

## **BAB II**

### **KAJIAN TEORI, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Kajian Teori**

Pada kajian teori ini, penulis akan mengemukakan teori-teori yang berhubungan dengan masalah-masalah yang dihadapi. Seperti yang telah penulis paparkan pada bab sebelumnya, bahwasannya permasalahan yang akan di angkat dalam penelitian ini adalah hal-hal yang berkenaan dengan analisis gaya kepemimpinan dan efektivitas kerja pegawai. Di mulai dari pengertian secara umum sampai dengan pengertian yang fokus terhadap teori yang berhubungan dengan permasalahan yang penulis teliti.

##### **2.1.1 Pengertian Manajemen**

Kata manajemen berasal dari bahasa perancis kuno “management”, yang berarti seni melaksanakan dan mengatur. Istilah manajemen juga berasal dari kata “management” (Bahasa Inggris) yang berasal dari kata “*to manage*” yang artinya mengurus atau tata laksana.

Menurut Kamus Besar Indonesia (KBBI) Manajemen adalah (1) orang yang mengatur pekerjaan atau kerja sama diantara berbagai kelompok atau sejumlah orang untuk mencapai sasaran; (2) orang yang berwenang dan bertanggung jawab membuat rencana, mengatur, memimpin, dan mengendalikan pelaksanaannya untuk mencapai tujuan.

Manajemen adalah sebagai proses pemilihan dan penerapan strategi-strategi dalam kerangka pembangunan keunggulan bersaing (Jay B. Barney, 2010).

Menurut Edwin B. Flippo yang dikutip dari Suwatno (2011:29), mengatakan : *“Management is planning, organizing, directing and controlling of the procurement, development, competition integration, maintenance and separation of human resource to the and that individual, organizational and societal objectives are accomplished”*. Artinya : “Manajemen adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan , pengendalian dan pengadaan, pengembangan kompensasi pengintegrasian, pemeliharaan dan pemberhentian pegawai dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan, individu, pegawai dan masyarakat”.

Sedangkan menurut Mary Parker Follet yang dialih bahasakan oleh Susatyo Herlambang (2013:3) manajemen adalah suatu seni untuk melaksanakan suatu pekerjaan melalui orang lain.

Berdasarkan beberapa pengertian, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen adalah suatu proses dalam rangka mencapai tujuan dengan bekerja bersama melalui orang-orang dan sumber daya organisasi lainnya.

#### **2.1.1.1 Fungsi Manajemen**

Fungsi manajemen adalah bagian-bagian dasar yang akan selalu ada dan melekat di dalam proses manajemen yang akan dijadikan acuan oleh pimpinan dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan. Prinsip yang fundamental

termasuk empat fungsi, dalam buku Manajemen Kepemimpinan dan Kerja Sama Thomas S. Bateman & Scott A. Snell yaitu :

1. Perencanaan (*planning*), proses penetapan tujuan yang akan dicapai dan memutuskan tindakan tepat yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan tersebut.
2. Pengorganisasian (*organizing*), mengumpulkan dan mengkoordinasikan manusia, keuangan, fisik, informasi dan sumber daya lain yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.
3. Memimpin (*leading*), memberikan stimulasi kepada orang untuk berkinerja tinggi.
4. Pengendalian (*controlling*), memonitor kinerja dan melakukan perubahan yang diperlukan.

### **2.1.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan bagian dari ilmu manajemen, yang merupakan suatu usaha untuk mengarahkan dan mengelola sumber daya manusia di dalam suatu organisasi agar mampu berpikir dan bertindak sebagaimana yang diharapkan organisasi. Kajian MSDM menggabungkan beberapa bidang ilmu seperti psikologi, sosiologi dan lain-lain.

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah penerapan manajemen berdasarkan fungsinya untuk memperoleh sumber daya manusia yang terbaik dan dapat dipelihara dan tetap bekerja dengan kualitas pekerjaan yang senantiasa konstan ataupun bertambah (Chris Rowley dan Keith Jackson dalam Elviyola Pawan, 2012).

Menurut Garry Dessler (2011:5), Manajemen Sumber Daya Manusia adalah kebijakan dan praktik menentukan aspek “manusia” atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan, dan penilaian.

Sedangkan menurut Veithzal Rivai (2011), Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian.

Berdasarkan beberapa pengertian, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan.

#### **2.1.2.1 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Fungsi operasional dalam manajemen sumber daya manusia merupakan dasar pelaksanaan proses MSDM yang efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan. Menurut Veithzal Rivai (2011) menjelaskan fungsi-fungsi manajemen sebagai berikut :

1. Perencanaan (*Planning*), yaitu merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam mewujudkan tujuan.
2. Pengorganisasian (*Organizing*), yaitu menyusun suatu organisasi dengan mendesain struktur dan hubungan antara tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh tenaga kerja yang dipersiapkan.
3. Pengarahan (*Directing*), yaitu kegiatan yang mengarahkan semua karyawan

agar mau bekerjasama dan bekerja secara efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Dalam hal ini kepemimpinan termasuk kedalam fungsi sumber daya manusia pengarahan.

4. Pengendalian (*Controlling*), yaitu kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.
5. Pengadaan Tenaga Kerja (*Procurement*), yaitu proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
6. Pengembangan (*Development*), yaitu proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Dalam hal ini kompetensi termasuk kedalam fungsi sumber daya manusia pengembangan.
7. Kompensasi (*Compensation*), yaitu pemberian balas jasa langsung (*direct*), dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.
8. Pengintegrasian (*Integration*), yaitu kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.
9. Pemeliharaan (*Maintenance*), yaitu kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan sebagian besar kebutuhan

karyawannya.

10. Kedisiplinan (*Discipline*), yaitu keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.
11. Pemutusan Hubungan Tenaga Kerja (*Separation*), yaitu putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemutusan hubungan kerja ini dapat disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

#### **2.1.2.2 Aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia**

Mathis dan Jackson dalam Rika (2011) menjelaskan fokus dari Manajemen Sumber Daya Manusia adalah mendesain sistem yang dapat secara efektif mengatur kebutuhan, harapan, kebiasaan khusus, hak-hak hukum, dan potensi tinggi yang dimiliki oleh pegawai. Kunci untuk meningkatkan kinerja organisasi adalah dengan memastikan aktivitas sumber daya manusia mendukung usaha organisasi yang terfokus pada produktivitas, pelayanan dan kualitas.

Dalam pencapaian terhadap sasaran tersebut, manajemen sumber daya manusia haruslah terdiri dari aktivitas-aktivitas yang terkait dalam organisasi. Sebagaimana dapat dilihat aktivitas manajemen sumber daya manusia pada gambar 2.1



**Gambar 2.1**

**Aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia**

*Sumber : Human Resource Management (Mathis & Jackson dalam Rika, 2011)*

Berikut ini merupakan penjelasan dari gambar 2.1 :

1. Perencanaan dan Analisis Sumber Daya Manusia. Dengan perencanaan Sumber Daya Manusia, manajer mencoba untuk mengantisipasi kekuatan yang akan mempengaruhi pesokan dan permintaan akan tenaga kerja.
2. Kesetaraan Kesempatan Kerja. Kepatuhan pada hukum dan peraturan Kesetaraan Kesempatan Bekerja mempengaruhi aktivitas Sumber Daya Manusia lainnya dan menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari manajemen Sumber Daya Manusia.

3. Perekrutan/*Staffing*. Sasaran dari perekrutan adalah untuk menyediakan pasokan tenaga kerja yang cukup untuk memenuhi kebutuhan organisasi.
4. Pengembangan Sumber Daya Manusia. Dimulai dari memberikan orientasi pada tenaga kerja baru dan pelatihan keterampilan kerja (*job skill training*) adalah bagian dari pelatihan dan pengembangan Sumber Daya Manusia. Pekerjaan pasti akan berevolusi dan berubah, pelatihan yang berkesinambungan diperlukan untuk tanggap pada perubahan teknologi.
5. Kompensasi dan Keuntungan. Kompensasi diberikan pada tenaga kerja yang melakukan kerja organisasi seperti dengan pembayaran (*pay*), insentif dan keuntungan (*benefit*). Perusahaan harus mengembangkan dan selalu memperbaiki sistem upah dan gaji.
6. Kesehatan, Keselamatan dan Keamanan Kerja. Kesehatan dan Keselamatan fisik dan mental tenaga kerja adalah hal yang utama. *Occupational Safety and Health Act (OSHA)* atau Undang-undang Keselamatan dan Kesehatan kerja telah membuat organisasi lebih tanggap atau isu kesehatan dan keselamatan.
7. Hubungan Tenaga Kerja dan Buruh Manajemen. Hubungan antara manajer dan bawahannya harus ditangani dengan efektif jika ingin tenaga kerja dan organisasi mau tumbuh bersama. Hak-hak tenaga kerja harus diperhatikan, tidak peduli apakah ada atau tidak ada serikat tenaga kerja.

