

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sebagai ibukota Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta, kota Yogyakarta memiliki fungsi dan peran sebagai pusat dari pertumbuhan ekonomi daerah sekitarnya dan sebagai pusat aktivitas dan kegiatan-kegiatan lainnya seperti industri, sosial, maupun kegiatan kebudayaan. Berdasarkan hal tersebut, maka perlu adanya peningkatan kualitas pelayanan publik yang ada di Kota Yogyakarta agar nantinya semua sektor pendukung yang menjadi unggulan kota Yogyakarta dapat berkembang. Salah satu aspek yang dapat dikembangkan dalam meningkatkan semua sektor tersebut antara lain adalah aspek perhubungan atau transportasi. Aspek perhubungan dan transportasi merupakan salah satu komponen pendukung yang penting. Hal ini disebabkan karena aspek perhubungan dan transportasi sebagai suatu sistem memiliki tiga komponen besar yaitu sistem aktivitas, sistem jaringan dan sistem pergerakan.

Sebagai instansi yang langsung berhubungan dengan pelayanan sektor transportasi, dinas Perhubungan Kota Yogyakarta dituntut untuk dapat melaksanakan tugas pokok dan fungsinya secara efisien, efektif, transparan dan akuntabel, sebagaimana tercantum dalam visi dari Dinas Perhubungan Kota Yogyakarta yaitu *“Terwujudnya Sistem Transportasi Kota Yang Efektif, Efisien, Akuntabel dan Berwawasan Lingkungan”*. Salah satu syarat utama untuk dapat berjalannya tugas pokok dan fungsi diatas adalah dukungan penuh dari seluruh

pihak, terutama dukungan dari pegawai (sumber daya manusia) dilingkungan Dinas Perhubungan Kota Yogyakarta dalam pembangunan dan pelayanan sektor perhubungan yang transparan, dan akuntabel, sebagai perwujudan pelayanan prima (*service excellent*).

Adapun salah satu modal yang dapat meningkatkan kinerja pegawai yaitu kebutuhan akan kemampuan *soft skill* yang dimiliki oleh setiap pegawai pada dinas Perhubungan Kota Yogyakarta itu sendiri. *Soft skill* yang dimiliki pegawai merupakan hal yang dibawa secara pribadi diluar dari pendidikan yang dimiliki oleh pegawai.

Kemampuan *soft skill* itu yang dimiliki oleh setiap pegawai dapat diasah dan ditingkatkan salah satunya dengan cara mengikuti pelatihan-pelatihan maupun seminar-seminar manajemen. Tujuan dari pelatihan *soft skills* adalah untuk memberikan kesempatan kepada individu untuk mempelajari perilaku baru dan meningkatkan hubungan antar pribadi dengan orang lain. Pelatihan pengembangan kemampuan *soft skills* memiliki banyak manfaat, misalnya pengembangan karir serta etika profesional. Dari sisi organisasional, *soft skills* memberikan dampak terhadap kualitas manajemen secara total, efektivitas institusional dan sinergi inovasi. Dari penjelasan diatas dapat diambil kesimpulan bahwa *soft skill* adalah keterampilan lunak yang merupakan tingkah laku personal dan interpersonal yang dapat mengembangkan dan memaksimalkan kinerja pegawai sesuai pribadi masing-masing dalam berinteraksi baik dengan sesama pegawai, dengan atasan maupun dengan masyarakat atau publik.

Akan tetapi pada kenyataannya didalam usahanya untuk meningkatkan kinerja dan pelayanan kepada publik, peningkatan kemampuan soft skill pegawai tidak diimbangi dengan pemberian pendidikan atau pelatihan yang dapat menunjang peningkatan soft skill pegawai. Para pegawai dilingkungan Dinas Perhubungan Kota Yogyakarta khususnya hanya mendapatkan pendidikan atau pelatihan yang dapat meningkatkan soft skillnya hanya pada saat para pegawai akan diangkat menjadi seorang pegawai negeri sipil, yaitu melalui diklat PRAJABATAN. Sedangkan pendidikan atau pelatihan yang bersifat pengembangan kepribadian (non teknis) lebih diberikan kepada para pejabat-pejabat struktural pada dinas yang bersangkutan, seperti kepala bagian, atau kepala dinas dan pegawai yang akan dipromosikan menempati posisi tersebut. Seperti yang pernah diutarakan oleh bapak *Drs Purnomo Rahardjo* selaku Sekretaris Dinas Perhubungan Kota Yogyakarta kepada penulis, yaitu *“Pemberian pendidikan atau pelatihan lebih bersifat teknis dan bukan non teknis, pemberian pelatihan yang bersifat nonteknis lebih sering diberikan kepada pejabat struktural dinas seperti kepala bagian, sekretaris dinas dan kepala dinas”*.

Dengan meningkatnya soft skill yang dimiliki pegawai, maka diharapkan akan dapat meningkatkan kinerja dan secara tidak langsung juga akan mempermudah dalam pencapaian visi dan misi organisasi. Sebagaimana yang dikemukakan dalam wawancara penulis dengan kepala kantor Dinas Perhubungan Kota Yogyakarta bapak *H Widorisnomo, SH, MT*, mengungkapkan bahwa *“soft skill yang dimiliki oleh pegawai sangat diperlukan karena soft skill yang dimiliki oleh pegawai merupakan salah satu kemampuan yang akan mendukung*

peningkatan kinerja bagi pegawai pelayanan sektor publik selain Hard Skill yang didapat oleh pegawai melalui pendidikan-pendidikan teknis yang formal maupun non-formal. Dan juga akan membantu pegawai dalam melakukan hubungan antar sesama pegawai maupun dengan khalayak umum atau publik (masyarakat)”. Senada dengan yang diungkapkan oleh bapak H Widorisnomo, SH, MT, bapak Drs. Purnomo Rahardjo sebagai Sekretaris Dinas Perhubungan Kota Yogyakarta juga mengungkapkan bahwa “soft skill yang dimiliki oleh pegawai adalah merupakan kemampuan yang harus dimiliki oleh setiap pegawai pada Dinas Perhubungan Kota Yogyakarta khususnya dan seluruh pegawai pada umumnya sebagai modal dalam memberikan pelayanan yang maksimal kepada publik, terutama bagi mereka yang telah menduduki posisi-posisi strategis dalam suatu instansi”.

Soft skill yang dimiliki oleh seseorang erat kaitannya dengan perilaku yang dibawa secara pribadi dari luar pendidikan yang dimiliki oleh pegawai. Dalam melaksanakan penilaian kinerja pegawai yang berorientasi pada hasil pekerjaan dengan menilai kualitas dan kuantitas kerja pegawai, maka dalam penelitian ini peneliti juga ingin meneliti kinerja pegawai berdasarkan soft skill yang dapat dilihat dari kemampuan karyawan dalam berkomunikasi, team work, pengambilan keputusan, dan juga kepemimpinan. Diharapkan penilaian kinerja dengan memperhatikan soft skill, pegawai dapat mengoptimalkan pengetahuan dan ilmu yang mereka miliki serta kemampuan mereka dalam berinteraksi dengan seluruh bagian yang terkait.

Dari pemaparan diatas, dapat diketahui betapa pentingnya kemampuan soft skill yang dimiliki oleh setiap pegawai yang ada dilingkungan Dinas Perhubungan Kota Yogyakarta khususnya dalam membantu peningkatan kinerja serta peningkatan kualitas pelayanan. Maka dalam hal ini peneliti akan meneliti tentang hubungan penguasaan soft skill yang dimiliki oleh pegawai Dinas Perhubungan Kota Yogyakarta terhadap peningkatan kinerja, yang dapat dilihat dari kemampuan pegawai dalam berkomunikasi, team work, pengambilan keputusan, dan juga kepemimpinan. Diharapkan agar dikemudian hari, pelatihan atau pendidikan yang dapat menunjang peningkatan kemampuan soft skill dari pegawai dapat dilaksanakan secara berkala dan juga dapat diberikan kepada seluruh pegawai, agar kemampuan soft skill yang dimiliki oleh pegawai dapat meningkat dan memberikan dampak yang positif terhadap peningkatan kinerja serta kualitas pelayanan kepada masyarakat (publik).

B. Rumusan Masalah

Adapun yang menjadi rumusan masalah pada penelitian ini adalah *“Apakah kemampuan Soft Skill yang dimiliki oleh pegawai negeri sipil pada Dinas Perhubungan Kota Yogyakarta memiliki hubungan dengan peningkatan kinerja”*.

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Bagi Peneliti

Penelitian ini merupakan sarana yang tepat untuk mengetahui sejauh mana ilmu pengetahuan yang diperoleh melalui pendidikan diluar bangku sekolah atau disebut pendidikan nonformal diterapkan dalam dunia kerja, khususnya pengaruh soft skill yang dimiliki pegawai terhadap peningkatan kinerja dan pelayanan pada sektor publik, serta sebagai syarat kelulusan dalam menempuh pendidikan strata I fakultas Ilmu Sosial Politik jurusan Ilmu Pemerintahan Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.

2. Bagi Aparatur Pemerintahan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan yang berguna bagi instansi pemerintahan, bahwa soft skill yang dimiliki oleh pegawai aparatur pemerintahan memberikan pengaruh terhadap kinerja dan peningkatan kualitas pelayanan aparatur pemerintah pada sektor publik, serta bisa dijadikan pertimbangan dalam proses penerimaan calon pegawai negeri sipil untuk juga memperhatikan aspek kemampuan soft skill seorang calon pegawai negeri sipil. Serta dapat memberikan pendidikan dan pelatihan kepada setiap pegawai dengan waktu yang berkala dan rutin.

D. Kerangka Dasar Teori

Agar dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai permasalahan apa yang menjadi dasar dalam penelitian ini maka, akan dikemukakan terlebih dahulu pengertian tentang teori, yaitu *serangkaian konsep, definisi, proposisi saling bertujuan untuk memberikan gambaran sistematis tentang fenomena, yaitu gambaran yang sistematis yang dijabarkan dengan menghubungkan variabel*

yang satu dengan variabel yang lain, dengan tujuan untuk menjelaskan fenomena tersebut¹.

Dari pengertian diatas, dapat disimpulkan tentang arti teori ; konsep, definisi yang bertujuan memberikan suatu gambaran yang sistematis, dan dapat dijadikan pedoman untuk menghubungkan variabel satu dengan variabel lainnya terhadap masalah yang sedang diteliti.

Sehubungan dengan pengertian tersebut diatas, terlebih dahulu akan dikemukakan teori tentang *manajemen sumber daya manusia, kinerja pegawai negeri sipil dan soft skill* yang akan menjadi variabel utama dan pendukung dalam penelitian ini.

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi perencanaan, segi pengorganisasian, segi pelaksanaan, dan segi pengendalian. Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah bagian dari fungsi manajemen. Apabila manajemen menitik beratkan '*bagaimana mencapai tujuan bersama dengan orang lain*', maka MSDM memfokuskan pada "*orang*" baik sebagai subyek atau pelaku dan sekaligus sebagai obyek dari pelaku. Jadi bagaimana mengelola orang-orang dalam organisasi yang direncanakan (*planning*), diorganisasikan (*organizing*),

¹ Masri Singarimbun dan Sofyan Efendi, *Metode penelitian Survey*, cetakan Ketiga, Penerbit LP3ES, Jakarta, 1983 hal : 70-71

dilaksanakan (*directing*) dan dikendalikan (*controlling*) agar tujuan yang dicapai organisasi dapat diperoleh hasil yang seoptimal mungkin, efisien dan efektif.

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan organisasi. Pada hakikatnya manajemen sumber daya manusia adalah penerapan manajemen khusus untuk sumber daya manusia. Seperti diutarakan oleh beberapa ahli mengenai pengertian manajemen sumber daya manusia yaitu :

Menurut *Edwin B. Flippo (dalam Sedarmayanti, 2001)*. Manajemen sumber daya manusia merupakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan dari pada pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan sumber daya manusia ke suatu titik akhir dimana tujuan-tujuan perorangan, organisasi dan masyarakat terpenuhi.

Menurut *Andrew F. Sikula*. Manajemen sumber daya manusia adalah proses penarikan, penyeleksian, penempatan, indoktrinasi, pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia oleh dan di dalam suatu perusahaan.

Sedangkan menurut *Gary Dessler* manajemen sumber daya manusia adalah kebijakan dan praktik yang dibutuhkan seseorang untuk menjalankan aspek 'orang' atau sumber daya manusia dari posisi seorang manajemen, meliputi perekrutan, penyaringan, pelatihan, pengimbalan, dan penilaian.

Dapat disimpulkan bahwa kegiatan manajemen sumber daya manusia adalah proses penarikan (*recruitment*), seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan

penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan individu atau organisasi (Sedarmayanti, 2001).

Pengertian-pengertian manajemen sumber daya manusia tersebut diatas berintikan fungsi-fungsi yang terkandung di dalamnya, seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan lain-lain. Hal ini sebagaimana dikemukakan *Heidjrachman R. dan Suad Husnan* bahwa ada dua kelompok fungsi dalam pengertian manajemen sumber daya manusia yakni (*Heidjrachman dan Suad Husnan, 1994 ; 5*) :

1. Fungsi-fungsi manajemen terdiri dari : Perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengawasan.
2. Fungsi-fungsi operasional yaitu : Pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, dan pemeliharaan.

Menurut istilah *Mathis dan Jackson (2000 : 11-12)* fungsi-fungsi manajemen tersebut adalah sebagai aktivitas manajemen sumber manusia yang meliputi:

1. Perencanaan dan analisis sumber daya manusia.
2. Kesetaraan kesempatan bekerja.
3. Perekrutan (kebutuhan jumlah tenaga kerja) staffing.
4. Pengembangan sumber daya manusia.
5. Kompensasi dan keuntungan.
6. Kesehatan, keselamatan, dan keamanan.
7. Hubungan tenaga kerja dan buruh/manajemen.

Menurut Edwin B. Flippo, didalam buku yang berjudul *Asas-Asas Manajemen* mengemukakan, bahwa fungsi manajemen kepegawaian terdiri dari (Flippo dalam Suwatno, 2001:6) :

1. Fungsi Manajerial, terdiri dari : Perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian.
2. Fungsi Operatif atau Fungsi Teknis, terdiri dari : Pengadaan, pengembangan, kompensasi (*compensation*), integrasi (*integration*), pemeliharaan (*maintenance*), pensiun (Separation).

Berdasarkan dari fungsi tersebut, maka dalam fungsi manajemen kepegawaian terdapat fungsi operatif atau fungsi teknis, dimana merupakan fungsi dari operasional manajemen. Fungsi operasional manajemen merupakan bagian dari fungsi manajemen sumber daya manusia, artinya sebagai bentuk aplikasi dari kegiatan-kegiatan manajemen yang dilakukan dalam sebuah organisasi, supaya kegiatan-kegiatan tersebut terlaksana dengan baik.

Sejalan dengan penjelasan fungsi-fungsi manajemen di atas, adapun fungsi operasional manajemen sumber daya manusia sebagai berikut (Bambang, 2002 : 14 - 16) :

1. *Pengadaan*, terdiri dari ; Perencanaan sumber daya manusia, penarikan pegawai, seleksi, penempatan, pembekalan.
2. *Pengembangan Sumber Daya Manusia* terdiri dari ; Pelatihan dan pengembangan, pengembangan karir

3. *Pemeliharaan Sumber Daya Manusia* terdiri dari ; Kompensasi jabatan, integrasi, hubungan perbutuhan, pemutusan hubungan kerja

Pendapat tersebut di atas mengemukakan, bahwa fungsi operasional manajemen sumber daya manusia merupakan kegiatan yang dilakukan dalam sebuah organisasi. Kegiatan tersebut berupa serangkaian-serangkaian tahapan yang ditetapkan secara sistematis, supaya dalam melakukan sebuah pekerjaan bisa teratur dan terlaksana dengan baik berdasarkan perintah yang dibebankan kepada anggota-anggota dalam sebuah organisasi, maupun pegawainya.

Berkaitan dengan fungsi operasional manajemen sumber daya manusia di atas, adapun fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia menurut *Malayu SP Hasibuan (2001 : 21)* manajemen sumber daya manusia memiliki 10 fungsi yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian.

Berdasarkan pendapat di atas, fungsi manajemen merupakan serangkaian kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi dimulai dari fungsi yang paling fundamental dari proses manajemen, yaitu perencanaan merupakan kumpulan dari beberapa keputusan penting dalam memilih dan menetapkan tujuan dan cara-cara terbaik untuk mencapai tujuan. Sejalan dengan penjelasan dari fungsi perencanaan di atas, maka fungsi manajemen sumber daya manusia merupakan penentuan pekerjaan-pekerjaan yang harus dilakukan, pengelompokkan tugas-tugas dan membagikan tugas pekerjaan kepada setiap anggota organisasi kerjasama, penetapan bagian-bagian serta menentukan hubungan-hubungannya satu sama

lain. Jika pengorganisasian baik, tentunya yang akan dihasilkannya pun akan baik, dan tujuannya pun akan dapat dengan mudah dicapai.

Secara garis besar tujuan utama dari manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi pegawai terhadap organisasi dalam rangka mencapai produktivitas organisasi yang bersangkutan.

Menurut *Sedarmayanti*, terdapat 4 tujuan yang lebih operasional dari manajemen sumber daya manusia, yaitu :

1. *Tujuan sosial*, manajemen sumber daya manusia adalah agar organisasi dapat bertanggung jawab secara sosial, suatu organisasi yang berada ditengah-tengah masyarakat diharapkan dapat memberikan manfaat dan keuntungan bagi masyarakat. Oleh sebab itu sebuah organisasi harus mengelola sumber daya manusia nya agar tidak memberikan atau mempunyai dampak negatif terhadap masyarakat.
2. *Tujuan Organisasi*, manajemen sumber daya manusia adalah untuk melihat bahwa MSDM itu ada, maka perlu adanya kontribusi terhadap pendayagunaan organisasi secara keseluruhan. Oleh sebab itu suatu unit atau bagian MSDM disuatu organisasi diwujudkan untuk melayani bagian lain diorganisasi tersebut.
3. *Tujuan Fungsional*, manajemen sumber daya manusia adalah untuk memelihara kontribusi bagian lain agar mereka (sdm dalam tiap bagian) melaksanakan tugasnya secara optimal.

4. *Tujuan individu/personal*, manajemen sumber daya manusia adalah membantu pegawai dalam mencapai tujuan pribadinya, guna mencapai tujuan organisasi. Tujuan pribadi pegawai diharapkan dapat dipenuhi, dan ini sudah merupakan motivasi dan pemeliharaan terhadap pegawai yang bersangkutan.

Menurut *Dessler* tanggung jawab manajemen sumber daya manusia agar dapat berjalan efektif pelaksanaannya, dapat dilakukan sebagai berikut :

1. Menempatkan orang yang benar pada pekerjaan yang tepat.
2. Memulai pegawai baru dalam organisasi (orientasi).
3. Melatih pegawai untuk jabatan yang bagi mereka masih baru.
4. Meningkatkan kinerja jabatan dari setiap orang.
5. Mendapatkan kerja sama kreatif dan mengembangkan hubungan kerja sama yang mulus.
6. Menginterpretasikan kebijakan dan prosedur organisasi.
7. Mengendalikan biaya pegawai.
8. Mengembangkan kemampuan dari setiap orang.
9. Menciptakan dan mempertahankan semangat kerja organisasi.
10. Melindungi kesehatan dan kondisi fisik pegawai.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa tujuan dari manajemen sumber daya manusia adalah menetapkan kebijaksanaan organisasi untuk dapat meningkatkan kontribusi atau peranan lain. Manajemen sumber daya manusia berusaha untuk meningkatkan efektivitas organisasi melalui

kebijaksanaan, prosedur dan metode yang digunakan untuk mengelola orang-orang dalam organisasi tersebut.

