

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN  
PEMBERDAYAAN TERHADAP KINERJA  
PEGAWAI**  
(Studi Pada Kecamatan Bandung Kulon Kota Bandung)

Oleh :

**Adika Rahman**  
**NPM. 4122.5.17.21.0098**

**TESIS**

Untuk memenuhi salah satu syarat ujian  
Guna Memperoleh gelar Magister Manajemen  
pada Program Magister Manajemen Universitas Winaya Mukti



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS WINAYA MUKTI  
BANDUNG  
2019**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN  
PEMBERDAYAAN TERHADAP KINERJA  
PEGAWAI**

**(Studi Pada Kecamatan Bandung Kulon Kota Bandung)**

Oleh :

**Adika Rahman  
NPM. 4122.5.17.21.0098**

**TESIS**

Untuk memenuhi salah satu syarat ujian  
Guna Memperoleh gelar Magister Manajemen  
pada Program Magister Manajemen Universitas Winaya Mukti

**Bandung, Desember 2019  
Disetujui dan disahkan Komisi Pembimbing**

**Dr. M. Yusuf Alhadihaq, M.Pd., M.Si., MM  
Pembimbing I**

**Dr. (c) Annisa Fitri Anggraeni, SE., MM  
Pembimbing II**

**Dr. H. Deden Komar Priatna, ST., S.IP., MM., CHRA  
Dekan**

## **PERNYATAAN**

Yang bertandatangan di bawah ini, saya :

Nama : Adika Rahman

NPM :4122.5.17.21.0098

TTL : Cimahi, 31 Juli 1991

Alamat : Jl. Cihanjuang No. 52 RT03 RW03 Kel. Cibabat Kec. Cimahi Utara  
Kota Cimahi

Judul Tesis : PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN PEMBERDAYAAN TERHADAP  
KINERJA PEGAWAI (Studi Pada Kecamatan Bandung Kulon Kota  
Bandung)

Dengan ini menyatakan bahwa:

Karya tulis ( Tesis ) ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (sarjana, magister, dan atau doktor), baik di Universitas Winaya Mukti maupun di perguruan tinggi lainnya. Karya tulis ini adalah gagasan, rumusan, dan penilaian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain kecuali arahan Tim Pembimbing / Tim Promotor dari Universitas Winaya Mukti.

Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali karena tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan di cantumkan dalam daftar pustaka.

Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan merupakan jiplakan, ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang diperoleh karena karya tulis serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku diperguruan tinggi ini.

Bandung, Desember 2019  
Yang membuat pernyataan

**Adika Rahman**

## **ABSTRAK**

**Adika Rahman, 2019. Pengaruh Kepemimpinan dan Pemberdayaan Terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Pegawai Kecamatan Bandung Kulon Kota Bandung), Tesis Program Pascasarjana Universitas Winaya Mukti Program Studi Magister Manajemen. dibawah bimbingan Dr. M. Yusuf Alhadhaq, M.Pd., M.Si., MM (Pembimbing I) dan Dr. (c) Annisa Fitri Anggraeni, SE., MM (Pembimbing II).**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis: (1) Kepemimpinan (2) Pemberdayaan; (3) Kinerja; serta (4) Pengaruh Kepemimpinan dan Pemberdayaan terhadap kinerja Pegawai Kecamatan Bandung Kulon Kota Bandung, baik secara simultan maupun parsial.

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah survey deskriptif dan survey eksplanatori, unit analisis dalam penelitian ini adalah para Pegawai Kecamatan Bandung Kulon Kota Bandung dengan sampel sebanyak 33 orang. Tipe investigasinya adalah causalitas, serta time horizon dalam penelitian ini adalah cross-sectional.

Berdasarkan hasil penelitian, diperoleh bahwa Kepemimpinan menurut Pegawai Kecamatan Bandung Kulon Kota Bandung, ternyata sebagian besar Pegawai memberikan tanggapan cukup baik, Pemberdayaan pada Pegawai Kecamatan Bandung Kulon Kota Bandung pada umumnya dapat dikatakan kurang baik, Kinerja Pegawai Kecamatan Bandung Kulon Kota Bandung saat ini dinilai baik. Kepemimpinan dan Pemberdayaan secara simultan berpengaruh terhadap kinerja Pegawai Kecamatan Bandung Kulon Kota Bandung. Namun secara parsial Kepemimpinan dominan mempengaruhi kinerja daripada Pemberdayaan

Karena Pemberdayaan lebih dominan mempengaruhi kinerja, menjadi prioritas pertama dalam meningkatkan kinerja. maka Pegawai Kecamatan Bandung Kulon Kota Bandung disarankan untuk untuk tetap konsisten mengikuti pemberdayaan yang disleenggarakan, sehingga mereka mampu bekerja lebih profesional

**Kata Kunci : Kepemimpinan, Pemberdayaan dan Kinerja**

## **ABSTRACT**

**Adika Rahman, 2019. The Effect of Leadership and Empowerment on Employee Performance (Study of Bandung Kulon District Employees in Bandung City), Thesis of the Postgraduate Program in Winaya Mukti University, Master of Management Study Program. under the guidance of Dr. M. Yusuf Alhadihaq, M.Pd, .M.Si, .MM (Supervisor I) and Dr. (c) Annisa Fitri Anggraeni, SE, MM (Supervisor II).**

The purpose of this study is to find out and analyze: (1) Leadership (2) Empowerment; (3) Performance; and (4) The Effect of Leadership and Empowerment on the performance of Bandung Kulon Sub-District Employees in Bandung, both simultaneously and partially.

The research method used in this study is a descriptive survey and explanatory survey, the unit of analysis in this study is the Bandung District Kulon Bandung Employees with a sample of 33 people. The type of investigation is causality, and the time horizon in this study is cross-sectional.

Based on the results of the study, obtained that the leadership according to Bandung Kulon Bandung District Employees, apparently most of the Employees gave quite good responses, Empowerment of Bandung Kulon Bandung District Employees in general can be said to be less good, Performance of Bandung Kulon Bandung District Employees is currently considered good . Leadership and Empowerment simultaneously affect the performance of Bandung Kulon Bandung District Employees. But partially dominant leadership affects performance rather than empowerment

Because Empowerment more dominantly affects performance, it becomes the first priority in improving performance. then Bandung District Kulon Bandung City Employees are advised to remain consistent following the empowerment that is held, so that they are able to work more professionally

**Keywords: Leadership, Empowerment and Performance**

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Penelitian**

Pada dasarnya pembangunan nasional yang terus menerus di lakukan oleh bangsa Indonesia adalah pembangunan manusia Indonesia seutuhnya. Tujuan pembangunan tersebut adalah untuk meningkatkan kesejahteraan, baik materil maupun spiritual. Hal ini sesuai dengan program pembangunan yang sedang dilaksanakan oleh pemerintah saat ini yaitu meningkatkan pembangunan moral bangsa Indonesia yang mandiri.

Pemerintah Negara Kesatuan Republik Indonesia dilaksanakan berdasarkan prinsip Otonomi Daerah, Khususnya daerah dan kota dalam melaksanakan kegiatan pembangunan daerah yang merupakan bagian integral dari pembangunan nasional dan bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan dan pelayanan masyarakat, tidak lepas dari tersedianya anggaran yang perlu digali oleh daerah dalam hal ini sesuai dengan penjelasan umum dari Undang-undang nomor 22 tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah, yang telah direvisi dengan Undang-undang no.32 tahun 2004 mengatur hal-hal yang berkaitan dengan otonomi daerah, maka pemerintah daerah saat ini mempunyai kewenangan yang besar untuk mengelola sendiri daerahnya. Hal ini pun ditekankan oleh Koswara (2002:47) Pemerintah mempunyai kewenangan yang dapat digunakan untuk memelihara kedamaian dan keamanan Negara baik kedalam maupun keluar untuk melaksanakan kewenangan itu, Pemerintah harus mempunyai kekuatan tertentu,

antara lain kekuatan di bidang militer atau kemampuan untuk mengendalikan angkatan perang, kekuatan legislatif, atau pembuatan undang-undang serta kekuatan finansial atau kemampuan mencukupi keuangan masyarakat dalam rangka membiayai keberadaan Negara bagi penyelenggaraan peraturan.

Sebagai unsur utama di dalam organisasi atau institusi, faktor manusia merupakan sumber daya yang perlu mendapat perhatian yang khusus mengenai perilaku, sikap ataupun lainnya dalam perusahaan karena manusia bukanlah benda mati yang dapat diperlakukan semena-mena melainkan manusia merupakan pribadi-pribadi yang memerlukan penghargaan yang wajar. Untuk mengantisipasi hal tersebut diperlukan adanya pemimpin yang terampil dan bertanggung jawab serta mengerti keinginan-keinginan bawahannya yang senantiasa berbeda-beda.

Pergantian kepemimpinan yang baru dan perubahan peta perpolitikan di Indonesia akan berdampak pada perubahan kebijakan pada instansi-instansi pemerintah, khususnya Kecamatan Bandung Kulon Kota Bandung, hal ini menuntut setiap para pegawai negeri sipil yang ada pada Kecamatan Bandung Kulon Kota Bandung untuk bekerja sesuai dengan aturan-aturan yang diberlakukan dalam rangka mencapai tujuan yang sama, yaitu meningkatkan pelayanan bagi masyarakat Indonesia demi tercapainya tujuan pembangunan nasional, yaitu membentuk masyarakat Indonesia yang adil dan makmur.

Namun pada kenyataannya, terdapat indikasi kinerja pegawai Kecamatan Bandung Kulon Kota Bandung yang relatif masih rendah, hal ini akan berdampak terhadap kinerja pelayanan mereka pada masyarakat yang kurang optimun. Indikasi rendahnya kinerja terlihat adanya kurang tanggungjawaban pegawai

pada pekerjaannya, terdapat beberapa aturan yang cenderung tidak ditaati, seperti jam kerja normal, dan layanan prima (Hasil Observasi dan Wawancara, 2019).

Selain itu, kurang optimalnya kinerja pegawai Kecamatan Bandung Kulon Kota Bandung juga masih banyak terdapat pada pencapaian kerja di bawah standar yang telah ditentukan, serta implementasinya kurang sinergitas antar semua Bidang pada Kecamatan Bandung Kulon Kota Bandung sebagaimana pada Tabel 1.1 berikut.

**Tabel 1.1. Hasil Pengukuran Kinerja Pegawai Tahun 2019**

No	Ukuran Kinerja Pegawai	Persentase Pegawai		
		Pencapaian (%)	Target (%)	Standar (%)
1	Keakuratan hasil pekerjaan	60	90	85
2	Ketepatan waktu untuk mengerjakan suatu pekerjaan	65	90	85
3	Kerapihan hasil pekerjaan	66	90	85
4	Penyelesaian tugas rutin	69	90	85
5	Ketaatan mengikuti intruksi atasan	65	90	85
6	Kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan	65	90	85
7	Loyalitas terhadap organisasi maupun tugas pengendalian dan pembinaan	65	90	85

Sumber : Kecamatan Bandung Kulon Kota Bandung (2019)

Berdasarkan tabel 1.1 diatas terlihat bahwa dari tujuh indikator pengukuran kinerja Pegawai Kecamatan Bandung Kulon Kota Bandung tidak indikator yang melebihi standar penilaian, hal ini berarti bahwa kinerja pegawai pada Kecamatan Bandung Kulon Kota Bandung mengalami penurunan yang signifikan.

Siagian (2008 ; 194) menyatakan bahwa pada dasarnya faktor dominan yang mempengaruhi tingkat kinerja pegawai suatu organisasi adalah kepemimpinan suatu organisasi. Berdasarkan fakta dan pernyataan di atas jelas bahwa rendahnya kinerja pegawai disinyalir disebabkan oleh faktor



kepemimpinan. Oleh karena itu unsur kepemimpinan merupakan faktor lain yang dapat meningkatkan kinerja. Kepemimpinan sangat berperan dalam menentukan kinerja pegawai, karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberikan contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil, serta sesuai kata dengan perbuatan. Dengan Kepemimpinan yang baik, kinerja bawahannya pun akan meningkat. Jika Kepemimpinan kurang baik, para kinerja bawahannya pun akan menurun. Menurut Robbins (2003) bahwa kinerja pegawai adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi. Berdasarkan pernyataan Robbins di atas, bahwa kinerja pegawai yang belum sesuai juga diduga disebabkan oleh kepemimpinan yang relatif masih belum mampu memberikan pelayanan prima kepada masyarakat baik mengenai pajak maupun non pajak.

Pemberdayaan yang disinyalir memberikan pengaruh pada penurunan kinerja pegawai, dimana menurut Mulyadi (2007:135) bahwa: “pemberdayaan karyawan (employee empowerment) merupakan tren pengelolaan modal manusia di dalam organisasi masa depan”. Pradiansyah (2012:111) menyatakan “pemberdayaan merupakan kepercayaan (trust)”. Yulk yang dialihbahasakan oleh Supriyanto (2009:15) menyatakan : “Pemberdayaan merupakan motivasi intrinsik dan self-efficacy dari orang yang terpengaruh oleh perilaku kepemimpinan, karakteristik pekerjaan, struktur organisasi, dan kebutuhan dan nilai-nilai mereka sendiri” Berdasarkan pengertian di atas, maka dapat dikatakan bahwa pemberdayaan karyawan merupakan bentuk implikasi dari pengembangan bagi bawahan. Pemimpin sadar bahwa pekerjaan sangat

membutuhkan bantuan orang lain, maka pemimpin harus berani mendelegasikan wewenangnya. Karyawan yang diberdayakan adalah kunci kesuksesan sebuah karya yang dapat menciptakan perilaku yang efektif.

Berdasarkan latar belakang dan kondisi di atas, peneliti bermaksud untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan dan pemberdayaan terhadap kinerja Pegawai (Studi pada Kecamatan Bandung Kulon Kota Bandung)”**.

## **1.2. Identifikasi dan Rumusan Masalah**

### **1.2.1 Identifikasi Masalah**

Rendahnya kinerja pegawai disinyalir juga disebabkan oleh pemberdayaan yang dilakukan oleh pimpinan kepada pegawai kurang efektif. Hal ini dapat dilihat dari faktor yang menyebabkan terjadinya berbagai kesalahan dan mispersepsi yang terjadi antara pegawai dan pimpinan

Bertitik tolak dari uraian tersebut diatas dipandang perlu untuk meneliti seberapa besar pengaruh kepemimpinan dan pemberdayaan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu pengetahuan khususnya mengenai kepemimpinan dan pemberdayaan dan memberikan kontribusi pada Kecamatan Bandung Kulon Kota Bandung.

### **1.2.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah yang telah diuraikan, sebagaimana dipaparkan di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kepemimpinan pada Kecamatan Bandung Kulon Kota Bandung?
2. Bagaimana pemberdayaan pegawai pada Kecamatan Bandung Kulon Kota Bandung?
3. Bagaimana kinerja pegawai pada Kecamatan Bandung Kulon Kota Bandung?
4. Seberapa Besar kepemimpinan dan pemberdayaan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kecamatan Bandung Kulon Kota Bandung, baik secara simultan maupun parsial?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan identifikasi dan rumusan masalah, maka tujuan penelitian yang ingin dicapai adalah untuk mengetahui dan menganalisis :

1. Kepemimpinan pada Kecamatan Bandung Kulon Kota Bandung.
2. Pemberdayaan pada Kecamatan Bandung Kulon Kota Bandung.
3. Kinerja pegawai pada Kecamatan Bandung Kulon Kota Bandung.
4. Besarnya pengaruh kepemimpinan dan pemberdayaan terhadap kinerja pegawai pada Kecamatan Bandung Kulon Kota Bandung, baik secara simultan maupun parsial.