### **2.1.3 Gaya Kepemimpinan**

#### **2.1.3.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan**

Pada saat apapun jika seseorang berusaha untuk mempengaruhi perilaku orang lain kegiatan semacam itu telah melibatkan seseorang kedalam aktivitas

kepemimpinan. Jika kepemimpinan tersebut terjadi dalam suatu organisasi tertentu, dan perlu untuk mengembangkan staf dan membangun iklim motivasi yang menghasilkan tingkat produktivitas yang tinggi, maka perlu memikirkan gaya kepemimpinan.

Gaya kepemimpinan adalah pola perilaku seorang pemimpin yang khas pada saat mempengaruhi anak buahnya, apa yang dipilih oleh pemimpin untuk dikerjakan, cara pemimpin bertindak dalam mempengaruhi anggota kelompok membentuk gaya kepemimpinannya menurut Veithzal Rivai (2011:4).

Berdasarkan definisi gaya kepemimpinan adalah diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong dan mengendalikan orang lain atau bawahan untuk bisa melakukan sesuatu pekerjaan dan sukarela dalam mencapai suatu tujuan tertentu.

### **2.1.3.2 Tipe-tipe Kepemimpinan**

Ada beberapa tipe kepemimpinan yang diutarakan oleh Terry yang kembali dikutip oleh Suswanto dan Priansa (2011:156), yaitu :

1. kepemimpinan Pribadi

dalam tipe ini pemimpin mengadakan hubungan langsung dengan bawahannya, sehingga timbul hubungan pribadi yang intim.

2. Kepemimpinan Non-Pribadi (*Non-Personal Leadership*)

Dalam tipe ini hubungan antara pemimpin dengan bawahannya melalui perencanaan dalam intruksi-intruksi tertulis.

3. Kepemimpinan Otoriter (*Authoritarian Leadership*)

Dalam tipe ini pemimpin melakukan hubungan dengan bawahannya dengan sewenang-wenang sehingga sebetulnya bawahannya melakukan semua perintah bukan karena tanggung jawab melainkan dengan rasa takut.

4. Kepemimpinan Kebapakan (*Paternal Leadership*)

Tipe kepemimpinan ini tidak memberikan tanggung jawab kepada bawahan untuk bisa mengambil keputusan sendiri karena selalu dibantu oleh pemimpinnya, hal ini berakibat kepada menumpuknya pekerjaan pemimpin karena segala permasalahan yang sulit dilimpahkan kepadanya.

5. Kepemimpinan Demokrasi (*Democratic Leadership*)

Dalam setiap permasalahan pemimpin selalu menyertakan pendapat para bawahannya dalam pengambilan keputusan, sehingga mereka akan merasa dilibatkan dalam setiap permasalahan yang ada dan merasa bahwa pendapatnya selalu diperhitungkan, dengan begitu mereka akan melaksanakan tugas dengan rasa tanggung jawab akan pekerjaannya masing-masing.

6. Kepemimpinan Bakat (*Indegenous Leadership*)

Pemimpinan tipe ini memiliki kemampuan dan mengajak orang lain, dan diikuti oleh orang lain. Para bawahan akan senang mengikuti perintah karena pembawaannya yang menyenangkan.

Selain itu ada pendapat dari Reddin dalam artikelnya yang berjudul *What Kind of Manager* (Kartono, 2011:34) juga mengemukakan watak dan tipe pemimpin yang dikelompokkan menjadi 3 pola dasar, yaitu :

1. Berorientasi tugas (*task orientation*)

2. Berorientasikan hubungan kerja (*relationship orientation*)
3. Berorientasikan hasil yang efektif (*effectiveness orientation*)

### **2.1.3.3 Jenis-jenis Gaya Kepemimpinan**

Ada beberapa macam gaya kepemimpinan, diantaranya :

#### **1. Gaya Dasar Kepemimpinan**

Dalam hubungan dengan perilaku pemimpin ini, ada dua hal yang biasanya dilakukan oleh pemimpin terhadap bawahan atau pengikutnya, yakni perilaku mengarahkan dan perilaku mendukung.

Perilaku mengarahkan dapat dirumuskan sampai sejauhmana seseorang pemimpin melibatkan diri dalam komunikasi satu arah. Bentuk pengarahan dalam komunikasi satu arah ini antara lain, menetapkan peranan yang seharusnya dilakukan pengikut, memberitahukan pengikut tentang apa yang seharusnya dilakukan, dimana melakukan hal tersebut, bagaimana melakukannya, dan melakukan pengawasan secara ketat kepada pengikutnya.

Perilaku mendukung adalah sejauhmana seseorang pemimpin melibatkan diri dalam komunikasi dua arah, misalnya mendengar, menyediakan dukungan dan dorongan, memudahkan interaksi, dan melibatkan pengikut dalam pengambilan keputusan.

Menurut Miftah Thoha (2010:65) dari kedua norma tersebut dapat diketahui empat gaya dasar kepemimpinan Lihat gambar 2.2, sebagai berikut :



**Gambar 2.2 Empat Gaya Kepemimpinan**

Sumber : Miftah Thoha (2010:65)

Dalam gaya 1, seorang pemimpin menunjukkan perilaku yang banyak memberikan pengarahan namun sedikit dukungan. Pemimpin ini memberikan instruksi yang spesifik tentang peranan dan tujuan bagi para pengikutnya, dan secara ketat mengawasi pelaksanaan tugas mereka. Dalam gaya 2, pemimpin menunjukkan perilaku yang banyak pengarahan dan banyak memberikan dukungan. Pemimpin dalam gaya seperti ini mau menjelaskan keputusan dan kebijaksanaan yang ia ambil dan mau menerima pendapat dari pengikutnya. Tetapi pemimpin dalam gaya ini masih tetap harus terus memberikan pengawasan dan pengarahan dalam penyelesaian tugas-tugas pengikutnya. Dalam gaya 3, perilaku pemimpin menekankan pada banyaknya memberikan dukungan namun sedikit dalam pengarahan. Dalam gaya seperti ini pemimpin menyusun keputusan bersama-sama dengan para pengikutnya, dan menyusun usaha-usaha mereka

dalam menyelesaikan tugas. Dalam gaya 4, pemimpin memberikan sedikit dukungan dan sedikit pengarahan. Pemimpin dengan gaya seperti ini mendelegasikan keputusan-keputusan dan tanggung jawab pelaksanaan kepada bawahannya.

## **2. Empat Sistem Manajemen Dari Libert**

Menurut Likert (Miftah Thoha, 2010:60) pemimpin dapat berhasil jika bergaya *participative management*. Gaya ini menetapkan bahwa keberhasilan pemimpin adalah jika berorientasi pada bawahan, dan mendasarkan pada komunikasi. Selain itu semua pihak dalam organisasi menerapkan hubungan atau tata hubungan yang mendukung (*supportive relationship*). Likert (Miftah Thoha, 2010:60) merancang empat sistem kepemimpinan dalam manajemen sebagai berikut :

- a. Sistem 1, dalam sistem ini pemimpin bergaya sebagai *exploitative authoritative*. Manajer dalam hal ini sangat otokratis, mempunyai sedikit kepercayaan terhadap bawahannya, suka mengeksploitasi bawahannya, dan bersikap paternalistic. Cara pemimpin dalam memotivasi bawahannya adalah dengan memberi ketakutan dan hukuman-hukuman, kadang-kadang diselingi pemberian penghargaan (*occasional reward*). Pemimpin dalam sistem ini, hanya mau memperhatikan komunikasi yang turun ke bawah, dan hanya membatasi proses pengambilan keputusan ditingkat atas saja.
- b. Sistem 2, dalam sistem ini pemimpin dinamakan otoratis yang baik (*benevolent authoritative*). Pemimpin atau manajer yang termasuk dalam sistem ini mempunyai kepercayaan yang terselubung, percaya pada

bawahan, mau memotivasi dengan hadiah-hadiah dan ketakutan berikut hukuman-hukuman, memperbolehkan adanya komunikasi ke atas, mendengarkan pendapat-pendapat dan ide-ide dari bawahan, dan memperbolehkan adanya delegasi wewenang dalam proses keputusan. Bawahan merasa tidak bebas untuk membicarakan sesuatu yang bertalian dengan tugas pekerjaan dengan atasannya.