2. Kinerja Pegawai (Variabel Y)

Setiap pegawai pada sebuah organisasi dituntut untuk memberikan kontribusi positif melalui kinerja yang baik, mengingat kinerja organisasi sangat bergantung pada kinerja pegawainya (*Gibson, et all, 1995*). Kinerja adalah tingkat pencapaian kerja para pegawai dalam mencapai persyaratan pekerjaan secara efektif dan efisien (*Simamora, 2006*). Menurut *Dessler* kinerja pegawai merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja yang dapat dilihat secara nyata dengan standar kerja yang telah ditetapkan organisasi. Kemudian *Robbins* mendefinisikan kinerja sebagai suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan.

Kinerja atau performance adalah “*The outcomes produced on a apecified job functiонт or activity during a specified time period*” (catatan outcome yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama satu periode waktu tertentu) oleh *H. John Bernandion & Joice E. A. Russell*².

Kinerja adalah prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, atau hasil kerja, dan penampilan kerja (*L.A.N, 1992;3 dalam Sedarmayanti 2003*). Kinerja pegawai sangat mempengaruhi seberapa banyak mereka mampu memberikan kontribusi kepada organisasi. Perbaikan kinerja baik untuk individu

² Achmad S. Ruky, *Sistem Manajemen Kinerja*, PT. Gramedia, Jakarta, 2002, hal. 15.

atau kelompok menjadi pusat perhatian dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi. Pengertian kinerja atau prestasi kerja diberi batasan oleh *Meier* (*Andreani, 2003*) sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan.

Menurut *WJS Purwodarminto*, kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepada nya³.

Kinerja dapat didefinisikan sebagai tingkat pencapaian hasil atau *the great of accomplishment*. Dengan kata lain, karena setiap penilaian organisasi terhadap kinerja merupakan satu kegiatan yang sangat penting, penilaian tersebut dapat digunakan sebagai ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam kurun waktu tertentu⁴.

Arti kata kinerja juga dapat dipahami dari tujuan pemeriksaan kinerja suatu organisasi atau perusahaan, sebagaimana dikemukakan oleh *Jony Setiawan*, yaitu sebagai berikut “Tujuan kinerja yang tersurat sebenarnya adalah untuk menilai hasil–hasil kerja manajemen agar dewan komisaris dapat memperoleh input yang mencukupi guna menilai tujuan yang diinginkan, dan strategi yang ditempuh oleh manajer”⁵.

Kinerja mengandung dua komponen penting yaitu :

³Singarimbun.MSt Dan Efendi Sopian, *Metode Penelitian Survey*, LP3ES, Jakarta 1989 Hal.84.

⁴ Rue dan Byars, 1981 : 375, dikutip Dewi E. M, *Kinerja Dinas Pariwisata Kabupaten Sleman dalam pengembangan Obyek Wisata*, skripsi, 2001 : 9

⁵ Mengutip dari Bernadin dan Russel, 1998 : 9

1. Kompetensi berarti individu atau organisasi memiliki kemampuan untuk mengidentifikasi tingkat kinerjanya.
2. Produktifitas kompetensi tersebut diatas dapat diterjemahkan kedalam tindakan atau kegiatan-kegiatan yang tepat untuk mencapai hasil kinerja (outcome).

Bila disimak lebih lanjut yang terjadi dalam sebuah pekerjaan atau jabatan adalah suatu proses yang mengolah input menjadi output (hasil kerja). Penggunaan indikator kunci untuk mengukur hasil kinerja individu, bersumber dari beberapa fungsi yang diterjemahkan dalam kegiatan/tindakan dengan landasan standar yang jelas dan tertulis. Mengingat kinerja mengandung komponen kompetensi dan produktifitas hasil, maka hasil kinerja sangat tergantung pada tingkat kemampuan individu dalam pencapaiannya.

Berhasil tidaknya kinerja yang telah dicapai oleh organisasi tersebut dipengaruhi oleh tingkat kinerja pegawai secara individual maupun secara kelompok. Dengan asumsi, semakin baik kinerja pegawai maka semakin baik pula kinerja organisasi. Dengan demikian organisasi perlu menetapkan tujuan kinerja pegawai. Adapun tujuan penilaian kinerja pegawai menurut *Basri dan Rivai* (dalam *Basri dan Rivai, 2005*) :

1. Untuk perbaikan hasil kinerja pegawai, baik secara kualitas ataupun kuantitas.
2. Memberikan pengetahuan baru dimana akan membantu pegawai dalam memecahkan masalah yang kompleks, dengan serangkaian aktifitas yang terbatas dan teratur, melalui tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan organisasi.

3. Memperbaiki hubungan antar personal pegawai dalam aktivitas kerja dalam organisasi.

Menurut *Gibson* terdapat tiga faktor yang sangat berpengaruh didalam pelaksanaan kinerja seseorang, yaitu :

1. Faktor individu: kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman tingkat sosial dan demografi seseorang.
2. Faktor psikologis: persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja.
3. Faktor organisasi : struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (*reward system*).

Menurut *Fandy Tjiptomo*, ada tiga faktor yang berkaitan yang dapat mempengaruhi kinerja dan produktifitas suatu tim didalam sebuah organisasi, yaitu⁶ :

1. Organisasi secara keseluruhan (budaya organisasi) ; *Filosofi organisasi, penghargaan (reward) dan bagaimana pengelolaannya, harapan, norma.*
2. Tim itu sendiri ; *Manajemen pertemuan, peranan dengan tanggung jawab, manajemen konflik, prosedur operasi, pernyataan misi.*
3. Para individu anggota tim ; *Keadaan diri, apresiasi terhadap perbedaan individual, empati, perhatian (caring).*

⁶ Tjiptomo, Fandy 2002, *Prinsip-prinsip Total Quality Service*, hal. 105

Sutermeister juga mengemukakan bahwa kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh sejumlah faktor, yaitu terdiri dari ; (1). Motivasi, (2). Kemampuan, (3). Pengetahuan (4). Keahlian, (5). Pendidikan, (6). Pengalaman, (7). Pelatihan (8). Minat, (9). Sikap kepribadian, (10). Kondisi-kondisi fisik dan kebutuhan fisiologis, (11). Kebutuhan sosial, (12). Kebutuhan egoistik.

Simanjuntak juga mengemukakan beberapa faktor penting yang mempengaruhi kinerja, yaitu :

1. Kualitas dan kemampuan pegawai. Yaitu hal-hal yang berhubungan dengan pendidikan/pelatihan, etos kerja, motivasi kerja, sikap mental dan kondisi fisik pegawai.
2. Sarana pendukung, yaitu hal yang berhubungan dengan lingkungan kerja (keselamatan kerja, kesehatan kerja, sarana produksi, teknologi) dan hal-hal yang berhubungan dengan kesejahteraan pegawai (upah/gaji, jaminan sosial, keamanan kerja).
3. Supra sarana, yaitu hal-hal yang berhubungan dengan kebijaksanaan pemerintah dan hubungan industrial manajemen.

Dalam suatu organisasi atau instansi, pegawai dituntut untuk mampu menunjukkan kinerja yang produktif, untuk itu pegawai harus memiliki ciri individu yang produktif. Ciri ini menurut *Sedarmayanti* harus ditumbuhkan dalam diri pegawai untuk meningkatkan kinerjanya. Adapun ciri-ciri atau karakteristik dari individu yang produktif tersebut antara lain:

1. Kepercayaan diri.

2. Rasa tanggung jawab.
3. Rasa cinta terhadap pekerjaan.
4. Pandangan ke depan.
5. Mampu menyelesaikan persoalan.
6. Penyesuaian diri terhadap lingkungan yang berubah.
7. Memberi kontribusi yang positif terhadap lingkungan.
8. Kekuatan untuk menunjukkan potensi diri.

Dalam suatu organisasi penilaian kinerja merupakan mekanisme penting bagi manajemen untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan, dan standar kinerja, serta memotivasi kinerja individu secara berkelanjutan (*Simamora, 2006*). Untuk mengetahui baik atau buruk kinerja seorang pegawai maka perlu dilakukan penilaian kinerja, yang pada dasarnya penilaian kinerja merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien. Penilaian kinerja adalah proses dimana organisasi mengawasi pelaksanaan kerja individu pegawai (*Simamora, 2006*), sedangkan penilaian kinerja yaitu memberikan umpan balik kepada pegawai dengan tujuan memotivasi pegawai untuk menghilangkan kemerosotan/penurunan kinerja atau berkinerja lebih baik lagi (*Dessler, 2006*).

Pegawai menginginkan dan memerlukan umpan balik berkenaan dengan prestasi mereka, dan penilaian yang memberikan kesempatan untuk memberikan umpan balik kepada mereka. Jika kinerja tidak sesuai dengan standar, maka penilaian memberikan kesempatan untuk meninjau kemajuan pegawai, dan untuk menyusun rencana peningkatan kinerja (*Dessler, 2006*). Menurut *Simamora*

(2006) umpan balik penilaian kinerja memungkinkan pegawai mengetahui seberapa baik mereka bekerja jika dibandingkan dengan standar organisasi.

King dalam (Goetsen dan Davis) menganjurkan strategi yang disebut sepuluh perintah tim (*ten team comand meants*) untuk meningkatkan kinerja setiap tim dalam rangka pencapaian organisasi, antara lain⁷ :

1. Saling ketergantungan ; Diperlukan diantara para anggota tim dalam hal informasi, sumber daya pelaksanaan tugas dan dukungannya, adanya saling ketergantungan dapat memperkuat kebersamaan tim.
2. Perluasan Tugas ; Setiap tim harus diberi tantangan karena reaksi atau tanggapan tersebut akan membentuk semangat persatuan (*espirit de corps*) kebanggaan dan kesatuan tim.
3. Pengajaran (*aligment*) ; Anggota tim harus mampu menyingkirkan sikap individualisme dalam rangka mencapai misi tertentu.
4. Bahasa yang umum ;Pimpinan tim harus mengusahakan penggunaan bahasa yang umum, karena biasanya anggota tim berasal dari departemen yang berbeda (pemasaran, produksi, personalia, keuangan, riset dan pengembangan dan sebagainya) yang memiliki perbendaharaan kata (istilah teknis angan sendiri).
5. Kepercayaan/respek ; Dibutuhkan waktu dan usaha untuk membentuk kepercayaan dan respek agar setiap anggota tim bekerja sama.

⁷ Suyadi Prawiro, 1999 *Kebijakan kinerja karyawan*, hal 6.

6. Kepemimpinan/keanakbuahan yang dibagi rata ; Setiap individu memiliki bakat dan kemampuan yang berbeda, oleh karena itu pemimpin yang baik harus memperhatikan bakat tertentu setiap anggota tim, sehingga kepemimpinan dan keanakbuahan dapat dibagi bersama.
7. Keterampilan pemecahan masalah ; Tim harus banyak menggunakan waktunya untuk membina kemampuan, hal yang selalu dihadapi setiap organisasi.
8. Keterampilan mengatasi konflik ; Dalam lingkungan kerja yang *high pressure* dan *kompetitif*, konflik merupakan hal yang tidak terelakkan, perbedaan pendapat adalah hal yang wajar, dalam tugas 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 ; Penilaian dilakukan dengan memantau dan membandingkan apa yang telah dilakukan dengan pernyataan misi dan rencana tindakan yang ada, rencana tindakan berisi tujuan, sasaran jangka waktu, dan penugasan serta tanggung jawab anggota.
10. Perayaan ; Kesuksesan yang ingin dicapai suatu sistem yang efektif dapat diperkuat dengan jalan merayakannya. Penghargaan dan pengakuan atas tugas yang terlaksana dengan baik akan memotivasi anggota tim untuk bekerja lebih giat dan tangkas dalam mencapai tugas berikutnya.

Penilaian kinerja merupakan suatu proses yang dilakukan organisasi dalam menilai kerja pegawainya yang bertujuan untuk memberikan *feedback* kepada pegawai dalam upaya memperbaiki tampilan kerjanya dan upaya meningkatkan

kinerja organisasi, dan secara khusus dilakukan dalam kaitannya dengan berbagai kebijaksanaan terhadap pegawai seperti itu untuk tujuan promosi, kenaikan gaji, pendidikan dan latihan. Sehingga penilaian kinerja dapat menjadi landasan untuk penilaian kinerja dapat menjadi landasan untuk penilaian sejauh mana kegiatan manajemen sumber daya manusia seperti sistem penggajian dapat sesuai dengan prosedur.

Mangkunegara (2005 : 69) menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dimilikinya, atau penilaian dalam proses penafsiran atau penentuan nilai, kualitas, atau status dari beberapa obyek orang ataupun suatu barang. Ada dua alasan pokok mengapa suatu organisasi harus melakukan penilaian kinerja yaitu :

- a. Pimpinan memerlukan evaluasi yang obyektif terhadap kinerja pegawai pada masa lalu yang digunakan untuk membuat keputusan di bidang sumber daya manusia di masa yang akan datang.
- b. Organisasi memerlukan alat yang memungkinkan untuk membantu pegawainya memperbaiki kinerja, merencanakan pekerjaan, mengembangkan kemampuan dan keterampilan untuk mengembangkan karir dan memperkuat kualitas hubungan antara pimpinan dan bawahan yang bersangkutan. Selain itu, penilaian kinerja dipergunakan untuk mengetahui perkembangan yang meliputi: *Identifikasi kebutuhan pelatihan; Umpan balik kinerja; Menentukan transfer dan penugasan; Identifikasi kekuatan dan kelemahan pegawai.*

Penilaian kinerja adalah salah satu hal yang penting untuk dilakukan didalam sebuah organisasi. Walaupun demikian, pelaksanaan penilaian kinerja yang obyektif bukanlah tugas yang sederhana, penilaian harus menghindari adanya “*like and dislike*” dari penilai, agar obyektifitas penilaian dapat terjaga. Kegiatan penilaian ini penting, karena dapat digunakan untuk memperbaiki keputusan–keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang kinerja mereka.

Fokus pengukuran kinerja sektor publik justru terletak pada *outcome* dan bukan *input* dan proses *outcome* yang dimaksudkan adalah *outcome* yang dihasilkan oleh individu ataupun organisasi secara keseluruhan, *outcome* harus mampu memenuhi harapan dan kebutuhan masyarakat serta menjadi tolok ukur keberhasilan organisasi.

Menurut *Mangkunegara* terdapat aspek-aspek standar pekerjaan yang terdiri dari aspek kuantitatif dan aspek kualitatif, yaitu meliputi :

1. **Aspek kuantitatif** yaitu : Proses kerja dan kondisi pekerjaan, waktu yang dipergunakan atau lamanya melaksanakan pekerjaan, jumlah kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan, jumlah dan jenis pemberian pelayanan dalam bekerja.
2. **Aspek kualitatif** yaitu : Ketepatan kerja dan kualitas pekerjaan, tingkat kemampuan dalam bekerja, kemampuan menganalisis data atau informasi, kemampuan atau kegagalan menggunakan mesin atau peralatan, kemampuan mengevaluasi (keluhan/keberatan konsumen/masyarakat).

Menurut *T. Hani Handoko* ada enam metode penilaian kinerja karyawan :

1. *Rating Scale*, evaluasi hanya didasarkan pada pendapat penilai, yang membandingkan hasil pekerjaan karyawan dengan kriteria yang dianggap penting bagi pelaksanaan kerja.
2. *Check List*, yang dimaksud dengan metode ini adalah untuk mengurangi beban penilai. Penilai tinggal memilih kalimat–kalimat atau kata–kata yang menggambarkan kinerja karyawan. Penilai biasanya adalah atasan langsung. Pemberian bobot sehingga dapat di skor. Metode ini bisa memberikan suatu gambaran prestasi kerja secara akurat, bila daftar penilaian berisi item–item yang memadai.
3. *Metode Peristiwa Kritis (critical incident method)*, penilaian yang berdasarkan catatan-catatan penilai yang menggambarkan perilaku karyawan sangat baik atau jelek dalam kaitannya dengan pelaksanaan kerja. Catatan–catatan ini disebut peristiwa kritis. Metode ini sangat berguna dalam memberikan umpan balik kepada karyawan, dan mengurangi kesalahan kesan terakhir.
4. *Metode Peninjauan Lapangan (field review method)*, inspeksi langsung kelengkapan untuk mencocokkan apakah kinerja karyawan dilapangan cocok dengan yang dilaporkan atasan langsung nya atau re-check atas suatu laporan
5. *Tes dan Observasi Prestasi Kerja*, tes dengan berdasarkan pengetahuan dan keterampilan. Tes yang dilakukan harus bersifat reliabel dan valid, dan dapat dilakukan dengan tertulis, lisan, peragaan atau bisa dikombinasi ketiganya dengan memperhatikan pengetahuan dan keterampilan pegawai.

6. *Method Ranking*, membandingkan karyawan satu dengan karyawan lain, siapa yang lebih baik. Kemudian diurutkan yang terbaik sampai dengan yang terjelek.

Menurut *Ruky* secara garis besar ada tiga sistem manajemen kinerja karyawan, yaitu ; manajemen kinerja yang memfokuskan karyawan individu sebagai inputnya, manajemen kinerja yang memfokuskan penilaian pada proses, serta manajemen kinerja yang memfokuskan pada outputnya. Manfaat dari penilaian kinerja pegawai menurut *Ruky* adalah untuk :

1. Meningkatkan prestasi pegawai.
2. Meningkatkan produktivitas pegawai secara keseluruhan akan meningkatkan produktivitas.
3. Merangsang karyawan dalam meningkatkan potensi pribadi.
4. Perencanaan kebutuhan pelatihan dan pengembangan.
5. Sebagai sarana untuk penyesuaian kompensasi.
6. Untuk mengeratkan hubungan antara atasan dan bawahan.

Dari penilaian kinerja diatas disimpulkan bahwa semua penilaian diatas menggunakan pendekatan-pendekatan sebagai berikut (*Amstrong, 1994*) :

1. *Tell and Self Approach* adalah Mereview kinerja karyawan dan mencoba meyakinkan karyawan untuk bekerja lebih baik.
2. *Tell and Listen Approach* adalah Memungkinkan karyawan menjelaskan berbagai alasan, latar belakang dan perasaan defensif mengenai kinerja karyawan. Hal ini dimaksudkan untuk mengetahui kondisi masing-masing

karyawan dan mengatasi reaksi–reaksi yang tidak menguntungkan organisasi dengan cara berkinerja lebih baik.

3. *Problem Solving Approach* adalah Mengidentifikasi masalah–masalah yang mengganggu kinerja karyawan melalui, latihan, konseling dan upaya–upaya lain untuk menghindari penyimpangan.