#### **1.4 Kegunaan Penelitian**

Sesuai dengan tujuan penelitian yang ditetapkan, maka diharapkan dari penelitian ini berguna secara teoritis dan praktis.

- a. Secara Teoritis hasil penelitian ini bermanfaat sebagai bahan pengkajian dan pengembangan, khususnya yang berkaitan dengan bidang manajemen sumber daya manusia. Bagi peneliti berikutnya, hasil penelitian ini merupakan bahan penelitian lebih lanjut.
- b. Secara praktis penelitian ini dapat berguna sebagai masukan bagi para pemimpin agar dapat digunakan sebagai referensi dan pertimbangan dalam menjalankan tugas utamanya sebagai pimpinan.

## **BAB II**

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

#### **2.1 Kajian Pustaka**

##### **2.1.1 Manajemen Pemerintahan**

Menurut Budi Supriyanto (2009:24), manajemen pemerintahan adalah suatu proses kegiatan melakukan "tatakelola" atau pengelolaan pemerintahan oleh penguasa atau penyelenggara pemerintah dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan, yaitu meningkatkan kesejahteraan rakyat.

Suryadinata (1998) memandang manajemen pemerintah sebagai "suatu kegiatan atau usaha untuk mencapai tujuan negara dengan menggunakan berbagai sumber yang dikuasai oleh negara. Inti manajemen pemerintahan, terletak pada proses penggerakan untuk mencapai tujuan negara, dimana terkait erat apa yang kita kenal dengan fungsi kepomongprajaan".

Taliziduhu Ndraha (2003:158) mendefinisikan manajemen pemerintahan terlihat melalui ruang lingkup materi pokok kurikulumnya:

1. Asas dan sistem pemerintahan.
2. Hukum tata pemerintahan.
3. Ekologi Pemerintahan.
4. Filsafat dan Etika Pemerintahan.
5. Praktik Penyelenggaraan Pemerintahan.

Berdasarkan uraian pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen pemerintahan adalah suatu kegiatan atau pengelolaan pemerintahan yang dilakukan oleh penguasa dengan adanya tujuan dalam rangka meningkatkan kesejahteraan rakyat.

#### **2.1.1.1 Fungsi Manajemen Pemerintahan**

Menurut Budi Supriyanto (2009:41), fungsi manajemen pemerintahan dapat dikategorikan antara lain sebagai berikut:

1. Manajemen pemerintahan berarti membuat keputusan-keputusan, mulai dari perencanaan, pelaksanaan sampai monitoring atau evaluasi tentang tata kelola pemerintahan, baik yang dilakukan pemerintah pusat maupun pemerintah daerah
2. Manajemen pemerintahan berarti membuat kebijakan-kebijakan tentang hubungan yang mengikat antara pemerintahan, baik pemerintah pusat maupun pemerintah daerah.
3. Manajemen pemerintahan berarti menetapkan kebijakan-kebijakan kerjasama antara pemerintah dengan masyarakat dan penguasa untuk meningkatkan kesejahteraan rakyat.
4. Manajemen pemerintah berarti menetapkan kebijakan untuk meningkatkan kesejahteraan rakyat.

5. Manajemen pemerintah berarti melaksanakan kekuasaan pemerintahan, baik sebagai pimpinan negara, pemerintahan, maupun lembaga-lembaga tinggi negara.
6. Manajemen pemerintahan berarti melaksanakan pertanggung jawaban penggunaan anggaran secara berkala.
7. Manajemen pemerintahan berarti melaksanakan LAKIP (Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah) setiap akhir tahun anggaran.
8. Melaksanakan program dan kegiatan tahunan yang ditugaskan.
9. Menentukan standar pelayanan yang wajib dilaksanakan di bidang tata kelola pemerintahan
10. Menetapkan kinerja penentuan dan perubahan tata kelola pemerintahan
11. Menyusun rencana nasional secara makro bidang tata kelola pemerintahan.
12. Menetapkan persyaratan jabatan bagi calon yang menempati jabatan di bidang pemerintahan.
13. Melakukan pembinaan dan pengawasan atas penyelenggaraan otonomi daerah yang meliputi kelembagaan, pemberian pedoman/bimbingan, pelatihan, arahan, dan supervise bidang tata kelola pemerintahan.
14. Pengaturan penetapan perjanjian atau persetujuan internasional yang disahkan atas nama negara bidang tata kelola pemerintahan.

15. Penetapan standar pemberian ijin untuk investor yang akan menanamkan modalnya.
16. Pengaturan sistem kelembagaan perekonomian negara.
17. Penyelesaian perselisihan antar provinsi dibidang administrasi atau perbatasan daerah.
18. Penetapan pedoman perencanaan, pengembangan, pengawasan pengendalian bidang tata kelola pemerintahan.
19. Penyelenggaraan hubungan kerja dibidang tata kelola pemerintahan antar instansi.

Taliziduhu Ndraha (2003:160) ruang lingkup manajemen pemerintahan terlihat melalui fungsi-fungsi manajemen:

1. Perencanaan pemerintahan.
2. Pengorganisasian sumber-sumber pemerintahan.
3. Penggunaan sumber-sumber pemerintahan.
4. Kontrol pemerinthan.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen pemerintahan memiliki fungsi dasar terhadap kegiatan pemerintah atau kegiatan negara, dan mempunyai pengaruh sangat besar terhadap kegiatan warga negara khususnya dalam bidang administrasi, ekonomi/keuangan, sosial dan tata kelola pemerintahan



### 2.1.2. Kepemimpinan

Apakah arti kepemimpinan? Menurut sejarah, masa “kepemimpinan” muncul pada abad 18. Ada beberapa pengertian kepemimpinan menurut pendapat para ahli, menurut Achmad Sanusi dan M. Sobry Sutikno (2014:15) adalah berikut ini:

- “Kepemimpinan adalah suatu proses yang mempengaruhi aktivitas kelompok yang diatur untuk mencapai tujuan bersama” (Rauch & Behling).
- “Kepemimpinan adalah kegiatan dalam mempengaruhi orang lain untuk bekerja keras dengan penuh kemauan untuk tujuan kelompok” (George P. Terry).
- “Kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang lain agar ikut serta dalam mencapai tujuan umum” ( H. Koontz dan C. Donnell).
- “Kepemimpinan adalah suatu kegiatan mempengaruhi orang lain untuk bekerja sama guna mencapai tujuan tertentu yang diinginkan” (Ordway Tead).

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan. Kepemimpinan dalam organisasi diarahkan untuk mempengaruhi orang – orang yang dipimpinya, agar mau berbuat seperti yang diharapkan ataupun diarahkan oleh orang yang memimpinya. John C. Maxwell mengatakan bahwa inti kepemimpinan adalah mempengaruhi atau mendapatkan pengikut.

Pemimpin adalah inti dari manajemen. Ini berarti bahwa manajemen akan tercapai tujuannya jika ada pemimpin. Kepemimpinan hanya dapat dilaksanakan

oleh seorang pemimpin. Seorang pemimpin adalah seseorang yang mempunyai keahlian memimpin, mempunyai kemampuan mempengaruhi pendirian/pendapat orang atau sekelompok orang tanpa menanyakan alasan-alasannya. **Seorang pemimpin** adalah seseorang yang aktif membuat rencana-rencana, mengkoordinasi, melakukan percobaan dan memimpin pekerjaan untuk mencapai tujuan bersama-sama (Robbin S, 2003 : 23).

Menurut Deviton ZA (1995), tugas utama seorang pemimpin adalah:

**1. *Pemimpin bekerja dengan orang lain***

Seorang pemimpin bertanggung jawab untuk bekerja dengan orang lain, salah satu dengan atasannya, staf, teman sekerja atau atasan lain dalam organisasi sebaik orang diluar organisasi.

**2. *Pemimpin adalah tanggung jawab dan mempertanggungjawabkan (akontabilitas).***

Seorang pemimpin bertanggungjawab untuk menyusun tugas menjalankan tugas, mengadakan evaluasi, untuk mencapai outcome yang terbaik. Pemimpin bertanggung jawab untuk kesuksesan stafnya 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 staf. 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. *Manajer 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.

Menurut Greenburg dan Baron (1996), Peran 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

Prinsip, sebagai paradigma terdiri dari beberapa ide utama berdasarkan motivasi pribadi dan sikap serta mempunyai pengaruh yang kuat untuk membangun dirinya atau organisasi. Menurut Stephen R. Covey (1997), prinsip adalah bagian dari suatu kondisi, realisasi dan konsekuensi. Mungkin prinsip menciptakan kepercayaan dan berjalan sebagai sebuah kompas/petunjuk yang tidak dapat dirubah. Prinsip merupakan suatu pusat atau sumber utama sistem pendukung kehidupan yang ditampilkan dengan 4 dimensi seperti; keselamatan, bimbingan, sikap yang bijaksana, dan kekuatan. ***Karakteristik seorang pemimpin*** didasarkan kepada prinsip-prinsip (Stephen R. Covey) sebagai berikut:

***1. Seorang yang belajar seumur hidup***

Tidak hanya melalui pendidikan formal, tetapi juga diluar sekolah. 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 tidak ditentukan. Oleh karena itu, seorang pemimpin harus dapat menunjukkan energi yang positif, seperti ;

- a. ***Percaya pada orang lain*** Seorang pemimpin mempercayai orang lain termasuk staf bawahannya, sehingga mereka mempunyai motivasi dan mempertahankan pekerjaan yang baik. Oleh karena itu, kepercayaan harus diikuti dengan kepedulian.
- b. ***Keseimbangan dalam kehidupan*** 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 akherat.
- c. ***Melihat kehidupan sebagai tantangan***

Kata '**tantangan**' sering di interpretasikan negatif. Dalam hal ini tantangan berarti kemampuan untuk menikmati hidup dan segala konsekuensinya. Sebab kehidupan adalah suatu tantangan yang dibutuhkan, mempunyai rasa aman yang datang dari dalam diri sendiri. Rasa aman tergantung pada inisiatif, ketrampilan, kreatifitas, kemauan, keberanian, dinamisasi dan kebebasan.

**d. Sinergi**

Orang yang berprinsip senantiasa hidup dalam sinergi dan satu katalis perubahan. Mereka selalu mengatasi kelemahannya sendiri dan lainnya. 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, staf, 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 daalam 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; dan (9) kembali menjadi diri sendiri lagi.

Mencapai kepemimpinan yang berprinsip tidaklah mudah, karena beberapa kendala dalam bentuk kebiasaan buruk, misalnya: (1) kemauan dan keinginan sepihak; (2) kebanggaan dan penolakan; dan (3) ambisi pribadi. Untuk

mengatasi hal tersebut, memerlukan latihan dan pengalaman yang terus-menerus. Latihan dan pengalaman sangat penting untuk mendapatkan perspektif baru yang dapat digunakan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan.

Hukum alam tidak dapat dihindari dalam proses pengembangan pribadi. Perkembangan intelektual seseorang seringkali lebih cepat dibanding perkembangan emosinya. Oleh karena itu, sangat disarankan untuk mencapai keseimbangan diantara keduanya, sehingga akan menjadi faktor pengendali dalam kemampuan intelektual. Pelatihan emosional dimulai dari belajar mendengar. Mendengarkan berarti sabar, membuka diri, dan berkeinginan memahami orang lain. Latihan ini tidak dapat dipaksakan. Langkah melatih pendengaran adalah bertanya, memberi alasan, memberi penghargaan, mengancam dan mendorong. Dalam proses melatih tersebut, seseorang memerlukan pengontrolan diri, diikuti dengan memenuhi keinginan orang.

Mengembangkan kekuatan pribadi akan lebih menguntungkan dari pada bergantung pada kekuatan dari luar. Kekuatan dan kewenangan bertujuan untuk melegitimasi kepemimpinan dan seharusnya tidak untuk menciptakan ketakutan. Peningkatan diri dalam pengetahuan, ketrampilan dan sikap sangat dibutuhkan untuk menciptakan seorang pemimpin yang berprinsip karena seorang pemimpin seharusnya tidak hanya cerdas secara intelektual, tetapi juga emosional (IQ, EQ dan SQ).

Maskat (1996:97), mengemukakan secara umum seorang pimpinan sebaiknya memenuhi beberapa ciri berikut ini :

1) *Mempunyai pendidikan umum yang luas.*

Yang dimaksud dengan pendidikan dalam hal ini bukan pendidikan formal yang iakhiri dengan suatu gelar, tetapi bahwa seseorang pimpinan yang baik harus seorang yang "*Generalist*" yang baik pula sehingga ia akan mampu mengembangkan kemampuan manajerial yang mendalam.

2) *Kemampuan berkembang secara mental*

Seorang yang secara mental sudah tidak dapat berkembang lagi, maka dapat diibaratkan orang itu telah mengalami proses menuju ke kematian, artinya apa yang dilakukan dan dipikirkan stagnasi, pimpinan yang secara mental tidak berkembang lagi identik dengan sebuah sistem yang tidak berinteraksi dengan lingkungannya, sehingga bagaimanapun lingkungannya, ia akan tetap seperti itu.

3) *Ingin Tahu.*

Seorang pimpinan harus secara sadar bahwa lingkungan, apakah itu peraturan, perekonomian, politik, teknologi, budaya akan mengalami perubahan. Perubahan- perubahan tersebut seyogyanya mendapat perhatian, karena perhatian itu merupakan bagian dari kepemimpinan, sehingga pimpinan akan menjadi lebih inovatif dan kreatif. Dan pada umumnya pimpinan seperti itu merasa tidak puas terhadap apa yang telah dihasilkan.

4) *Mempunyai kemampuan analitis.*

Pimpinan harus mempunyai kemampuan untuk menganalisa situasi yang didapati secara teliti, cermat, matang, mantap dan komprehensif, agar mendapatkan kesuksesan dalam mencapai tujuan organisasi yang dipimpinnya.



Lebih - lebih dimasa yang serba tidak pasti seperti ini, kemampuan seseorang untuk menganalisa lingkungannya menjadi penting, sehingga keputusan yang diambil akan lebih berkualitas.

5) *Memiliki daya ingat yang kuat.*

Pimpinan pada masa modern seperti ini akan dihadapkan pada maraknya informasi. Pimpinan harus mampu mendapatkan informasi tersebut dengan baik. Sesuai dengan perkembangannya, informasi yang dihadapi pimpinan seringkali dalam volume yang sangat besar dan dengan kecepatan yang tinggi. Pimpinan tidak 100% akan menyerahkan hal itu pada komputer begitu saja, oleh karenanya pimpinan sebagai manusia harus mengolah informasi dengan volume besar dan kecepatan tinggi. Hal ini akan dapat terlaksana jika pimpinan mempunyai daya ingat yang baik.