- c. Sistem 3, dalam sistem ini gaya kepemimpinan lebih dikenal dengan sebutan *manajer konsultatif*. Manajer dalam hal ini mempunyai sedikit kepercayaan pada bawahan biasanya kalau ia membutuhkan informasi, ide atau pendapat bawahan, dan masih ingin melakukan pengendalian atas keputusan-keputusan yang dibuatnya. Pemimpin dengan gaya ini mau melakukan motivasi dengan penghargaan atau hukuman yang kebetulan dan juga berkehendak melakukan partisipasi. Dia juga suka menetapkan dua pola hubungan komunikasi yakni keatas dan kebawah. Dalam hal ini dia membuat keputusan dan kebijakan yang luas pada tingkat atas tetapi keputusan yang mengkhusus pada tingkat bawah. Bawahan disini merasa sedikit bebas untuk membicarakan sesuatu yang bertalian dengan tugas pekerjaan bersama atasannya.
- d. Sistem 4, sistem ini dinamakan pemimpin yang bergaya kelompok berpartisipasi (*participative group*). Dalam hal ini manajer mempunyai kepercayaan yang sempurna terhadap bawahannya. Dalam setiap persoalan, selalu mengandalkan untuk mendapatkan ide-ide dan pendapat-pendapat lainnya dari bawahan, dan mempunyai niatan untuk menggunakan

pendapat bawahan secara konstruktif. Memberikan penghargaan yang bersifat ekonomis, dengan berdasarkan partisipasi kelompok dan keterlibatannya dalam setiap urusan terutama dalam penentuan tujuan bersama dan penilaian kemajuan pencapaian tujuan tersebut. Pemimpin juga mau mendorong bawahan untuk ikut bertanggung jawab membuat keputusan, dan juga melaksanakan keputusan tersebut dengan tanggung jawab yang besar. Bawahan merasa secara mutlak mendapat kebebasan untuk membicarakan sesuatu yang bertalian dengan tugas pekerjaan bersama atasannya.

Menurut Likert, manajer yang termasuk dalam sistem 4 ini mempunyai kesempatan yang lebih untuk sukses sebagai pemimpin (*leader*). Lebih jauh lagi dikatakan oleh Likert bahwa setiap organisasi yang termasuk sistem manajer 4 ini adalah sangat efektif di dalam menetapkan tujuan-tujuan dan mencapainya, dan pada umumnya organisasi seperti ini lebih produktif.

#### **2.1.3.4 Fungsi Kepemimpinan dan Sifat-sifat Kepemimpinan**

Menurut Kartono (2011:93), fungsi dari kepemimpinan ialah memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi atau menghubungkan motivasi-motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan-jaringan komunikasi yang baik, memberikan *supervise*/pengawasan yang efisien, dan membawa para pengikutnya kepada sasaran yang dituju, sesuai dengan ketentuan waktu dan perencanaan.

Menurut Suswanto dan Priansa (2011:149), seorang pemimpin yang

efektif adalah seorang yang mampu menampilkan dua fungsi penting, yaitu fungsi tugas dan fungsi pemeliharaan. Fungsi tugas berhubungan dengan sesuatu yang harus dilaksanakan untuk memilih dan mencapai tujuan-tujuan secara rasional, tugas-tugas tersebut antara lain menciptakan kegiatan, mencari informasi, memberi informasi, memberikan pendapat, menjelaskan, mengkoordinasikan, meringkaskan, menguji kelayakan, mengevaluasi dan mendiagnosis. Fungsi pemeliharaan berhubungan dengan kepuasan emosi yang diperlukan untuk mengembangkan dan memelihara kelompok, masyarakat atau untuk keberadaan organisasi. Beberapa fungsi tersebut antara lain mendorong semangat, menetapkan standar, mengikuti, mengekspresikan perasaan, menciptakan keharmonisan dan mengurangi ketegangan.

Jika disederhanakan fungsi kepemimpinan adalah memastikan karyawannya mendapatkan segala kebutuhan dalam kegiatan kerja, yang selanjutnya akan melancarkan proses pencapaian tujuan organisasi.

Terdapat sepuluh sifat pemimpin unggul yang diutarakan oleh Terry dalam (Kartono, 2011:47) yaitu :

1. Kekuatan
2. Stabilitas emosi
3. Pengetahuan tentang relasi insani
4. Kejujuran
5. Objektif
6. Dorongan pribadi
7. Keterampilan berkomunikasi

8. Kemampuan mengajar
9. Keterampilan social
10. Kecakapan teknis atau kecakapan manajerial.

### **2.1.3.5 Dimensi dan Indikator Gaya Kepemimpinan**

Dimensi dan indikator yang digunakan mengacu pada teori jalur-tujuan (*Path-Goal Theory*) dari Robert House yaitu :

1. Tipe Direktif adalah pimpinan yang memberikan bimbingan khusus dan pimpinan yang meminta bawahan untuk mentaati prosedur dan peraturan.
2. Tipe Suportif adalah pimpinan yang memberikan perhatian terhadap kebutuhan pegawai dan pimpinan yang menciptakan iklim kerja yang baik.
3. Tipe Partisipatif adalah pimpinan yang melakukan konsultasi dengan bawahan dalam rangka mengambil suatu keputusan dan pimpinan yang mempertimangkan ide dan saran bawahan.
4. Tipe Berorientasi Prestasi adalah pimpinan yang menetapkan sasaran yang menantang pemimpin yang menekankan kinerja yang luar biasa.

### **2.1.3.6 Karakteristik Kepemimpinan dan Gaya Kepemimpinan**

Beberapa karakter yang harus dikembangkan oleh pemimpin menurut Veithzal Rivai (2010:69) adalah sebagai berikut :

1. Berilmu, efektif, efisien dan produktif dalam bertindak. Mampu menggunakan waktu dan memanfaatkan peluang.
2. Tahu akan kekuatan dan kelemahan diri sendiri.

3. Memiliki motivasi dan berorientasi pada hasil.
4. Membangun kekuatan termasuk diri sendiri dan para sahabat.
5. Mau menerima kelebihan orang lain tanpa merasa malu.
6. Memiliki kepercayaan diri dan keterampilan berkomunikasi dengan baik.
7. Memusatkan perhatian pada beberapa bidang utama dan menyadari bahwa hanya melalui kerja keras secara terus-menerus akan memperoleh hasil yang cemerlang.
8. Tawakal kepada Tuhan Yang Maha Esa dengan meletakkan cita-cita yang tinggi.
9. Yakin pada diri sendiri bahwa hidup ini semata-mata hanya untuk mengabdikan pada Tuhan Yang Maha Esa.

#### **2.1.4 Efektivitas Kerja**

##### **2.1.4.1 Pengertian Efektivitas Kerja**

Setiap perusahaan atau instansi pasti menginginkan agar karyawan yang bekerja di perusahaannya bisa bekerja dengan efektif sesuai dengan rencana, dengan demikian setiap program kerja atau kegiatan dapat diselesaikan dengan baik tepat pada waktu yang telah ditetapkan. Efektivitas kerja pada dasarnya adalah sejauhmana seseorang karyawan melaksanakan seluruh tugas pokoknya agar tujuan perusahaan tercapai. Berikut ini beberapa pengertian efektivitas kerja menurut para ahli.

Menurut Siagian (2010:151), menyatakan bahwa efektivitas kerja adalah penyelesaian pekerjaan tepat waktunya yang telah ditetapkan.

Sedangkan menurut T. Hani Handoko (2010:7), mengemukakan bahwa efektivitas kerja yaitu merupakan kemampuan untuk memilih tujuan yang tepat atau peralatan yang tepat untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Sehubungan dengan hal-hal yang dikemukakan di atas, maka secara singkat pengertian daripada efektivitas yaitu melakukan atau mengerjakan sesuatu tepat pada sasaran "*doing the right things*". Tingkat efektivitas itu sendiri dapat ditemukan oleh terintegrasinya sasaran dan kegiatan organisasi secara menyeluruh, kemampuan adaptasi dari organisasi terhadap perubahan lingkungannya. Pencapaian sasaran tersebut dapat dikatakan efektif apabila adanya keharmonisan.