Dengan demikian, maka kunci pokok keberhasilan kerjasama tim terletak pada harmonisasi dan kolaborasi antara individu tim dan organisasi yang pada akhirnya akan mewujudkan tujuan dan harapan yang sama. Semua pihak dituntut untuk dapat mencapai hubungan yang sinergis dan mutualis yang semuanya dapat digambarkan melalui kepanjangan dari kata team yaitu “*together every one achieves more*”.

Kinerja dan prestasi yang diraih oleh organisasi dapat dilihat dari beberapa aspek, yaitu sebagai berikut :

1. *Aspek Produktivitas (productivity)* yaitu ; Perbandingan antara masalah (input) dan keluaran (output) apabila keluaran atau hasilnya lebih besar daripada masukan atau ongkosnya, maka kondisi ini disebut efisien
2. *Aspek Kualitas Pelayanan (quality of service)* ; Merupakan efektivitas pelayanan yang diberikan oleh organisasi menyangkut aspek *quality of service*.
3. *Aspek Responsivitas (responsiveness)* ; yaitu Memenuhi kebutuhan sistem itu sendiri. Sedangkan dari suatu kerjasama pada suatu sistem (antar individu) adalah hasil gabungan efisiensi dan gabungan efisiensi dan upaya yang dipilih masing–masing individu. Sehingga efektivitas dari kelompok (organisasi perusahaan) adalah tujuan kelompok tersebut, dapat dicapai sesuai dengan

jumlah pengorbanan yang dikeluarkan dalam upaya mencapai tujuan. Bila pengorbanannya terlalu besar, maka bisa dikatakan tidak efisien.

4. *Aspek Responsibilitas* yaitu Dalam organisasi yang baik, wewenang dan tanggung jawab telah dilakukan dengan baik pula, antara wewenang dan tanggung jawab jangan sampai tumpang tindih, tugas masing–masing untuk mengetahui apa yang menjadi hak dan tanggung jawabnya dalam rangka mencapai tujuan kejelasan wewenang kinerja organisasi tersebut.
5. *Aspek Akuntabilitas (accountability)* ; Aspek ini dapat diartikan sebagai suatu pertanggung jawaban dari pengelola organisasi mengenai apa saja yang telah dilakukan terhadap *stakeholder* (pihak–pihak yang berkepentingan).
6. *Aspek Profesionalisme (professionalism)* ; Aspek ini menunjuk pada sifat dari suatu pekerjaan yang membutuhkan kompetensi/keahlian teknis.

Selain aspek–aspek tersebut diatas masih ada lagi beberapa aspek yang dapat menunjang dari penilaian kinerja karyawan. Seperti diungkapkan oleh *Robbins* mengenai hakikat penilaian kinerja individu adalah hasil kerja yang optimal. Penilaian kinerja tersebut mencakup ; *Kemampuan bekerjasama, kualitas pekerjaan, kemampuan teknis, inisiatif, semangat, daya tahan/kehandalan, kuantitas pekerjaan.*

Menurut *Soedjono* menyebutkan ada enam kriteria yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja pegawai secara individu yakni :

1. *Kualitas*, yaitu hasil pekerjaan yang dilakukan mendekati sempurna atau memenuhi tujuan yang diharapkan dari pekerjaan tersebut.

2. *Kuantitas*, yaitu jumlah yang dihasilkan atau jumlah aktivitas yang dapat diselesaikan.
3. *Ketepatan waktu*, yaitu dapat menyelesaikan pada waktu yang telah ditetapkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas yang lain.
4. *Efektivitas*, yaitu pemanfaatan secara maksimal sumber daya yang ada pada organisasi untuk meningkatkan keuntungan dan mengurangi kerugian.
5. *Kemandirian*, yaitu dapat melaksanakan kerja tanpa bantuan guna menghindari hasil yang merugikan.
6. *Komitmen kerja*, yaitu komitmen kerja antara pegawai dengan organisasinya.
7. *Tanggung jawab* pegawai terhadap organisasinya.

Menurut *Bernadine (dalam Mas'ud, 2004)* terdapat lima indikator yang dapat digunakan dalam penilaian kinerja, yaitu sebagai berikut:

1. *Kualitas kerja*, yaitu tingkat dimana hasil aktifitas yang dilakukan mendekati sempurna, dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktifitas ataupun memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu aktifitas.
2. *Kuantitas kerja*, yaitu jumlah yang dihasilkan dalam istilah jumlah unit, jumlah siklus aktifitas yang diselesaikan.
3. *Ketepatan Waktu* yaitu tingkat suatu aktifitas diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktifitas lain.
4. *Efektifitas kerja* yaitu tingkat penggunaan sumber daya manusia organisasi dimaksimalkan dengan maksud menaikkan keuntungan atau mengurangi kerugian dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5. *Kemandirian* yaitu tingkat dimana seorang pegawai dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa minta bantuan bimbingan dari pengawas atau meminta turut campurnya pengawas untuk menghindari hasil yang merugikan.

Ruky memberikan gambaran tentang faktor-faktor penilaian prestasi kerja yang berorientasi pada Individu yaitu : (1). Pengabdian. (2). Kejujuran. (3). Kesetiaan. (4). Prakarsa. (5). Kemauan bekerja. (6). Kerjasama. (7). Prestasi kerja. (8). Pengembangan. (9). Tanggung jawab. (10). Disiplin kerja.

Menurut *Hasibuan*, adapun beberapa unsur yang dapat digunakan sebagai penilaian kinerja seorang pegawai, yaitu meliputi :

1. *Kesetiaan*. Penilai mengukur kesetiaan karyawan terhadap pekerjaannya, jabatannya, dan organisasi. Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan dari rongrongan orang yang tidak bertanggung jawab.
2. *Prestasi kerja*. Penilai menilai hasil kerja baik mutu maupun kuantitas yang dapat dihasilkan karyawan tersebut dari uraian pekerjaannya.
3. *Kejujuran*. Penilaian menilai kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugasnya memenuhi perjanjian baik bagi dirinya maupun terhadap orang lain seperti kepada para bawahannya.
4. *Kedisiplinan*. Penilai menilai disiplin karyawan dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melakukan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang diberikan kepadanya.

5. *Kreativitas*. Penilai menilai kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreativitasnya untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.
6. *Kerjasama*. Penilai menilai kesediaan karyawan berpartisipasi dan bekerjasama dengan karyawan lainnya secara vertikal atau horizontal di dalam maupun di luar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.
7. *Kepemimpinan*. Penilai menilai kemampuan untuk memimpin, berpengaruh, mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, berwibawa, dan dapat memotivasi orang lain atau bawahannya untuk bekerja secara efektif.
8. *Kepribadian*. Penilai menilai karyawan dari sikap perilaku, kesopanan, periang, disukai, memberi kesan menyenangkan, memperlihatkan sikap yang baik, serta berpenampilan simpatik dan wajar.
9. *Prakarsa*. Penilai menilai kemampuan berpikir yang orisinal dan berdasarkan inisiatif sendiri untuk menganalisis, menilai, menciptakan, memberikan alasan, mendapatkan kesimpulan, dan membuat keputusan penyelesaian masalah yang dihadapinya.
10. *Kecakapan*. Penilai menilai kecakapan karyawan dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat di dalam penyusunan kebijaksanaan dan di dalam situasi manajemen.
11. *Tanggung jawab*. Penilai menilai kesediaan karyawan dalam mempertanggung jawabkan kebijaksanaannya, pekerjaan, dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang dipergunakannya, serta perilaku kerjanya.

Dari berbagai penjelasan tersebut diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa, pada dasarnya kinerja menekankan kepada apa yang dihasilkan dari fungsi-fungsi suatu pekerjaan atau apa yang keluar (out-come). Jadi secara garis besar, pengertian kinerja yang didapat dari beberapa pendapat diatas adalah *suatu hasil yang dicapai oleh seseorang untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan didalam sebuah organisasi, baik organisasi milik pemerintah atau organisasi swasta (non pemerintah), yang dimana terdapat suatu tim yang diharapkan dapat bekerja sama untuk mencapai visi dan misi suatu organisasi, melalui kriteria atau standar kinerja pegawai yang berlaku dalam organisasi.* Sedangkan yang menjadi aspek penilaian kinerja pegawai adalah *kuantitas kerja, kualitas kerja, kerja sama, pemahaman terhadap tugas, inisiatif, disiplin, dan tanggung jawab.*

3. Soft Skill (variabel X)

Soft skill adalah perilaku pribadi dan hubungan antar pribadi yang dikembangkan dengan memaksimalkan capaian manusia (misalnya: pelatihan, kerjasama tim, inisiatif pengambilan keputusan, dll). *Soft skill* tidak meliputi kecakapan teknis seperti halnya kemampuan ahli keuangan, dan keterampilan menghitung dan perakitan (*Berthal, dalam www.fkui.com*).

Menurut *Goleman*, dalam dunia kerja, keterampilan lunak lebih dibutuhkan daripada keterampilan teknis. *Soft skill* diperlukan dalam kehidupan sehari-hari, seperti yang kita perlukan untuk pekerjaan. Hal ini berkaitan dengan bagaimana setiap orang berhubungan satu sama lain seperti: berkomunikasi,

mendengarkan, memberi umpan balik, bekerjasama didalam tim atau kelompok, memecahkan masalah, memberi kontribusi dalam rapat dan memecahkan konflik (Coates).

Soft skill menurut Berthal dalam Illah Sailah (2008) dapat diartikan sebagai “*Personal and interpersonal (eg.Coaching, team building, decision making, initiative)*. “*Soft skill don’t include technical skill, such as financial, computer or assembly skills*”.

Dalam rakerwil pimpinan PTS 2006, mengadopsi pernyataan dari O’Brien tentang *soft skill* yaitu, setiap individu yang dapat berkooperasi dengan yang lain, berinteraktif ditempat kerja, dan bertanggung jawab dalam perusahaan. Sedangkan menurut Owen dan Schatzberg adalah mereka yang mampu terbuka dalam menerima bimbingan, mampu bekerja dalam lingkungan yang beragam, dan mampu meresolusikan konflik.

Secara garis besar pengertian *soft skill* adalah perilaku personal dan interpersonal yang mengembangkan dan memaksimalkan kinerja humanis. *Soft skill* dapat digolongkan ke dalam dua kategori yaitu ; kemampuan dalam mengatur dirinya sendiri (*intrapersonal skill*) dan kemampuan seseorang dalam berhubungan dengan orang lain (*interpersonal skill*).

Intrapersonal skill atau keterampilan dalam mengatur dirinya sendiri mencakup : *self awareness (self confident, self assessment, trait & preference, emotional awareness)* dan *self skill (improvement, self control, trust, worthiness,*

time/source management, proactivity, conscience). *Intrapersonal Skills* ini lebih ke arah *self development* yang meliputi : *Time management, Stress management, Change management, Transforming belief, Transforming characters, Creative thinking processes, Goal setting and life purposes, Accelerated learning techniques*.

Sedangkan *interpersonal skill* atau keterampilan seseorang dalam berhubungan dengan orang lain skill mencakup *social awareness (political awareness, developing others, leveraging diversity, service orientation, empathy)* dan *social skill (leadership, influence, communication, conflict management, cooperation, team work, synergy)*. Beberapa contoh keterampilan seseorang dalam berhubungan dengan orang lain (*Interpersonal skill*) antara lain ; *Motivation skills. Leadership skill. Negotiation skills. Presentation skills. Communication skills. Relationship building. Public speaking skills. Self marketing skills.*

Menurut *Ilah Sailah*, terdapat 10 atribut soft skills yang akan banyak berperan di dunia kerja, yaitu : (1). Inisiatif. (2). Integritas. (3). Berfikir kritis. (4). Kemauan untuk belajar. (5). Komitmen. (6). Motivasi untuk meraih prestasi. (7). Antusias. (8). Kemampuan berkomunikasi. (9). Handal (reliable). (10). Berkreasi.

Pernyataan diatas juga diperkuat dengan penelitian yang dilakukan di beberapa negara maju seperti Inggris, Amerika, dan Kanada, yang menyimpulkan bahwa terdapat 23 atribut soft skill dominan yang sangat dibutuhkan didalam dunia kerja, untuk meningkatkan kualitas kerja. Adapun ke 23 atribut soft skill tersebut adalah : (1) inisiatif, (2) etika/integritas, (3) berfikir

kritis, (4) kemauan belajar, (5) komitmen, (6) motivasi, (7) bersemangat, (8) dapat diandalkan, (9) komunikasi lisan, (10) kreatif, (11) kemampuan analitis, (12) dapat mengatasi stress, (13) manajemen diri, (14) menyelesaikan persoalan, (15) dapat meringkas, (16) berkooperasi, (17) fleksibel, (18) kerja dalam tim, (19) mandiri, (20) mendengarkan, (21) tangguh, (22) berargumen logis, (23) manajemen waktu.

Melakukan analisis kompetensi secara behavioral atau *soft skill* biasanya dilakukan dengan sarana wawancara terstruktur, dimana penanya menganalisis karakteristik behavioral yang memisahkan pelaku kinerja pada tingkat kompetensi yang berbeda. Untuk menganalisis indikator positif dan negatif dari perilaku yang kondusif dan non kondusif terhadap pencapaian tingkat kinerja yang tinggi biasanya mempertimbangkan hal sebagai berikut yaitu, (Amstrong, 2004) :

1. Nafsu pribadi.
2. Pengaruh pada hasil.
3. Kekuatan analisis.
4. Pemikiran strategis.
5. Pikiran yang kreatif.
6. Penilaian komersial.
7. Manajemen dan kepemimpinan tim.
8. Hubungan interpersonal.
9. Kemampuan berkomunikasi.
10. Kemampuan beradaptasi dan menyesuaikan dengan perubahan dan tekanan.
11. Kemampuan merencanakan dan mengontrol proyek.

Selain teknik penilaian kompetensi secara behavioral (*soft skill*) diatas, juga terdapat tiga teknik analisis lain, yaitu :

1. *Teknik Insiden Kritis*, merupakan sarana untuk mendapatkan data tentang perilaku yang efektif maupun kurang efektif yang dikaitkan dengan berbagai contoh peristiwa-peristiwa aktual (insiden kritis). Teknik ini dipergunakan oleh sekelompok pekerja dan atau oleh para manajer atau para ahli lainnya.
2. *Analisis Kisi Repertoire*, dapat dimanfaatkan untuk menetapkan dimensi yang membedakan standar kinerja dari yang baik dengan yang buruk. Teknik ini didasarkan atas teori konstruk *Kelly (1955 dalam Armstrong, 2004)*. Konstruk personal adalah cara kita memandang dunia. Konstruk itu bersifat personal, karena konstruk ini sangat individual dan mempengaruhi cara kita berperilaku atau memandang perilaku orang lain.
3. *Penilaian kompetensi kerja*

Metode penilaian kompetensi kerja sebagaimana dijabarkan oleh *David McClelland* dan *Spencer (1990 dalam Armstrong, 2009)* didasarkan riset *David McClelland* dalam hal variable-variabel kompetensi apa yang memprediksikan kinerja pekerjaan.

David McClelland juga menyatakan ada 20 kompetensi yang sering memprediksikan kesuksesan. Kedua puluh kompetensi tersebut dikelompokkan dalam 6 group, yaitu sebagai berikut :

- a. *Group Pencapaian*, yaitu ; Orientasi pencapaian, perhatian terhadap kualitas dan tatanan, inisiatif.

- b. *Group bantuan/jasa*, yaitu ; Pemahaman interpersonal, orientasi layanan pelanggan.
- c. *Group pengaruh*, yaitu ; Pengaruh yang kuat, kesadaran organisasional, penciptaan hubungan (jaringan).
- d. *Group manajerial*, yaitu ; Arahan, kerja tim dan kerja sama, pengembangan orang lain, kepemimpinan tim.
- e. *Group cara berpikir kognitif*, yaitu ; Keahlian teknis, pencarian informasi, cara berpikir analitis, cara berpikir konseptual.
- f. *Group efektifitas personal*, yaitu ; Kontrol diri, penangkal stress, kepercayaan diri, komitmen organisasional (bermental bisnis), fleksibel.

Dari sekian banyak atribut soft skill yang telah dijelaskan menurut pandangan para ahli diatas, terdapat beberapa atribut soft skill yang akan menjadi sub variabel dalam penelitian ini yaitu ; komunikasi, team work, pengambilan keputusan dan kepemimpinan. Hal ini disebabkan karena :

1. *Komunikasi* merupakan hal terpenting dalam kehidupan sebuah organisasi. Dapat dipahami bahwa komunikasi yang tidak baik akan membawa dampak yang luas terhadap kehidupan organisasi, misalnya konflik antar pegawai, dan akan terjadi sebaliknya, jika komunikasi dapat berlangsung dengan baik maka akan dapat meningkatkan saling pengertian dan kepuasan kerja. Seperti dikemukakan oleh Robbins bahwa konflik antar perseorangan yang paling sering dikemukakan adalah buruknya komunikasi, hal ini disebabkan hampir 75% dari waktu aktif kita digunakan untuk berkomunikasi (menulis, membaca, berbicara, mendengar). Sehingga dapat disimpulkan bahwa satu dari kekuatan

yang paling menghalangi suksesnya pekerjaan dalam organisasi adalah keberlangsungan komunikasi.

2. *Team work* merupakan kemampuan seseorang didalam bekerjasama didalam sebuah tim, yang terdiri dari individu-individu yang memiliki kemampuan, sifat dan kebiasaan yang berbeda-beda yang berada dalam sebuah tim yang memiliki tujuan sama yaitu untuk dapat meningkatkan kinerja dan mencapai hasil yang telah ditetapkan organisasi.
3. *Pengambilan keputusan* merupakan salah satu aspek fundamental dalam sebuah organisasi. Pengambilan keputusan bukan hanya menjadi wewenang tunggal pimpinan, pegawai juga dapat membuat keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan dan organisasi tempat mereka bekerja. Jadi, semua individu yang terlibat didalam organisasi juga terlibat didalam pengambilan keputusan, yaitu mengenai menentukan pilhan dua atau lebih sebuah alternatif.
4. *Kepemimpinan* memberikan dampak bagi kesuksesan atau kegagalan dalam pelaksanaan tugas dan penyelenggaraan pemerintahan. Melalui kepemimpinan yang didukung oleh kapasitas organisasi pemerintahan yang memadai, maka penyelenggaraan tata pemerintahan yang baik (*good governance*) akan dapat terwujud. Hal ini dikarenakan bahwa kepemimpinan merupakan cara seseorang dalam mengarahkan, mendorong, memotivasi dan mengatur seluruh unsur-unsur didalam kelompok maupun organisasi untuk mencapai suatu tujuan organisasi yang diinginkan sehingga dapat menghasilkan kinerja pegawai secara maksimal.

Apabila dilihat dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa yang menjadi sub variabel kemampuan soft skill yang menjadi objek dari penelitian ini yaitu 4 atribut kemampuan soft skill yang terdiri dari ; komunikasi, team work, pengambilan keputusan, dan kepemimpinan. Adapun kerangka dasar teori dari 4 sub variabel tersebut yaitu :

a. Komunikasi (sub variabel x1)

Secara *etimologis* (asal katanya), komunikasi berasal dari bahasa Inggris communication, dan dari bahasa latin communicates yang mempunyai arti berbagi atau menjadi milik bersama, komunikasi dapat diartikan sebagai proses penyamaan makna atau persepsi antara dua orang atau lebih yang melakukan aktifitas komunikasi.