6) *Kapabilitas integratif.*

Berkembangnya bidang spesialisasi yang semakin beraneka ragam, kepentingan - kepentingan yang berbeda - beda dan fungsi – fungsi yang semakin kompleks diperlukan kapabilitas yang integratif, yaitu kemampuan pimpinan yang mencakup berbagai aspek sangat penting. Dengan kapabilitas integratif pimpinan akan mampu menggerakkan organisasi sebagai suatu kesatuan yang utuh kearah pencapaian tujuan.

7) *Keterampilan berkomunikasi.*

Pimpinan harus mampu berkomunikasi baik secara lisan maupun tertulis, khususnya jika pimpinan sedang memberikan perintah (Instruksi), petunjuk,

pedoman, nasehat dan lain sebagainya. Komunikasi dapat secara vertikal maupun secara horisontal, yaitu komunikasi dengan atasan, komunikasi dengan sesama pimpinan maupun komunikasi dengan bawahannya.

8) *Rasionalitas dan obyektivitas.*

Sikap rasional dan obyektif harus ditanamkan dalam diri pimpinan, sebab tidak mungkin seorang pimpinan akan bertindak secara emosional dan subyektif. Hal seperti ini dapat mempengaruhi kualitas dari keputusan yang diambil.

9) *Pragmatis.*

Keputusan yang diambil selalu dapat dilaksanakan dengan baik oleh bawahannya sesuai dengan kemampuan dan sumber daya yang ada serta bidang masing – masing.

10) *Sense of urgency.*

Seorang pimpinan harus mampu membuat skala prioritas atas beberapa kegiatan, sehingga mampu mengarahkan sumber daya yang ada secara optimal.

11) *Sense of timing.*

Pimpinan harus dapat mengatur waktu, kapan waktu yang tepat atau tidak tepat dalam melakukan suatu tindakan, yang jika dikaitkan dengan tugas dan pekerjaan personil, hal ini menjadi sangat penting.

12) *Sense of cohesiveness.*

Seorang pimpinan harus menciptakan agar dirinya menyatu dengan bawahan, kolega setingkat dan atasan. Hal ini sangat penting jika dikaitkan dengan pengembangan kerjasama, koordinasi, integrasi dan sinkronisasi tindakan.

*13) Sense of relevance.*

Segala tindakan atau keputusan yang diambil harus sesuai atau relevan dengan tujuan yang akan dicapai oleh organisasi yang dipimpinnya.

*14) Kesederhanaan.*

Biasanya bawahan akan meneladani sikap-sikap yang dikembangkan oleh pimpinannya. Dengan demikian pimpinan harus menunjukkan kesederhanaan dan kewajaran dalam cara hidup, cara bekerja serta cara bertindak. Semua itu dilakukan dengan tidak berbelit-belit sehingga mudah diikuti arahnya.

*15) Keberanian.*

Semakin tinggi kedudukan seseorang dalam organisasi, ia perlu memiliki keberanian yang semakin tinggi dalam mengambil keputusan dan melaksanakan tugas pokoknya.

*16) Kemampuan mendengar.*

Seorang pimpinan harus mampu dan mau mendengarkan berbagai pendapat atau saran atau usulan dan bahkan kritik yang disampaikan oleh bawahannya.

*17) Ketegasan.*

Pimpinan harus memiliki tingkat ketegasan yang tinggi dalam menghadapi situasi yang semakin tidak pasti dalam rangka upaya menjamin stabilitas organisasi meskipun dihadapkan pada berbagai resiko yang tidak dapat dihindarkan.

Menurut Maskat (1996:76) mengatakan bahwa ciri- ciri khusus Manajemen Puncak (top manajemen) meliputi :

1) *Menentukan misi (mission).*

Menentukan misi dari organisasi dalam rangka melaksanakan tugas pokok, *Top Management* ini menentukan misi dari Dispertasih, sehingga dapat membawa image tentang Dispertasih.

2) *Menentukan kebijaksanaan.*

Dengan adanya keterbatasan sumber daya yang dimiliki (personil, anggaran, material), dan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan, maka pimpinan puncak ini menentukan kebijaksanaannya. Dengan demikian kebijaksanaan itu berkaitan dengan pengelolaan sumber daya dalam rangka mencapai tujuan.

3) *Menentukan strategi umum.*

Dengan mengetahui keadaan kekuatan dan kelemahan sendiri yang ada serta peluang-peluang yang ada dan ancaman yang dihadapi, yang kemudian disebut dengan *SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunity, Threats)*. Oleh karena strategi apa yang sebaiknya diterapkan agar tujuan mudah dicapai.

4) *Perilaku.*

Hampir segala hal yang dilakukan oleh pimpinan akan dianggap sebagai panutan oleh seluruh anggota dalam organisasi. Jika ada diantara pimpinan yang melakukan hal-hal yang menyimpang (kurang pantas), maka hal ini akan mempunyai pengaruh yang cukup besar terhadap perilaku para bawahannya.

5) *Kekompakan dan keterpaduan.*

Pimpinan puncak mempunyai pengaruh yang kuat bagi pelaksanaan tugas anggota dilapangan. Jika kekompakan dan keterpaduan antara pimpinan dengan pimpinan, anggota dengan anggota, dan pimpinan dengan anggota tidak ada, maka sudah dapat dipastikan bahwa kebijakan yang dibuat kurang bagus, maka mencapai tujuan juga tidak mudah dilaksanakan.

6) *Pengembangan individu.*

Personil yang belum mampu mencapai puncaknya harus diarahkan agar mereka benar - benar ikut merasakan dan pimpinan harus membuat skala prioritas dalam hal pengembangan individu sebagai pendukung utama jalannya roda organisasi Dispersih.

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya, diperlukan peran dari setiap individu yang ada di dalamnya, yaitu pimpinan dan bawahan. Pimpinan sebagai penggerak dinamika kehidupan organisasi mempunyai peran yang sangat penting untuk memberi arah kemana organisasi itu hendak dibawa. Ada beberapa cara pengukuran keefektifan dalam mencapai tujuan organisasi.

1) *Teori sifat kepemimpinan.*

Teori sifat (*Trail Theories*) kepemimpinan bermula dari gagasan para ahli yang mencoba untuk mengungkap sifat - sifat yang harus dimiliki oleh seorang pimpinan. Teori ini menyatakan bahwa seseorang dilahirkan tanpa membawa sifat - sifat kepemimpinan, yang menurut Davis (1997:349) ada empat ciri utama

yang mempengaruhi kesuksesan seorang pimpinan dalam memimpin organisasinya, yaitu :

- a) Kecerdasan (*intellegency*).
- b) Kedewasaan dan hubungan sosial.
- c) Motivasi diri dan dorongan untuk berprestasi.
- d) Sikap hubungan manusiawi.

2) *Teori Sifat perilaku pribadi.*

Teori ini cenderung kepada pengungkapan mengenai sifat perilaku pribadi dalam melakukan kepemimpinan dibanding dengan sifat - sifat kepemimpinannya. Dalam sifat perilaku pribadi telah ditemukan bahwa bagaimana seorang pimpinan berperilaku dalam rangka memberikan kepuasan dan kinerja pegawainya dibanding mencari-cari kesuksesan kepemimpinan. Perilaku pribadi yang dikaitkan dengan kepemimpinan terdapat dua sifat, yaitu sifat kepemimpinan yang berorientasi kepada pekerjaan/tugas (*job centered*) dan sifat kepemimpinan yang berorientasi kepada karyawan/hubungan (*employee centered*). Teori lain yang mendukung pendapat ini mengatakan bahwa *sifat* perilaku kepemimpinan yang utama adalah (1) struktur pemberian inisiatif yaitu pimpinan yang menekankan pada penyelesaian tugas dan, (2) pertimbangan, yaitu pemimpin yang memperhatikan kebersamaan individu dan kelompok.

3) *Teori Kelompok.*

Dalam kepemimpinan, bahwa suatu organisasi harus dianggap sebagai satu kelompok besar yang secara bersama-sama bekerja untuk mencapai tujuan, sehingga hubungan interpersonal sangat diutamakan.

4) *Teori situasional.*

Dalam teori ini dinyatakan bahwa seorang pemimpin yang efektif harus cukup luwes untuk menyesuaikan terhadap perbedaan antara pegawai dengan situasi Fiedler (1967:89) terkenal dengan teori yang diberi nama model "*Contingency Fiedler*" mengemukakan bahwa kinerja pegawai sangat tergantung pada keadaan cocok atau tidaknya kepemimpinan dengan faktor- faktor situasional kepemimpinan. Ada tiga faktor situasi yang penting dalam menentukan keberhasilan kepemimpinan, yaitu :

a) Faktor hubungan antara pimpinan dengan pegawai (*Leader Member Relation*).

Pengukuran dilakukan terhadap kadar keyakinan, kepercayaan dan rasa hormat pegawai terhadap pimpinan.

b) Faktor struktur tugas (*Task Structur*).

Merupakan faktor situasi yang menunjukkan tingkat dimana komponen dari suatu pekerjaan perlu distrukturkan.

c) Faktor kekuasaan posisi (*Leader Position Power*),

Adalah faktor situasi yang dirancang untuk menentukan seberapa banyak kekuasaan yang dimiliki seseorang yang sedang melaksanakan pekerjaan tertentu.

Ketiga situasional kepemimpinan tersebut menunjukkan hirarki tingkat kepentingannya. Hubungan pimpinan dengan bawahan merupakan faktor yang paling penting, apakah hubungan pimpinan dengan bawahan condong ke arah yang baik atau condong ke arah yang tidak baik. Faktor situasional yang berikutnya adalah tugas, yaitu apakah tugas - tugas bagi setiap individu telah dibuat secara jelas, sangat terstruktur atau tidak, dan terakhir adalah posisi kekuasaan pimpinan, apakah pimpinan mempunyai posisi yang sangat kuat atau justru sangat lemah.

Jika ketiga faktor situasional kepemimpinan tersebut mempunyai nilai yang tinggi, maka pimpinan berada dalam situasi menguntungkan dan kepemimpinan menjadi lebih efektif.

Agar kepemimpinan lebih efektif perlu ada situasi yang mendukung, situasi kepemimpinan yang mendukung dapat diupayakan dengan berbagai cara, yang menurut Gibson (2001:196) cara - cara tersebut adalah :

a) Mengubah Hubungan pimpinan - bawahan.

- (1) Sediakan/kurangi waktu untuk berhubungan dengan yang sifatnya tidak formal.
- (2) Berikan kesempatan agar orang lain tertentu bekerja dalam kelompok anda.
- (3) Berikan kesempatan kepada pegawai agar mereka dengan suka rela memberikan arahan pada teman sekerja yang suka usil.
- (4) Sarankan/alih tugaskan pegawai dari kelompok tertentu.



(5) Tingkatkan moral untuk mendapatkan hasil yang positif dari karyawan.

b) Mengubah struktur tugas.

Jika pegawai menghendaki pekerjaan yang kurang/tidak terstruktur, maka anda dapat melakukan beberapa hal berikut :

- (1) Berikan tugas baru atau masalah yang tidak biasa terjadi kepada pegawai dan berikan keleluasaan agar mereka mencari dan merencanakan cara penyelesaiannya.
- (2) Bawalah masalah yang ada kepada kelompok tertentu dan anjurkan kepada mereka agar bekerja sama untuk membuat perencanaan penyelesaian dan pengambilan keputusannya.

Dan jika ternyata pegawai menghendaki pekerjaan yang sangat terstruktur, maka pimpinan dapat melakukan :

- (1) Berikan tugas yang lebih terstruktur atau berikan perintah/instruksi yang lebih rinci kepada pegawai.
- (2) Uraikan sebuah tugas menjadi sub - sub tugas yang lebih kecil sehingga menjadi lebih terstruktur.

Untuk meningkatkan kekuasaan posisi, pimpinan dapat melakukan berbagai hal berikut :

- (1) Menunjukkan kepada pegawai siapa sebenarnya yang menjadi pimpinan dengan melaksanakan kekuasaan yang diberikan oleh organisasi.

- (2) Pastikan bahwa informasi yang diterima kelompok kerja/pegawai tersalur melalui pimpinan.

Sebaliknya untuk memperkecil kekuasaan posisi, pimpinan dapat melakukan hal - hal berikut:

- (1) Mengajak dan melibatkan pegawai untuk ikut serta dalam fungsi perencanaan dan pengambilan keputusan.
- (2) Membiarkan pegawai untuk menggunakan kekuasaannya yang lebih besar.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka kepemimpinan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah suatu cara/kegiatan yang harus dilakukan oleh seseorang yang dianggap sebagai perencana, organisator, penggerak, fasilitator dan pengawas agar orang lain dengan sukarela dan sadar bersedia melakukan pekerjaan yang telah ditentukan. Adapun indikator dari kepemimpinan yang diambil dalam penelitian ini adalah menghormati hak dan kewajiban setiap pegawai, komunikasi yang hangat antara pimpinan dengan pegawai, menciptakan suasana pelatihan/ pendidikan yg kondusif, membantu memecahkan persoalan pegawai, memberi perhatian pada keadaan pegawai, menghargai hasil kerja pegawai, bersikap objektif pada pegawai, dan memposisikan pegawai sebagai mitra kerja.

### **2.1.3 Pemberdayaan Pegawai**

Pemberdayaan secara etimologis berasal dari kata daya yang berarti kemampuan untuk melakukan sesuatu atau kemampuan bertindak. Mendapat

awalan ber-menjadi „berdaya“ artinya berkekuatan, berkemampuan, bertenaga, mempunyai akal (cara dan sebagainya) untuk mengatasi sesuatu.

### **2.1.3.1 Pengertian Pemberdayaan Pegawai**

Berikut ini akan dikemukakan pengertian pemberdayaan menurut para ahli, yaitu : Mulyadi (2007:135) menyatakan bahwa: “pemberdayaan karyawan (employee empowerment) merupakan tren pengelolaan modal manusia di dalam organisasi masa depan”.

Pradiansyah (2012:111) menyatakan “pemberdayaan merupakan kepercayaan (trust)”. Yulk yang dialihbahasakan oleh Supriyanto (2009:15) menyatakan : “Pemberdayaan merupakan motivasi intrinsik dan self-efficacy dari orang yang terpengaruh oleh perilaku kepemimpinan, karakteristik pekerjaan, struktur organisasi, dan kebutuhan dan nilai-nilai mereka sendiri” Berdasarkan pengertian di atas, maka dapat dikatakan bahwa pemberdayaan karyawan merupakan bentuk implikasi dari pengembangan bagi bawahan. Pemimpin sadar bahwa pekerjaan sangat membutuhkan bantuan orang lain, maka pemimpin harus berani mendelegasikan wewenangnya. Karyawan yang diberdayakan adalah kunci kesuksesan sebuah karya yang dapat menciptakan perilaku yang efektif.

### **2.1.3.2. Komponen Dasar Pemberdayaan Pegawai**

Pemberdayaan bawahan oleh seorang pemimpin merupakan komponen dasar dalam manajerial dan mendukung dalam efektivitas organisasi. Pemberdayaan merupakan motivasi intrinsik dan self-efficacy dari orang yang

terpengaruh oleh perilaku kepemimpinan, karakteristik pekerjaan, struktur organisasi, dan kebutuhan dan nilai-nilai mereka sendiri.