#### **2.1.4.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas kerja**

Menurut Siagian (2010:154), faktor yang dapat mempengaruhi efektivitas kerja pegawai adalah :

a. Keterampilan

Keterampilan banyak pengaruhnya terhadap efektivitas kerja pegawai. Keterampilan pegawai dalam suatu instansi dapat ditingkatkan melalui latihan-latihan.

b. Motivasi

Dengan adanya motivasi mendorong seseorang untuk lebih giat dalam menjalankan tugasnya.

c. Sikap dan etika kerja

Etika dalam hubungan kerja sangat penting karena akan menciptakan

hubungan yang selaras, serasi dan seimbang antara pelaku dalam proses yang akan meningkatkan efektivitas kerja.

d. Gizi dan kesehatan

Apabila ada pegawai yang mengalami gangguan kesehatan dan tidak dapat melaksanakan pekerjaannya maka secara otomatis tidak akan ada efektivitas kerja.

e. Tingkat penghasilan

Penghasilan atau gaji yang cukup berdasarkan prestasi kerja akan memberi semangat sehingga efektivitas kerja akan tercapai.

f. Lingkungan dan iklim kerja

Lingkungan dan iklim kerja yang mendukung akan menambah kerja yang lebih efektif.

g. Sarana/alat

Dengan adanya peralatan dan perlengkapan yang memadai dan menunjang akan meningkatkan efektivitas kerja.

h. Manajemen

Adanya manajemen yang baik maka pegawai akan terorganisasi dengan baik yang akan mendukung suatu efektivitas kerja.

i. Kesempatan

Kesempatan berprestasi setiap orang ingin mengembangkan potensi yang ada pada dirinya, dengan diberikan kesempatan berprestasi maka pegawai akan dapat meningkatkan efektivitas kerjanya.

### 2.1.5 Pengertian Kinerja Pegawai Negeri Sipil

Setiap organisasi pada dasarnya telah mengidentifikasi bahwa perencanaan prestasi dan terciptanya suatu prestasi organisasi mempunyai kaitan yang sangat erat dengan prestasi individual para pegawai. Penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil adalah penilaian secara periodik pelaksanaan pekerjaan seorang Pegawai Negeri Sipil. Hasil penilaian kinerja digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam pembinaan Pegawai Negeri Sipil, antara lain pengangkatan, kenaikan pangkat, pengangkatan dalam jabatan, pendidikan dan pelatihan, serta pemberian penghargaan. Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil dilaksanakan berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil.

Agar diperoleh pengertian kinerja pegawai yang lebih jelas berikut dikemukakan pengertian menurut beberapa para ahli antara lain :

Edy Sutrisno (2010:172) berpendapat :

“Hasil kerja pegawai dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerja sama untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan oleh organisasi.”

Tetapi Rivai (2011:554) mengemukakan :

“Perilaku yang nyata yang ditampilkan setia orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan tanggung jawab.”

Sedangkan Tika (2012) menyatakan :

“Hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang dengan kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai

tujuan organisasi dalam waktu periode tertentu.”

Berdasarkan pendapat para ahli diatas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai pegawai pada periode tertentu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

#### **2.1.5.1 Unsur-unsur dalam Penelitian Pegawai Negeri Sipil**

Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 1 Tahun 2013 Tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Pedoman Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil. Unsur-unsur yang dinilai dalam melaksanakan penilaian pelaksanaan pekerjaan adalah :

##### **1. Kesetiaan**

Yang dimaksud dengan kesetiaan adalah kesetiaan, ketaatan dan pengabdian kepada Pancasila, Undang-undang Dasar (UUD) 1945, Negara dan Pemerintah. Unsur kesetiaan terdiri atas sub-sub unsur penilaian sebagai berikut :

- a. Tidak pernah menyangsikan kebenaran Pancasila baik dalam ucapan, sikap, tingkah laku dan perbuatan;
- b. Menjungjung tinggi skehormatan Negara dan Pemerintah, serta senantiasa mengutamakan kepentingan Negara daripada kepentingan diri sendiri, seseorang atau golongan;
- c. Berusaha memperdalam pengetahuan tentang Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945, seta selalu berusaha mempelajari haluan Negara,

politik Pemerintah dengan tujuan untuk melaksanakan tugasnya secara berdayaguna dan berhasil guna;

- d. Tidak menjadi simpatian/anggota perkumpulan atau tidak pernah terlibat dalam gerakan yang bertujuan mengubah atau menentang Pancasila dan Undang-Undang Dasar (UUD) 1945, yang merupakan bentuk Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI) atau Pemerintah; dan
- e. Tidak mengeluarkan ucapan, membuat tulisan atau melakukan tindakan yang dapat dinilai bertujuan mengubah atau menentang Pancasila, Undang-Undang dasar 1945 Negara dan Pemerintah.

## 2. Prestasi Kerja

Prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang Pegawai Negeri Sipil dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Pada umumnya prestasi kerja seorang Pegawai Negeri Sipil dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan pengalaman dan kesungguhan Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan. Unsur prestasi kerja terdiri atas sub-sub unsur sebagai berikut :

- a. Mempunyai kecakapan dan menguasai segala seluk beluk bidang tugasnya dan lain yang berhubungan dengan tugasnya;
- b. Mempunyai keterampilan dalam melaksanakan tugasnya;
- c. Mempunyai pengalaman di bidang tugasnya dan di bidang lain yang berhubungan dengan tugasnya;
- d. Bersungguh-sungguh dan tidak mengenal waktu dalam melaksanakan tugasnya;
- e. Mempunyai kesegaran dan kesehatan jasmani dan rohani yang baik;

- f. Melaksanakan tugas secara berdayaguna dan berhasilguna, dan;
- g. Hasil kerjanya melebihi hasil kerja rata-rata yang ditentukan, baik dalam arti mutu maupun dalam arti jumlah.

### 3. Tanggung Jawab

Tanggung jawab adalah kesanggupan seorang Pegawai Negeri Sipil menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat pada waktunya serta berani memikul risiko atas keputusan yang diambilnya atau tindakan yang dilakukannya. Unsur tanggung jawab terdiri atas sub-sub unsur sebagai berikut :

- a. Selalu menyelesaikan tugas dengan sebaik-baiknya dan tepat pada waktunya;
- b. Selalu berada ditempat tugasnya dalam segala keadaan;
- c. Selalu mengutamakan kepentingan dinas dari pada kepentingan diri sendiri, orang lain atau golongan;
- d. Tidak pernah berusaha melemparkan kesalahan yang dibuatnya kepada orang lain;
- e. Berani memikul risiko dari keputusan yang diambil atau tindakan yang dilakukannya; dan
- f. Selalu menyimpan atau memelihara dengan sebaik-baiknya barang-barang milik Negara yang dipercayakan kepadanya.

### 4. Ketaatan

Ketaatan adalah kesanggupan seorang Pegawai Negeri Sipil untuk mentaati segala peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku,

menaati perintah kedinasan yang diberikan oleh atasan yang berwenang, serta kesanggupan untuk tidak melanggar larangan yang ditentukan. Unsur ketaatan terdiri atas sub-sub unsur sebagai berikut :

- a. Menaati peraturan perundang-undangan dan atau peraturan kedinasan yang berlaku;
- b. Menaati perintah kedinasan yang diberikan oleh atasan yang berwenang dengan sebaik-baiknya;
- c. Memberikan pelayanan terhadap masyarakat dengan sebaik-baiknya sesuai dengan bidang tugasnya; dan
- d. Bersikap sopan santun.

#### 5. Kejujuran

Pada umumnya yang dimaksud dengan kejujuran adalah ketulusan hati seorang Pegawai Negeri Sipil dalam melaksanakan tugas dan kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang diberikan kepadanya. Unsur kejujuran terdiri atas sub-sub unsur sebagai berikut :

- a. Melaksanakan tugas dengan ikhlas;
- b. Tidak menyalahgunakan wewenangnya; dan
- c. Melaporkan hasil kerjanya kepada atasannya menurut keadaan yang sebenarnya

#### 6. Kerjasama

Kerjasama adalah kemampuan seseorang Pegawai Negeri Sipil untuk bekerja bersama-sama dengan orang lain dalam menyelesaikan sesuatu tugas yang ditentukan, sehingga tercapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-

besarnya. Unsur kerjasama terdiri atas sub-sub unsur sebagai berikut :

- a. Mengetahui tugas bidang orang lain yang ada hubungannya dengan bidang tugasnya;
- b. Menghargai pendapat orang lain;
- c. Dapat menyesuaikan pendapatnya dengan pendapat orang lain, apabila yakin bahwa pendapat orang lain itu besar;
- d. Bersedia mempertimbangkan dan menerima usul yang baik dari orang lain;
- e. Selalu mampu bekerja bersama-sama dengan orang lain menurut waktu dan bidang tugas yang ditentukan; dan
- f. Selalu bersedia menerima keputusan yang diambil secara sah walaupun tidak sependapat.

