunan Suatu Negara Suatu Rumpun Bangsa Bangsa*, Gajah

Selanjutnya bertitik tolak dari pengertian motivasi dengan mempertimbangkan peranan dan pentingnya motivasi yang telah diuraikan oleh beberapa ahli, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi dalam penelitian ini dapat diukur dengan indikator-indikator sebagai berikut :

1. Motivasi Materiil diukur dengan :

- ◆ Pemberian gaji
- ◆ Pemberian pakaian dinas

2. Motivasi non materiil diukur dengan :

- ◆ Kondisi kerja yang baik
- ◆ Perasaan diikutsertakan
- ◆ Cara pendisiplinan yang manusiawi
- ◆ Pemberian penghargaan atas pekerjaan yang baik
- ◆ Simpati pimpinan terhadap bawahan.
- ◆ Kesempatan promosi dan berkembang dalam organisasi
- ◆ Keamanan pekerjaan

#### 4. Kinerja

##### 4.1 Pengertian Kinerja

Bernadin dan Russel memberikan batasan mengenai kinerja atau performansi sebagai berikut :

*"in the record of outcomes produces or a specised job function or activity during a specied time periode".<sup>29</sup>*

Artinya :

"Pengeluaran yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama suatu periode waktu tertentu".

Kinerja dapat didefinisikan sebagai tingkat pencapaian hasil atau *"the great of accomplishment"* dengan kata lain karena bagi setiap



organisasi penilaian terhadap kinerja pegawai merupakan satu kegiatan yang sangat penting, penilaian tersebut dapat digunakan sebagai ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam kurun waktu tertentu.<sup>30</sup>

Selanjutnya Spilanne mengatakan bahwa :

"Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang dapat dihubungkan dengan kualitas atau profesionalisme dan dalam hal ini dapat dilihat dari disiplin kerja dan pendidikan".<sup>31</sup>

Jadi pengertian kinerja dapat disimpulkan sebagai hasil yang telah dicapai oleh seseorang atau pegawai untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Dalam suatu organisasi terdapat suatu tim yang diharapkan dapat bekerja sama untuk mencapai misi dan tujuan organisasi.

#### 4.2 Kriteria Kinerja (Performansi)

Kriteria kinerja (performansi) yang dapat diukur secara obyektif untuk pengembangannya diperlukan kualifikasi tertentu. Paling tidak ada tiga kualifikasi yang dapat diukur secara obyektif, yaitu meliputi :

##### 1) Relevansi

Relevansi yaitu menunjukkan tingkat kesesuaian antara kriteria dengan tujuan-tujuan performansi.

##### 2) Reliabilitas

Reliabilitas yaitu menunjukkan tingkat dimana kriteria menghasilkan hasil yang konsisten.

##### 3) Diskriminasi

Diskriminasi yaitu mengukur tingkat dimana suatu kriteria performansi bisa memperlihatkan perbedaan.

---

<sup>30</sup> Rue and Byars, (1981:375), dikutip Dewi C. M, Kinerja Dinas Pariwisata Kabupaten Sleman dalam Pengembangan Obyek Wisata, Skripsi, (2001:9).

<sup>31</sup> K. S. Spilanne, *Prinsip-Prinsip Dasar dan Teknik Kerja Manajerial*, Yogyakarta, 1994.

Sedangkan tipe-tipe kriteria penilaian performansi, termasuk didalamnya yaitu :

- 1) Result based performance evaluation  
Hasil atau akibat yang utama dari suatu nilai yang menjadi ukuran dalam suatu kinerja atau performansi.
- 2) Behaviour based performance evaluation  
Tabiat atau kelalaian yang menjadi inti dari suatu nilai (value) pada sebuah kinerja atau performance.
- 3) Judgement based performance evaluation  
Pertimbangan-pertimbangan yang harus dimiliki oleh inti (basic) dari suatu penilaian kinerja atau performance.<sup>32</sup>