Menurut Yukl yang dialihbahasakan oleh Supriyanto (2009:18), pemberdayaan mencakup empat elemen yaitu :

**a. Makna**

Terkait dengan kandungan dan konsekuensi dari pekerjaan konsisten dengan nilai-nilai dan idealisme seseorang. Seorang karyawan akan melaksanakan pekerjaannya didasarkan pada nilai-nilai tertentu, bahkan pekerjaan yang dilaksanakan tersebut harus memberikan kemanfaatan bagi dirinya.

**b. Determinasi diri**

Seseorang memiliki kemampuan untuk menentukan bagaimana dan kapan pekerjaan itu diselesaikan. Karyawan dalam melaksanakan pekerjaan harus didasarkan schedule yang ada, kapan dimulai dan kapan akan berakhir, sehingga dalam melaksanakan suatu pekerjaan harus sesuai dengan targetnya.

**c. Self-efficacy**

Seseorang memiliki kepercayaan diri yang tinggi mengenai kemampuan melakukan pekerjaan secara efektif. Seorang dalam melaksanakan pekerjaannya harus percaya akan kemampuannya, dan disesuaikan dengan tingkat kompetensi yang dimiliki. Kepercayaan merupakan faktor kunci dalam melaksanakan suatu pekerjaan.

**d. Dampak**

Seseorang yakin bahwa sangat mungkin untuk memiliki dampak penting pada

pekerjaan dan lingkungan kerja. Pekerjaan yang dilakukan akan mempunyai pengaruh terhadap kelangsungan hidup organisasi, dan penekannya akan memberikan manfaat yang lebih atau memberikan kemaslahatan organisasi tersebut. Majunya organisasi merupakan salah satu sumbangan dari dirinya yang pernah dilakukannya.

### **2.1.3.3 Beberapa Bentuk Pemberdayaan Pegawai**

Menurut Yukl yang dialihbahasakan oleh Supriyanto (2009:18), pemberdayaan memberikan partipatif dan program keterlibatan karyawan yang tidak mengurangi perasaan tidak memiliki atau membiarkan orang merasa bahwa pekerjaan mereka berarti dan berharga. Sebagai contoh, mengizinkan bawahan untuk melakukan sebuah tugas dan diberikan tanggungjawab dalam pengambilan keputusannya juga. Ada beberapa bentuk pemberdayaan pegawai yaitu

#### ***a. Participative Management***

Partisipasi seorang bawahan bersamasama dengan seorang atasan dalam hal pengambilan keputusan. Pemberdayaan ini dilakukan karena semakin rumitnya pekerjaan, sehingga terkadang atasan tidak mengerti apa yang dilakukan oleh seorang bawahan. Pemberdayaan ini diharapkan pegawai dapat memberikan kontribusi dan dicapai keputusan yang terbaik.

#### ***b. Representative Participation***

Partisipasi pegawai diwakilkan oleh sekelompok karyawan saja. Hal ini, kelompok diizinkan untuk mengambil keputusan bersama-sama

manajemen.

**c. *Quality Circles***

Partispasi sekelompok pegawai yang memiliki tanggungjawab dalam hal kualitas di perusahaan. Kelompok ini mendiskusikan masalah, menyarankan solusi dan menjalankan tindakan koreksi. Kelompok ini pada umumnya memberikan umpan balik, kemudian manajemen yang pada akhirnya memiliki keputusan akhir mengenai solusi yang akan dijalankan.

**d. *Employee Stock Ownership Plans***

Program perusahaan terhadap kayawan dalam hal kepemilikan saham perusahaan. Kepemilikan ini diharapkan kepuasan kerja pegawai meningkat dan bekerja lebih efektif, karena kinerja yang baik berarti akan menguntungkan pula bagi karyawan tersebut.

Berdasarkan uraian di atas, maka pemberdayaan pegawai, diharapkan motivasi pegawai meningkat, seiring dengan kesempatan untuk berkembang, tanggungjawab dan keterlibatan yang juga meningkat. Pemberdayaan merupakan bentuk memfasilitasi dan memotivasi perilaku dalam organisasi untuk mencapai produktivitas yang tinggi. Sehingga, dengan keterlibatan ini diharapkan menimbulkan perilaku yang baik dan menguntungkan bagi organisasi.

### **2.1.3.4 Dimensi dan Indikator Pemberdayaan Pegawai**

Pemberdayaan merupakan hubungan antar personal yang berkelanjutan untuk membangun kepercayaan antara pegawai dan manajemen. Kahn (2007:54) dalam Arifin, dkk (2014:16) menyatakan bahwa pemberdayaan pegawai dapat dilihat dari dimensi sebagai berikut :

#### **1. Keinginan**

- a. Pegawai diberi kesempatan mengidentifikasi permasalahan yang berkembang
- b. Memperkecil penilaian subjektif dan memperluas keterlibatan pegawai
- c. Mendorong terciptanya perspektif baru dan memikirkan strategi kerja
- d. Menggambarkan keahlian tim dan melatih pegawai untuk mengawasi sendiri (self control).

#### **2. Kepercayaan Diri**

- a. Mendelegasikan tugas yang penting kepada pegawai
- b. Menggali ide dan saran dari pegawai
- c. Memperluas tugas dan membangun jaringan antar departemen
- d. Menyediakan jadwal instruksi kerja dan mendorong penyelesaian yang baik

#### **3. Kredibilitas**

- a. Memandang pegawai yang lain sebagai partner strategis
- b. Peningkatan target di semua bagian pekerjaan

- c. Memperkenalkan inisiatif individu untuk melakukan perubahan melalui partisipasi
- d. Membantu menyelesaikan perbedaan-perbedaan dalam penentuan tujuan dan prioritas.

#### **4. Akuntabilitas**

- a. Menggunakan jalur pelatihan dalam mengevaluasi kinerja pegawai
- b. Memberikan tugas yang jelas dan ukuran yang jelas
- c. Melibatkan pegawai dalam penentuan standar dan ukuran
- d. Memberikan bantuan kepada pegawai dalam penyelesaian beban kerja
- e. Menyediakan program umpan balik hasil evaluasi kinerja

#### **5. Komunikasi**

- a. Menetapkan kebijakan komunikasi terbuka
- b. Menyediakan waktu untuk mendapatkan informasi dan mendiskusikan permasalahan secara terbuka
- c. Menciptakan kesempatan untuk mendapatkan pelatihan di luar kompetensi tugas

#### **2.1.4. Kinerja Pegawai**

Performance menurut Sedarmayanti (2001:50) kinerja berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja atau hasil kerja/unjuk kerja/penampilan. Kinerja pada dasarnya merupakan gambaran hasil kerja yang dicapai seseorang dalam jangka waktu tertentu, dengan kata lain kinerja



merupakan kemampuan karyawan untuk melaksanakan tugasnya sehingga dapat menghasilkan sesuatu yang mencerminkan pengetahuan dan keterampilan yang mereka miliki. Beberapa teori yang dikemukakan oleh para ahli diantaranya :

Gomes (2000 : 135) Mengemukakan :”*Performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a specified time periode*”.(“ Kinerja adalah out-come yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama satu periode tertentu”)

Organisasi dalam menjalankan perannya akan bertumpu pada aktivitas pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Pencapaian tujuan ini dilakukan melalui kerjasama antara anggota organisasi. Tujuan organisasi akan dapat diwujudkan secara optimal apabila didukung oleh ketersediaan sumber daya manusia yang memiliki kualitas yang baik. Apabila kualitas dari para sumber daya manusia baik maka ia akan menghasilkan kinerja yang baik pula dan kondisi seperti itu akan memberikan dampak pada produktivitas yang dihasilkan.

Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang). Mangkunegara (2008:67) berpendapat bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Adapun indikator yang digunakan dalam penelitian ini meliputi kuantitas dan kualitas kerja, kreativitas, inisiatif serta integritas pegawai itu sendiri Sedangkan

Kusriyanto (1998: 76) mendefinisikan kinerja adalah perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu.

Kinerja pegawai merupakan kemampuan yang diberikan dan ditunjukkan pegawai pada saat melakukan tugas-tugasnya, dengan kata lain bahwa kinerja pegawai bisa dikatakan sebagai penampilan kerja yang ditunjukkan pegawai di tempat kerjanya, dan kinerja pegawai juga bisa dikatakan sebagai kemampuan yang diperlihatkan seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Menurut Mitchell, 1978:343, dalam Sedarmayanti, 2001:51, kinerja pegawai meliputi beberapa aspek, yaitu : (1) quality of work, (2) Proptness, (3) Initiative, (4) Capability, (5) Communication. Kelima aspek tersebut dapat dijadikan ukuran dalam mengadakan pengkajian tingkat kinerja seseorang. Disamping itu bahwa untuk mengadakan pengukuran terhadap kinerja, ditetapkan *Performance = ability x motivation*.

Sigian (2008:105) menjelaskan bahwa kinerja adalah prestasi yang ditunjukkan oleh pegawai, ia merupakan hasil yang dicapai dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya berdasarkan kecakapan pengalaman dan kesungguhan serta waktu yang tersedia.

Artinya, kinerja pegawai adalah prestasi kerja atau pencapaian kerja pegawai yang diimplementasikan dalam pekerjaan sehari-hari yang berdasarkan standar atau urutan penilaian yang telah ditetapkan standar dan alat ukur tersebut merupakan indikator untuk menentukan apakah seorang pegawai memiliki kinerja

tinggi atau rendah. Ditetapkan berdasarkan sifat dan jenis pekerjaan, standar tersebut juga berfungsi sebagai alat ukur dalam memberikan pertanggungjawaban.

Implementasi pelaksanaan tugas seseorang berhubungan erat dan dipengaruhi oleh : a) Kompetensi yang ia miliki, b) Motivasi individual dan kelompok, c) Lingkungan dan organisasi, d) Sifat dan jenis pekerjaan dalam rumusan yang lebih spesifik.

Seorang pemimpin dalam rangka meningkatkan kinerja bawahannya harus mengetahui faktor-faktor yang perlu dipersiapkan sehingga mendukung terhadap peningkatan kinerja. Kinerja akan dipengaruhi oleh faktor instrinsik dan ekstrinsik yang ada dalam diri pegawai. Hal ini membuktikan bahwa dalam meningkatkan kinerja pegawai diperlukan suatu pengkondisian aspek-aspek yang mempengaruhinya dengan baik.

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Davis yang dikutip oleh Mangkunegara (2008:13) yang merumuskan bahwa :

$$\textit{Human Performance} = \textit{Ability} \times \textit{motivation}$$

$$\textit{Motivation} = \textit{Attitude} \times \textit{Situation}$$

$$\textit{Ability} = \textit{Knowledge} \times \textit{Skill} \textit{ Atau}$$

$$\textit{Human Performance} = (\textit{Knowledge} \times \textit{Skill}) \times (\textit{Attitude} \times \textit{Situation})$$

a. Faktor Kemampuan (*Ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya pimpinan dan karyawan

yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110 – 120) apalagi IQ superior, very superior, gifted dan genius dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

b. Faktor Motivasi (*Motivation*)

Motivasi diartikan suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja (*situation*) di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif (*pro*) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif (*kontra*) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

Sedangkan menurut Griffin, yang dikutip Sule dan Saefullah (2005:235) menjelaskan bahwa kinerja ditentukan oleh 3 faktor, yaitu (1) motivasi (*motivation*), yaitu yang terkait dengan keinginan untuk melakukan pekerjaan; (2) kemampuan (*ability*) yaitu kapabilitas dari tenaga kerja atau SDM untuk melakukan pekerjaan; dan (3) lingkungan pekerjaan (*the work environment*) yaitu sumber daya dan situasi yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan tersebut.

Berdasarkan uraian di atas, pada penelitian ini karena pegawai dianggap telah memiliki kemampuan (*ability*) dalam melaksanakan tugas, maka diduga bahwa kinerja yang rendah disebabkan oleh faktor lingkungan kerja/iklim kerja

dan motivasi kerja. Oleh karena itu dalam penelitian ini akan dikaji bagaimana pengaruh iklim dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.

Kinerja individu adalah hasil kerja pegawai baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standard kerja yang telah ditentukan. Kinerja individu ini akan tercapai apabila didukung oleh atribut individu, upaya kerja (*work effort*) dan dukungan organisasi. Dengan kata lain, kinerja individu adalah hasil :

- a. Atribut individu, yang menentukan kapasitas untuk mengerjakan sesuatu. Atribut individu meliputi faktor individu (kemampuan dan keahlian, latar belakang serta demografi) dan psikologis meliputi persepsi, attitude, personality, pembelajaran dan motivasi.
- b. Upaya kerja (*work effort*), yang membentuk keinginan untuk mencapai sesuatu
- c. Dukungan organisasi, yang memberikan kesempatan untuk berbuat sesuatu. Dukungan organisasi meliputi sumber daya, kepemimpinan, lingkungan kerja, struktur organisasi dan job design.

Menurut Timple (Mangkunegara, 2008:15), faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal (disposisional) yaitu faktor yang dihungkan dengan sifat-sifat seseorang. Misalnya kinerja seseorang baik karena memiliki kemampuan tinggi dan seseorang itu tipe pekerja keras, sedangkan seseorang yang memilki kinerja jelek dikarenakan orang tersebut mempunyai kemampuan rendah dan orang tersebut tidak memiliki upaya-upaya untuk memperbaiki kemampuannya.

Faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja dan iklim organisasi. Faktor internal dan faktor eksternal ini merupakan jenis-jenis atribusi yang mempengaruhi kinerja seseorang.

Siagian (2008:173-178) mengemukakan bahwa ada beberapa faktor yang mempunyai kaitan dengan masalah-masalah berperilaku dan kinerja seseorang dalam organisasi tersebut, yaitu : sifat agresif, daya tahan terhadap tekanan, energi fisik, kreativitas, kepercayaan pada diri sendiri, kemampuan menyesuaikan diri, kepemimpinan, integritas pribadi, keseimbangan emosional, antusiasme, mutu pekerjaan, ketepatan waktu, prakarsa, kemampuan dan komunikasi.

Dari pendekatan tersebut, maka banyak teknik yang digunakan dalam mengukur kinerja yaitu *rating scales, checklist, forced choice method, critical incident method, behaviorally anchored rating scales, field review method, performance tests and observations, comparative evaluation, ranking method, forced distribution, point allocation method, dan paired comparisons* (Werther and Davis, 2002). Teknik-teknik ini digunakan sesuai dengan kinerja apa yang akan dinilai.