Bisa dikatakan bahwa komunikasi dapat berlangsung apabila antara orang-orang yang terlibat dalam proses komunikasi itu terdapat kesamaan makna mengenai suatu hal yang dikomunikasikan. Jelasnya jika seseorang mengerti tentang sesuatu yang dinyatakan orang lain kepadanya, maka komunikasi sudah berlangsung. Namun jika seseorang tidak mengerti tentang sesuatu yang dinyatakan orang lain kepadanya, maka hal tersebut bukanlah suatu komunikasi.

Secara *terminologis* komunikasi berarti proses penyampaian suatu pernyataan oleh seseorang kepada orang lain. Pengertian tersebut menjelaskan bahwa komunikasi melibatkan sejumlah orang, dimana seseorang menyatakan sesuatu kepada orang lain.

Pengertian komunikasi secara *etimologis* dan *terminologis* yang dikemukakan diatas merupakan pengertian dasar yang mengisyaratkan adanya kesamaan makna antara pihak–pihak yang terlibat dalam komunikasi.

Beberapa ahli komunikasi mengungkapkan pendapatnya tentang pengertian dari komunikasi, yaitu antara lain :

- **Gerald R. Miller.** Komunikasi terjadi ketika suatu sumber menyampaikan suatu pesan kepada penerima dengan niat yang disadari untuk mempengaruhi perilaku penerima.
- **Everett M. Rogers.** Komunikasi adalah proses dimana suatu ide dialihkan dari sumber kepada satu penerima atau lebih, dengan maksud untuk mengubah tingkah laku mereka.
- **Raymond S. Ross.** Komunikasi (intensional) adalah suatu proses menyortir, memikir dan mengirimkan simbol-simbol. Sedemikian rupa sehingga membantu pendengar membangkitkan makna atau respons dari pikirannya yang serupa dengan yang dimaksudkan komunikator.
- **Harold Lasswell.** Komunikasi pada dasarnya merupakan suatu proses yang menjelaskan siapa? mengatakan apa? dengan saluran apa? kepada siapa? dengan akibat atau hasil apa? (*who? says what? in which channel? to whom? with what effect?*).

Untuk memahami pengertian komunikasi sehingga dapat disampaikan secara efektif dapat dijelaskan dengan menjawab pertanyaan dari paradigma Lasswell yang dikemukakan oleh *Harold D.Lasswell*, yaitu : *Who Says What In*

Which Channel To Whom With What Effect? Paradigma Lasswell ini menunjukkan bahwa ada lima unsur dasar dalam komunikasi, yakni :

1. *Who* (Siapa) : Komunikator, orang yang menyampaikan pesan.
2. *Says What* (Mengatakan Apa) : Pesan, pernyataan yang diukung oleh lambang, dapat berupa ide atau gagasan.
3. *In Which Channel* (Saluran) : Media, sarana atau saluran yang mendukung pesan bila komunikasi jauh tempatnya atau banyak jumlahnya.
4. *To Whom* (Kepada Siapa) : Komunikan, orang menerima pesan.
5. *With What Effect* (Dampak) : Efek, dampak sebagai pengaruh dari pesan atau dapat juga dikatakan sebagai hasil dari proses komunikasi.

Secara garis besar definisi komunikasi adalah, suatu proses pembentukan, penyampaian, penerimaan dan pengolahan pesan yang terjadi di dalam diri seseorang dan atau diantara dua atau lebih dengan tujuan tertentu. Definisi tersebut memberikan beberapa pengertian pokok yaitu komunikasi adalah suatu proses mengenai pembentukan, penyampaian, penerimaan dan pengolahan pesan.

Dengan demikian setiap pelaku komunikasi akan melakukan empat tindakan yang terjadi pada proses terjadinya komunikasi, yaitu : membentuk, menyampaikan, menerima, dan mengolah pesan. Keempat tindakan tersebut lazimnya terjadi secara berurutan. Membentuk pesan artinya menciptakan sesuatu ide atau gagasan. Ini terjadi dalam benak kepala seseorang melalui proses kerja sistem syaraf. Pesan yang telah terbentuk ini kemudian disampaikan kepada orang lain. Baik secara langsung ataupun tidak langsung. Bentuk dan mengirim pesan,

seseorang akan menerima pesan yang disampaikan oleh orang lain. Pesan yang diterimanya ini kemudian akan diolah melalui sistem syaraf dan diinterpretasikan. Setelah diinterpretasikan, pesan tersebut dapat menimbulkan tanggapan atau reaksi dari orang tersebut. Apabila ini terjadi, maka orang tersebut kembali akan membentuk dan menyampaikan pesan baru.

Keempat tindakan tersebut diatas akan terus-menerus terjadi secara berkesinambungan. Pesan adalah produk utama komunikasi. Pesan dapat berupa lambang-lambang yang menjalankan ide/gagasan, sikap, perasaan, praktik atau tindakan. Bisa berbentuk kata-kata tertulis, lisan, gambar, angka, benda, gerak-gerak atau tingkah laku dan berbagai bentuk tanda-tanda lainnya. Komunikasi dapat terjadi dalam diri seseorang, antara dua orang, di antara beberapa orang atau banyak orang. Komunikasi mempunyai tujuan tertentu. Artinya komunikasi yang dilakukan sesuai dengan keinginan dan kepentingan para pelakunya.

Komunikasi akan dapat memberikan dampak yang positif atau negatif terhadap perkembangan sebuah organisasi. Komunikasi yang tidak baik akan memberikan dampak yang luas terhadap kehidupan organisasi, misalnya ; konflik antar anggota, dan begitu pula sebaliknya komunikasi yang baik dapat meningkatkan saling pengertian, kerjasama dan kepuasan kerja. Oleh karena itu hubungan komunikasi yang baik dan terbuka harus diciptakan di dalam sebuah organisasi.

Terjadinya proses komunikasi tidak lepas dari unsur-unsur penting yang ada didalam proses komunikasi itu sendiri. Dalam proses komunikasi terdapat

beberapa unsur yang harus diperhatikan. Adapun unsur–unsur atau komponen yang harus diperhatikan dalam pembentukan proses komunikasi menurut *Lasswell* adalah sebagai berikut :

- a. *Komunikator (Communicator, sender, source)*, yaitu pihak yang menyampaikan pesan.
- b. *Pesan (message)*, yaitu informasi atau sesuatu yang disampaikan oleh komunikator kepada komunikan.
- c. *Media (media, chanel)*, yaitu saluran atau sarana yang digunakan oleh komunikator untuk menyampaikan pesan kepada komunikan.
- d. *Komunikan (communicant, communicatee, receiver, recipient)*, yaitu pihak yang menerima pesan.
- e. *Efek (effect, impact, influence)*, yaitu dampak yang dihasilkan dari penyampaian pesan oleh komunikator kepada komunikan.

Dengan mengembangkan model yang di ungkapkan oleh *Lasswell, Philip Kotler* menambahkan beberapa unsur atau komponen dalam proses komunikasi menjadi :

- a. *Sender* : komunikator, yaitu pihak yang menyampaikan pesan.
- b. *Encoding* : penyandian, yaitu proses pengalihan pikiran atau perasaan kedalam bentuk bentuk lambang oleh komunikator.
- c. *Message* : pesan, yaitu merupakan seperangkat lambang bermakna yang disampaikan oleh komunikator kepada komunikan.
- d. *Media* : saluran komunikasi tempat berlalunya pesan dari komunikator kepada komunikan.

- e. *Decoding* : pengawasandian, yaitu proses dimana komunikan menterjemahkan makna dari lambang yang disampaikan oleh komunikator.
- f. *Receiver* : komunikan, yaitu pihak yang menerima pesan.
- g. *Response* : tanggapan, yaitu reaksi dari komunikan setelah mendapatkan pesan dari komunikator.
- h. *Feedback* : umpan balik, yaitu tanggapan komunikan yang tersampaikan atau disampaikan kepada komunikator.
- i. *Noise* : gangguan tidak terencana yang terjadi dalam proses komunikasi sehingga mengakibatkan terjadinya reduksi pesan.

Kegiatan komunikasi memiliki beberapa bentuk. Secara teoritis ada berbagai macam bentuk komunikasi. Adapun beberapa bentuk dari komunikasi tersebut yaitu :

1. ***Komunikasi Antarpersonal (Interpersonal Communication)***, merupakan komunikasi antara komunikator dengan seorang komunikan. Bentuk komunikasi ini terjadi ketika kita berinteraksi secara simultan dengan orang lain (*simultaneous interaction*) dan saling mempengaruhi satu sama lain (*mutual influence*).
2. ***Komunikasi Kelompok (Group Communication)***, merupakan komunikasi yang terjadi dalam konteks kelompok, antara komunikator dengan sejumlah komunikan. Ada yang membedakan antara kelompok kecil dan kelompok besar, kelompok formal dan non formal, adapula yang membedakan antara kelompok primer dan sekunder.

3. **Komunikasi Organisasi** (*Organizational Communication*), merupakan komunikasi yang terjadi dalam konteks organisasi.
4. **Komunikasi Massa** (*Mass Communication*), merupakan komunikasi yang menggunakan media massa yang merupakan singkatan komunikasi media massa (*Mass Media Communication*).

Sedangkan menurut *Denis McQuail*, secara umum bentuk komunikasi dalam masyarakat berlangsung dalam 6 tingkatan sebagai berikut :

1. **Komunikasi Intra-pribadi** (*intrapersonal communication*). Yakni proses komunikasi yang terjadi dalam diri seseorang, berupa pengolahan informasi melalui panca indra dan sistem syaraf. Contoh : berpikir, merenung, menggambar, menulis sesuatu.
2. **Komunikasi Antar-pribadi**. Yakni kegiatan komunikasi yang dilakukan secara langsung antara seseorang dengan orang lainnya. misalnya percakapan tatap muka, korespondensi, percakapan melalui telepon, dan sebagainya.
3. **Komunikasi Dalam Kelompok**. Yakni kegiatan komunikasi yang berlangsung di antara suatu kelompok. Pada tingkatan ini, setiap individu yang terlibat masing-masing berkomunikasi sesuai dengan peran dan kedudukannya dalam kelompok. Pesan atau informasi yang disampaikan juga menyangkut kepentingan seluruh anggota kelompok, bukan bersifat pribadi.
4. **Komunikasi Antar-Kelompok/Asosiasi**. Yakni kegiatan komunikasi yang berlangsung antara suatu kelompok dengan kelompok lainnya. Jumlah pelaku yang terlibat boleh jadi hanya dua atau beberapa orang, tetapi masing-masing

membawa peran dan kedudukannya sebagai wakil dari kelompok/asosiasinya masing-masing.

5. **Komunikasi Organisasi.** Komunikasi organisasi mencakup kegiatan komunikasi dalam suatu organisasi dan komunikasi antar organisasi. Bedanya dengan komunikasi kelompok adalah bahwa sifat organisasi organisasi lebih formal dan lebih mengutamakan prinsip-prinsip efisiensi dalam melakukan kegiatan komunikasinya.

6. **Komunikasi dengan masyarakat secara luas.** Pada tingkatan ini kegiatan komunikasi ditujukan kepada masyarakat luas. Bentuk kegiatan komunikasinya dapat dilakukan melalui dua cara : Komunikasi massa yaitu komunikasi melalui media massa seperti radio, surat kabar, TV, dan sebagainya. Langsung atau tanpa melalui media massa, misalnya ceramah, atau pidato di lapangan terbuka.

Didalam bentuk komunikasi tersebut diatas, terdapat beberapa proses komunikasi yang pasti terjadi. Menurut *Hariandja*, proses komunikasi dapat dibagi menjadi tiga, yaitu komunikasi kebawah (*downward communication*), komunikasi keatas (*upward communication*) dan komunikasi kesamping (*lateral communication*).

1. **Komunikasi Kebawah** (*downward communication*) adalah penyampaian informasi atau gagasan dari atas atau dari pimpinan kepada bawahan. Informasi-informasi yang disampaikan bisa meliputi banyak hal, seperti tugas-tugas yang harus dilakukan bawahan, kebijakan organisasi, tujuan-tujuan yang ingin dicapai, dan adanya perubahan-perubahan kebijakan.

2. **Komunikasi Keatas** (*upward communication*) adalah penyampaian informasi dari pegawai atau bawahan kepada atasan atau pimpinan. Informasi ini bisa berupa laporan pelaksanaan tugas, gagasan, keluhan dan lain–lain.
3. **Komunikasi Kesamping** (*lateral communication*) adalah komunikasi yang terjadi diantara pegawai dengan tingkat yang sama dalam organisasi, tetapi mereka mempunyai tugas yang berbeda.

Thomas M. Scheidel mengemukakan bahwa kita berkomunikasi terutama untuk *menyatakan dan mendukung identitas diri, untuk membangun kontak sosial dengan orang disekitar kita, dan untuk mempengaruhi orang lain untuk merasa, berpikir, atau berperilaku seperti yang kita inginkan*. Namun menurut *Scheidel* tujuan dasar kita berkomunikasi adalah untuk mengendalikan lingkungan fisik dan psikologis kita.

Didalam kehidupan bermasyarakat dan berorganisasi, komunikasi memiliki fungsi dan tujuan yang akan memberikan pengaruh terhadap hasil atau kinerja dari sebuah organisasi. Hal ini disebabkan karena manusia merupakan makhluk sosial yang akan selalu memiliki hubungan dengan orang lain, atau selalu berinteraksi dengan orang lain disekitarnya.

Menurut *William I. Gordon* komunikasi memiliki empat fungsi, dimana keempat fungsi tersebut tampak tidak sama sekali independen, melainkan juga berkaitan dengan fungsi–fungsi lainnya, meskipun terdapat suatu fungsi yang dominan. Keempat fungsi tersebut yaitu :

1. Fungsi komunikasi sebagai *komunikasi sosial* setidaknya mengisyaratkan bahwa komunikasi penting untuk membangun konsep diri kita, aktualisasi diri, untuk kelangsungan hidup, untuk memperoleh kebahagiaan, terhindar dari tekanan dan ketegangan, antara lain lewat komunikasi yang menghibur, dan memupuk hubungan dengan orang lain. Melalui komunikasi kita bekerja sama dengan anggota masyarakat lainnya (keluarga, kelompok belajar, kelompok tempat tinggal, negara secara keseluruhan) untuk mencapai tujuan bersama.
2. Fungsi komunikasi sebagai *komunikasi ekspresif* adalah untuk menyatakan ekspresi dari seseorang ketika ia melakukan proses komunikasi. Komunikasi ekspresif tidak otomatis bertujuan mempengaruhi orang lain, namun dapat dilakukan sejauh komunikasi tersebut menjadi instrumen untuk menyatakan perasaan (emosi) kita. Perasaan tersebut dikomunikasikan terutama melalui pesan-pesan non verbal.
3. Fungsi komunikasi sebagai *komunikasi ritual*, yang biasanya dilakukan secara kolektif. Suatu komunitas sering melakukan upacara-upacara berlainan sepanjang tahun dan sepanjang hidup, yang disebut para antropolog sebagai *rites of passage*. Dalam acara-acara itu orang mengucapkan kata-kata atau menampilkan perilaku-perilaku simbolik. Mereka yang berpartisipasi dalam

bentuk komunikasi ritual tersebut menegaskan kembali komitmen kepada tradisi keluarga, komunitas, suku, bangsa, negara, ideologi, atau agama.

4. Fungsi komunikasi sebagai *komunikasi instrumental* mempunyai beberapa tujuan umum : menginformasikan, mengajar, mendorong, mengubah sikap dan keyakinan, dan mengubah perilaku atau menggerakkan tindakan, dan juga menghibur. Bila diringkas, maka kesemua tujuan tersebut dapat disebut membujuk (bersifat persuasif). Sebagai instrumen, komunikasi tidak saja kita gunakan untuk menciptakan atau membangun hubungan, namun juga untuk menghancurkan hubungan tersebut.

Beberapa pakar komunikasi juga mengemukakan pendapat yang berbeda-beda mengenai fungsi dari komunikasi, meskipun adakalanya terdapat kesamaan dan tumpang tindih diantara pendapat tersebut. Diantaranya yaitu :

Harold D Lasswell (dalam Nurudin, 2004 dan Effendy, 1994:27)

memaparkan fungsi komunikasi sebagai berikut:

1. Penjajagan/pengawasan lingkungan (*surveillance of the information*) yakni penyingkapan ancaman dan kesempatan yang mempengaruhi nilai masyarakat.
2. Menghubungkan bagian-bagian yang terpisahkan dari masyarakat untuk menanggapi lingkungannya .
3. Menurunkan warisan sosial dari generasi ke generasi berikutnya.

Thomas M. Scheidel juga mengemukakan pendapatnya tentang fungsi dari komunikasi, yaitu :

1. Untuk menyatakan dan mendukung identitas diri.

2. Membangun kontak sosial dengan orang di sekitar kita.
3. Mempengaruhi orang lain untuk merasa, berfikir, atau berperilaku seperti yang kita inginkan.

Larry L. Barker (dalam Deddy Mulyana, 2005) menyebutkan fungsi dan tujuan dari komunikasi adalah :

1. Mempelajari atau mengajarkan sesuatu.
2. Mempengaruhi perilaku seseorang.
3. Mengungkapkan perasaan.
4. Menjelaskan perilaku sendiri atau perilaku orang lain.
5. Berhubungan dengan orang lain.
6. Menyelesaikan sebuah masalah.
7. Mencapai sebuah tujuan.
8. Menurunkan ketegangan dan menyelesaikan konflik.
9. Menstimulasi minat pada diri sendiri atau orang lain.

Menurut *Moekijat (1993:7)* dalam suatu organisasi kerja komunikasi menjalankan beberapa fungsi yaitu:

1. Komunikasi menyampaikan informasi dan pengetahuan dari orang yang satu kepada orang yang lain sehingga dapat terjadi tindakan kerja sama.
2. Komunikasi membantu mendorong dan mengarahkan orang-orang untuk melakukan sesuatu, seperti apabila seorang pengawas mendorong orang-orang bawahan mengerjakan suatu proyek.

3. Komunikasi membantu membentuk sikap dan menanamkan kepercayaan untuk mengajak, meyakinkan, dan mempengaruhi perilaku.
4. Komunikasi membantu memperkenalkan pegawai–pegawai dengan lingkungan fisik dan sosial mereka.

Sedangkan menurut *Mudjito* dalam *Widjaja (2000:66)* menyatakan bahwa fungsi komunikasi itu adalah :

1. Komunikasi merupakan alat suatu organisasi sehingga seluruh kegiatan organisasi itu dapat diorganisasikan (dipersatukan) untuk mencapai tujuan tertentu.
2. Komunikasi merupakan alat untuk mengubah perilaku para anggota dalam suatu organisasi.
3. Komunikasi adalah alat agar informasi dapat disampaikan kepada seluruh anggota organisasi.

Adapun tujuan dari komunikasi itu sendiri seperti dipaparkan oleh beberapa ahli berikut ini, yaitu :

- a. Menurut *Arnold dan Bowers, (Naisbit.1984)*, yaitu :
 1. *Menemukan*. Salah satu tujuan utama komunikasi menyangkut penemuan diri (*personal discovery*) Bila anda berkomunikasi dengan orang lain, anda belajar mengenai diri sendiri selain juga tentang orang lain.
 2. *Untuk berhubungan*. Salah satu motivasi kita yang paling kuat adalah berhubungan dengan orang lain (membina dan memelihara hubungan dengan orang lain). Kita ingin merasa dicintai dan disukai, dan kemudian

kita juga ingin mencintai dan menyukai orang lain. Kita menghabiskan banyak waktu dan energi komunikasi kita untuk membina dan memelihara hubungan sosial.