#### 4.3 Aspek – Aspek Kinerja (Prestasi)

Kinerja atau prestasi yang diraih suatu organisasi dapat dilihat melalui beberapa indikator, yaitu:

- 1) Aspek Produktivitas (productivity) berkaitan dengan perbandingan antara keluaran lebih besar dari masukan atau ongkosnya maka kondisi ini disebut efisiensi atau produktivitas tinggi.
- 2) Aspek kualitas pelayanan yang diberikan oleh suatu organisasi. Aspek ini bisa dilihat sebagai aspek efektivitasnya.
- 3) Aspek Responsibilitas (Responsibility). Aspek ini diartikan sebagai suatu kondisi administrasi dan kebijakan serta program-program yang baik yang dimiliki oleh para pengelola organisasi yang didirikan secara luas yaitu sebagai kemantapan sistem pekerjaan dan keahlian yang dimiliki oleh para pengelola organisasi.
- 4) Aspek Responsivitas (Responsiveness). Aspek ini dapat diartikan sebagai daya tangkap para pengelola organisasi terhadap kebutuhan dan keinginan dari para klien atau masyarakat sasaran.
- 5) Aspek Akuntabilitas (Accountability). Aspek ini dapat diartikan sebagai suatu pertanggungjawaban dari para pengelola organisasi tentang apa yang telah dilakukannya terhadap stakeholders (pihak-pihak yang berkepentingan).
- 6) Aspek Profesionalisme (professionalism). Aspek ini merujuk pada sifat dari suatu pekerjaan yang membutuhkan kompetensi atau keahlian teknis.<sup>33</sup>

Dari rumusan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa untuk mencapai suatu kinerja atau prestasi kerja yang baik maka suatu organisasi harus dalam keadaan seimbang dalam produktivitasnya baik masukan atau pengeluaran, didalam memberikan pelayanan kepada masyarakat yang

<sup>32</sup> KAEE Chung dan Leon C. Maggnisan, *Kriteria dalam Performance*, hal 372-376.

<sup>33</sup> ...

datang ke kantor tersebut harus dilayani dengan baik, sesuai dengan kepentingan dan kebutuhannya sehingga dalam melaksanakan tugasnya para aparatur dapat bekerja secara lebih efektif dan efisien.

#### 4.4 Strategi Peningkatan Kinerja

King (Dalam Goetsch dan Davis, 1994) menganjurkan strategi yang disebut sepuluh perintah tim (Ten Team Commandment) untuk meningkatkan kinerja setiap tim dalam rangka pencapaian tujuan organisasi, yaitu antara lain :

- 1) Saling Ketergantungan  
Saling ketergantungan oleh para anggota tim dalam hal informasi, sumber daya, pelaksanaan tugas dan dukungan.
- 2) Perluasan Tugas  
Perluasan tugas memiliki suatu tantangan bagi pegawai karena reaksi tersebut akan membentuk esprit de corps.
- 3) Pengajaran  
Anggota tim harus menyingkirkan sikap individualisme dalam rangka mencapai misi bersama.
- 4) Bahasa Yang Umum  
Karena biasanya anggota tim berasal dari departemen yang berbeda.
- 5) Kepercayaan  
Membutuhkan waktu untuk membentuk kepercayaan agar setiap anggota tim dapat bekerjasama.
- 6) Kepemimpinan/Keanakbuahan yang dapat dibagi rata  
Setiap orang memiliki bakat dan kemampuan yang berbeda.
- 7) Keterampilan pemecahan masalah  
Memerlukan banyak latihan karena masalah merupakan hal yang selalu dihadapi oleh setiap organisasi.
- 8) Keterampilan menangani konfrontasi/konflik  
Dibutuhkan keterampilan menerima perbedaan pendapat (ide, masalah dan pemecahan masalah) dan menyampaikan ketidaksetujuan terhadap pendapat orang lain tanpa harus menyakiti orang lain yang bersangkutan.
- 9) Penilaian / Tindakan  
Dilakukan dengan memantau dan membandingkan apa yang telah dilakukan dengan pernyataan misi dan rencana tindakan yang ada.
- 10) Perayaan  
Dengan penghargaan dan pengakuan akan memotivasi anggota tim untuk bekerja lebih giat dan tangkas dalam mencapai tujuan berikutnya.<sup>34</sup>