Berdasarkan uraian di atas banyak instrumen-instrumen untuk mengukur kinerja, tetapi pada penelitian ini pengukuran kinerja difokuskan kepada penelusuran instrumen-instrumen (Mangkunegara, 2008:67) sebagai berikut :

### **1. Kuantitas kerja (*Quantity of work*)**

Instrumen ini digunakan untuk menilai kinerja dengan mengukur kesesuaian jumlah output yang dicapai oleh pegawai dalam waktu tertentu. Adapun indikator kuantitas kerja adalah sebagai berikut :

- a) Jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode yang telah ditentukan
- b) Efisiensi waktu untuk mengerjakan sesuatu pekerjaan

### **2. Kualitas kerja (*Quality of work*)**

Instrumen ini digunakan untuk menilai kinerja dengan mengukur kesesuaian jumlah output yang dicapai dengan standar yang telah ditentukan. Adapun indikator kualitas kerja adalah sebagai berikut :

Kualitas kerja yang dicapai

### **3. kreativitas (*Creativeness*)**

Instrumen ini digunakan untuk menilai kinerja dengan mengukur kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas yang bermacam-macam persoalannya sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna. Adapun indikator kreativitas kerja adalah sebagai berikut :

- a) Pengetahuan yang dimiliki
- b) Gagasan/ide yang dimunculkan dalam menyelesaikan masalah pekerjaan
- c) Kerjasama dengan orang lain
- d) Berani menanggung resiko

#### **4. Inisiatif/prakarsa (*Initiative*)**

Instrumen ini digunakan untuk menilai kinerja dengan mengukur kemampuan pegawai untuk mengambil keputusan dan langkah-langkah dalam menjabarkan tugas pokok yang diberikan. Adapun indikator inisiatif adalah sebagai berikut:

- a. Pengambilan keputusan
- b. Integritas.

#### **2.2. Kerangka Pemikiran**

Meningkatnya kualitas sumberdaya manusia akan termanifestasikan dalam kinerja SDM dalam melaksanakan tugas dan peran yang diembannya sesuai dengan tuntutan organisasi, oleh karena itu upaya mengelola dan mengembangkan kinerja individu dalam organisasi menjadi hal yang sangat penting dalam membangun dan mengembangkan kemampuan organisasi untuk dapat berperan optimal. Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, tetapi berhubungan dengan kepemimpinan dan pemberdayaan.

Berdasarkan uraian dari kerangka pemikiran di atas, landasan konseptual model hubungan antara kepemimpinan dan pemberdayaan pegawai dengan kinerja pegawai dapat dijelaskan sebagai berikut :



### **2.2.1 Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai**

Kepemimpinan sangat diperlukan dalam suatu organisasi, kemampuan seorang pemimpin untuk menggerakkan atau mempengaruhi bawahan atau karyawan sangat dipengaruhi faktor kepemimpinannya. Secara individu, manusia mempunyai karakteristik khusus, dan tiap-tiap manusia mempunyai pendekatan tersendiri untuk dipengaruhi atau mempengaruhi orang lain. Bawahan yang bekerja dengan tingkat kinerja yang tinggi atau baik akan meningkatkan produktivitas. Seorang pemimpin yang sukses harus mampu melihat dan menganalisa dengan tepat tentang motif-motif dari bawahan atau karyawan sehingga mendorong mereka bekerja dengan baik. Olehnya itu keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan bukan hanya ditentukan oleh kepemimpinan pemimpin, melainkan juga dari bawahan sebagai pelaksana dari kegiatan perusahaan yang memberikan peranan sangat penting.

Pemimpin mungkin telah mengamati perbedaan antara apa yang mendorong mereka bertindak dan apa yang memicu seorang rekan untuk bertindak. Pengalaman ini merupakan syarat mutlak bagi setiap perubahan cara-cara mendorong kinerja. Hal ini sesuai dengan pendapat Widjaya (2010:27) yang menyatakan bahwa Pemimpin mempunyai tugas utama untuk mengetahui pengaruh mana yang dapat mendorong orang-orang yang dipimpin agar bersedia bertindak untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Apabila mengetahui pengaruh-pengaruh itu, maka para pemimpin itu dapat menerapkannya pada orang-orang yang dipimpinnya atau pengikutnya, sebab

salah satu tugas pokok seorang pemimpin adalah menggerakkan orang-orang yang dipimpinnya untuk mencapai tujuan organisasi.

Kepemimpinan yang diterapkan sesuai dengan situasi atau keadaan organisasi khususnya terhadap bawahan maka akan dapat meningkatkan kinerja karyawan/bawahan, begitu pula sebaliknya. Dengan demikian maka faktor kepemimpinan sangat berpengaruh besar terhadap kinerja bawahan, dikatakan demikian karena kinerja tidak hanya menyoroti pada sudut tenaga pelaksana yang pada umumnya bersifat teknis akan tetapi juga dari kelompok dan manajerial. Siagian (2006:66) menyatakan bahwa kepemimpinan yang efektif yaitu kepemimpinan yang dapat meningkatkan kinerja pegawai, sehingga kepemimpinan yang terdapat dalam suatu organisasi memainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi tersebut dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya terutama terlihat dalam kinerja para pegawainya.

Hasil penelitian Marpaung (2014); Sri Partini dan Hartono (2013) menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, artinya kepemimpinan merupakan suatu upaya untuk mempengaruhi pegawai melalui proses komunikasi untuk mencapai tujuan organisasi diharapkan dapat menimbulkan perubahan positif berupa kekuatan dinamis yang dapat mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan jika diterapkan sesuai dengan koridor yang telah ditetapkan kedua belah pihak sesuai dengan jabatan yang dimiliki.

### **2.2.2 Pengaruh Pemberdayaan Pegawai terhadap Kinerja Pegawai**

Pemberdayaan pegawai merupakan komponen dasar dalam manajerial dan mendukung dalam efektivitas organisasi. Pemberdayaan merupakan motivasi intrinsik dan self-efficacy dari orang yang terpengaruh oleh perilaku kepemimpinan, karakteristik pekerjaan, struktur organisasi, dan kebutuhan dan nilai-nilai mereka sendiri. Adanya pemberdayaan pegawai diharapkan motivasi karyawan meningkat, seiring dengan kesempatan untuk berkembang, tanggungjawab dan keterlibatan yang juga meningkat. Pemberdayaan merupakan bentuk memfasilitasi dan memotivasi perilaku dalam organisasi untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi, sehingga, dengan keterlibatan ini diharapkan menimbulkan perilaku yang baik dan menguntungkan bagi organisasi. Pemberdayaan pegawai merupakan bentuk implikasi dari pengembangan bagi bawahan.. Pegawai yang diberdayakan adalah kunci kesuksesan sebuah karya yang dapat menciptakan perilaku yang efektif.

Tujuan utama dari pemberdayaan pegawai itu sendiri yaitu untuk memunculkan potensi dan modalitas yang ada dalam diri pegawai dan memaksimalkannya sehingga karyawan menjadi mandiri dan meningkatkan kinerjanya, yang pada akhirnya memberikan nilai manfaat bagi pegawai dan organisasi. Pemberdayaan pegawai mengajarkan pegawai bagaimana membuat keputusan dan menerima tanggung jawab terhadap hasil. Melalui pemberdayaan dipastikan bahwa organisasi akan mampu mendapatkan dan mempertahankan pegawai yang memiliki kualitas, keterampilan, pengetahuan dan kemampuan serta

mempekerjakan pegawai secara efektif dan efisien.

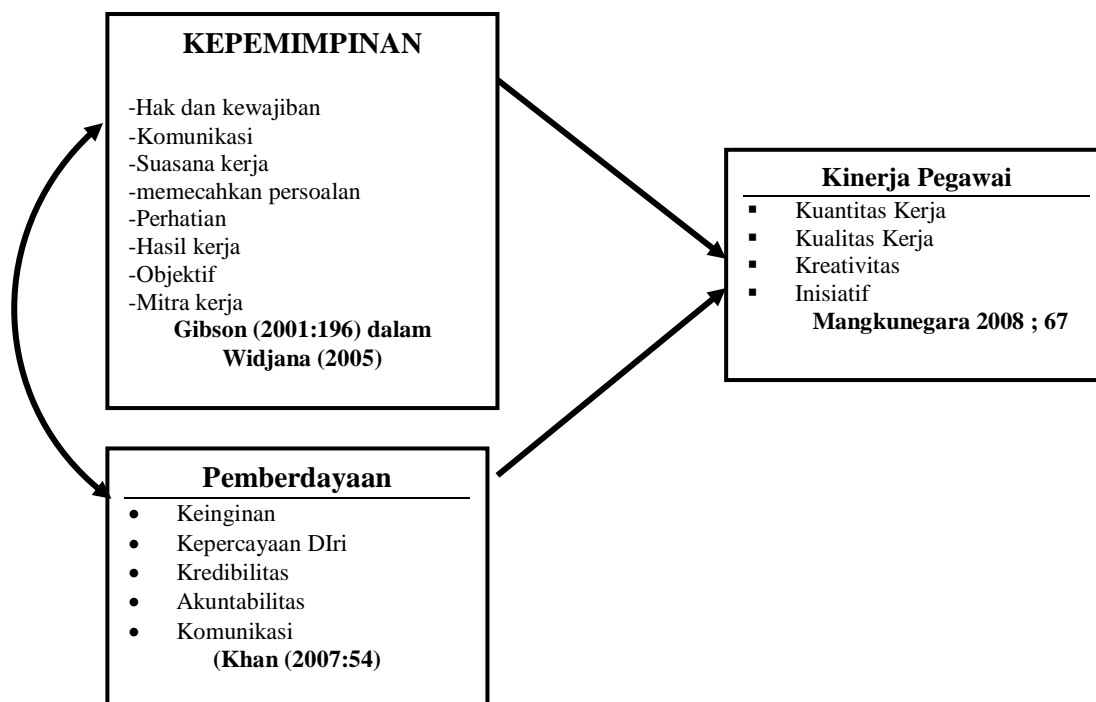
Hubungan antara pemberdayaan bawahan dengan kinerja pegawai itu sendiri diungkapkan oleh Riniwati (2011:11) yang menyatakan bahwa pemberdayaan pada diri manajer dan antara manajer tingkat atas kepada manajer tingkat dibawahnya akan sangat menentukan semangat atau dorongan untuk mengaktualisasi diri, berprestasi, dan menggunakan wewenang sebagai manajer secara efektif untuk memanfaatkan kemampuan SDM yang seoptimal mungkin maka akhirnya akan sangat mempengaruhi kinerja dalam mencapai tujuan organisasi. Pendapat lainnya diungkapkan oleh Judge dalam Yusti Pujisari (2011) yang mengatakan bahwa pemberdayaan pegawai berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai. Penelitian dilakukan oleh E. Heryanto (2011) dan Frans Sudirjo (2011) juga menunjukkan pengaruh positif pemberdayaan pegawai terhadap kinerja pegawai. Artinya kinerja pegawai dapat ditingkatkan melalui pendidikan, pelatihan, bimbingan teknis, pemberian tanggung jawab, dan diberi kesempatan untuk membuat keputusan.

### **2.2.3 Pengaruh Kepemimpinan dan Pemberdayaan Pegawai terhadap Kinerja Pegawai**

Kinerja pegawai dipengaruhi oleh kepemimpinan dan pemberdayaan pegawai. Pemberdayaan pegawai merupakan bentuk implikasi dari pengembangan bagi bawahan. Pemimpin berusaha sekuat tenaga mengenali kemampuan bawahannya, dibangkitkannya semangat belajar pada para karyawannya, dan memberi kesempatan belajar seluas-luasnya. Pemimpin sadar bahwa pekerjaan

sangat membutuhkan bantuan orang lain, maka pemimpin harus berani mendelegasikan wewenangnya. Pegawai yang diberdayakan dan ditunjang dengan pola kepemimpinan yang efektif adalah kunci kesuksesan sebuah karya yang dapat menciptakan perilaku yang efektif dalam mencapai tujuan organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Frans Sudirjo (2011) menunjukkan adanya pengaruh signifikan dari kepemimpinan dan pemberdayaan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan alur pemikiran di atas, dapat dikatakan bahwa antara Kepemimpinan, pemberdayaan, dan kinerja pegawai terdapat hubungan yang saling mempengaruhi. Dengan demikian, bila kedua faktor ini (Kepemimpinan dan Pemberdayaan) dimiliki oleh seorang pegawai, maka diasumsikan bahwa kinerja mereka akan meningkat. Untuk itu, peneliti tertarik untuk mengkaji lebih lanjut pengaruh kepemimpinan dan Pemberdayaan terhadap kinerja pegawai Kecamatan Bandung Kulon Kota Bandung dapat digambarkan secara lengkap dalam diagram kerangka pemikiran sebagai berikut :



### 2.1. Kerangka Pemikiran

### 2.3. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah dan kerangka pemikiran diatas, penulis mengajukan hipotesis penelitian sebagai berikut : **”Kepemimpinan dan Pemberdayaan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Kecamatan Bandung Kulon Kota Bandung, baik secara simultan maupun parsial”**.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Metode yang Digunakan**

Metode yang digunakan dalam penelitian ini sesuai dengan tujuan yang diharapkan yaitu metode deskriptif dan verifikatif. Penelitian deskriptif adalah penelitian yang bertujuan untuk memperoleh deskripsi tentang ciri-ciri variabel persepsi mengenai kepemimpinan, pemberdayaan dan kinerja. Sifat penelitian verifikatif pada dasarnya ingin menguji kebenaran dari suatu hipotesis yang dilaksanakan melalui pengumpulan data di lapangan, dimana dalam penelitian ini akan menguji pengaruh kepemimpinan dan pemberdayaan terhadap kinerja pegawai pada Kecamatan Bandung Kulon Kota Bandung.

Mengingat sifat penelitian ini adalah deskriptif dan verifikatif dengan asumsi bahwa metode ini paling relevan dengan menganalisis peristiwa-peristiwa yang terjadi dengan cara mengukur indikator-indikator variabel penelitian melalui parameter dan teknik pengukuran statistik, maka metode penelitian yang digunakan adalah metode *descriptive survey* dan metode *explanatory survey*.

Tipe investigasi bersifat kausalitas, karena akan diuji hubungan sebab akibat antara variabel bebas dan variabel terikat. Unit analisis dalam penelitian ini adalah pegawai pada Lingkungan Kecamatan Bandung Kulon Kota Bandung. Penelitian ini termasuk pada kategori *cross-sectional*, yaitu informasi dari responden dikumpulkan langsung di obyek penelitian, dengan tujuan untuk dapat menduga pendapat responden terhadap obyek penelitian.