3. *Untuk meyakinkan.* Media masa ada sebagian besar untuk meyakinkan kita agar mengubah sikap dan perilaku kita. Media dapat hidup karena adanya dana dari iklan, yang diarahkan untuk mendorong kita membeli berbagai produk.
4. *Untuk bermain.* Kita menggunakan banyak perilaku komunikasi kita untuk bermain dan menghibur diri. Kita mendengarkan pelawak, pembicaraan, musik, dan film sebagian besar untuk hiburan. Adakalanya hiburan ini merupakan tujuan akhir, tetapi ada kalanya ini merupakan cara untuk mengikat perhatian orang lain sehingga kita dapat mencapai tujuan lain.

b. Tujuan komunikasi Menurut *Widjaja (2000:66)* adalah:

1. *Supaya yang kita sampaikan dapat dimengerti,* sebagai komunikator kita harus menjelaskan kepada komunikan (penerima) dengan sebaik-baiknya dan tuntas sehingga mereka dapat mengerti dan mengikuti apa yang kita maksudkan.
2. *Memahami orang lain.* Kita sebagai komunikator harus mengerti benar aspirasi masyarakat tentang apa yang diinginkan, jangan mereka menginginkan kemauannya.
3. *Supaya gagasan dapat diterima orang lain.* Kita harus berusaha agar kita dapat diterima orang lain dengan pendekatan yang persuasif bukan memaksakan kehendak.

4. *Menggerakkan orang lain untuk melakukan sesuatu.* Menggerakkan sesuatu itu dapat bermacam-macam, mungkin berupa kegiatan. Kegiatan yang dimaksudkan di sini adalah kegiatan yang lebih banyak mendorong. namun yang penting harus diingat adalah bagaimana cara yang baik untuk melakukannya.

Menurut *Mudjito* dalam (*Widjaja, 2000:67*) bahwa komunikasi bertujuan untuk memberikan pengaruh kepada seluruh anggota organisasi agar mereka secara bersama-sama dapat mencapai tujuan organisasi

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa komunikasi bertujuan untuk dapat mengharapkan perhatian, dukungan, gagasan, dan tindakan. Agar komunikasi yang ingin disampaikan dapat diterima dengan baik, agar komunikasi memberikan pengaruh terhadap kinerja organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Secara garis besar dapat disimpulkan bahwa, fungsi dan tujuan komunikasi pada dasarnya adalah :

- *Fungsi Komunikasi* yaitu ; (1). Menyampaikan informasi. (2). Mendidik. (3). Menghibur. (5). Mempengaruhi.
- *Tujuan Komunikasi* yaitu ; (1). Mengubah sikap (*to change the attitude*). (2). Mengubah opini/pendapat/pandangan (*to change the opinion*). (3). Mengubah perilaku (*to change the behavior*). (4). Mengubah masyarakat/perubahan sosial (*to change the society*).

b. Team Work (sub variabel x2)

Team work memiliki pengertian yaitu keinginan untuk bekerja sama dengan orang lain secara kooperatif dan menjadi bagian dari kelompok. Bukan bekerja secara terpisah atau saling berkompetisi. Kompetensi kerjasama menekankan peran sebagai anggota kelompok, bukan sebagai pemimpin. Kelompok disini dalam arti yang luas, yaitu sekelompok individu yang menyelesaikan suatu tugas atau proses.

Tracy menyatakan bahwa, *team work* merupakan kegiatan yang dikelola dan dilakukan sekelompok orang yang tergabung dalam satu organisasi. *Team work* dapat meningkatkan kerja sama dan komunikasi di dalam dan di antara bagian-bagian perusahaan. Biasanya didalam sebuah *team work* beranggotakan orang-orang yang memiliki perbedaan keahlian sehingga dijadikan kekuatan dalam mencapai tujuan organisasi.

Pernyataan di atas diperkuat *Dewi*, *team work* adalah bentuk kerja dalam kelompok yang harus diorganisasi dan dikelola dengan baik. Tim beranggotakan orang-orang yang memiliki keahlian yang berbeda-beda dan dikoordinasikan untuk bekerja sama dengan pimpinan. Terjadi saling ketergantungan yang kuat satu sama lain untuk mencapai sebuah tujuan atau menyelesaikan sebuah tugas. Dengan melakukan kerja tim diharapkan hasilnya melebihi jika dikerjakan secara perorangan.

Buchholz juga menjelaskan pengertian dari *team work* adalah ;
“*Teamwork is the process of working in a group by participative leadership, shared responsibility, aligned on purpose, intensive communication, future focused, focused on task, creative talents and rapid response to get the aims of the organization*” (Kerja tim adalah proses kerja dalam kelompok dengan adanya kepemimpinan yang partisipatif, tanggung jawab yang terbagi, penyamaan tujuan, komunikasi yang intensif, fokus pada masa depan, fokus pada tugas, bakat kreatif dan tanggapan yang cepat untuk mencapai tujuan organisasi).

Secara garis besar pengertian *team work* menurut *Johanes Papu* dari *Team e-psikologi* dapat diartikan sebagai “*kumpulan individu yang bekerjasama untuk mencapai suatu tujuan*”. Kumpulan individu-individu tersebut memiliki aturan dan mekanisme kerja yang jelas serta saling tergantung antara satu dengan yang lain. Oleh karena itu sekumpulan orang yang bekerja dalam satu ruangan, bahkan didalam satu proyek, belum tentu merupakan sebuah *team work*. Terlebih lagi jika kelompok tersebut dikelola secara otoriter, timbul faksi-faksi di dalamnya, dan minimnya interaksi antar anggota kelompok.

Sasaran kerja didalam *team work* adalah berupa sasaran yang harus dicapai dalam kurun waktu tertentu, dan dibagi dalam tugas-tugas dan pekerjaan yang harus dilakukan dengan tepat dan benar oleh semua anggota tim. Keuntungan dari adanya sebuah *team work* ini adalah ; bahwa setiap karyawan akan saling mengingatkan untuk bekerja dengan benar, karena keberhasilan sebuah pekerjaan atau pencapaian sebuah unit kerja sangat tergantung pada semua pegawai dalam

melaksanakan tugas masing-masing. Cara ini sangat efektif meningkatkan semangat kerja tim dan mengurangi friksi dan konflik yang terjadi.

Agar dapat memiliki sebuah *team work* yang baik, West merinci ada empat kekuatan yang menjadi alasan dalam membangun team work yang efektif, yaitu :

1. Kelompok hendaknya mempunyai tugas-tugas yang menarik secara intrinsik agar berhasil. Anggota tim akan bekerja lebih keras jika tugas-tugas yang harus dikerjakannya secara intrinsik menarik minat, memotivasi, menantang, dan menyenangkan.
2. Individu seharusnya merasa dirinya penting bagi nasib kelompok. Satu hal yang akan menjadikan anggota tim bahwa kerjanya sangat penting bagi kelangsungan nasib kelompoknya adalah melalui penggunaan teknik penjelasan peran (*role clarification*) dan negosiasi (*negotiation*)
3. Kontribusi individual sangat diperlukan, unik, dan teruji. Dampak keengganan sosial sangat berkurang pada anggota tim yang merasa kerja mereka bermanfaat bagi keberhasilan tim secara menyeluruh.
4. Adanya tujuan tim yang jelas dengan umpan balik kinerja yang tetap. Penting bagi para individu mempunyai tujuan yang jelas dan umpan balik kinerja (*performance feedback*) yang sama pentingnya bagi tim secara keseluruhan. Tujuan dapat berfungsi sebagai motivator keberhasilan tim jika umpan balik kinerja tercapai secara akurat.

Dufrene dan *Lehman* mengemukakan bahwa untuk membangun sebuah tim yang kuat ada beberapa hal penting yang harus diperhatikan dalam membangun sebuah *team work*, yaitu :

1. Memiliki kesepakatan awal mengapa sebuah tim perlu dibentuk, dan apa tanggung jawab serta wewenang yang dimiliki oleh tim.
2. Menciptakan kondisi agar tim tersebut dapat sukses, diantaranya dengan ketersediaan sumber daya yang dibutuhkan, meliputi peralatan, perlengkapan, modal, dan sumber daya manusia yang berkualitas dibidangnya masing-masing.
3. Tim harus dibentuk dengan pondasi yang kuat, yakni leader/pemimpin, visi dan misi yang jelas, komitmen anggota tim untuk melaksanakan apa yang telah disepakati.
4. Dukungan penuh dari manajemen organisasi terhadap tim agar menjadi lebih baik.

Pelaksanaan kerja tim secara efektif akan berdampak pada kesuksesan tim dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Oleh karena itu kerja tim harus dikelola dengan baik agar tetap solid. *Team work* yang solid akan memudahkan manajemen dalam mendelegasikan tugas-tugas organisasi. Namun demikian untuk membentuk sebuah tim yang solid dibutuhkan komitmen yang tinggi dari manajemen. Hal terpenting adalah bahwa *team work* harus dilihat sebagai suatu sumber daya yang harus dikembangkan dan dibina sama seperti sumber daya lain yang ada dalam perusahaan. Proses pembentukan, pemeliharaan dan pembinaan *team work* harus dilakukan atas dasar kesadaran penuh dari tim tersebut sehingga segala sesuatu berjalan secara normal sebagai suatu aktivitas sebuah *team work*, meskipun pada kondisi tertentu manajemen dapat melakukan intervensi.

Secara umum sebuah team work harus memiliki dua ketrampilan utama yang harus dimiliki oleh anggota tim nya, yaitu :

1. *Keterampilan manajerial (Managerial Skills)*, termasuk kemampuan dalam membuat rencana kerja, menentukan tujuan, memantau kinerja, memonitor perkembangan dan memastikan pekerjaan telah dilakukan secara benar, dan lain-lain.
2. *Keterampilan interpersonal (Interpersonal Skills)*, termasuk kemampuan berkomunikasi, saling menghargai pendapat orang lain dan kemampuan menjalin hubungan interpersonal dengan orang lain secara baik dan positif.

Kerja tim merupakan sarana yang sangat baik dalam menggabungkan berbagai talenta dan dapat memberikan solusi inovatif suatu pendekatan yang mapan. Selain itu keterampilan dan pengetahuan yang beraneka ragam yang dimiliki oleh anggota kelompok juga merupakan nilai tambah yang membuat *team work* lebih menguntungkan jika dibandingkan seorang individu yang brilian sekalipun.

Fandy Tjiptono mengemukakan beberapa faktor yang mendasari perlunya dibentuk sebuah team work dalam sebuah organisasi, yaitu :

1. Pemikiran dua orang atau lebih, cenderung lebih baik daripada pemikiran satu orang saja.
2. Konsep sinergi (yang disimbolkan : $1+1 > 2$), yaitu bahwa hasil keseluruhan (tim), jauh lebih baik daripada jumlah bagiannya (anggota/individu).

3. Anggota tim dapat saling mengenal dan saling percaya, sehingga mereka dapat saling membantu.
4. Kerjasama tim dapat menyebabkan komunikasi dapat terjalin/terbina dengan baik.

Sebuah tim dapat dilihat sebagai suatu unit yang mengatur dirinya sendiri. Rentangan keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki anggota dan *self monitoring* yang ditunjukkan oleh masing-masing tim memungkinkannya untuk diberikan suatu tugas dan tanggung jawab. Bahkan ketika suatu masalah tersebut dapat diputuskan oleh satu orang saja, melibatkan *team work* akan memberikan beberapa keuntungan. Keuntungan tersebut adalah :

1. Keputusan yang dibuat secara bersama-sama akan meningkatkan motivasi tim dalam pelaksanaannya.
2. Keputusan bersama akan lebih mudah dipahami oleh tim dibandingkan jika hanya mengandalkan keputusan dari satu orang saja.

Dengan masuknya individu ke dalam suatu kelompok, maka hal tersebut akan menambah semangat juang/motivasi untuk mencapai suatu prestasi yang mungkin tidak akan pernah dapat dicapai seorang diri oleh individu tersebut. Hal ini dapat terjadi karena tim mendorong setiap anggotanya untuk memiliki wewenang dan tanggung jawab sehingga meningkatkan harga diri setiap orang. Keberadaan seseorang akan lebih bernilai apabila ia dapat memberi kontribusi pada tim, dan anggota tim juga menghargai kontribusinya berupa tenaga dan pikirannya (*West, 2002*).

Untuk dapat disebut sebagai sebuah team work, maka individu-individu yang berada didalam sebuah tim harus memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Ada kesepakatan terhadap misi tim, anggota tim harus memahami dan menyepakati misi tim agar bisa bekerja dengan efektif.
2. Semua anggota mentaati peraturan tim, suatu tim harus mempunyai peraturan atau tata tertib, sehingga dapat membentuk kerangka usaha pencapaian misi.
3. Ada pembagian tanggung jawab dan wewenang yang adil, tim dapat berjalan dengan baik apabila tanggung jawab dan wewenang didistribusikan dengan baik dan setiap anggota diperlakukan secara adil.
4. Orang beradaptasi terhadap perubahan, perubahan bukan saja tidak dapat dihindari tetapi juga diperlukan sekali, hanya saja keumuman orang sering menolak perubahan. Oleh karenanya setiap anggota tim harus dapat saling membantu dalam beradaptasi terhadap perubahan secara positif.

Menggaris bawahi kata perubahan dalam poin empat bahwa kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri dengan tuntutan perubahan baik perubahan yang terjadi karena dorongan dari dalam (*faktor Internal*) maupun dorongan dari luar (*faktor lingkungan/Eksternal*). Dorongan dari dalam dapat timbul karena tuntutan perubahan sistem nilai dan norma kelompok. Sedangkan dorongan dari luar dapat terjadi karena interaksi organisasi dengan lingkungan sekitarnya, baik pada waktu menerima masukan maupun pada saat memberikan masukan. Dengan kata lain, disadari atau tidak, perubahan selalu terjadi dalam setiap organisasi.

Karena perubahan organisasi merupakan sesuatu yang tidak dapat dihindari maka betapa pentingnya menyusun suatu strategi agar perubahan itu dapat bermanfaat bagi kepentingan organisasi, atau sekurang-kurangnya tidak mengganggu kelancaran kelangsungan hidup organisasi. Dalam menjalankan tugasnya, sebuah tim mungkin saja tidak mulus disebabkan hambatan-hambatan yang muncul diperjalanan. Beberapa aspek yang menjadi penghambat dalam kerja sebuah team work diantaranya adalah (*Tjiptono, 1997*) :

1. *Identitas pribadi anggota tim.* Sudah merupakan hal yang alamiah apabila seseorang ingin tahu apakah mereka cocok diorganisasi tertentu, termasuk didalam tim tertentu. Sebuah tim tidak dapat berjalan secara efektif apabila anggotanya belum merasa cocok dengan tim tersebut.
2. *Hubungan antar anggota tim.* Agar setiap anggota dapat bekerjasama, mereka harus saling mengenal dan berhubungan. Untuk itu dibutuhkan waktu bagi anggota yang berasal dari berbagai latar belakang yang berbeda tersebut supaya dapat saling membantu dan bekerjasama.
3. *Identitas tim dalam organisasi.* Faktor ini terdiri dari dua aspek. *Pertama*, kesesuaian atau kecocokan tim dalam organisasi. Aspek ini menyangkut misi dan dukungan dari manajemen puncak terhadap tim. *Kedua*, pengaruh keanggotaan dalam tim tertentu terhadap hubungan dengan anggota diluar tim. Aspek terutama sangat dalam gugus tugas dan tim proyek, dimana anggota tim tersebut berusaha mempertahankan hubungan yang telah terbina dengan rekan kerja yang bukan anggota tim.

Larry Lozette telah mengemukakan mengenai faktor-faktor yang dapat menyebabkan kegagalan team, yaitu :

1. Anggota tidak memahami tujuan dan misi team.
2. Anggota tidak memahami peran dan tanggung jawab yang dipikulnya.
3. Anggota tidak memahami bagaimana mengerjakan tugas atau bagaimana bekerja sebagai bagian dari suatu team.
4. Anggota menolak peran dan tanggung jawabnya.

Menjaga keutuhan sebuah tim adalah hal yang sangat mendasar bagi masing-masing anggota tim, agar dapat berkinerja dan berdaya guna. Maka perancangan sebuah tim yang baik sangat diperlukan. Pentingnya perancangan tim yang baik diuraikan *Griffin* dengan membagi ke dalam 4 (empat) tahap perkembangan, yaitu:

1. *Forming* (pembentukan), adalah tahapan di mana para anggota setuju untuk bergabung dalam suatu tim. Karena kelompok baru dibentuk maka setiap orang membawa nilai-nilai, pendapat dan cara kerja sendiri-sendiri. Konflik sangat jarang terjadi, setiap orang masih sungkan, malu-malu, bahkan seringkali ada anggota yang merasa gugup. Kelompok cenderung belum dapat memilih pemimpin (kecuali tim yang sudah dipilih ketua kelompoknya terlebih dahulu).
2. *Storming* (merebut hati), adalah tahapan di mana kekacauan mulai timbul di dalam tim. Pemimpin yang telah dipilih seringkali dipertanyakan kemampuannya dan anggota kelompok tidak ragu-ragu untuk mengganti pemimpin yang dinilai tidak mampu. Faksi-faksi mulai terbentuk, terjadi pertentangan karena masalah-masalah pribadi, semua bersikeras dengan

pendapat masing-masing. Komunikasi yang terjadi sangat sedikit karena masing-masing orang tidak mau lagi menjadi pendengar.

3. *Norming* (pengaturan norma), adalah tahapan di mana individu-individu dan subgroup yang ada dalam tim mulai merasakan keuntungan bekerja bersama dan berjuang untuk menghindari team tersebut dari kehancuran (bubar). Karena semangat kerjasama sudah mulai timbul, setiap anggota mulai merasa bebas untuk mengungkapkan perasaan dan pendapatnya kepada seluruh anggota tim.
4. *Performing* (melaksanakan), adalah tahapan merupakan titik kulminasi di mana team sudah berhasil membangun sistem yang memungkinkannya untuk dapat bekerja secara produktif dan efisien. Pada tahap ini keberhasilan tim akan terlihat dari prestasi yang ditunjukkan.

Selain keempat fase di atas, *Sopiah* menambahkan satu fase terakhir pembentukan tim yaitu *Anjourning* (*pengakhiran*). Fase ini merupakan fase terakhir yang ada pada kelompok yang bersifat temporer, yang di dalamnya tidak lagi berkenaan dengan berakhirnya rangkaian kegiatan.

Kerjasama kelompok selalu membahas proses dan hasil kerja dalam tim yang meliputi tentang bagaimana sekelompok orang yang memiliki pendidikan, nilai dan kepribadian yang berbeda, berinteraksi dan bersama-sama menyelesaikan tugas yang diberikan organisasi atau instansi. *Robbins* mengingatkan bahwa suatu *team work* akan menghasilkan sinergi yang positif melalui usaha yang terkoordinasi. Usaha-usaha individu memberikan tingkat kinerja yang lebih besar daripada jumlah input individu tersebut. Penggunaan tim

yang ekstensif menciptakan potensi bagi suatu organisasi untuk menghasilkan output yang lebih besar dengan tidak ada peningkatan didalam input.