<sup>34</sup> Dikutip oleh Fardy Tjiptono dalam bukunya *Prinsip-Prinsip Total Quality Service*, Andi Yogya, hal 104-105.

## D. Hipotesa

Hipotesa merupakan alat pemandu sementara dalam pelaksanaan kegiatan penelitian, artinya sebagai kesimpulan yang sifatnya masih sementara. Seperti yang dikemukakan oleh Sutrisno Hadi sebagai berikut :

"Hipotesa adalah dugaan yang mungkin benar atau mungkin juga salah atau palsu dan diterima jika fakta-fakta membenarkannya".<sup>38</sup>

Kemudian dikemukakan pula oleh Kartini Kartono :

"Hipotesa adalah merupakan jawaban dari suatu penelitian yang harus diuji kebenarannya dengan jalan research. Oleh karena itu, hipotesa adalah dugaan yang mungkin benar atau mungkin salah. ia akan ditolak jika datanya menyangkal, jadi hipotesa salah satu atau palsu dan hipotesa diterima jika fakta membuktikan kebenarannya".<sup>39</sup>

Oleh karena itu penolakan atau penerimaan suatu hipotesa sangatlah tergantung kepada hasil-hasil penyelidikan terhadap fakta-fakta yang dikumpulkan. Dalam penelitian ini, penulis mencoba untuk melihat keterkaitan antar variabel yang digunakan untuk melihat pengaruh antar variabel sehingga digunakan hipotesa sebagai berikut:

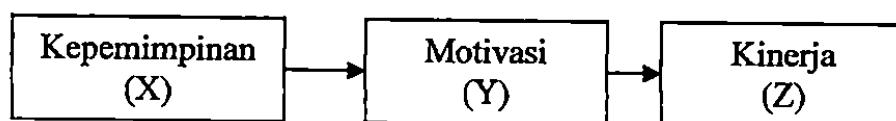
### 1. Model Verbal

Yaitu hipotesa yang diungkapkan dalam bentuk kalimat deskriptif.

"Ada pengaruh antara kepemimpinan organisasi (X) terhadap kinerja Dinas Pendidikan dan Pengajaran Kota Yogyakarta (Z) melalui motivasi aparat (Y)".

### 2. Model Geometrik

Yaitu hipotesa yang diungkapkan dalam bentuk gambar.



<sup>38</sup> Sutrisno Hadi, *Metodologi Research*, Fakultas Psikologi UGM, Yogyakarta, (1979:63).

<sup>39</sup> Kartini Kartono, *Dasar-dasar Metodologi Penelitian*, Yogyakarta, (1979:63).

## **E. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

### **1. Tujuan Penelitian**

Di dalam setiap penelitian, tentunya tidak akan terlepas dari tujuan. Penentuan tujuan mempunyai arti yang sangat penting agar penelitian tersebut tetap konsisten dan jelas arahnya.

Dalam penelitian ini, penulis mempunyai tujuan, yaitu :

- a) Untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh kepemimpinan organisasi terhadap kinerja di Dinas Pendidikan dan Pengajaran Kota Yogyakarta melalui motivasi aparat.
- b) Untuk mengetahui tingkat kinerja Dinas Pendidikan dan Pengajaran Kota Yogyakarta yang nantinya berguna bagi lembaga/instansi yang diteliti.
- c) Untuk melengkapi syarat-syarat guna memperoleh gelar kesarjanaan dalam bidang Ilmu Pemerintahan pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.