### 3.2. Operasionalisasi variabel

Seperti yang terungkap dalam identifikasi masalah, bahwa pokok masalah yang diteliti adalah persepsi mengenai kepemimpinan ( $X_1$ ) dan Pemberdayaan ( $X_2$ ) sebagai variabel bebas, Kinerja pegawai sebagai variabel terikat ( $Y$ ). Berdasarkan pendekatan penelitian yang digunakan, variabel penelitian ini dapat diidentifikasi seperti dalam Tabel 3.1 sebagai berikut

**Tabel: 3.1. Operasionalisasi Variabel**

Variabel	Konsep	Sub Variabel	Indikator	Ukuran	Skala
<b>Kepemimpinan (X)</b>	suatu cara/kegiatan yang harus dilakukan oleh seseorang yang dianggap sebagai perencana, organisator, penggerak, fasilitator dan pengawas agar orang lain dengan sukarela dan sadar bersedia melakukan pekerjaan yang telah ditentukan Gibson (2001:196) dalam Widjana (2005)	Hubungan antara pimpinan dengan bawahan	Hak dan kewajiban	Tingkat hormat pada hak dan kewajiban pegawai	Ordinal
			Komunikasi	Tingkat kelancaran komunikasi antara pimpinan dg pegawai	Ordinal
			Suasana kerja	Tingkat kondusifitas suasana kerja	Ordinal
			memecahkan persoalan	Tingkat perhatian pimpinan atas persoalan pegawai	Ordinal
			Perhatian	Tingkat perhatian pada keadaan pegawai	Ordinal
			Hasil kerja	Tingkat penghargaan pada hasil kerja	Ordinal
			Objektif	Tingkat objektivitas pada pegawai	Ordinal
Mitra kerja	Tingkat pengakuan pd pegawai sebagai mitra kerja	Ordinal			



Lanjutan Tabel 3.1

Variabel	Konsep	Sub Variabel	Indikator	Ukuran	Skala	
Pemberdayaan (X <sub>2</sub> )	Supriyanto (2009:15) menyatakan : "Pemberdayaan merupakan motivasi intrinsik dan self-efficacy dari orang yang terpengaruh oleh perilaku kepemimpinan, karakteristik pekerjaan, struktur organisasi, dan kebutuhan dan nilai-nilai mereka sendiri"	Keinginan	Kebebasan mengemukakan pendapat	Tingkat kebebasan mengemukakan pendapat	Ordinal	
			Memperluas keterlibatan pegawai	Tingkat memperluas keterlibatan	Ordinal	
			Menciptakan perspektif baru	Tingkat menciptakan perspektif baru	Ordinal	
			Mengawasi diri sendiri	Tingkat mengawasi diri sendiri	Ordinal	
		Kepercayaan Diri	Mendelegasikan tugas	Tingkat mendelegasikan tugas	Ordinal	
			Menggali ide dan saran	Tingkat menggali ide dan saran	Ordinal	
			Membangun jaringan	Tingkat membangun jaringan	Ordinal	
			Menyediakan jadwal instruksi	Tingkat menyediakan jadwal instruksi	Ordinal	
			Pegawai sebagai partner strategis	Tingkat Pegawai sebagai partner strategis	Ordinal	
			Peningkatan target	Tingkat Peningkatan target	Ordinal	
			Memperkenalkan inisiatif	Tingkat Memperkenalkan inisiatif	Ordinal	
		Kredibilitas	Membantu menyelesaikan tugas-tugas	Tingkat Membantu menyelesaikan tugas-tugas organisasi	Ordinal	
			Akuntabilitas	Evaluasi kinerja pegawai	Tingkat Evaluasi kinerja pegawai	Ordinal
				Memberikan tugas yang jelas	Tingkat Memberikan tugas yang jelas	Ordinal
		Memberikan bantuan penyelesaian		Tingkat Memberikan bantuan penyelesaian	Ordinal	
		Komunikasi	Kebijakan komunikasi terbuka	Tingkat Kebijakan komunikasi terbuka	Ordinal	
			Mendiskusikan permasalahan secara terbuka	Tingkat Mendiskusikan permasalahan secara terbuka	Ordinal	
			pelatihan diluar kompetensi	Tingkat pelatihan diluar kompetensi	Ordinal	

Lanjutan Tabel 3.1

Variabel	Konsep	Sub Variabel	Indikator	Ukuran	Skala	
<b>Kinerja Pegawai (Y)</b>	Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2008:67)	Kuantitas Kerja	▪ Jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode yang telah ditentukan	▪ Tingkat capaian target	Ordinal	
			▪ Efisiensi waktu untuk mengerjakan sesuatu	▪ Jumlah waktu yang dibutuhkan	Ordinal	
			▪ Kualitas kerja yang dicapai	Tingkat ketelitian	Ordinal	
		Kualitas Kerja	Kreativitas	▪ Pengetahuan yang dimiliki mengenai pekerjaan	▪ Tingkat pengetahuan	Ordinal
				▪ Gagasan/ide yang dimunculkan	▪ Cara penyelesaian pekerjaan	Ordinal
				▪ Kerjasama dengan orang lain	▪ Tingkat kerjasama	Ordinal
		Inisiatif	▪ Berani menanggung resiko	▪ Tingkat tanggung jawab	Ordinal	
			▪ Pengambilan Keputusan	▪ Tingkat iklim organisasi pengambilan keputusan	Ordinal	
			▪ Integritas	Tingkat integritas	Ordinal	

### 3.3 Sumber dan Cara Penentuan Data/Informasi

Sumber data dalam penelitian ini adalah sumber data sekunder dari dokumentasi atau laporan yang tersedia pada organisasi (evaluasi kinerja pegawai Kecamatan Bandung Kulon Kota Bandung, 2018). Sedangkan data primer kepemimpinan, pemberdayaan dan kinerja pegawai bersumber dari para pegawai pada Kecamatan Bandung Kulon Kota Bandung sebagai responden.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Pegawai di Kecamatan Bandung Kulon Kota Bandung yaitu ( N ) 40 orang. Menurut Arikunto (2003:76), yang dimaksud dengan populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari obyek atau subyek yang menjadi kuantitas dan karakteristik tertentu yang

ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya, sedangkan sampel adalah sebagian dari populasi yang diambil sebagai sumber data dan dapat mewakili seluruh populasi.

Dalam penelitian ini, ukuran sampel ditentukan oleh bentuk uji statistik yang akan digunakan. Uji statistik yang akan digunakan adalah analisis jalur (Path Analysis), dimana koefisien jalur pada dasarnya adalah koefisien korelasi. Dengan demikian ukuran sampel minimal untuk analisis jalur ini ditentukan melalui penggunaan teknik sampling yakni sampling jenuh. Sampling jenuh ini jumlahnya menyerupai jumlah populasi, dimana jumlah populasi adalah 33 orang. Oleh karena itu sampel pada penelitian ini berjumlah 33 orang.

#### **3.4. Teknik pengumpulan data**

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam melaksanakan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Studi kepustakaan, yaitu mempelajari buku-buku atau bahan-bahan tertulis yang ada hubungannya dengan penelitian yang dilakukan.
2. Studi lapangan, yaitu pengumpulan data yang langsung terjun ke lapangan dengan cara sebagai berikut:
  - ◆ Wawancara adalah proses memperoleh keterangan untuk mengetahui kepemimpinan dan pemberdayaan dengan cara tanya jawab antara pewawancara dengan responden yaitu dari pihak Kecamatan Bandung Kulon Kota Bandung dengan menggunakan alat yang dinamakan *interview guide* (panduan wawancara).

- ◆ Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pernyataan tertulis untuk dijawabnya. Bentuk kuesionernya adalah kuesioner terstruktur, dimana pertanyaan yang dibuat sedemikian rupa sehingga responden dibatasi dalam memberi jawaban kepada beberapa alternatif saja ataupun kepada satu jawaban saja (Nazir, 2003 : 250).
- a. Observasi adalah cara pengambilan data dengan pengamatan tanpa ada alat standar lain untuk keperluan tersebut, yaitu mengadakan pengamatan langsung terhadap kepemimpinan dan pemberdayaan pada Kecamatan Bandung Kulon Kota Bandung dan implikasinya terhadap kinerja pegawainya

### 3.5. Rancangan Analisis dan Uji Hipotesis

Berdasarkan metode yang digunakan dalam pengumpulan data, maka variabel yang memiliki ukuran ordinal selanjutnya ditransformasikan ke dalam bentuk interval dengan menggunakan *Method of Successive Intervals*. Sebelum penyebaran instrumen, terlebih dahulu dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas instrumen. Pengujian validitas instrumen dilakukan dengan menggunakan rumus *Correlation Product Moment* (Sugiyono, 2001:182).

$$r_{YX} = \frac{n \sum_{h=1}^n X Y - \sum_{h=1}^n X \sum_{h=1}^n Y}{\sqrt{\left\{ n \sum_{h=1}^n X^2 - \left( \sum_{h=1}^n X \right)^2 \right\} \left\{ n \sum_{h=1}^n Y^2 - \left( \sum_{h=1}^n Y \right)^2 \right\}}}$$

Instrumen dinyatakan valid bila koefisien korelasi  $> 0,3$  (Sugiyono, 2001:329). Butir pertanyaan dikatakan valid jika r-hitung yang merupakan nilai dari *Corrected Item-Total*. Hasil uji validitas seluruh item pernyataan, dengan hasil akhir pengujian sebagai berikut : (output SPSS release 12 lihat lampiran B), *dengan demikian semua pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner valid serta dapat digunakan untuk pengukuran lebih lanjut*. Sedangkan pengujian reliabilitas instrumen dilakukan dengan menggunakan rumus *Cronbach's Alfa* dengan menggunakan SPSS 12.0 (Sekaran,2000:329) Berdasarkan hasil pengujian Reliabilitas pada instrumen, maka hasilnya sebagai berikut (output SPSS release 12 lihat lampiran B). Data yang sudah teruji validitasnya, kemudian diuji pula reabilitasnya untuk mengetahui apakah alat ukur yang dipakai sudah dapat dipercaya/ diandalkan sehingga akan mendapatkan hasil pengukuran yang akurat, *dengan demikian semua pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner realibel serta dapat digunakan untuk pengukuran lebih lanjut*.

Sebelum data dianalisis, dilakukan terlebih dahulu pengolahan data. Pengolahan data yang terkumpul dari hasil wawancara dan kuesioner dapat dikelompokkan ke dalam 3 langkah, yaitu : persiapan, tabulasi dan penerapan data pada pendekatan penelitian. Persiapan penelitian meliputi kegiatan mengumpulkan dan memeriksa kelengkapan lembar kuesioner dan memberikan nilai (*scoring*) sesuai dengan sistem penilaian yang telah ditetapkan. Kuesioner tertutup dengan menggunakan skala ordinal 5, nilai yang diperoleh merupakan indikator untuk pasangan variabel independen X dan variabel dependen Y, yaitu sebagai berikut : (X,Y) yang diasumsikan berhubungan linier. Data hasil tabulasi

diterapkan pada pendekatan penelitian yang digunakan sesuai dengan tujuan penelitian.

Analisis yang digunakan terdiri dari dua jenis yaitu : (1) analisis deskriptif terutama untuk variabel yang bersifat kualitatif dan (2) analisis kuantitatif, berupa pengujian hipotesis dengan menggunakan uji statistik. Analisis kuantitatif ditekankan untuk mengungkapkan perilaku variabel penelitian, sedangkan analisis deskriptif/ kualitatif digunakan untuk menggali perilaku faktor penyebab. Metode analisis yang digunakan berupa *cross-sectional analysis*. Dengan menggunakan kombinasi metode analisis tersebut dapat diperoleh generalisasi yang bersifat komprehensif.

Adapun untuk keperluan analisis telah ditempuh langkah-langkah sebagai berikut :

Sebagaimana yang dirancang dalam operasionalisasi variabel dari kuesioner, maka nilai variabel-variabel : kepemimpinan , pemberdayaan, dan kinerja merupakan data yang berskala ordinal. Dengan menggunakan tipe pertanyaan tertutup (*closed-end questions*) setiap item ditentukan peringkat dengan lima alternatif jawaban. Pilihan jawaban responden merupakan nilai skor jawaban, sehingga nilai variabel diperoleh dari total skor jawaban dari setiap item.

Teknik analisis jalur memerlukan syarat data yang mempunyai tingkat pengukuran sekurang-kurangnya interval. Karena itu melalui *methods of successive intervals*, dilakukan transformasi data dengan langkah kerja sebagai berikut :

1. Perhatikan setiap item pertanyaan.

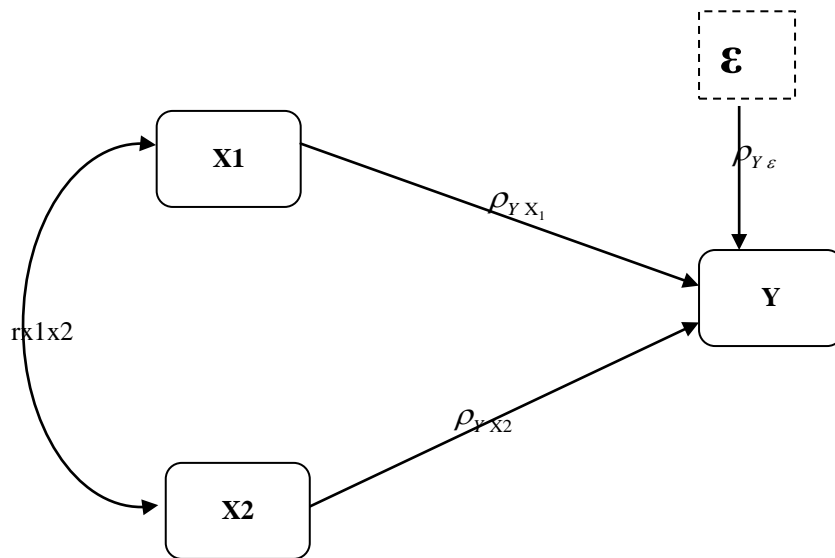
2. Untuk setiap item hitung frekuensi jawaban (f), berapa responden yang mendapat skor 1,2,3,4, atau 5.
3. Tentukan proporsi (p) dengan cara membagi frekuensi dengan jumlah responden.
4. Hitung proporsi kumulatif (p).
5. Hitung nilai Z untuk setiap proporsi kumulatif yang diperoleh dengan menggunakan Tabel normal.

Tentukan nilai skala (scale value) untuk setiap nilai Z dengan rumus:

$$\text{Scale Value} = \frac{(\text{Density at lower limit}) - (\text{Density at upper limit})}{(\text{Area below upper limit}) - (\text{Area below lower limit})}$$

Menyiapkan pasangan data dari variabel independen dan dependen dari semua sampel penelitian untuk pengujian hipotesis. Sedangkan untuk meneliti pengaruh diantara variabel penelitian terhadap kinerja pegawai, data hasil tabulasi diterapkan pada pendekatan penelitian yaitu dengan Analisis Jalur (*Path Analysis*), analisis korelasi *rProduct Moment*, karena untuk setiap satu variabel bebas dan satu variabel terikat akan memberikan satu jalur pengaruh. Karena pada dasarnya koefisien jalur (path) adalah koefisien regresi yang distandarkan yaitu koefisien regresi yang dihitung dari basis data yang telah diset dalam angka baku atau *Z-score* (data yang telah diset dengan nilai rata-rata = 0 dan standar deviasi = 1). Koefisien jalur yang distandarkan (*standardized path coefficient*) ini digunakan untuk menjelaskan besarnya pengaruh (bukan memprediksi) variabel bebas (*eksogen*) terhadap variabel lain yang diberlakukan sebagai variabel terikat (*endogen*). Menurut Tobing (2005) bahwa analisis jalur cocok digunakan untuk

menganalisis variabel-variabel yang bersifat kausalitas. Dengan analisis jalur, besarnya pengaruh antar variabel dapat ditentukan dan dinyatakan dalam persentase. Keterkaitan antar variabel seperti pada gambar di bawah ini :



**Gambar 3.1 : Struktur Hubungan Kausal Keterkaitan Antara Kepemimpinan dan Pemberdayaan dengan Kinerja**

Dimana :

$X_1$  : Kepemimpinan

$X_2$  : Pemberdayaan

$Y$  : Kinerja

$\varepsilon$  : Faktor Lain yang mempengaruhi  $Y$ , selain  $X_1$  dan  $X_2$ .