Buchholz menyatakan bahwa terdapat indikator-indikatornya yang terjadi pada sebuah team work agar dapat mencapai sebuah kesuksesan, adalah sebagai berikut :

1. Kepemimpinan partisipatif (*participative leadership*), yaitu terciptanya kebebasan dengan mendorong, memberikan kebebasan memimpin dan melayani orang lain.
2. Tanggung jawab yang dibagikan (*shared responsibility*), yaitu terciptanya lingkungan yang menjadikan anggota tim merasa bertanggung jawab seperti tanggung jawab seorang manajer dalam pelaksanaan unit kerja.
3. Penyamaan tujuan (*aligned on purpose*), yaitu memiliki rasa tujuan yang sama sebagaimana dalam tujuan awal dan fungsi pembentukan tim.
4. Komunikasi yang intensif (*intensive communication*) yaitu terciptanya iklim kepercayaan dan komunikasi yang terbuka serta jujur.
5. Fokus pada masa yang akan datang (*future focused*), yaitu adanya perubahan sebagai sebuah kesempatan untuk berkembang (tumbuh).
6. Fokus pada tugas (*focused on task*), yaitu terciptanya fokus perhatian anggota tim pada tugas-tugas yang dilaksanakan.
7. Pengerahan bakat (*talents*), yaitu adanya perubahan rintangan-rintangan secara kreatif menjadi daya cipta dan penerapan bakat serta kemampuan individu.
8. Tanggapan yang cepat (*rapid response*), yaitu adanya pengidentifikasian dan pelaksanaan setiap respon secara cepat.

Keberhasilan tim merupakan akumulasi dari proses dan prestasi kerja setiap karyawan. Hal ini merupakan tugas dan hasil kolektif dalam suatu sistem kerja yang sinergis. Semakin tinggi kekuatan sinergitas diantara karyawan dan manajer semakin tinggi kekuatan sebuah tim. Tingkat kesalahan dalam pekerjaan pun dapat ditekan sekecil mungkin. *Sopiah* menyatakan bahwa, ada 6 (enam) karakteristik tim yang sukses yaitu :

1. Mempunyai komitmen terhadap tujuan bersama.
2. Menegakkan tujuan spesifik.
3. Kepemimpinan dan struktur.
4. Menghindari kemalasan sosial dan tanggung jawab.
5. Evaluasi kinerja dan sistem ganjaran yang benar.
6. Mengembangkan kepercayaan timbal balik.

Dapat disimpulkan bahwa sebuah team work yang terkoordinasi akan memberikan dampak yang positif terhadap kinerja karyawan, dengan mengutamakan kepentingan bersama atau organisasi diatas kepentingan individu.

c. Pengambilan Keputusan (sub variabel x3)

Keputusan adalah hasil pemecahan masalah yang dihadapinya dengan tegas. Hal tersebut berkaitan dengan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan mengenai “apa yang harus dilakukan” dan seterusnya mengenai unsur-unsur perencanaan. Dapat juga dikatakan bahwa keputusan itu sesungguhnya merupakan hasil proses pemikiran yang berupa pemilihan satu diantara beberapa alternatif yang dapat digunakan untuk memecahkan masalah yang dihadapinya.

Pengambilan keputusan merupakan salah satu aspek fundamental dalam organisasi. Pengambilan keputusan bukan menjadi wewenang tunggal pimpinan. Karyawan atau pegawai juga dapat membuat keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan mereka dan juga organisasi tempat mereka bekerja. Dalam hal ini semua individu dalam organisasi terlibat dalam proses pengambilan keputusan, yaitu menentukan pilihan antara dua atau lebih alternatif.

Pengambilan keputusan memiliki beberapa definisi, beberapa definisi pengambilan keputusan yang dikemukakan para ahli dalam *Hasan* adalah sebagai berikut :

1. Menurut *George R. Terry*. Pengambilan keputusan adalah pemilihan alternatif perilaku (kelakuan) tertentu dari dua atau lebih alternatif yang ada.
2. Menurut *S. P. Siagian*. Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.
3. Menurut *James A. F. Stoner*. Pengambilan keputusan adalah proses yang digunakan untuk memilih suatu tindakan sebagai cara pemecahan masalah.

Dari pengertian-pengertian diatas tentang pengambilan keputusan yang diungkapkan oleh para ahli, dapat ditarik kesimpulan bahwa *pengambilan keputusan merupakan suatu proses pemilihan alternatif terbaik dari beberapa alternatif secara sistematis untuk ditindak lanjuti (digunakan) sebagai suatu cara untuk mendapatkan suatu pemecahan masalah.*

Pengambilan keputusan didalam sebuah organisasi atau perusahaan hendaklah memperhatikan faktor pendukung yang dapat mempengaruhi dalam proses pengambilan keputusan. Menurut *Syamsi (2000 : 23)* beberapa faktor yang bisa mempengaruhi dalam proses pengambilan keputusan yaitu :

1. *Internal organisasi*, seperti ketersediaan dana, sumber daya manusia, kelengkapan peralatan, teknologi dan lain sebagainya.
2. *Eksternal Organisasi*, seperti keadaan sosial politik, ekonomi, hukum dan sebagainya.
3. *Ketersediaan informasi* yang diperlukan.
4. *Kepribadian dan kecapakan dalam pengambil keputusan*.

Dalam proses pengambilan keputusan harus memiliki dasar yang bisa menjamin bahwa sebuah keputusan yang diambil telah sesuai dengan apa yang diinginkan atau disepakati. Dasar-dasar yang digunakan dalam pengambilan keputusan bermacam-macam, tergantung dengan keadaan/permasalahannya. Menurut *George R. Terry*, ada beberapa cara yang bisa digunakan dalam pengambilan keputusan adalah :

1. *Intuisi*. Pengambilan keputusan yang berdasarkan atas intuisi atau perasaan memiliki sifat subyektif, sehingga mudah terkena pengaruh. Pengambilan keputusan berdasarkan intuisi ini mengandung beberapa kekuatan dan kelemahan.

Kekuatannya antara lain :

- a. Waktu yang digunakan untuk mengambil keputusan relatif lebih pendek.

- b. Untuk masalah yang pengaruhnya terbatas, pengambilan keputusan akan memberikan kepuasan pada umumnya.
- c. Kemampuan mengambil keputusan dari pengambil keputusan itu sangat berperan, dan itu perlu dimanfaatkan dengan baik.

Kelemahannya antara lain :

- a. Keputusan yang dihasilkan relatif kurang baik.
 - b. Sulit mencari alat pembandingnya, sehingga sulit diukur kebenaran dan keabsahannya.
 - c. Dasar-dasar lain dalam pengambilan keputusan sering kali diabaikan.
2. *Pengalaman*. Pengambilan keputusan berdasarkan pengalaman memiliki manfaat bagi pengetahuan praktis. Karena pengalaman seseorang dapat memperkirakan keadaan sesuatu, dapat memperhitungkan untung ruginya, baik buruknya keputusan yang akan dihasilkan. Karena pengalaman seseorang yang menduga masalahnya walaupun hanya dengan melihat sepintas saja mungkin sudah dapat menduga cara penyelesaiannya.
3. *Fakta*. Pengambilan keputusan berdasarkan fakta dapat memberikan keputusan yang sehat, solid, dan baik. Dengan fakta, maka tingkat kepercayaan terhadap pengambil keputusan dapat lebih tinggi, sehingga orang dapat menerima keputusan-keputusan yang dibuat itu dengan rela dan lapang dada.
4. *Wewenang*. Pengambilan keputusan berdasarkan wewenang biasanya dilakukan oleh pimpinan terhadap bawahannya atau orang yang lebih tinggi kedudukannya kepada orang yang lebih rendah kedudukannya. Pengambilan

keputusan berdasarkan wewenang juga memiliki beberapa kekuatan dan kelemahan.

Kelebihannya antara lain :

- a. Kebanyakan penerimaannya adalah bawahan, terlepas apakah penerimaan tersebut secara sukarela atau secara terpaksa.
- b. Keputusannya dapat bertahan dalam jangka waktu yang cukup lama.
- c. Memiliki otentisitas (otentik).

Kekurangannya antara lain :

- a. Dapat menimbulkan sifat rutinitas.
 - b. Mengasosiasikan dengan praktek diktatorial.
 - c. Sering melewati permasalahan yang seharusnya dipecahkan sehingga dapat menimbulkan kekaburan.
5. *Rasional*. Pada pengambilan keputusan yang berdasarkan rasional, keputusan yang dihasilkan bersifat obyektif, logis, lebih transparan, konsisten untuk memaksimalkan hasil atau nilai dalam batas kendala tertentu, sehingga dapat dikatakan mendekati kebenaran atau sesuai dengan apa yang diinginkan. Pengambilan keputusan secara rasional ini terdapat beberapa hal, sebagai berikut :
- a. Kejelasan masalah : tidak ada keraguan dan kekaburan masalah.
 - b. Orientasi tujuan : kesatuan pengertian tujuan yang ingin dicapai.
 - c. Pengetahuan alternatif : seluruh alternatif diketahui jenisnya dan konsekuensinya.
 - d. Preferansi yang jelas : alternatif bisa diurutkan sesuai kriteria.

- e. Hasil maksimal : pemilihan alternatif terbaik didasarkan atas hasil ekonomis yang maksimal.

Pengambilan keputusan secara rasional memerlukan kreatifitas yaitu, kemampuan untuk mengkombinasikan ide dengan cara yang unik atau membuat gabungan yang tidak umum dari beberapa ide. Kreatifitas memungkinkan pengambil keputusan untuk lebih sepenuhnya menilai dan memahami masalah, termasuk melihat masalah yang tidak dilihat orang lain. Manfaat lain dari kreatifitas adalah membantu pengambil keputusan untuk mengidentifikasi semua alternatif yang baik (*Robbins, 2002*). Melalui pengalaman yang perlu diperhatikan bahwa tak ada satu model yang dapat menjamin bahwa pimpinan selalu membuat keputusan yang benar. Meskipun demikian, pimpinan yang menggunakan model rasional, intelektual dan sistematis lebih berpeluang untuk berhasil, dibandingkan dengan pimpinan yang menggunakan pendekatan model yang bersifat informal. Kombinasi dari keduanya dapat digunakan sebagai alternatif yang dapat dipilih oleh pimpinan. Setiap pimpinan dapat memilih berbagai pendekatan yang dianggap paling sesuai dengan situasi dan kondisi yang dihadapi (*Sunu, 1999*).

Pengambilan keputusan merupakan suatu proses untuk memilih suatu rangkaian tindakan dari dua atau lebih alternatif yang mencakup penentuan pilihan dan pemecahan masalah. Pengambilan keputusan yang mengoptimalkan proses dan hasil dalam membuat suatu keputusan yang mengoptimalkan proses dan hasil dalam membuat suatu keputusan adalah rasional, yaitu dia membuat pilihan-pilihan yang konsisten dan memaksimalkan nilai dalam batasan tertentu.

Dalam hal ini, beberapa ahli telah memberikan langkah atau proses yang harus dilakukan dalam pengambilan keputusan. Langkah–langkah dalam proses pengambilan keputusan tersebut yaitu :

- a. Menurut model enam langkah *Robbins*, yaitu : Mendefinisikan masalah, mengidentifikasi kriteria keputusan, menimbang criteria, menghasilkan alternatif, menilai semua alternatif pada masing–masing criteria, menghitung keputusan optimal.
- b. Menurut *Campbell, et al (1997: 5-15)* adalah : Menentukan tujuan, mengidentifikasi pilihan, menganalisis informasi, menentukan pilihan.
- c. Menurut *Boehm, R.G dan Webb, B (2002: 81)*, yaitu : Menuliskan pertanyaan, menentukan pilihan–pilihan, mengumpulkan informasi, membuat daftar pro dan kontra, mengambil keputusan.
- d. Sedangkan menurut *Adair (2007: 23)*, yaitu : Mendefinisikan tujuan, mengumpulkan data yang relevan, menghasilkan pilihan yang layak, membuat keputusan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi.

Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa pengambilan keputusan yang optimal melalui analisa yang menyeluruh terhadap suatu masalah berdasarkan data dan informasi secara akurat sangat penting keberadaannya bagi karyawan dalam mengolah suatu pekerjaan. Keterlambatan dan kecerobohan dalam pengambilan keputusan yang tidak tepat akan menyebabkan terganggunya kinerja organisasi secara menyeluruh.

d. Kepemimpinan (sub variabel x4)

Dalam sebuah organisasi pemerintahan, kesuksesan atau kegagalan dalam pelaksanaan tugas dan penyelenggaraan pemerintahan, dipengaruhi oleh kepemimpinan, melalui kepemimpinan yang didukung oleh kapasitas organisasi pemerintahan yang memadai, maka penyelenggaraan tata pemerintahan yang baik (*Good Governance*) akan terwujud, sebaliknya kelemahan kepemimpinan merupakan salah satu sebab keruntuhan kinerja birokrasi di Indonesia (*Istianto, 2009:2*).

Kepemimpinan (*leadership*) dapat dikatakan sebagai cara dari seorang pemimpin (*leader*) dalam mengarahkan, mendorong dan mengatur seluruh unsur-unsur di dalam kelompok atau organisasinya untuk mencapai suatu tujuan organisasi yang diinginkan sehingga menghasilkan kinerja pegawai yang maksimal. Dengan meningkatnya kinerja pegawai berarti tercapainya hasil kerja seseorang atau pegawai dalam mewujudkan tujuan organisasi.

Kepemimpinan memiliki arti yang sangat luas dan beragam. Beberapa ahli telah memberikan definisi tentang pengertian dari kepemimpinan. Adapun pengertian dari kepemimpinan menurut para ahli adalah sebagai berikut :

Menurut *Hasibuan (2003 : 170)* “Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama dan bekerja secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi”.

Selanjutnya menurut *Istianto (2009 : 87)* dalam bukunya “*Manajemen Pemerintahan*”, terdapat beberapa definisi kepemimpinan yang dapat mewakili tentang kepemimpinan, yaitu sebagai berikut :

1. Kepemimpinan adalah suatu kegiatan dalam memimpin sedangkan pemimpin adalah orangnya yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi orang lain sehingga orang lain tersebut mengikuti apa yang diinginkannya. Oleh karena itu pemimpin harus mampu mengatur dan mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama.
2. Kepemimpinan adalah dimana seorang pemimpin harus mampu mengatur dan mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama.
3. Kepemimpinan merupakan subjek yang penting di dalam manajemen dan ilmu administrasi karena kepemimpinan terkait dengan hubungan antara atasan dan bawahan di dalam organisasi.
4. Kepemimpinan merupakan proses berorientasi kepada manusia dan dapat diukur dari pengaruhnya terhadap perilaku organisasi.
5. Kepemimpinan pemerintahan adalah sikap, perilaku dan kegiatan pemimpin pemerintahan dipusat dan daerah dalam upaya mencapai tujuan penyelenggaraan pemerintahan negara.

Koontz dan O'donnel, mendefinisikan bahwa kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi sekelompok orang sehingga mau bekerja dengan sungguh-sungguh untuk meraih tujuan kelompoknya.

Fiedler mengemukakan kepemimpinan pada dasarnya merupakan pola hubungan antara individu-individu yang menggunakan wewenang dan pengaruhnya terhadap kelompok orang agar bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan.

Ott juga mengungkapkan bahwa kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai proses hubungan antar pribadi yang di dalamnya seseorang mempengaruhi sikap, kepercayaan, dan khususnya perilaku orang lain.

Dari berbagai pengertian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa pengertian kepemimpinan *merupakan suatu cara seorang pemimpin dalam usahanya untuk mempengaruhi, mengkoordinasi, memotivasi, kemampuan mengajak, membujuk bawahannya untuk mau bekerja sama agar dapat mencapai tujuan organisasi.* Seorang pemimpin bertanggung jawab untuk menggerakkan setiap usaha dan hambatan untuk menjamin kejelasan visi. Pemimpin juga harus dapat menciptakan iklim organisasi dimana karyawan merasa bebas tapi penuh tanggung jawab.

Dalam proses kepemimpinan, pemimpin hendaknya memperhatikan beberapa karakteristik prinsip-prinsip dasar dalam memimpin. Beberapa prinsip dasar yang harus diperhatikan tersebut adalah ; *Kemampuan mempengaruhi orang lain (kelompok/bawahan), kemampuan mengarahkan atau memotivasi tingkah laku orang lain atau kelompok, adanya unsur kerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan.* Adapun karakteristik atau sifat dasar yang

harus dimiliki seorang pemimpin menurut prinsip-prinsip yang dikemukakan oleh *Stephen R. Coney* adalah sebagai berikut:

1. *Seorang yang belajar seumur hidup* : Tidak hanya melalui pendidikan formal, tetapi juga pendidikan non formal. Contohnya, belajar melalui membaca, menulis, observasi, dan mendengar. Mempunyai pengalaman yang baik maupun yang buruk sebagai sumber belajar.
2. *Berorientasi pada pelayanan* : Seorang pemimpin tidak dilayani, tetapi melayani, sebab prinsip pemimpin dengan prinsip melayani berdasarkan karir sebagai tujuan utama. Dalam memberi pelayanan, pemimpin seharusnya lebih berprinsip pada pelayanan yang baik.
3. *Membawa energi yang positif* : Setiap orang mempunyai energi dan semangat. Menggunakan energi yang positif didasarkan pada keikhlasan dan keinginan mendukung kesuksesan orang lain. Untuk itu dibutuhkan energi positif untuk membangun hubungan baik. Seorang pemimpin harus dapat dan mau bekerja untuk jangka waktu yang lama dan kondisi yang tidak ditentukan. Oleh karena itu, seorang pemimpin harus dapat menunjukkan energi yang positif, seperti :
 - a. *Percaya pada orang lain* maksudnya adalah seorang pemimpin mempercayai orang lain termasuk kepada staf bawahannya, sehingga mereka mempunyai motivasi dan mempertahankan pekerjaan yang baik. Oleh karena itu, kepercayaan harus diikuti dengan kepedulian.
 - b. *Keseimbangan dalam kehidupan* maksudnya adalah seorang pemimpin harus dapat menyeimbangkan tugasnya. Berorientasi kepada prinsip kemanusiaan dan keseimbangan diri antara kerja dan olah raga, istirahat dan

rekreasi. Keseimbangan juga berarti seimbang antara kehidupan dunia dan akhirat.