#### 7. Prakarsa

Prakarsa adalah kemampuan seseorang Pegawai Negeri Sipil untuk mengambil keputusan, langkah-langkah atau melaksanakan sesuatu tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dari atasan. Unsur prakarsa terdiri atas sub-sub unsur sebagai berikut :

- a. Tanpa menunggu petunjuk atau perintah dari atasan, mengambil keputusan atau melakukan tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugasnya, tetapi tidak bertentangan dengan kebijaksanaan umum pimpinan;
- b. Berusaha mencari tata cara yang baru dalam mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya; dan

- c. Berusaha memberikan saran yang dipandanginya baik dan berguna kepada atasan, baik diminta atau tidak diminta mengenai sesuatu yang ada hubungannya dengan pelaksanaan tugas.

#### 8. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang Pegawai Negeri Sipil untuk meyakinkan orang lain sehingga dapat dikerahkan secara maksimal untuk melaksanakan tugas pokok. Unsur kepemimpinan terdiri atas sub-sub unsur sebagai berikut :

- a. Menguasai bidang tugasnya;
- b. Mampu mengambil keputusan dengan cepat dan tepat;
- c. Mampu mengemukakan pendapat dengan jelas kepada orang lain;
- d. Mampu menentukan prioritas dengan tepat;
- e. Bertindak tegas dan tidak memihak;
- f. Memberikan teladan yang baik;
- g. Berusaha memupuk dan mengembangkan kerjasama;
- h. Mengetahui kemampuan dan batas kemampuan bawahan;
- i. Berusaha menggugah semangat dan menggerakkan bawahan dalam melaksanakan tugas;
- j. Memperhatikan dan mendorong kemajuan bawahan; dan
- k. Bersedia mempertimbangkan saran-saran bawahan.

#### **2.1.5.2 Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil**

Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 1 Tahun 2013

Tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Pedoman Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil. Dalam peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara ini yang dimaksud dengan :

1. Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya disingkat PNS adalah Pegawai Negeri Sipil sebagaimana maksud dalam peraturan perundang-undangan;
2. Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil adalah suatu proses penilaian secara sistematis yang dilakukan oleh Pejabat Penilaian terhadap sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja Pegawai Negeri Sipil;
3. Prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh setiap Pegawai Negeri Sipil pada suatu satuan organisasi sesuai dengan sasaran kerja pegawai dan perilaku;
4. Sasaran kerja pegawai yang selanjutnya disingkat Sasaran Kerja Pegawai adalah rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seseorang Pegawai Negeri Sipil;
5. Uraian tugas adalah suatu paparan semua tugas jabatan yang merupakan tugas pokok pemangku jabatan dalam memproses bahan kerja menjadi hasil kerja dengan menggunakan perangkat kerja dalam kondisi tertentu.
6. Kegiatan tugas jabatan adalah tugas pekerjaan yang wajib dilakukan dalam rangka pelaksanaan fungsi jabatan;
7. Target adalah jumlah beban kerja yang akan dicapai dari setiap pelaksanaan tugas jabatan. Tugas tambahan adalah tugas lain atau tugas-tugas yang ada hubungannya dengan tugas jabatan yang bersangkutan dan tidak ada dalam Sasaran Kinerja Pegawai yang ditetapkan;

8. Kreativitas adalah kemampuan Pegawai Negeri Sipil untuk menciptakan sesuatu gagasan/metode pekerjaan yang bermanfaat bagi unit kerja organisasi, atau Negara;
9. Perilaku kerja adalah setiap tingkah laku, sikap atau tindakan yang dilakukan oleh Pegawai Negeri Sipil atau tidak melakukan sesuatu yang seharusnya dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
10. Rencana kinerja tahunan yang selanjutnya disingkat RKT adalah rencana yang memuat kegiatan tahunan dan target yang akan dicapai sebagai penjabatan dari sasaran dan program yang telah ditetapkan oleh instansi Pemerintah;
11. Pejabat penilai adalah atasan langsung Pegawai Negeri Sipil yang dinilai, dengan ketentuan paling rendah pejabat structural eselon V atau pejabat lain yang ditentukan;
12. Atasan pejabat penilai adalah atasan langsung dari Pejabat Penilai atau pejabat lain yang ditentukan.

### **2.1.5.3 Penilaian Perilaku Kerja dan Pelaksanaan Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil**

Berikut ini penilaian perilaku kerja Pegawai Negeri Sipil antara lain sebagai berikut :

1. Nilai Perilaku Kerja dan Pelaksanaan Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil dinyatakan dengan angka dan sebutan :
  - a. 91 – ke atas : Sangat baik

- b. 76 – 90 : Baik
  - c. 61 – 75 : Cukup
  - d. 51 – 60 : Kurang
  - e. 50 – ke bawah : Buruk
2. Penilaian perilaku kerja meliputi aspek : a. Orintasi pelayanan, b. Integritas, c. Komitmen, d. Disiplin, e. Kerjasama, f. Kepemimpinan.
  3. Cara menilai perilaku kerja dilakukan melalui pengamatan oleh pejabat penilai terhadap Pegawai Negeri Sipil yang dinilai, penilaian perilaku kerja dapat mempertimbangkan masukan dari pejabat penilai lain yang setingkat di lingkungan unit kerja masing-masing.
  4. Nilai perilaku kerja dapat diberikan paling tinggi 100 (seratus).

Sedangkan pelaksanaan Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil antara lain sebagai berikut :

1. Penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil dilaksanakan oleh Pejabat Penilai sekali dalam 1 (satu) tahun.
2. Penilaian prestasi kerja dilakukan setiap akhir Desember pada tahun yang bersangkutan dan paling lambat akhir Januari tahun berikutnya.
3. Penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil dilakukan dengan cara menggabungkan antara unsur-unsur Sasaran Kerja Pegawai dan unsur perilaku kerja.

#### **2.1.5.4 Pegawai Negeri Sipil Yang Dikecualikan Dari Penilaian Prestasi Kerja**

Ketentuan mengenai Penilaian Prestasi Kerja dikecualikan untuk Pegawai

Negeri Sipil antara lain :

1. Pegawai Negeri Sipil yang melaksanakan tugas di dalam maupun di luar negeri tidak wajib menyusun Sasaran Kerja Pegawai pada awal tahun.
2. Pegawai Negeri Sipil yang dipekerjakan diperbantukan pada negara sahabat, lembaga internasional, organisasi profesi, dan badan-badan swasta yang ditentukan oleh pemerintah dan dibebaskan dari jabatan organiknya tidak wajib menyusun Sasaran Kerja Pegawai pada awal tahun.
  - a. Penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil yang dipekerjakan diperbantukan pada badan swasta dan diberhentikan dari jabatan organiknya.
  - b. Guru/Dosen yang dipekerjakan pada Badan-Badan Swasta yang ditentukan oleh Pemerintah dan tidak dibebaskan dari jabatan fungsional tertentu wajib menyusun Sasaran Kerja Pegawai pada awal tahun dan penilaian prestasi kerja pada akhir tahun adalah sebagaimana penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil pada umumnya.