$r_{X_1X_2}$  = Korelasi antara variabel  $X_1$  dan  $X_2$

$\rho_{YX_1}$  = Koefisien Jalur pengaruh variabel  $X_1$  terhadap variabel  $Y$

$\rho_{YX_2}$  = Koefisien Jalur pengaruh variabel  $X_2$  terhadap variabel  $Y$



$\rho_{Y\varepsilon}$  = Koefisien Jalur pengaruh variabel  $\varepsilon$  ( variabel lain yang tidak diteliti / diamati dalam penelitian ini) terhadap variabel Y

Persamaan Struktur Jalur  $Y = \rho_{YX_1}X_1 + \rho_{YX_2}X_2 + \varepsilon$

Berdasarkan tujuan dilakukannya penelitian ini, maka variabel yang dianalisa adalah variabel independen yaitu kepemimpinan dan pemberdayaan (variabel  $X_1$  dan  $X_2$ ) sedangkan variabel dependen adalah kinerja (variabel Y). Dalam penelitian ini yang akan diuji adalah seberapa besar pengaruh kepemimpinan dan pemberdayaan terhadap kinerja pegawai. Dengan memperhatikan karakteristik variabel yang akan diuji, maka uji statistik yang digunakan melalui perhitungan analisis jalur untuk kedua variabel. Pengujian yang dilakukan adalah untuk mengetahui pengaruh variabel independen  $X_1$  dan  $X_2$  terhadap Y baik secara langsung maupun tidak langsung.

Hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut : kepemimpinan dan pemberdayaan secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Jika hipotesis penelitian tersebut dinyatakan ke dalam hipotesis statistik adalah:

$$H_0 : \rho_{YX_1} = \rho_{YX_2} = 0$$

$$H_1 : \rho_{YX_1} = \rho_{YX_2} \neq 0$$

Pengajuan hipotesis secara simultan tersebut dilakukan dengan uji F

Rumusan hipotesis

- Tolak  $H_0$  jika  $F_{hitung} \geq F_{tabel (0,05)(n-k-1)}$  → Terdapat pengaruh kepemimpinan dan pemberdayaan terhadap kinerja
- Terima  $H_0$  jika  $F_{hitung} < F_{tabel (0,05)(n-k-1)}$  → Tidak terdapat pengaruh kepemimpinan dan pemberdayaan terhadap kinerja

Statistik uji yang digunakan adalah:

$$F = \frac{(n - k - 1) \sum_{i=1}^k p_{YX} r_{YX_i}}{k \left( 1 - \sum_{i=1}^k p_{YX} r_{YX} \right)}$$

Kriteria uji, tolak  $H_0$  jika  $F_{\text{hit}} > F_{\alpha; (k, n-k-1)}$  dengan  $F_{\alpha; (k, n-k-1)}$  diperoleh dari tabel distribusi F dengan  $\alpha = 5\%$ , derajat bebasnya,  $db_1 = k$ , dan  $db_2 = n-k-1$ .

Jika hipotesis umum (*Simultan*) dalam penelitian signifikan, maka selanjutnya dapat dilakukan pengujian untuk subhipotesis (*Parsial*) yaitu terdiri atas :

- Kepemimpinan berpengaruh terhadap terhadap kinerja pegawai pada Kecamatan Bandung Kulon Kota Bandung.
- Pemberdayaan berpengaruh terhadap terhadap kinerja pegawai pada Kecamatan Bandung Kulon Kota Bandung.

Adapun perhitungan Analisis Jalur secara parsial adalah sebagai berikut :

1. Menghitung koefisien korelasi ganda  $R_{X_1X_2Y}$  dengan menggunakan rumus

$$R_{X_1X_2Y} = \sqrt{\frac{R^2_{YX_1} + R^2_{YX_2} + 2R^2_{YX_1}R^2_{YX_2}R_{X_1X_2}}{1 - R_{X_1X_2}^2}}$$

2. Menentukan koefisien kausalitas  $X_1X_2$ ,  $\rho_{YX_1}$ ,  $\rho_{YX_2}$
3. Menghitung pengaruh lingkungan (lainnya)  $\rho_{Y\epsilon} = \sqrt{1 - R_{X_1X_2Y}^2}$
4. Keputusan penerimaan atau penolakan  $H_0$ 
  - a. Rumusan hipotesis operasional secara parsial ( $\rho_{YX_1}$ )

$H_0 : \rho_{Y X_1} = 0 \rightarrow$  Tidak terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja

$H_1 : \rho_{Y X_1} \neq 0 \rightarrow$  Terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja

b. Rumusan hipotesis operasional secara parsial ( $\rho_{Y X_2}$ )

$H_0 : \rho_{Y X_2} = 0 \rightarrow$  Tidak terdapat pengaruh pemberdayaan terhadap kinerja

$H_1 : \rho_{Y X_2} \neq 0 \rightarrow$  Terdapat pengaruh pemberdayaan terhadap kinerja

c. Kriteria keputusan

Tolak  $H_0$  jika  $t_{hitung} \geq t_{tabel (0,05) (n-k-1)}$

Terima  $H_0$  jika  $t_{hitung} < t_{tabel (0,05) (n-k-1)}$

$$\text{di mana } t = \frac{P_{Y X_1}}{\sqrt{\frac{(1 - R^2_{Y(X_1 X_2)}) \cdot C_{ii}}{(n - k - 1)}}$$

Tolak  $H_0$ , jika  $t_{0i} \geq t_{(\alpha; n-k-1)}$

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Gambaran Umum Kecamatan Bandung Kulon Kota Bandung**

Kecamatan Bandung Kulon terletak pada posisi 6 0 54'38"- 6 0 57'11" lintang selatan dan antara 107 0 32'43"- 107 0 34'52" bujur timur. Berada di 675 meter di atas permukaan laut.

##### **Batas Administrasi Wilayah**

Kecamatan Bandung Kulon merupakan salah satu Kecamatan dari 30 Kecamatan yang ada di Kota Bandung yang diresmikan pada tanggal 12 April 2007 berdasarkan Peraturan Daerah Kota Bandung Nomor 6 Tahun 2006 tentang Pemekaran dan Pembentukan Wilayah Kerja Kecamatan dan Kelurahan di Lingkungan Pemerintah Kota Bandung dengan batas-batasnya sebagai berikut :

- Sebelah Utara : Kecamatan Andir
- Sebelah Timur : Kecamatan Babakan Ciparay
- Sebelah Selatan : Kabupaten Bandung
- Sebelah Barat : Kota Cimahi

##### **Kondisi Demografis**

Secara geografis Kecamatan Bandung Kulon terletak disebelah Timur Kota Bandung dengan luas wilayah 647,3 Ha. Adapun Kelurahan-Kelurahan yang ada di wilayah Kecamatan Bandung Kulon adalah sebagai berikut :

- 1) Kelurahan Cijerah
- 2) Kelurahan Cibuntu
- 3) Kelurahan Warung Muncang
- 4) Kelurahan Caringin
- 5) Kelurahan Cigondewah Kaler
- 6) Kelurahan Gempolsari
- 7) Kelurahan Cigondewah Rahayu
- 8) Kelurahan Cigondewah Kidul

Dengan kepadatan penduduk rata-rata 217 jiwa per Ha. Wilayah Kecamatan terbagi dalam 8 Kelurahan, 74 Rukun Warga dan 446 Rukun Tetangga.

#### **4.2 Karakteristik Responden**

Penelitian yang dilakukan dengan metode survey sebaiknya menguraikan karakteristik pegawai terlebih dahulu sebelum melakukan analisis verifikatif untuk mengetahui perilaku dari data itu sendiri, seperti karakteristik responden mengenai pendidikan, jenis kelamin, usia, dan lain-lain. Berdasarkan hasil pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner kepada pegawai yang dijadikan sebagai responden, maka dapat diketahui karakteristik setiap pegawai dengan harapan agar informasi ini dapat dijadikan masukan bagi Kecamatan Bandung Kulon Kota Bandung dalam menyusun strategi dalam pembinaan yang sesuai dengan karakteristik masing-masing pegawai dimasa yang akan datang. Karakteristik yang dapat disajikan dalam penelitian ini meliputi; jenis kelamin, usia, dan pendidikan formal terakhir.

**Tabel 4.1 Karakteristik berdasarkan Jenis Kelamin**

<b>Jenis kelamin</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
Wanita	6	19
Pria	27	81
Total	33	100

*Sumber* : Hasil Pengolahan data, 2019

Berdasarkan tabel di atas memperlihatkan karakteristik berdasarkan jenis kelamin dan 81% pegawai Kecamatan Bandung Kulon Kota Bandung adalah pria. Selanjutnya Ruky (2001 ; 39) menyatakan bahwa jenis kelamin yaitu pria atau wanita tidak dibedakan dalam pengukuran kinerja, sehingga pegawai pria maupun wanita memiliki penilaian kinerja yang tidak dibedakan

**Tabel 4.2 Karakteristik berdasarkan usia**

<b>Usia</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
21 – 34	6	19
35 – 44	15	45
45 – 54	12	36
Total	33	100

*Sumber* : Hasil Pengolahan data, 2019

Kemudian pada tabel 4.2, memperlihatkan karaktersitik berdasarkan usia, dapat diketahui bahwa usia para pegawai, relatif termasuk usia produktif yakni berkisar antara 35 – 44 tahun. Idealnya dalam usia tersebut merupakan masa-masanya bagi para pegawai yang bersangkutan menyenangkan bidang-bidang pekerjaan yang cukup menantang dalam mengaplikasikan idealismenya.

**Tabel 4.3 Karakteristik berdasarkan pendidikan**

<b>Pendidikan</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
D3	18	54
S1	6	19
S2	9	27
Total	33	100

*Sumber* : Hasil Pengolahan data, 2019

Berdasarkan tabel di atas mengelompokkan berdasarkan pendidikan formal terakhir, dan ternyata sebagian besar lulusan d3, karena pendidikan sangat menentukan dalam peningkatan kinerja, Hasibuan (2000:76) menyatakan bahwa pendidikan tinggi dapat mencapai prestasi puncak apabila memiliki etos kerja yang tinggi dan tujuan yang jelas.

#### **4.3 Kepemimpinan menurut Pegawai Kecamatan Bandung Kulon Kota Bandung**

*Kepemimpinan* adalah proses dimana seorang individu mempunyai pengaruh terhadap orang lain dan mengilhami, memberi semangat, memotivasi dan mengarahkan kegiatan-kegiatan mereka guna membantu tercapai tujuan kelompok atau organisasi. (Gareth Jones and Jennifer George 2003, 440). *Kepemimpinan* adalah Kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan. (Stephen P. Robbins 2003, 40). *Kepemimpinan* adalah Kemampuan mempengaruhi orang yang mengarah kepada pencapaian tujuan. (Richard L. Daft 2003, 50). *Kepemimpinan* adalah kemampuan seni atau tehnik untuk membuat sebuah kelompok atau orang mengikuti dan menaati segala keinginannya. Orang yang

melakukan fungsi kepemimpinan ini biasanya disebut dengan “pemimpin” atau dalam bahasa Inggris disebut dengan “*Leader*”. Berdasarkan definisi dari (Ricky W. Griffin (2003, 68), Pemimpin adalah *individu yang mampu mempengaruhi perilaku orang lain tanpa harus mengandalkan kekerasan; pemimpin adalah individu yang diterima oleh orang lain sebagai pemimpin.*

**Tabel 4.4** Tanggapan responden menurut Anda mengenai penghormatan pimpinan Anda pada Hak dan Kewajiban Anda sebagai bawahannya, Kecamatan Bandung Kulon Kota Bandung, 2019 (n=33)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Total Skor
Sangat Tinggi	3	9.1	15
Tinggi	6	18.2	24
Cukup Tinggi	23	69.7	69
Rendah	1	3.0	2
Sangat Rendah	0	0.0	0
Total	33	100	110

*Sumber : Data Primer Yang Telah Diolah (2019) (2019)*

Berdasarkan tabel di atas pada umumnya responden yakni 69.7% menyatakan cukup tinggi mengenai penghormatan kepada pimpinan pada Hak dan Kewajiban sebagai bawahannya, ini berarti kondisi pegawai yang beranggapan bahwa pimpinan menghormati pada Hak dan Kewajiban mereka sebagai bawahannya..



**Tabel 4.5** Tanggapan responden menurut Anda mengenai kelancaran berkomunikasi antara Anda dengan pimpinan Anda, Kecamatan Bandung Kulon Kota Bandung, 2019 (n=33)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Total Skor
Sangat Lancar	11	33.3	55
Lancar	9	27.3	36
Cukup Lancar	13	39.4	39
Kaku	0	0.0	0
Sangat Kaku	0	0.0	0
Total	33	100	130

*Sumber : Data Primer Yang Telah Diolah (2019)*

Berdasarkan tabel di atas pada umumnya responden yakni 39.4% menyatakan cukup lancar mengenai kelancaran berkomunikasi antara pegawai dengan pimpinan. Hal ini merupakan sesuatu harus diperbaiki, sebab ada kecenderungan hambatan dalam berkomunikasi antara pegawai dengan pimpinan.

**Tabel 4.6** Tanggapan responden mengenai kondusifitas suasana kerja, ketika Anda berinteraksi dengan pimpinan Anda, Kecamatan Bandung Kulon Kota Bandung, 2019 (n=33)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Total Skor
Sangat Nyaman	6	18.2	30
Nyaman	12	36.4	48
Cukup Nyaman	15	45.5	45
Tidak Nyaman	0	0.0	0
Sangat Tidak Nyaman	0	0.0	0
Total	33	100	123

*Sumber : Data Primer Yang Telah Diolah (2019)*

Berdasarkan tabel di atas pada umumnya responden yakni 45.5% menyatakan cukup nyaman mengenai kondusifitas suasana kerja saat berinteraksi dengan pimpinan, ini berarti pegawai cenderung merasa tidak ada kenyamanan kondusifitas suasana ketika sedang melaksanakan pekerjaan dengan pimpinan,

akibat adanya pertisetangan yang sifatnya pribadi.

**Tabel 4.7 Tanggapan responden mengenai menurut Anda perhatian pimpinan pada permasalahan Anda, Kecamatan Bandung Kulon Kota Bandung, 2019 (n=33)**

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Total Skor
Sangat Perhatian	0	0.0	0
Perhatian	9	27.3	36
Cukup Perhatian	22	66.7	66
Acuh Tak Acuh	2	6.1	4
Sangat Acuh Tak Acuh	0	0.0	0
Total	33	100	106

*Sumber : Data Primer Yang Telah Diolah (2019)*

Berdasarkan tabel di atas pada umumnya responden yakni 66.7% menyatakan cukup perhatian mengenai perhatian pimpinan pada permasalahan pegawai, dengan hal ini berarti bahwa pimpinan tidak memberikan bantuan kepada pegawai yang sedang mengalami permasalahan.

**Tabel 4.8 Tanggapan responden mengenai menurut Anda mengenai perhatian pimpinan pada keadaan pegawai, Kecamatan Bandung Kulon Kota Bandung, 2019 (n=33)**

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Total Skor
Sangat Perhatian	3	9.1	15
Perhatian	5	15.2	20
Cukup Perhatian	23	69.7	69
Acuh Tak Acuh	2	6.1	4
Sangat Acuh Tak Acuh	0	0.0	0
Total	33	100	108

*Sumber : Data Primer Yang Telah Diolah (2019)*

Berdasarkan tabel di atas pada umumnya responden yakni 69.7% menyatakan cukup perhatian mengenai perhatian pimpinan pada keadaan pegawai. Hal ini mengidentifikasi bahwa pegawai beranggapan bahwa pimpinan memiliki

kecenderungan yang acuh tak acuh terhadap kondisi dan keadaan pegawainya.