- c. *Melihat kehidupan sebagai tantangan* maksudnya adalah tantangan yang berarti kemampuan untuk menikmati hidup dan segala konsekuensinya. Sebab kehidupan adalah suatu tantangan yang dibutuhkan, mempunyai rasa aman yang datang dari dalam diri sendiri.
- d. *Sinergi* : Sinergi adalah kerja kelompok dan memberi keuntungan kedua belah pihak. Menurut *The New Brolier Webster International Dictionary*, Sinergi adalah satu kerja kelompok, yang mana memberi hasil lebih efektif dari pada bekerja secara perorangan. Seorang pemimpin harus dapat bersinergis dengan setiap orang, atasan, staff, teman sekerja.
- e. *Latihan mengembangkan diri sendiri* : Seorang pemimpin harus dapat memperbaharui diri sendiri untuk mencapai keberhasilan yang tinggi. Jadi dia tidak hanya berorientasi pada proses. Proses dalam mengembangkan diri terdiri dari beberapa komponen yang berhubungan dengan :
 - 1) Pemahaman materi.
 - 2) Memperluas materi melalui belajar dan pengalaman.
 - 3) Mengajar materi kepada orang lain.
 - 4) Mengaplikasikan prinsip-prinsip.
 - 5) Memonitoring hasil.
 - 6) Merefleksikan kepada hasil.
 - 7) Menambahkan pengetahuan baru yang diperlukan materi.
 - 8) Pemahaman baru.

9) Kembali menjadi diri sendiri lagi.

Tatang M. Amirin (1983:15) juga mengemukakan tiga unsur karakteristik kecakapan pokok yang harus dimiliki dalam memimpin, yaitu :

1. Kecakapan memahami individual, artinya mengetahui bahwa setiap manusia mempunyai daya motivasi yang berbeda pada berbagai saat dan keadaan yang berlainan.
2. Kemampuan untuk menggugah semangat dan memberi inspirasi.
3. Kemampuan untuk melakukan tindakan dalam suatu cara yang dapat mengembangkan suasana (iklim) yang mampu memenuhi dan sekaligus menimbulkan dan mengendalikan motivasi–motivasi.

Beberapa karakteristik dan prinsip dasar diatas juga ditegaskan oleh *Diana dan Tjiptono*, pemimpin yang baik harus memiliki beberapa karakteristik sebagai berikut :

1. *Tanggung jawab yang seimbang*. Keseimbangan disini adalah tanggung jawab terhadap pekerjaan yang dilakukan, dan tanggung jawab terhadap orang yang harus melaksanakan pekerjaan tersebut.
2. *Model peranan yang positif*. Peranan adalah tanggung jawab, perilaku atau prestasi yang diharapkan dari seseorang yang memiliki posisi khusus tertentu. Oleh karena itu, pemimpin yang baik harus dapat dijadikan panutan dan contoh bawahannya.

3. *Memiliki keterampilan komunikasi yang baik.* Pemimpin yang baik harus dapat menyampaikan ide-idenya secara ringkas dan jelas, serta dengan cara yang tepat.
4. *Memiliki pengaruh positif.* Pemimpin yang baik memiliki pengaruh yang baik terhadap karyawannya dan menggunakan pengaruhnya tersebut untuk hal-hal yang positif. Pengaruh adalah seni menggunakan kekhususan untuk menggerakkan atau mengubah pandangan orang lain kearah suatu tujuan atau sudut pandang tertentu.
5. *Mempunyai kemampuan untuk meyakinkan orang lain.* Pemimpin yang sukses adalah pemimpin yang dapat menggunakan ketrampilan komunikasi dan pengaruhnya untuk meyakinkan orang lain akan sudut pandangnya serta mengarahkan mereka pada tanggung jawab, tidak terhadap sudut pandang tertentu.

Menjadi seorang pemimpin haruslah memiliki tujuan atau target, agar didalam proses pelaksanaan kepemimpinan seorang pemimpin memiliki acuan untuk dapat membawa atau menentukan arah kebijakan kepemimpinannya. Menurut James A.F Stonen, tugas utama seorang pemimpin adalah :

1. *Pemimpin bekerja dengan orang lain.* Seorang pemimpin bertanggung jawab untuk bekerja dengan orang lain, salah satu dengan atasannya, staff, teman sekerja atau atasan lain dalam organisasi sebaik orang diluar organisasi.
2. *Pemimpin adalah bertanggung jawab dan mempertanggung jawabkan (akuntabilitas).* Seorang pemimpin bertanggung-jawab untuk menyusun tugas

menjalankan tugas, mengadakan evaluasi, untuk mencapai outcome yang terbaik. Pemimpin bertanggung jawab untuk kesuksesan staff nya tanpa kegagalan.

3. *Pemimpin menyeimbangkan pencapaian tujuan dan prioritas.* Proses kepemimpinan dibatasi sumber, jadi pemimpin harus dapat menyusun tugas dengan mendahulukan prioritas. Dalam upaya pencapaian tujuan pemimpin harus dapat mendelegasikan tugas-tugasnya kepada staff. Kemudian pemimpin harus dapat mengatur waktu secara efektif, dan menyelesaikan masalah secara efektif.
4. *Pemimpin harus berpikir secara analitis dan konseptual.* Seorang pemimpin harus menjadi seorang pemikir yang analitis dan konseptual. Selanjutnya dapat mengidentifikasi masalah dengan akurat. Pemimpin harus dapat menguraikan seluruh pekerjaan menjadi lebih jelas dan kaitannya dengan pekerjaan lain.
5. *Pemimpin adalah seorang mediator.* Konflik selalu terjadi pada setiap tim dan organisasi. Oleh karena itu, pemimpin harus dapat menjadi seorang mediator (penengah).
6. *Pemimpin adalah politisi dan diplomat.* Seorang pemimpin harus mampu mengajak dan melakukan kompromi. Sebagai seorang diplomat, seorang pemimpin harus dapat mewakili tim atau organisasinya.
7. *Pemimpin membuat keputusan yang sulit.* Seorang pemimpin harus dapat memecahkan masalah.

Dalam hal ini seorang pemimpin harus memiliki pengetahuan, keterampilan, dapat menganalisa informasi secara mendalam untuk mengambil

suatu keputusan yang tepat, seorang pemimpin juga harus bisa melibatkan pihak-pihak yang tepat dalam proses pengambilan keputusan. Sifat-sifat yang mendasari kepemimpinan adalah kecakapan dalam memimpin.

Seorang pemimpin yang efektif adalah seseorang yang dapat menciptakan situasi yang menginspirasi para pengikutnya agar mencapai tujuan yang lebih baik dan lebih tinggi lagi dari keadaan sekarang. Pada kenyataannya seorang pemimpin yang efektif adalah orang yang mampu membaca situasi, mengatasi permasalahan, bertanggung-jawab, mau mengembangkan pengikutnya dan yang terpenting memiliki integritas dan etika yang baik, karena dia harus memberikan contoh atau bertindak sebagai panutan bagi pengikut atau bawahannya.

Efektivitas kepemimpinan merupakan suatu hal yang sangat didambakan oleh semua pihak yang berkepentingan dalam keberhasilan organisasi. Namun demikian, belum terdapat kesepakatan tentang kriteria efektivitas kepemimpinan seseorang. Akan tetapi nampaknya telah diakui secara luas bahwa kemampuan mengambil keputusan merupakan salah satu kriteria utamanya. Yang dimaksud kemampuan mengambil keputusan adalah jumlah keputusan yang diambil yang bersifat praktis, realistik, dan dapat dilaksanakan serta memperlancar usaha pencapaian tujuan organisasi. Kriteria lain yang dapat dan biasa digunakan adalah berkisar pada kemampuan seorang pemimpin menjalankan fungsi dan peran dalam kepemimpinan.

- a. Menurut *Henry Mintzberg*, peran dan fungsi pemimpin adalah :
1. *Peran hubungan antar perorangan*, dalam kasus ini fungsinya sebagai pemimpin yang dicontoh, pembangun tim, pelatih, direktur, mentor konsultasi.
 2. *Fungsi Peran informal* sebagai monitor, penyebar informasi dan juru bicara.
 3. *Peran Pembuat keputusan*, berfungsi sebagai pengusaha, penanganan gangguan, sumber alokasi, dan negosiator.
- b. Menurut *Winter*, fungsi utama seorang pemimpin adalah:
1. Mengambil prakarsa dan inisiatif. Disini dibutuhkan kemandirian dan ketepatan mengambil keputusan.
 2. Menyusun konsep dan gambaran.
 3. Menetapkan tujuan.
 4. Merencanakan kegiatan dan mengorganisasikannya.
 5. Melakukan pengawasan.

Sondang P Siagian (1994:47-48) juga mengemukakan tentang beberapa fungsi kepemimpinan yang hakiki. Adapun fungsi dan peran tersebut adalah :

- a. Pemimpin selaku penentu arah yang akan ditempuh dalam usaha pencapaian tujuan.
- b. Wakil dan juru bicara organisasi dalam hubungan dengan pihak-pihak di luar organisasi.
- c. Pemimpin selaku komunikator yang efektif.
- d. Mediator yang andal khususnya dalam hubungan ke dalam, terutama dalam menangani situasi konflik.

e. Pemimpin selaku integrator yang efektif, rasional, objektif, dan netral.

Dari fungsi-fungsi tersebut diatas terlihat bahwa seorang pemimpin dituntut harus memiliki wawasan yang luas dan kemampuan berkomunikasi. Dan yang tidak kalah pentingnya juga adalah kemampuan dalam mengambil keputusan.

Kesimpulan yang dapat diambil dari uraian diatas adalah kepemimpinan mempunyai efek yang penting terhadap upaya organisasi mendapatkan daya saing dan keuntungan di era globalisasi. Pemimpin bertanggung jawab untuk menggerakkan setiap usaha dan hambatan untuk menjamin kejelasan visi. Pemimpin harus dapat menciptakan iklim organisasi, dimana karyawan merasa bebas tetapi penuh tanggung jawab.

4. Hubungan antara penguasaan Soft Skill dengan peningkatan Kinerja

Soft skill merupakan bagian ketrampilan dari seseorang yang lebih bersifat pada “kehalusan” atau sensitifitas perasaan seseorang terhadap lingkungan di sekitarnya. Hal ini dikarenakan soft skill lebih mengarah kepada ketrampilan psikologis, maka dampak yang diakibatkan lebih tidak kasat mata namun tetap bisa dirasakan.

Soft skill yang secara ringkas bisa didefinisikan sebagai kepribadian seseorang untuk mengembangkan hubungan-hubungan kemanusiaan mempunyai berbagai aspek seperti yang dikemukakan oleh *Spencer* bahwa *soft skill* memuat beberapa aspek, antara lain: berorientasi pada pencapaian, mempunyai inisiatif,

kemampuan memimpin, percaya diri, fleksibel, berorientasi pada pelayanan, kemampuan membangun tim, dan lain sebagainya.

Secara garis besar soft skill dapat digolongkan ke dalam dua kategori : intrapersonal dan interpersonal skill. *Intrapersonal skill* mencakup : *self awareness* (self confident, self assessment, trait, dan preference, emotional awareness) dan *self skill* (improvement, self control, trust, worthiness, time/source management, proactivity, conscience). Sedangkan Interpersonal skill mencakup *social awareness* (political awareness, devoleping others, levereging diversity, service orientation, empathy), dan *social skill* (leadership, influence, communication, conflict management, cooperation, team work, synergy) *Daniel*.

Konsep tentang soft skill sebenarnya merupakan pengembangan dari konsep yang selama ini dikenal dengan istilah kecerdasan emosional (*emotional intelligence*). Soft skill sendiri diartikan sebagai kemampuan di luar kemampuan teknis dan akademis, yang lebih mengutamakan kemampuan *intrapersonal* (kemampuan untuk menguasai diri) dan kemampuan *interpersonal* (kemampuan untuk berhubungan dengan orang lain).

Beberapa atribut *soft skill* yang dapat memberikan pengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai antara lain: *Inisiatif, etika/integritas, berfikir kritis, kemauan belajar, komitmen, motivasi, bersemangat, dapat diandalkan, komunikasi lisan, kreatif, kemampuan analitis, dapat mengatasi stress, manajemen diri, menyelesaikan persoalan, kerja dalam tim, mandiri, tangguh, manajemen waktu.*

Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seorang karyawan/pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Salah satu cara agar dapat meningkatkan kinerja adalah dengan penguasaan *soft skill* dari setiap pegawai yang bertujuan untuk peningkatan produktifitas kerja dan menumbuhkan rasa tanggung jawab pada setiap pegawai.

Sesuai dengan uraian diatas, maka dapat ditarik kesimpulan *hubungan antara penguasaan soft skill yang dimiliki oleh setiap pegawai dengan peningkatan kinerja dari pegawai itu akan menunjukkan kepada hubungan interpersonal yang efektif, menunjukkan strategi manajemen diri, mampu bekerjasama dalam tim, mampu menyelesaikan masalah secara kreatif, dapat mengambil keputusan, terciptanya komunikasi yang baik antar pegawai di dalam maupun di luar organisasi, bertanggung jawab terhadap pekerjaan, mampu bekerja pada lingkungan yang beragam, mampu meresolusikan konflik dan lain sebagainya.*

E. Hipotesis

Istilah hipotesis berasal dari bahasa Yunani, yaitu *hupo* dan *thesis*. *Hupo* artinya sementara, atau kurang kebenarannya atau masih lemah kebenarannya. Sedangkan *thesis* artinya pernyataan atau teori. Karena hipotesis adalah kenyataan sementara yang masih lemah kebenarannya, maka perlu diuji kebenarannya,

sehingga istilah hipotesis ialah pernyataan sementara yang perlu diuji kebenarannya⁸.

Apabila sebuah hipotesa telah terbukti kebenarannya, namanya tesa. Suatu hipotesa akan diterima apabila bahan–bahan penyelidikannya membenarkan pernyataan tersebut. Dan akan ditolak apabila kenyataan menyangkal. Pada akhirnya, suatu tesa dapat dipandang sebagai sebuah hipotesa apabila alasan penyelidikan masih menginginkan mengujinya kembali. Seperti dikatakan oleh Sutrisno Hadi tentang hipotesa dalam buku *Metode Research I* yaitu⁹ : *Hipotesa merupakan dugaan yang mungkin benar/salah. Dia akan ditolak jika salah atau palsu, dan akan diterima jika fakta – fakta membenarkan.*

Jadi hipotesa adalah dugaan–dugaan sementara yang mengarahkan jalannya penelitian dan disebut juga sebagai kesimpulan yang belum final dan masih perlu pembuktian akan kebenarannya.

Berdasarkan pengertian tentang hipotesa diatas, maka peneliti akan merumuskan hipotesa sebagai berikut :

1. Model Verbal

- a. Seberapa besar hubungan antara sub variabel soft skill x1 (komunikasi) yang dimiliki pegawai negeri sipil terhadap peningkatan kinerja pegawai negeri sipil.

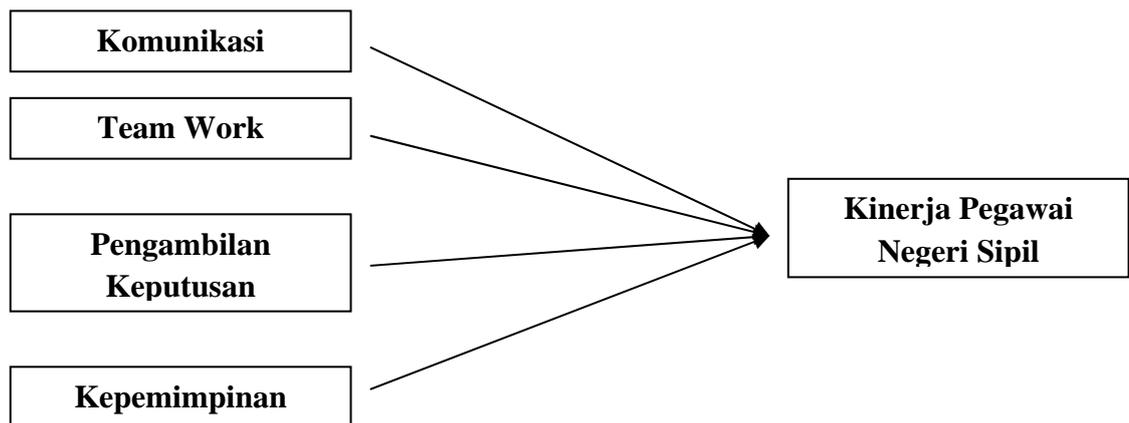
⁸ Usman Husaini, dan R. Purnomo Setiyadi, *Pengantar Statistika, edisi kedua*, Bumi Aksara, Jakarta, 2006, hal : 119.

⁹ Sutrisno Hadi, *Metodologi Research I*, Yayasan Penerbit Fakultas Psikologi UGM Yogyakarta, 1986, hal : 63.

- b. Seberapa besar hubungan antara sub variabel soft skill x2 (team work) yang dimiliki pegawai negeri sipil terhadap peningkatan kinerja pegawai negeri sipil.
- c. Seberapa besar hubungan antara sub variabel soft skill x3 (pengambilan keputusan) yang dimiliki pegawai negeri sipil terhadap peningkatan kinerja pegawai negeri sipil.
- d. Seberapa besar hubungan antara sub variabel soft skill x4 (kepemimpinan) yang dimiliki pegawai negeri sipil terhadap peningkatan kinerja pegawai negeri sipil.
- e. Seberapa besar hubungan antara penguasaan soft skill yang dimiliki pegawai negeri sipil dengan peningkatan kinerja pegawai negeri sipil.

2. *Model Geometrik*

Penyusunan hipotesa dengan menggunakan gambar, dari hipotesa tersebut diatas adalah :



F. Definisi Konseptual

Definisi konseptual adalah definisi yang memberikan pengertian terhadap suatu variabel, yang berguna untuk menghindari perbedaan penafsiran tentang variable–variabel penelitian yang akan diuji.

Menurut *J. Vredenberg* di dalam buku *Metode dan Teknik Penelitian Masyarakat* bahwa konsep adalah suatu istilah yang secara generalisasi mempersoalkan observasi yang konkret¹⁰. Konsep adalah abstraksi dari observasi tersebut, tetapi tingkat abstraksi yang dipersoalkan oleh suatu konsep tidaklah sama. Oleh karena itu, penulis membuat batasan definisi konseptual sebagai berikut :

1. *Soft Skill* adalah perilaku pribadi dan hubungan antar pribadi yang yang dikembangkan dengan memaksimalkan capaian manusia (misalnya: pelatihan, kerjasama tim, inisiatif pengambilan keputusan, dll).
2. *Komunikasi* adalah proses penyampaian informasi, gagasan, fakta, pikiran dan perasaan, dari satu orang ke orang lain.
3. *Team Work* adalah sekelompok orang yang yang enerjik yang memiliki komitmen untuk mencapai tujuan umum dengan membangun dan membentuk kerjasama guna memperoleh hasil dengan kualitas tertinggi.
4. *Pengambilan keputusan secara analitis* adalah suatu proses untuk memilih suatu rangkaian tindakan dari dua atau lebih alternatif yang mencakup penentuan pilihan dan pemecahan masalah.

¹⁰ J. Vredenberg, *Metode dan Teknik Penelitian Masyarakat*, Gramedia, Jakarta, 1979, hal : 23

5. *Kepemimpinan* adalah kemampuan seseorang untuk memobilisasi, menyalurkan, memimpin kelompok, kemampuan menjelaskan gagasan sehingga dapat diterima orang lain.
6. *Kinerja* adalah sesuatu hasil yang dicapai oleh seseorang untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan didalam sebuah organisasi, baik itu milik pemerintah atau non pemerintah, yang dimana terdapat suatu tim yang diharapkan dapat bekerja sama untuk mencapai visi dan misi suatu organisasi.