### **2. Manfaat Penelitian ini adalah :**

- a) Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan yang cukup bernilai tentang masalah-masalah yang berhubungan dengan cara kerja yang dilakukan seluruh staf di dalam lembaga atau instansi melalui organisasinya tentang peran pimpinan dalam memotivasi bawahan dalam usaha memperbaiki kualitas kerja guna menunjang pada tujuan organisasi dan pembangunan.
- b) Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan, wawasan dan pengalaman dalam mempraktekkan ilmu yang diperoleh di bangku kuliah terutama dalam bidang organisasi pemerintahan yang menyangkut kinerja

- c) Sebagai bahan acuan atau informasi bagi penelitian-penelitian serupa di masa yang akan datang terutama pada ilmu dan bidang kajian sama.

## **F. Definisi Konseptual**

Definisi konseptual adalah definisi yang memberikan pengertian terhadap suatu variabel. Definisi ini sangat penting dalam suatu karya ilmiah, karena hal ini akan berguna untuk menghindari perbedaan-perbedaan penafsiran tentang variabel-variabel penelitian yang akan diuji. Seperti yang dikemukakan oleh Muflich Nurhadi sebagai berikut :

”Salah satu fungsi dari definisi konseptual adalah untuk menghindari perbedaan penafsiran tentang variabel-variabel penelitian yang akan diuji antara konsep penelitian dan pembacanya”.<sup>40</sup>

Berikut penulis akan mengemukakan definisi konseptual dari konsep-konsep yang akan dipergunakan :

1. Organisasi Publik merupakan organisasi yang berfungsi dan bertujuan untuk memberikan pelayanan dan menyediakan sarana dan pra sarana untuk kesejahteraan masyarakat dengan didanai dari income pemerintah.
2. Kepemimpinan adalah suatu proses dimana pemimpin memberikan perintah, pengarahan, bimbingan dan teladan untuk mempengaruhi pekerjaan orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
3. Kepemimpinan Organisasi merupakan proses dimana pimpinan organisasi akan memberikan bimbingan atau pengarahan dan teladan kepada bawahan/pegawai sehingga memiliki motivasi untuk melaksanakan pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

#### 4. Motivasi

Adalah daya pendorong yang dapat bersumber didalam diri seseorang maupun di luar diri orang yang bersangkutan, yang mengakibatkan seseorang mau dan rela untuk mengerahkan segala kemampuannya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggungjawabnya dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

#### 5. Kinerja

Kinerja dapat didefinisikan sebagai tingkat pencapaian hasil atau "*the great of accomplishment*" dengan kata lain karena bagi setiap organisasi penilaian terhadap kinerja pegawai merupakan satu kegiatan yang sangat penting, penilaian tersebut dapat digunakan sebagai ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam kurun waktu tertentu.

### G. Definisi Operasional

Definisi operasional dalam penelitian ini dimaksudkan untuk memberikan suatu batasan tentang penunjukan bagaimana suatu variabel itu diukur.

Dalam kaitannya dengan definisi operasional, J. Vrandeberg mengatakan :

“Penelitian harus mengambil keputusan-keputusan yang operasional, dimana berarti bahwa si peneliti harus menterjemahkan konsep-konsep teoritis yang abstrak dalam suatu bahasa penelitian dengan jalan mencari masing-masing variabel yang ada tersebut”<sup>41</sup>

Sesuai dengan konsep yang diajukan maka definisi operasional dalam penelitian ini adalah:

#### 1. Kepemimpinan

Indikatornya:

- a. Tingkat komunikasi antara pimpinan dengan pegawai

---

<sup>41</sup> J. Vrandeberg, *Penelitian Masyarakat*, Gramedia, Jakarta, (1978:42).

artinya bahwa untuk memperoleh kebenaran itu dengan mengadakan penganalisaan secara mendalam dan luas. Maksudnya adalah bahwa persoalan yang dihadapi, dibahas sehingga penyebab atau yang menjadi sumber persoalan dapat diketahui, sedangkan luas maksudnya adalah bahwa persoalan yang dihadapi tersebut harus dicari sangkut pautnya dengan persoalan lain. Para peneliti dapat menentukan jenis metode dalam melakukan penelitiannya, metode yang dipilih haruslah berhubungan erat dengan prosedur, alat, serta desain penelitian yang digunakan, desain penelitian haruslah sesuai dengan metode penelitian.