#### **2.1.5.5 Tata Cara Penilaian Negeri Sipil**

Penilaian dilakukan oleh Pejabat Penilai, yaitu atasan langsung Pegawai Negeri Sipil yang dinilai, dengan ketentuan serendah-rendahnya Kepala Urusan atau pejabat lain yang setingkat. Pejabat Penilai melakukan penilaian pelaksanaan pekerjaan terhadap Pegawai Negeri Sipil yang berada dalam lingkungannya pada akhir bulan Desember tiap-tiap tahun. Jangka waktu penilaian adalah mulai bulan Januari sampai dengan bulan Desember tahun yang bersangkutan. Nilai

pelaksanaan pekerjaan dinyatakan dengan senutan dan angka antara lain sebagai berikut :

- a. Amat baik = 91 – 100
- b. Baik = 76 – 90
- c. Cukup = 61 -75
- d. Sedang = 51 – 60
- e. Kurang = 50 ke bawah

Nilai untuk masing-masing unsur penilaian pelaksanaan pekerjaan adalah rata-rata dari nilai sub-sub unsur penilaian. Setiap unsur penilaian ditentukan dulu nilainya dengan angka, kemudian ditentukann nilai sebutannya. Hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan dituangkan dalam daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan. Pejabat Penilai baru dapat melakukan penilaian pelaksanaan pekerjaan, apabila ia telah membawahkan pegawai negeri sipil yang bersangkutan sekurang-kurangnya 6 bulan. Apabila Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan diperlukan untuk suatu mutasi kepegawaian, sedangkan Pejabat Penilai belum 6 bulan membawahi Pegawai Negeri Sipil yang dinilai, maka Pejabat Penilai tersebut dapat melakukan penilaian pelaksanaan pekerjaan dengan menggunakan bahan-bahan yang ditinggalkan oleh Pejabat Penilai yang lama.

#### **2.1.5.6 Sasaran Kerja Pegawai Negeri Sipil**

##### **A. Tata Cara Penyusunan Sasaran Kerja Pegawai**

###### **1. Umum**

- a. Setiap Pegawai Negeri Sipil wajib menyusun Sasaran Kerja Pegawai

berdasarkan Rencana Kinerja Tahunan instansi. Dalam menyusun Sasaran Kerja Pegawai harus memperhatikan hal-hal sebagai berikut :

1. Jelas

Kegiatan yang dilakukan harus dapat diuraikan secara jelas.

2. Dapat diukur

Kegiatan yang dilakukan harus dapat diukur secara kuantitas dalam bentuk angka seperti jumlah satuan, jumlah hasil dan lain-lain maupun secara kualitas seperti hasil kerja sempurna, tidak ada kesalahan, tidak ada revisi dan pelayanan kepada masyarakat memuaskan dan lain-lain.

3. Relevan

Kegiatan yang dilakukan harus berdasarkan lingkup tugas jabatan masing-masing.

4. Dapat dicapai

Kegiatan yang dilakukan harus disesuaikan dengan kemampuan pegawai negeri sipil.

5. Memiliki target waktu

Kegiatan yang dilakukan harus dapat ditentukan waktunya.

- b. Sasaran Kerja Pegawai memuat kegiatan tugas jabatan dan target yang harus dicapai dalam kurun waktu penilaian yang bersifat nyata dan dapat diukur.

Sasaran Kerja Pegawai yang telah disusun harus disetujui dan ditetapkan oleh Pejabat Penilai sebagai kontrak kerja.

- c. Dalam hal Sasaran Kerja Pegawai yang disusun oleh Pegawai Negeri Sipil tidak disetujui oleh Pejabat Penilai maka keputusannya diserahkan kepada Atasan Pejabat Penilai dan bersifat final.
- d. Sasaran Kerja Pegawai ditetapkan setiap tahun pada awal Januari.
- e. Dalam hal ini terjadi perpindahan pegawai setelah bulan Januari maka yang bersangkutan tetap menyusun Sasaran Kerja Pegawai pada awal bulan sesuai dengan surat perintah melaksanakan tugas atau surat perintah menduduki jabatan.
- f. Pegawai Negeri Sipil yang tidak menyusun Sasaran Kerja Pegawai dijatuhi hukuman sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang mengatur mengenai disiplin Pegawai Negeri Sipil.

#### **2.1.5.7 Hambatan-hambatan Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil**

Terdapat banyak hambatan-hambatan dalam penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil. Sebenarnya penilaian kinerja pegawai negeri sipil memudahkan perusahaan atau organisasi mengidentifikasi orang-orang yang akan diambil karena kinerjanya yang bagus dan unggul. Salam penilaian kinerja pegawai negeri sipil berikut beberapa kendala-kendala diantaranya :

1. Kenyataan empirik menunjukkan proses penilaian pelaksanaan pekerjaan pegawai negeri sipil cenderung terjebak ke dalam proses formalitas. Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil (DP3-PNS) telah kehilangan arti dan makna substantif, tidak berkait langsung dengan apa yang telah dikerjakan Pegawai Negeri Sipil.

2. Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil (DP3-PNS) secara substantif tidak dapat digunakan sebagai penilaian dan pengukuran seberapa besar produktivitas dan kontribusi Pegawai Negeri Sipil terhadap organisasi. Seberapa besar keberhasilan dan atau kegagalan pegawai negeri sipil dalam melaksanakan tugas pekerjaannya.
3. Penilaian pada Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3-PNS), lebih berorientasi pada penilaian kepribadian (*personality*) dan perilaku (*behavior*) terfokus pada pembentukan karakter individu dengan menggunakan kriteria behavioral, belum terfokus pada kinerja, peningkatan hasil, produktivitas (*end result*) dan pengembangan pemanfaatan potensi.
4. Proses penilaian lebih bersifat rahasia, sehingga kurang memiliki nilai edukatif, karena hasil penilaian tidak dikommunikasikan secara terbuka.
5. Pengukuran dan penilaian prestasi kerja tidak didasarkan pada target goal (kinerja standar/harapan), sehingga proses penilaian cenderung terjadi biasa dan bersifat subjektif, nilai jalan tangan dengan rata-rata baik untuk menghindari nilai amat baik atau kurang, apabila diyakini untuk promosi dinilai tinggi, bila tidak untuk promosi cenderung mencari alasan untuk menilai sedang atau kurang.
6. Atasan langsung sebagai pejabat penilai, hanya sekedar menilai, belum/tidak memberi klarifikasi hasil penilaian dan tidak lanjut penilaian.
7. Atasan pejabat penilai hanya sebagai legalitas hasil penilaian belum berfungsi sebagai motivator dan evaluator untuk mengevaluasi seberapa efektif dan konsistensi pejabat penilai dalam melaksanakan proses penilaian.

### **2.1.5.8 Upaya Optimalisasi Kinerja Pegawai Negeri Sipil**

Dalam usaha meningkatkan kinerja Pegawai Negeri Sipil, pemerintah menetapkan program manajemen kepegawaian berbasis kinerja.

#### **1. Penetapan Indikator Kerja**

Salah satu peraturan yang dikeluarkan pemerintah untuk tujuan tersebut adalah Peraturan Menteri Pendayaguna Aparatur Negara Nomor PER/09/M.PAN/5/2007 tentang Pedoamn Umum Penetapan Inikator Kinerja Utama di Lingkungan Instansi Pemerintah. Yang dimaksud dengan kinerja instansi pemerintah adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian sasaran ataupun tujuan instansi pemerintah sebagai penjabaran dari visi, misi dan rencana strategi instansi pemerintah yang mengindikasikan tingkat keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan-kegiatan sesuai dengan program dan kebijakan yang ditetapkan. Peraturan Menpan tersebut, setiap instansi pemerintahwajib menetapkan indikator kinerja utama (*Key Perormance Indicators*). Indikator kinerja utama yang dimaksud adalah ukuran keberhasilan dari suatu tujuan dan sasaran strategis organisasi. Penetapan indikator kinerja utama di lingkungan instansi pemerintah harus memenuhi karakteristik spesifik, dapat dicapai, relevan, menggambarkan keberhasilan sesuatu yang diukur dan dapat dikuantifikasi dan diukur. Indikator kinerja utama pada setiap tingkatan unit organisasi meliputi indikator kinerja keluaran (*output*) dan hasil (*outcome*). Kinerja pegawai dijabarkan langsung dari misi organisasi. Penilaian kinerja dilakukan secara

transfaran dan obyektif. Penilaian kinerja menjadi bahan diagnosis dalam upaya peningkatan kinerja organisasi. Selanjutnya kinerja pegawai juga menjadi instrumen utama dalam pemberian *reward and punishment* termasuk untuk promosi dan rotasi pegawai. Dengan demikian, peraturan pemerintah tersebut menunjang dan mendukung upaya pengembangan manajemen kepegawaian berbasis kinerja (berorientasi produk) sehingga pegawai mampu menunjukkan kinerja yang optimal sehingga tujuan yang telah ditetapkan dalam organisasi tercapai sesuai dengan harapan.