G. Definisi Operasional

Definisi operasional merupakan penjabaran dari konsep-konsep yang digunakan dan yang akan diteliti oleh seorang dalam penelitian serta untuk memahami gejala yang ada, sehingga konsep dapat terukur dengan baik. Pengertian lain definisi operasional adalah perumusan tentang pengukuran atau penentuan indikator yang dijadikan alat untuk mengukur atau membandingkan variabel dalam hipotesa. Adapun definisi operasional yang menjadi fokus dalam penelitian ini adalah :

1. Kinerja Pegawai Negeri Sipil

Kinerja disini merupakan variabel tergantung (dependent variabel) dan akan diukur dengan menggunakan indikator-indikator sebagai berikut :

1. Kemampuan untuk meningkatkan kualitas kerja.
2. Kemampuan untuk meningkatkan kuantitas kerja.
3. Kemampuan untuk bekerja sama dalam pekerjaan.
4. Kemampuan memahami terhadap pelaksanaan tugas dan tanggung jawab.

5. Kemampuan untuk memiliki inisiatif dalam pekerjaan.
6. Kemampuan untuk berdisiplin dan bertanggung jawab dalam pekerjaan.

2. Soft Skill.

Adapun indikator atau atribut dari soft skill yang digunakan antara lain :

a. Indikator soft skill dari *Komunikasi* adalah :

1. Kemampuan dalam menyampaikan informasi baik secara individu maupun organisasi.
2. Kemampuan dalam menyampaikan hasil kerja baik secara lisan maupun tulisan.
3. Kemampuan dalam mempengaruhi perilaku atau sikap orang lain.
4. Kemampuan dalam mengubah opini/pendapat/pandangan orang lain.
5. Kemampuan dalam menerima pesan.

b. Indikator soft skill dari *Team Work* adalah :

1. Kemampuan bekerjasama dalam tim secara efektif dan produktif.
2. Kemampuan berinteraksi didalam kelompok.
3. Kemampuan memimpin dan melayani orang lain.
4. Kemampuan anggota tim untuk melakukan pembagian kerja secara adil.
5. Kemampuan dalam mengatur dan mengorganisir tim.
6. Kemampuan menghargai pendapat orang lain.

c. Indikator soft skill dari *Pengambilan Keputusan*, adalah :

1. Kemampuan untuk mendefinisikan masalah.
2. Kemampuan mengevaluasi sebuah masalah.
3. Kemampuan memberikan alternatif penyelesaian masalah.

4. Kemampuan untuk membuat/mengambil sebuah keputusan.

d. Indikator soft skill dari *Kepemimpinan* adalah :

1. Kemampuan meningkatkan motivasi dan komitmen anggota.
2. Kemampuan mengorganisir pelaksanaan suatu kegiatan.
3. Kemampuan dalam merancang sebuah kegiatan.
4. Kemampuan memberikan pengaruh positif kepada tim
5. Kemampuan untuk meyakinkan orang lain.
6. Kemampuan dalam menerima pendapat orang lain.

H. Metode Penelitian

Penelitian dapat diartikan sebagai suatu bentuk kegiatan ilmiah yang sistematis dan mempunyai tujuan tertentu dengan menggunakan metodologi yang tepat, dimana data yang dikumpulkan harus ada relevansinya dengan masalah yang dihadapi, baik atau tidak nya tindakan dari suatu hasil penelitian tergantung pada bagaimana teknik-teknik pengumpulan data untuk memperoleh bahan-bahan yang relevan dan akurat.

Adapun penyusunan dalam penelitian ini menggunakan metode-metode sebagai berikut :

1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang dilakukan adalah penelitian deskriptif kuantitatif, yaitu penelitian yang menggunakan skala numerik (angka). Adapun ciri yang menonjol dari penelitian ini dalam memperoleh data yaitu dengan metode

kuesioner¹¹. Dengan menggunakan sampel sebagai subyek penelitian dalam pengumpulan data yang kemudian dianalisis dengan teknik statistik untuk menguji hipotesis.

Penelitian deskriptif kuantitatif dirancang untuk menentukan tingkat hubungan variabel–variabel yang berbeda dalam suatu populasi. Disini penulis dapat mengetahui seberapa besar kontribusi variabel–variabel bebas terhadap variabel terikat serta besarnya arah hubungan yang terjadi.

Menurut *Winarno Surachmad*, peneliti diantaranya menuturkan, mengklasifikasikan dan menganalisa data, serta untuk memecahkan masalah–masalah yang ada sekarang ini dengan menggunakan teknik wawancara, observasi, survey dan kuesioner¹².

2. Lokasi Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti mengambil lokasi dan obyek penelitian pada Kantor Dinas Perhubungan Kota Yogyakarta. Hal ini dikarenakan penulis tertarik dan ingin mengetahui tentang sejauh mana hubungan antara soft skill yang dimiliki pegawai dengan peningkatan kualitas kinerja pegawai pada dinas Perhubungan Kota Yogyakarta.

¹¹Ali, Faried. *Metodologi Penelitian Sosial dalam Bidang Ilmu administrasi dan Pemerintahan*. 1997. Jakarta : PT Grafindo Persada. Hal 105.

¹² Winarno Surachmad, *Pengantar Penelitian Ilmiah*, Bandung, Tarsitu, 1981. Hal 108

3. Jenis Data

Data adalah suatu informasi yang dibutuhkan dalam penelitian. Dalam penelitian ini, data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah :

- a. *Data Primer* adalah data yang didapat langsung dari obyek penelitian dengan cara mengamati langsung kegiatan instansi yang mencakup aspek-aspek penelitian. Data akan dikumpulkan langsung dari responden, yaitu mengenai tanggapan pegawai Dinas Perhubungan Kota Yogyakarta mengenai hubungan penguasaan soft skill pegawai terhadap peningkatan kualitas kinerja pegawai, dimana data primer diperoleh melalui kuesioner dan wawancara.
- b. *Data Sekunder* adalah data yang didapat dari kajian sumber-sumber yang digunakan sebagai penunjang dalam menganalisa masalah yang berkaitan dengan penelitian. Data yang didapat dari kajian-kajian serta sumber-sumber yang digunakan sebagai penunjang dalam menganalisa masalah yang berkaitan dengan penelitian. Dalam hal ini adalah dokumentasi yang berasal dari Dinas Perhubungan Kota Yogyakarta, yang berkaitan dengan masalah yang akan diteliti.

4. Teknik Pengumpulan Data

Metode atau teknik pengumpulan data yang digunakan, yaitu metode pengumpulan data dengan teknik triangulasi, yaitu penggabungan antara metode kualitatif dengan metode kuantitatif yang digunakan secara bersama-sama dalam

suatu penelitian untuk menemukan sesuatu yang lebih utuh dari objek penelitian¹³.

Adapun instrumen yang digunakan dalam teknik pengumpulan data, yaitu :

a. Teknik Wawancara

Yaitu teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara memberikan pertanyaan langsung kepada responden yaitu, Kepala Dinas dan Sekretaris dinas pada instansi yang bersangkutan, yang dimaksudkan untuk menambah keterangan yang belum lengkap.

b. Teknik Kuesioner

Yaitu teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara menyusun daftar pertanyaan yang ditujukan pada responden, agar pertanyaan tersebut diisi sendiri jawabannya dengan membubuhkan kode isian atas pertanyaan tersebut. Dengan demikian, kuesioner dimaksudkan sebagai suatu daftar pertanyaan untuk memperoleh data berupa jawaban dari para responden¹⁴.

c. Teknik Dokumentasi

Yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan pencatatan dari dokumen–dokumen yang berhubungan dengan penelitian. Dokumen diperlakukan untuk menambah lengkapnya data yang diperoleh.

5. Populasi dan Sampel

a. Populasi

¹³Bungin, Burhan. *Analisa Data Penelitian Kualitatif : Pemahaman Filosofis dan Metodologis kearah Penguasaan Model Aplikasi*. PT Rajagrafindo Persada : Jakarta, 2003.

¹⁴Masri Singarimbun dan Sofyan Efendi, *Opcit*, hal 145

Populasi adalah semua individu keseluruhan dari unit analisis yang akan menjadi obyek penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Dinas Perhubungan Kota Yogyakarta.

Populasi adalah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan¹⁵.

Untuk dapat mewakili keseluruhan populasi, secara sederhana dapat disederhanakan melalui pengambilan sampel. *Winarno Surachmad* mengemukakan sebagai berikut : “karena tidak mungkin penelitian langsung menyelidiki segenap populasi, padahal tujuan penelitian untuk menemukan generalisasi yang berlangsung secara umum, karena itu seringkali penelitian terpaksa menggunakan sebagian saja dari populasi, yakni sampel yang dapat dipandang representatif terhadap populasi”¹⁶.

b. Sampel

Sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. *Ronald* (1995) mendefinisikan bahwa sampel adalah suatu himpunan bagian dari populasi. Apabila populasi besar dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, maka dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi.

¹⁵ Sugiyono, *Metode Penelitian Bisnis*, CV ALFABETA, Bandung, 2004, hal 72

¹⁶ Winarno Surachmad, *Pengantar Penelitian Ilmiah*, Bandung, Tarsitu, 1981. Hal 108

Menurut *Suharsimi Arikunto* bahwa jika populasi kurang dari 100, lebih baik sampel yang digunakan adalah seluruh dari total populasi, sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi. Jika jumlahnya besar, dapat diambil 10% - 15% atau 20% - 25% dari total populasi atau bisa juga lebih, tergantung setidak-tidaknya dari :

- a. Kemampuan peneliti dilihat dari segi waktu, tenaga dan dana.
- b. Sempit luasnya wilayah pengamatan dari setiap subyek, karena hal ini akan menyangkut banyak atau sedikitnya data.
- c. Besar kecilnya resiko yang ditanggung oleh peneliti¹⁷.

Melihat dari penjelasan diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa yang menjadi sample pada populasi tersebut adalah seluruh Pegawai Negeri Sipil pada lingkungan dinas Perhubungan Kota Yogyakarta yang berjumlah 91 orang dari total 116 pegawai yang terdiri atas 91 orang PNS, 2 orang staff CPNS, dan 23 orang NABAN (Tenaga Bantu).

6. Teknik Analisis Data

Untuk menganalisis dan menguji hipotesis yang telah diajukan, serta mengingat penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya maka, teknik analisa data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

¹⁷Arikunto, Suharsimi. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta : Aneka Cipta. 1992. Hal 116-117.

a. Teknik Penentuan Skor

Dalam penelitian ini, teknik pengumpulan data dengan kuesioner/angket tertutup digunakan untuk mendapatkan data primer. Dan untuk mendapatkan data sekunder digunakan teknik pengumpulan data dokumentasi dan sebagai pelengkap digunakan teknik observasi dan wawancara.

Untuk mengkualifikasikan data yang diperoleh dari setiap jawaban dari daftar pertanyaan yang diajukan melalui kuesioner, yaitu dengan cara memberikan bobot penilaian dari setiap pertanyaan berdasarkan skala *likert* sebagai berikut :

Tabel 1.1 skala likert

Alternatif	Bobot
Sangat setuju	5
Setuju	4
Kurang Setuju	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

b. Teknik Pengujian Hipotesis

Dalam penelitian data ini digunakan beberapa teknis analisis data. Analisa ini memerlukan perhitungan yang cermat dengan menggunakan ilmu statistik, sehingga dapat diperoleh suatu kesimpulan. Teknik–teknik analisa tersebut antara lain :

1. Korelasi Product Moment

Analisis korelasi adalah metode statistika yang digunakan untuk menentukan kuatnya atau derajat hubungan linier antara dua variabel atau lebih. Semakin nyata hubungan linier (garis lurus), maka semakin kuat atau tinggi derajat hubungan garis lurus antara kedua variabel atau lebih. Ukuran untuk derajat hubungan garis lurus ini dinamakan koefisien korelasi.

Korelasi product moment merupakan teknik yang digunakan untuk melihat sebab akibat yang ada dari hubungan antar variabel, ada atau tidaknya hubungan yang signifikan antara variabel 1 dengan yang lainnya¹⁸.

Teknik korelasi ini digunakan untuk mencari hubungan dan membuktikan hipotesis hubungan dua variabel bila data kedua variabel berbentuk interval atau ratio, dan sumber data dari dua variabel atau lebih tersebut adalah sama. Dan kemudian akan menghasilkan suatu angka yang disebut dengan koefisien determinasi, yang besarnya adalah kuadrat dari koefisien korelasi¹⁹. Adapun rumus yang digunakan dalam penghitungan korelasi product moment tersebut adalah sebagai berikut :

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

¹⁸ Husaini Usman, R. Purnomo Setiyadi Akbar, *Pengantar Statistika, edisi kedua*, bumi aksara, Jakarta, 2006, Hal. 200-203.

¹⁹ Sugiyono, *Statistika Untuk Penelitian*, Alfabeta, Bandung, 2010, Hal 228-231.

Keterangan :

r_{xy} : Korelasi antar variabel X dan Y

$\sum X$: Skor pengamatan variabel X

$\sum Y$: Skor pengamatan variabel Y

$\sum XY$: Jumlah perkalian variabel X dan Y

$\sum X^2$: Jumlah kuadrat dari pengamatan variabel X

$(\sum X)^2$: Jumlah kuadrat dari jumlah pengamatan variabel X

$\sum Y^2$: Jumlah kuadrat dari pengamatan variabel Y

$(\sum Y)^2$: Jumlah kuadrat dari jumlah pengamatan variabel Y

N : Jumlah responden atau sampel

- $H_0 : r = 0$, maka hubungan diantara kedua variabel tidak ada.
- $H_0 : r = -1$, maka hubungan diantara kedua variabel bersifat negatif sempurna.
- $H_0 : r = +1$, maka hubungan diantara kedua variabel bersifat sangat kuat.

Sedangkan untuk mengetahui signifikan tidaknya koefisien korelasi product moment yang diperoleh, selain menggunakan tabel, dapat dihitung dengan uji t, yang rumusnya yaitu sebagai berikut²⁰ :

$$t_h = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Keterangan :

²⁰ Sugiyono, *Statistika Untuk Penelitian*, Alfabeta, Bandung, 2010, Hal 230.

t_h : thitung, hasil uji test signifikansi

N : banyaknya sample

r^2 : kuadrat Korelasi Product Moment

Untuk pengujiannya menggunakan taraf signifikansi sebesar 5% atau 0.05 yang dapat dilihat dengan cara sebagai berikut :

- Jika $T_{hitung} > T_{tabel}$, maka hipotesa diterima dan hubungan antara dua variabel signifikan.
- Jika $T_{hitung} < T_{tabel}$, maka hipotesa ditolak dan hubungan antara dua variabel tidak signifikan.

2. *Analisa Regresi Berganda*

Untuk mengetahui besarnya hubungan 2 atau lebih variabel independent (komunikasi, team work, pengambilan keputusan, kepemimpinan), terhadap kondisi variabel dependent (kinerja).

Analisis regresi berganda digunakan oleh peneliti, apabila peneliti bermaksud untuk meramalkan bagaimana keadaan (naik turunnya) variabel dependent, bila dua atau lebih variabel independent sebagai faktor prediktor dimanipulasi (dinaik turunkan nilainya). Jadi analisis regresi berganda akan dilakukan bila jumlah variabel independent nya minimal dua²¹. Adapun bentuk rumus persamaan analisis regresi berganda yang akan digunakan adalah sebagai berikut :

²¹ Sugiyono, *Statistika Untuk Penelitian*, Alfabeta, Bandung, 2010, Hal 275.

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4$$

Keterangan :

Y = Kinerja

X1 = Komunikasi

X2 = Team work

X3 = Pengambilan keputusan

X4 = Kepemimpinan

β = Koefisien regresi

a = Konstanta

Sebelum melangkah kepada penghitungan dengan analisis regresi berganda diatas, maka kita harus mengetahui terlebih dahulu hasil dari nilai konstanta (β) dari masing-masing variabel, yang akan dihitung dengan menggunakan rumus persamaan sebagai berikut²² :

- $\Sigma X_1 Y = b_1 \Sigma X_1^2 + b_2 \Sigma X_1 X_2 + b_3 \Sigma X_1 X_3 + b_4 \Sigma X_1 X_4$
- $\Sigma X_2 Y = b_1 \Sigma X_1 X_2 + b_2 \Sigma X_2^2 + b_3 \Sigma X_2 X_3 + b_4 \Sigma X_2 X_4$
- $\Sigma X_3 Y = b_1 \Sigma X_1 X_3 + b_2 \Sigma X_2 X_3 + b_3 \Sigma X_3^2 + b_4 \Sigma X_3 X_4$
- $\Sigma X_4 Y = b_1 \Sigma X_1 X_4 + b_2 \Sigma X_2 X_4 + b_3 \Sigma X_3 X_4 + b_4 \Sigma X_4^2$
- $a = Y \text{ rata} - b_1 X_1 \text{ rata} - b_2 X_2 \text{ rata} - b_3 X_3 \text{ rata} - b_4 X_4 \text{ rata}$

3. Koefisien Korelasi Berganda

²² Sugiyono, *Statistika Untuk Penelitian*, Alfabeta, Bandung, 2010, Hal 290.

Koefisien korelasi berganda atau Korelasi Berganda adalah rumus penghitungan yang dimaksudkan untuk mengetahui tinggi rendahnya derajat hubungan antara semua variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel tergantung. koefisien korelasi berganda untuk sampel diberi notasi R, sedangkan koefisien determinasinya diberi notasi R² (Mustafa, 1995)²³.

Korelasi ganda (multiple correlation) merupakan angka yang menunjukkan arah dan kuatnya hubungan antara dua variabel independen atau lebih secara bersama-sama dengan satu variabel dependen²⁴. Adapun rumus penghitungan dengan metode koefisien korelasi berganda nya yaitu :

$$R = \frac{\beta_1. \Sigma X_1 + \beta_2. \Sigma X_2 + \beta_3. \Sigma X_3 + \beta_4. \Sigma X_4}{\Sigma Y^2}$$

Keterangan :

R = hasil dari koefisien korelasi berganda

ΣY^2 = skor total pengamatan variabel Y

β_0 = konstanta regresi berganda

β_1 = koefisien regresi berganda 1

β_2 = koefisien regresi berganda 2

β_3 = koefisien regresi berganda 3

β_4 = koefisien regresi berganda 4

X1 = koefisien korelasi 1

²³ Alni Rahmawati, Fajarwati, Indah Fatmawati, dan Misbahul Anwar, *Modul Statistik II*, UPFE, Yogyakarta, 2008, hal. 158

²⁴ Sugiyono, *Statistika Untuk Penelitian*, Alfabeta, Bandung, 2010, Hal 231-233.

X2 = koefisien korelasi 2

X3 = koefisien korelasi 3

X4 = koefisien korelasi 4

Uji signifikansi :

$$F = \frac{R^2 (N - k - 1)}{k (1 - R^2)}$$

Keterangan :

F = hasil uji signifikansi

R = koefisien korelasi berganda

n = jumlah sampel

k = jumlah variabel bebas

Hasil dari Ftest kemudian dibandingkan dengan Ftabel dengan taraf signifikansi 5% yaitu sebagai berikut :

Jika $F_{test} > F_{tabel}$, maka hipotesa diterima dan hubungan antara dua variabel signifikan.

Jika $F_{test} < F_{tabel}$, maka hipotesa diterima dan hubungan antara dua variabel tidak signifikan.