Metode adalah cara utama yang digunakan untuk mencapai tujuan”.<sup>42</sup>

Dengan demikian maka dalam penelitian ini, penulis menggunakan:

#### 1. Tipe Penelitian

Tipe penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian deskriptif kuantitatif yaitu proses analisa data dengan menggunakan rumus statistik dan kemudian dilakukan pengolahan data yang diperoleh melalui ungkapan data yang berwujud angka dan berwujud kalimat yang bersifat uraian.

#### 2. Populasi dan Sampel

Populasi yaitu jumlah keseluruhan dengan unit analisa yang ciri-cirinya dapat diduga, populasi atau istilah lainnya Universum menurut Moh. Hasyim adalah:

“Sejumlah subyek yang diperlukan dalam penelitian dan akan diungkap gejala, kejadian maupun datanya sehingga akan diperoleh kesimpulan secara generalis pokok masalahnya”.<sup>43</sup>

---

<sup>42</sup> Winarno Surachmad, *Pengantar Penelitian Ilmiah*, Tarsito, Bandung, (1982:3).

<sup>43</sup> *Metode Penelitian*, Moh. Hasyim, M. L. G. P. Badung, Ilmu Jaya, Jakarta, hal 21



Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah seluruh pegawai yang ada di lingkungan Dinas Pendidikan dan Pengajaran Kota Yogyakarta yang berjumlah 103 orang pegawai.

Sedangkan sampel menurut Kartini Kartono adalah:

“Contoh master, representatif atau wakil dari suatu populasi yang cukup besar jumlahnya.”<sup>44</sup>

Dalam penelitian ini untuk penentuan jumlah sampel, penyusun menggunakan Metode Populasi Sampling yaitu penggunaan keseluruhan dari jumlah populasi sebagai sampel yaitu seluruh pegawai yang ada di lingkungan Dinas Pendidikan dan Pengajaran Kota Yogyakarta yang berjumlah 103 orang.

### 3. Teknik Pengumpulan Data

Dalam pengumpulan datanya digunakan teknik kuesioner, wawancara, dan dokumentasi. Ketiga teknik ini ada kelemahan dan kelebihan, karena itu digunakan cara bersama-sama agar saling melengkapi satu dengan yang lainnya.

#### a. Teknik Kuesioner

Adalah suatu teknik pengumpulan data dengan menggunakan daftar pertanyaan yang harus dijawab oleh orang-orang yang menjadi sasaran dari penelitian. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan kuisisioner melalui angket tertutup yang berisi pertanyaan dan jawaban yang telah dibuat oleh penulis berdasarkan indikator-indikator yang ada dalam variabel dan dibagikan kepada seluruh pegawai yang ada di Dinas Pendidikan dan Pengajaran Kota Yogyakarta yang berjumlah 103 orang.

#### b. Wawancara

Adalah suatu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara tatap muka dan mengadakan tanya jawab kepada responden yang dijadikan unit

<sup>44</sup> Kartini Kartono, *Metode Penelitian Sosial*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 1993), 115.

analisis. Dalam penelitian ini, penulis melakukan wawancara dengan Kepala Dinas Pendidikan dan Pengajaran Kota Yogyakarta.

c. Dokumentasi

Adalah suatu teknik pengumpulan data dengan menggunakan catatan-catatan, surat-surat, atau arsip-arsip yang berhubungan dengan tema penelitian ini.