## 2. Upaya Lain : Diklat, Disiplin dan Remunerasi

Upaya lain yang diupayakan pemerintah dalam memperbaiki kinerja aparaturnya adalah pendidikan dan pelatihan, penegakan disiplin pegawai negeri sipil dan sistem remunerasi di lingkungan kerja instansi pemerintah. Dalam upaya peningkatann profesionalitas pegawainya, pemerintah menggalakn pendidikan dan pelatihan (diklat) pegawai.

- a. Diklat dapat berupa diklat prajabatan dan diklat dalam jabatan antara lain diklat kepemimpinan, diklat fungsional dan diklat teknis. Pemerintah yakin perbaikan kinerja pemerintah dapat terlaksana bila setiap instansi pemerintah menegakkan disiplin pegawai negeri sipil.
- b. Disiplin tidak terjadi hanya untuk sementara tetapi berlangsung secara terus-menerus disamping ini juga penerapan peraturan didiplin pegawai negeri sipil harus tegas dan konsisten. Selain itu diharapkan Pegawai Negeri Sipil wajib menjaga dan mengembangkan etika profesinya.
- c. Remunerasi adalah pembelian imbalan kerja yang dapat berupa gaji,

honorarium, tunjangan tetap, insentif, bonus atau prestasi, pesangon dan atau pensiun. Dengan remunerasi diharapkan adanya sistem penggajian pegawai yang adil dan layak.. besaran gaji pokok didasarkan pada bobot jabatan. Penggajian Pegawai Negeri Sipil juga berdasar pada pola keseimbangan komposisi antara gaji pokok dengan tunjangan dan keseimbangan skala gaji terendah dan tertinggi. Dengan remunerasi pula, peningkatan kesejahteraan pegawai dikaitkan dengan kinerja individu, kinerja kelompok dan kinerja organisasi.

Situasi pemeritahan sekarang sejak digemakannya reformasi birokrasi di lingkungan departemen/lembaga, pemerintah terus-menerus ikut serta mereformasi diri demi menunjang program manajemen aparatur negara berbasis kinerja. Pemerintah menyadari penataan manajemen kepegawaian berbasis kinerja mendesak dilaksanakan mengingat hal itu juga merupakan tuntutan era globalisasi yang penuh tantangan dan persaingan. Semangat reformasi birikrasi dan perbaikan kinerja aparatur negara selalu dan tetap menaungi departemen/lembaga pemerintah meskipun ada opini negatif yang mengatakan bahwa belum ada reformasi dilingkungan birokrasi. Upaya perbaikan itu terlihat dari keluaran (*output*) yang dipgang setiap pegawai berupa buku uraian jabatan dan pekerjaan, profil jabatan dan panorama pekerjaan.

Harapan para pimpinan dilingkungan departemen/lembaga pemerintah selalu mengingatkan dan mengajak pegawainya supaya membekali diri dengan berbagai kecakapan (kompetensi) antara *conceptual skill* (kemampuan konseptual), *social skill* (kemampuan bersosial) dan *technical skill* (kemampuan

teknis) terkait dengan tugas dan fungsi masing-masing departemen/lembaga semakin lebih baik. Dengan reformasi birokrasi yang berkesinambungan maka Pegawai Negeri Sipil yang profesional dan bermoral, sistem manajemen yang bersifat berorientasi pada kinerja akan terwujud sehingga tujuan pembangunan nasional dapat tercapai. Optimalisasi kinerja pegawai negeri sipil melalui penetapan indikator kerja, disiplin, dan remunerasi didukung melalui Surat Edaran Menteri Pemberdayaan Pegawai Negeri Sipil dituntut bekerja lebih profesional, bermoral, bersih dan beretika dalam mendukung reformasi birokrasi dan menunjang kelancaran tugas pemerintahan dan pembangunan. Reformasi birokrasi sudah dan sedang berlangsung di semua lini departemen/lembaga pemerintahan baik ditingkat pusat maupun daerah untuk mencapai tujuan pembangunan nasional.

Sejak Peraturan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negera mengeluarkan Surat Edaran Nomor: SE/28/M.PAN/10/2004 Tanggal 10 Oktober 2004 tentang Penataan Pegawai Negeri Sipil, setiap instansi baik pusat maupun daerah wajib melaksanakan kegiatan Penataan Pegawai Negeri Sipil di lingkungan unit kerja mengacu pada Keputusan Men.PAN Nomor: Kep/23.2/M.PAN/2004 Tanggal 16 Februari 2004 tentang Pedoman Penataan Pegawai Negeri Sipil.

Tujuan dari penataan pegawai negeri sipil adalah memperbaiki komposisi dan distribusi pegawai, sehingga dapat didayakan secara optimal dalam rangka optimalisasi kinerja pemerintah. Sasaran yang dicapai antara lain : a. Terjadinya kesesuaian antara jumlah dan komposisi pegawai dengan kebutuhan masing-masing unit kerja yang telah ditata berdasarkan visi-misi sehingga pegawai

mempunyai kejelasan tugas dan tanggung jawab, b. Terciptanya kesesuaian antara kompetensi yang dimiliki pegawai dengan syarat jabatan, c. Terdistribusinya pegawai secara proposional di masing-masing unit kerja sesuai dengan beban kerja masing-masing, d. Tersusunnya sistem penggajian yang adil, layak dan mendorong peningkatan kinerja, e. terlaksananya sistem penilaian kerja yang obyektif, f. Terstandarisasi penyerapan waktu.

### 2.1.6 Penelitian Terdahulu

Penggalian dari wacana penelitian terdahulu dilakukan sebagai upaya memperjelas tentang variabel-variabel dalam penelitian ini, sekaligus untuk membedakan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya. Umumnya kajian yang dilakukan oleh peneliti-peneliti dari kalangan akademis dan telah mempublikasikannya pada beberapa jurnal cetakan dan jurnal *online* (internet).

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

Peneliti	Judul	Variabel		Hasil Penelitian
		Kesamaan	Perbedaan	
Faiqul Isbah (2014)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Koperasi UMKM Kabupaten Jember	Meneliti gaya kepemimpinan	Tidak meneliti tentang efektivitas kerja pegawai	Terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dengan pengaruh yang positif
Joseph Mundung	Pengaruh Kepemimpinan	Meneliti tentang	Tidak ada	Adanya keterkaitan

Peneliti	Judul	Variabel		Hasil Penelitian
		Kesamaan	Perbedaan	
(2012)	Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai pada Kelurahan Bahu	kepemimpinan dan efektivitas kerja		pengaruh kepemimpinan terhadap efektivitas kerja dilingkungan bahu menjadi lebih disiplin dan bertanggung jawab
Fajar Apriani (2009)	Pengaruh Kompetensi , Motivasi dan Kepemimpinan terhadap Efektivitas Kerja pada Kabupaten Kepulauan ANABAS	Meneliti tentang kepemimpinan dan efektivitas kerja	Tidak ada	Hasil penelitian secara keseluruhan menunjukkan pengaruh yang sangat kuat terhadap efektivitas kerja
Kiswato (2014)	Pengaruh Kepemimpinan Kepala Desa terhadap Efektivitas Pelayanan Aparat pada Masyarakat	Meneliti kepemimpinan dan efektivitas kerja	Tidak meneliti kepemimpinan kepala desa	Kepemimpinan terhadap efektivitas pelayanan aparat pada masyarakat berpengaruh positif
Cahyo Adi Nugroho (2011)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pariwisata DIY	Meneliti gaya kepemimpinan	Tida meneliti efektivitas kerja pegawai	Terdapat pengaruh positif gaya kepemimpinan terhadap disiplin kerja dan kinerja pegawai pada dinas pariwisata DIY
Asmuniansyah (2012)	Pengaruh Spesialis Tugas dan Gaya Kepemimpinan terhadap Efektivitas Kerja Pegawai pada	Meneliti gaya kepemimpinan dan efektivitas kerja pegawai	Tidak meneliti spesialis tugas	Spesialis tugas terhadap gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap efektivitas kerja pegawai padan

Peneliti	Judul	Variabel		Hasil Penelitian
		Kesamaan	Perbedaan	
	Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kutai Timur			BKD Kab. Kutai Timur
Agus Asrofi (2011)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komunikasi Intern terhadap Efektivitas Kerja Pegawai di Kantor Pendidikan Kabupaten Semarang	Meneliti gaya kepemimpinn dan efektivitas kerja pegawai	Tidak meneliti komunikasi intern	Adanya keterkaitan antara gaya kepemimpinan dan komunikasi intern terhadap efektivitas kerja pada kantor pendidikan kabupaten semarang
Armiati (2010)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Motivasi, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Sinar Santosa Banjarnegara	Meneliti gaya kepemimpinan	Tidak meneliti motivas, disiplin kerja dan efektivitas kerja pegawai	Gaya kepemimpinan, motivasi mempengaruhi disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. sinar santosa banjarnegara
Multazam Fadli (2013)	Gaya Kepemimpinan Kepala Desa dalam Penyelenggaraan Pembangunan (Studi kasus Kepemimpinan di Desa Maron Kulon	Meneliti gaya kepemimpinan	Tidak meneliti efektivitas kerja pegawai	Variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif dalam penyelenggaraan pembangunan di desa maron kulon
Engga Novita (2010)	Gaya Kepemimpinan Transformasional di Dinas Kehutanan dan Perkebunan	Meneliti gaya kepemimpinan	Tidak meneliti gaya kepemimpinan transformasional dan efektivitas kerja pegawai	Adanya pengaruh positif variabel gaya kepemimpinan transformasional pada dinas

Peneliti	Judul	Variabel		Hasil Penelitian
		Kesamaan	Perbedaan	
	Kabupaten Bondowoso			kehutanan dan perkebunan kabupaten bondowoso

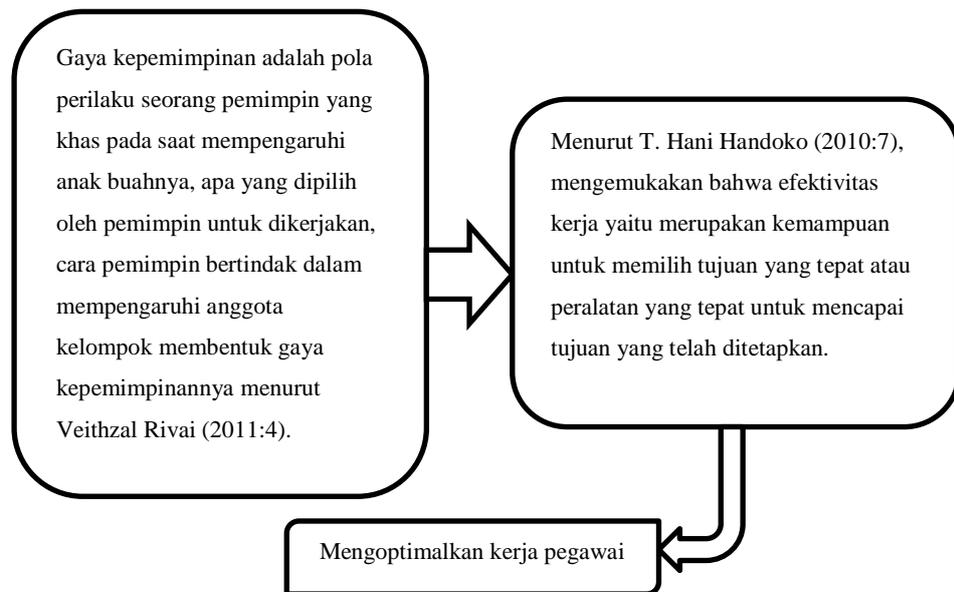
## 2.2 Kerangka Pemikiran

Organisasi atau instansi tidak dapat berjalan tanpa adanya faktor manusia yang merupakan aspek terpenting dalam organisasi atau instansi, untuk mencapaitujuan yang telah ditetapkan. Tanpa adanya unsu rmanusia, tidak mungkin organisasi atau instansi dapat bergerak dan berjalan sesuai dengan yang diinginkan. Pencapaian tujuan ini, diraih dengan peningkatan semangat kerja pegawai dalam organisasi atau instansi tersebut. Untuk meningkatkan semangat kerja karyawan diperlukan upaya-upaya yang dapat merealisasikannya, diantaranya melalui kepemimpinan yang baik dan melalui efktivitas kerja pegawai.

Kepemimpinan menjadi salah satu hal penting dalam suatu organisasi, seorang pemimpin memiliki peranan penting dalam organisasi, baik dalam mengelola anggota dan dalam pengambilan keputusan. Dalam suatu instansi kepemimpinan yang sesuai yang dapat membantu para karyawan dalam meningkatkan efektivitas kerja yang nantinya akan berpengaruh pada pencapaian tujuan perusahaan. Seorang pemimpin tidak hanya memiliki kewajiban untuk memotivasi bawahannya tetapi juga harus menerapkan disiplin berupa kepatuhan pada aturan-aturan yang ada di instansi atau perusahaan. Hubungan baik yang

tercipta antara pimpinan dengan bawahannya akan berpengaruh pada semangat kerja pegawai hal ini sesuai dengan pendapat Kartini Kartono (2011:93) dimana menyatakan bahwa pemimpin itu mampu memandu, memimpin, membimbing, membangun, memberi atau membangunkan motivasi-motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan-jaringan komunikasi yang baik, memberikan pengawasan yang efisien dan membawa para pengikutnya kepada sasaran yang dituju sesuai dengan ketentuan waktu dan perencanaan.

Hal yang dapat meningkatkan semangat kerja pegawai selain dari kepemimpinan adalah tercapainya efektivitas kerja pegawai tepat pada waktunya, dimana efektivitas kerja merupakan faktor yang harus diperhatikan oleh instansi atau organisasi. Efektivitas kerja pegawai yang tercapai akan menjadi suatu keberhasilan dalam instansi atau organisasi hal ini sesuai dengan pendapat menurut T. Hani Handoko (2010:7), mengemukakan bahwa efektivitas kerja yaitu merupakan kemampuan untuk memilih tujuan yang tepat atau peralatan yang tepat untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Supaya dapat menjamin suatu keberhasilan usaha dalam meningkatkan efektivitas kerja karyawan dalam suatu organisasi sehingga dapat menimbulkan kuantitas kerja, kualitas kerja, dan pemanfaatan waktu.



**Gambar 2.3**  
**Diagram Penelitian**

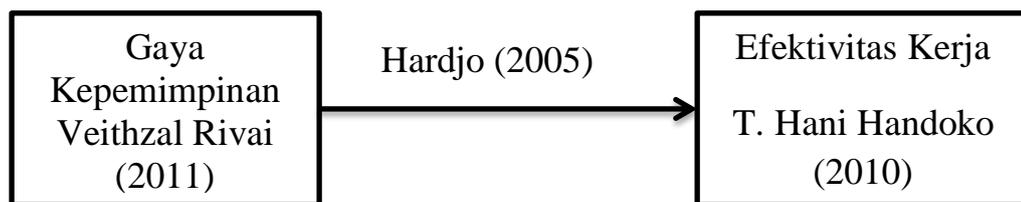
### 2.2.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan pada Efektivitas Kerja Pegawai

Penyertaan teori tentang hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap efektivitas kerja pegawai mengacu pada upaya pemantauan, pemeriksaan dan evaluasi secara periodik dan berkesinambungan terhadap kegiatan pembinaan personil oleh seorang pemimpin perlu dilakukan sebagai perwujudan tugas dan tanggung jawabnya dalam melaksanakan pengawasan. Kartini Kartono (2011:93) dimana menyatakan bahwa pemimpin itu mampu memandu, memimpin, membimbing, membangun, memberi atau membangunkan motivasi-motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan-jaringan komunikasi yang baik, memberikan pengawasan yang efisien dan membawa para pengikutnya kepada sasaran yang dituju sesuai dengan ketentuan waktu dan perencanaan.

Gaya kepemimpinan dan efektivitas kerja merupakan aspek penting dalam sebuah perusahaan. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Hardjo (2005)

bahwa perilaku eksternal seperti agen otonomi yang menerapkan misinya, yaitu misi yang tinggi, kuat dan perilaku kepemimpinan tertentu, dapat memperbesar beberapa bentuk motivasi seseorang dalam organisasi, seperti motivasi terhadap tugas, motivasi misi maupun motivasi sebagai pelayan publik, yang semuanya harus saling terhubung dalam rangka mencapai efektivitas kerja.

Berdasarkan pernyataan diatas dapat menunjukkan bahwa adanya pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap efektivitas kerja pegawai



**Gambar 2.4**  
**Paradigma Penelitian**

### 2.3 Hipotesis Penelitian

Hipotesis dapat diartikan sebagai suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul. Berdasarkan pada latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian serta uraian diatas, maka didapatkan suatu hipotesis yaitu gaya kepemimpinan terhadap efektivitas kerja memiliki pengaruh secara parsial.