4. Data yang Digunakan

a. Data primer

Yaitu data yang diperoleh langsung dari responden berupa keterangan pihak yang terkait dalam penelitian ini. Pihak tersebut adalah seluruh pegawai yang ada di Dinas Pendidikan dan Pengajaran Kota Yogyakarta yang berjumlah 103 orang .

b. Data sekunder

Yaitu data yang diperoleh melalui wawancara, pengamatan langsung, buku-buku, media massa dan dokumen-dokumen yang berguna sebagai penunjang dalam menganalisa masalah yang berkaitan dengan penelitian. Data yang didapat dari kajian sumber-sumber yang digunakan sebagai penunjang dalam menganalisa masalah yang berkaitan dengan penelitian.

5. Teknik Analisa Data

Yang dimaksud dengan analisa data menurut Noeng Muhajir adalah sebagai berikut:

“Analisa data merupakan upaya mencari dan menata secara sistematis catatan hasil, observasi, wawancara dan lainnya untuk meningkatkan pemahaman penelitian tentang kasus yang diteliti dan menyajikannya sebagai lawan bagi orang lain”.<sup>45</sup>

Oleh karena teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan angket tertutup, maka setiap pertanyaan yang

---

<sup>45</sup> Noeng Muhajir, *Metode Penelitian Kualitatif* (1990:161)

telah disediakan menggunakan alternatif jawaban yaitu a, b, c dan d. Kemudian setiap alternatif jawaban ini diberi nilai atau skor tertentu dengan perincian sebagai berikut:

Skor 4 untuk alternatif jawaban a

Skor 3 untuk alternatif jawaban b

Skor 2 untuk alternatif jawaban c

Skor 1 untuk alternatif jawaban d

Analisa data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan jawaban dari hasil kuesioner yang dibagikan kepada seluruh pegawai yang ada di Dinas Pendidikan dan Pengajaran Kota Yogyakarta yang berjumlah 103 orang, kemudian dianalisa dengan menggunakan Korelasi Product Moment yaitu teknik yang digunakan untuk melihat sebab akibat yang ada dari **hubungan antar variabel**. Rumus yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{XY}{\sqrt{(\Sigma X^2)(\Sigma Y^2)}}$$

Keterangan:

$r_{xy}$  = Koefisien korelasi antara gejala X dan gejala Y

XY = Jumlah product dari X dan Y

$X^2$  = Kuadrat dari gejala X

$Y^2$  = Kuadrat dari gejala Y

Sedangkan untuk mengetahui **signifikasi tidaknya** koefisien korelasi product moment yang telah diperoleh dapat dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$Z = r \sqrt{N-1}$$

Keterangan:

$r$  = Koefisien korelasi gejala antar variabel

$N$  = Jumlah sampel, setelah diketahui korelasi antar variabel dan signifikansi korelasi antar variabel, maka akan dianalisa **pengaruh antar variabel** dengan menggunakan rumus:  $(r_{xy})^2$  atau jumlah kuadrat dari korelasi antar variabel.

Untuk mengetahui **Pengaruh Tak Langsung** antara kepemimpinan (X) terhadap kinerja (Z) melalui motivasi (Y) maka digunakan teknik analisis jalur, sebagai berikut:

- a. Simbol Koefisien Jalur digunakan P.
- b. Pengaruh Kepemimpinan Organisasi (X) terhadap Motivasi Aparat (Y) ditulis dengan notasi =  $P_{xy}$
- c. Pengaruh Kepemimpinan Organisasi (X) terhadap Kinerja Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta (Z) ditulis dengan notasi =  $P_{xz}$
- d. Pengaruh Motivasi Aparat (Y) terhadap Kinerja Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta (Z) ditulis dengan notasi =  $P_{yz}$
- e. Pengaruh Kepemimpinan Organisasi (X) terhadap Kinerja Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta (Z) melalui Motivasi Aparat (Y), maka digunakan rumus:

$$P_{xz,y} = (P_{xy}) \cdot (P_{yz})$$