**Tabel 4.9** Tanggapan responden mengenai penghargaan pimpinan Anda pada hasil kerja Anda, Kecamatan Bandung Kulon Kota Bandung, 2019 (n=33)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Total Skor
Sangat Tinggi	5	15.2	15
Tinggi	2	6.1	8
Cukup Tinggi	24	72.7	72
Rendah	2	6.1	4
Sangat Rendah	0	0.0	0
Total	33	100	99

*Sumber : Data Primer Yang Telah Diolah (2019)*

Berdasarkan tabel di atas pada umumnya responden yakni 72.7% menyatakan cukup Tinggi mengenai penghargaan pimpinan pada hasil kerja pegawai. Hal ini menjelaskan bahwa sikap pimpinan yang acuh tak acuh menggiring pegawai pada persepsi pimpinan yang tidak memiliki jiwa solidaritas yang tinggi.

**Tabel 4.10** Tanggapan responden mengenai objektivitas pimpinan dalam menilai pegawai, Kecamatan Bandung Kulon Kota Bandung, 2019 (n=33)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Total Skor
Sangat Tinggi	18	54.5	90
Tinggi	11	33.3	44
Cukup Tinggi	4	12.1	36
Rendah	0	0.0	0
Sangat Rendah	0	0.0	0
Total	33	100	170

*Sumber : Data Primer Yang Telah Diolah (2019)*

Berdasarkan tabel di atas pada umumnya responden yakni 54.5% menyatakan sangat tinggi mengenai objektivitas pimpinan dalam menilai pegawai. Hal ini berarti bahwa pimpinan tidak membedakan terhadap perlakuan yang

diberikan kepada setiap pegawai.

**Tabel 4.11 Tanggapan responden mengenai pengakuan oleh pimpinan Anda sebagai mitra kerja, Kecamatan Bandung Kulon Kota Bandung, 2019 (n=33)**

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Total Skor
Sangat Tinggi	2	6.1	10
Tinggi	3	9.1	12
Cukup Tinggi	17	51.5	51
Rendah	8	24.2	16
Sangat Rendah	3	9.1	3
Total	33	100	92

*Sumber : Data Primer Yang Telah Diolah (2019)*

Berdasarkan tabel di atas pada umumnya responden yakni 51.4% menyatakan cukup tinggi mengenai pengakuan oleh pimpinan Anda sebagai mitra kerja. Ini berarti para pegawai masih merasa belum adanya pengakuan bahwa keberhasilan pelayanan itu melibatkan kontribusi masing-masing pegawai.

Secara umum Kepemimpinan menurut pegawai Kecamatan Bandung Kulon Kota Bandung dapat dilihat pada tabel 4.12 di bawah

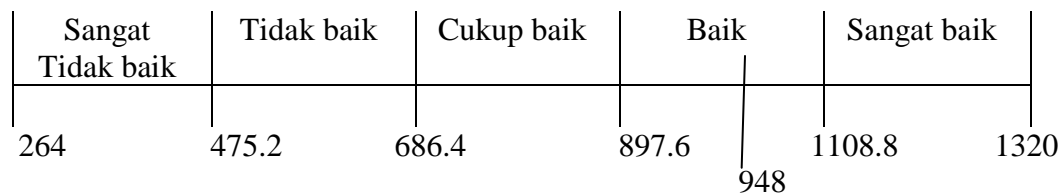
**Tabel 4.12 Rangkuman Variabel Kepemimpinan menurut pegawai Kecamatan Bandung Kulon Kota Bandung, 2019 (n=33)**

No.	Indikator	Skor	Ket.
1.	Menurut Anda mengenai penghormatan pimpinan Anda pada Hak dan Kewajiban Anda sebagai bawahannya	110	Cukup Tinggi
2.	Menurut Anda mengenai kelancaran berkomunikasi antara Anda dengan pimpinan Anda	130	Sangat Lancar
3.	Kondusifitas suasana kerja, ketika Anda berinteraksi dengan pimpinan Anda	128	Sangat Nyaman
4.	Menurut Anda perhatian pimpinan pada permasalahan Anda	106	Cukup Perhatian
5.	Menurut Anda mengenai perhatian pimpinan pada keadaan pegawai	108	Cukup Perhatian
6.	Penghargaan pimpinan Anda pada hasil kerja Anda	99	Rendah

7.	Objektivitas pimpinan dalam menilai pegawai	170	Sangat Tinggi
8.	Pengakuan pimpinan Anda sebagai mitra kerja	92	Rendah
	<b>Jumlah</b>	948	
	<b>Rata-rata Skor</b>	117.9	

Sumber : Rekap dari Hasil Pengolahan SPSS 12.0

Berdasarkan tabel 4.12 di atas, skor total nilai kumulatif variabel kepemimpinan mencapai 948. Dengan jumlah skor tertinggi adalah  $5 \times 8 \times 33 = 1320$ , dan jumlah skor terendah adalah  $1 \times 8 \times 33 = 264$ . Klasifikasi skor jawaban responden variabel kepemimpinan dapat digambarkan dalam tahapan bobot skor dengan rentang skor 211.2 sebagai berikut :



Berdasarkan Tabel 4.12 dan bobot skor variabel kepemimpinan di atas, tanggapan pegawai Kecamatan Bandung Kulon Kota Bandung, ternyata sebagian besar pegawai memberikan tanggapan baik. Pegawai di Kecamatan Bandung Kulon Kota Bandung merasa masih harus ada yang diperbaiki mengenai sikap, perilaku dan gaya memimpin dari seorang pimpinan.

#### 4.4. Pemberdayaan Pegawai Kecamatan Bandung Kulon Kota Bandung

Pemberdayaan masyarakat mencakup dua pokok persoalan yang amat penting dalam pembangunan nasional yakni konsep pembangunan yang berakar kerakyatan dan pemberdayaan masyarakat sebagai suatu strategi dalam menjalankan pembangunan berakar kerakyatan.

Dengan demikian pemberdayaan dan pembinaan tidak hanya memulihkan dan

mengembangkan nilai tambah bagi perusahaan, tetapi juga nilai tambah bagi pegawai, seperti pendapat Kartasasmita (1996:142), bahwa pemberdayaan Pegawai adalah sebuah konsep peningkatan kepuasan kerja yang memadukan nilai-nilai sosial, sehingga Pegawai akan lebih senang dalam melakukan pekerjaannya.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka pada penelitian ini pemberdayaan diukur melalui dimensi pemberian tanggungjawab dan wewenang, serta hubungan personel dengan indikator sebagai berikut, kesesuaian tanggungjawab dengan kompetensi, kesesuaian pekerjaan dengan keahlian pegawai, ketepatan keputusan yang dibuat oleh pegawai, kepercayaan manajemen terhadap pegawai, keeratan hubungan kerja antara manajemen dengan pegawai, dan ketepatan pembinaan.

**Tabel 4.13 Tanggapan responden mengenai Terbuka dalam menyatakan pendapat serta diberi kebebasan menyatakan pendapat, Kecamatan Bandung Kulon Kota Bandung, 2019 (n=33)**

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Total Skor
Selalu	1	3.0	5
Sering	9	27.3	36
Cukup Sering	19	57.6	57
Jarang	4	12.1	8
Tidak Pernah	0	0.0	0
Jumlah	33	100	106

*Sumber : Data Primer Yang Telah Diolah (2019)*

Berdasarkan tabel di atas pada umumnya responden yakni 57.6% menyatakan cukup sering tentang Terbuka dalam menyatakan pendapat serta diberi kebebasan menyatakan pendapat.. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai di Kecamatan Bandung Kulon Kota Bandung cenderung tidak diberikan kebebasan dan

keterbukaan saat memberikan pendapat atau menyampaikan pendapat

**Tabel 4.14 Tanggapan responden mengenai pimpinan melibatkan anda dalam setiap pemecahan masalah dan pengambilan keputusan, Kecamatan Bandung Kulon Kota Bandung, 2019 (n=33)**

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Total Skor
Selalu	0	0.0	0
Sering	11	33.3	44
Cukup Sering	17	51.5	51
Jarang	5	15.2	10
Tidak Pernah	0	0.0	0
Jumlah	33	100	105

*Sumber : Data Primer Yang Telah Diolah (2019)*

Berdasarkan tabel di atas pada umumnya responden yakni 51.5% menyatakan cukup sering antara pimpinan melibatkan anda dalam setiap pemecahan masalah dan pengambilan keputusan sekitar 33.3% Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan cenderung jarang melibatkan pegawai dalam mengambil keputusan.

**Tabel 4.15 Tanggapan responden mengenai pimpinan memberintahkan anda untuk terus meningkatkan dan menciptakan perspektif baru, Kecamatan Bandung Kulon Kota Bandung, 2019 (n=33)**

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Total Skor
Selalu	4	12.1	20
Sering	14	42.4	56
Cukup Sering	13	39.4	39
Jarang	2	6.1	4
Tidak Pernah	0	0.0	0
Jumlah	33	100	119

*Sumber : Data Primer Yang Telah Diolah (2019)*

Berdasarkan tabel di atas pada umumnya responden yakni 42.4% menyatakan bahwa sering mengenai pimpinan memberintahkan anda untuk terus

meningkatkan dan menciptakan perspektif baru. Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan cenderung memberikan tekanan kepada pegawai untuk terus meningkatkan produktivitas kerja dan memberikan ide atau gagasan baru.

**Tabel 4.16 Tanggapan responden mengenai pimpinan menugaskan anda untuk lebih terbuka pada diri sendiri (*Self Control*), Kecamatan Bandung Kulon Kota Bandung, 2019 (n=33)**

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Total Skor
Selalu	10	30.3	30
Sering	13	39.4	52
Cukup Sering	9	27.3	27
Jarang	1	3.0	2
Tidak Pernah	0	0.0	0
Jumlah	33	100	111

*Sumber : Data Primer Yang Telah Diolah (2019)*

Berdasarkan tabel di atas pada umumnya responden yakni 39.4% menyatakan sering mengenai pimpinan menugaskan pegawai untuk lebih terbuka pada diri sendiri (*Self Control*). Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan telah berusaha untuk mendekatkan diri secara personal kepada pegawai namun belum sempurna.

**Tabel 4.17 Tanggapan responden mengenai pimpinan mendelegasikan tugas yang sesuai dengan tugas anda, Kecamatan Bandung Kulon Kota Bandung, 2019 (n=33)**

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Total Skor
Selalu	14	42.4	70
Sering	9	27.3	36
Cukup Sering	9	27.3	27
Jarang	1	3.0	2
Tidak Pernah	0	0.0	0
Jumlah	33	100	

*Sumber : Data Primer Yang Telah Diolah (2019)*



Berdasarkan tabel di atas pada umumnya responden yakni 42.4% menyatakan selalu mengenai pimpinan mendelegasikan tugas yang sesuai dengan tugas. Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan berusaha untuk tidak memberikan jarang dan kesenjangan di masing-masing pegawai dengan mendelegasikan tugas kepada pegawai sesuai dengan job deskripsi masing-masing pegawai.

**Tabel 4.18 Tanggapan responden mengenai pimpinan mempersilahkan anda untuk terus menggali ide dan menerima saran, Kecamatan Bandung Kulon Kota Bandung, 2019 (n=33)**

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentas e (%)	Total Skor
Selalu	1	3.0	5
Sering	4	12.1	20
Cukup Sering	15	45.5	45
Jarang	9	27.3	18
Tidak Pernah	4	12.1	4
Jumlah	33	100	92

*Sumber : Data Primer Yang Telah Diolah (2019)*

Berdasarkan tabel di atas pada umumnya responden yakni 45.5% menyatakan bahwa cukup sering mengenai pimpinan mempersilahkan anda untuk terus menggali ide dan menerima saran. Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan cenderung jarang mempersilahkan pegawai untuk terus menggali ide dan menerima saran.

**Tabel 4.19 Tanggapan responden mengenai pimpinan memerintahkan anda untuk memperluas jaringan yang berpengaruh pada organisasi, Kecamatan Bandung Kulon Kota Bandung, 2019 (n=33)**

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Total Skor
Selalu	1	3.0	5
Sering	9	27.3	36
Cukup Sering	19	57.6	57
Jarang	4	12.1	8
Tidak Pernah	0	0.0	0
Jumlah	33	100	106

*Sumber : Data Primer Yang Telah Diolah (2019)*

Berdasarkan tabel di atas pada umumnya responden yakni 57.6% menyatakan cukup sering mengenai pimpinan memerintahkan anda untuk memperluas jaringan yang berpengaruh pada organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai merasa pimpinan jarang memberikan komando kepada pegawai untuk memperluas jaringan yang berpengaruh pada organisasi.

**Tabel 4.20 Tanggapan responden mengenai pimpinan menyediakan jadwal instruksi manakala anda kesulitan dalam menghadapi tugas, Kecamatan Bandung Kulon Kota Bandung, 2019 (n=33)**

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Total Skor
Selalu	0	0.0	0
Sering	11	33.3	44
Cukup Sering	17	51.5	51
Jarang	5	15.2	10
Tidak Pernah	0	0.0	0
Jumlah	33	100	105

*Sumber : Data Primer Yang Telah Diolah (2019)*

Berdasarkan tabel di atas pada umumnya responden yakni 51.5% menyatakan cukup sering mengenai pimpinan menyediakan jadwal instruksi

manakala anda kesulitan dalam menghadapi tugas. Hal ini menunjukkan pimpinan tidak menyediakan jadwal instruksi manakala ada pegawainya kesulitan dalam menghadapi tugas.

**Tabel 4.21 Tanggapan responden mengenai pimpinan memperlakukan anda sebagai partner strategis, Kecamatan Bandung Kulon Kota Bandung, 2019 (n=33)**

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Total Skor
Selalu	4	12.1	20
Sering	14	42.4	56
Cukup Sering	13	39.4	39
Jarang	2	6.1	4
Tidak Pernah	0	0.0	0
Jumlah	33	100	119

*Sumber : Data Primer Yang Telah Diolah (2019)*

Berdasarkan tabel di atas pada umumnya responden yakni 42.4% menyatakan sering mengenai pimpinan memperlakukan anda sebagai partner strategis. Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan cenderung memperlakukan pegawai bukan sebagai partner strategis.

**Tabel 4.22 Tanggapan responden mengenai pimpinan mendorong anda untuk menyusun program kerja berbasis kinerja, Kecamatan Bandung Kulon Kota Bandung, 2019 (n=33)**

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Total Skor
Selalu	10	30.3	30
Sering	13	39.4	52
Cukup Sering	9	27.3	27
Jarang	1	3.0	2
Tidak Pernah	0	0.0	0
Jumlah	33	100	111

*Sumber : Data Primer Yang Telah Diolah (2019)*

Berdasarkan tabel di atas pada umumnya responden yakni 39.4% menyatakan sering mengenai pimpinan mendorong anda untuk menyusun program kerja yang berbasis kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan mendorong pegawainya untuk terus meningkatkan kemampuan dalam rangka menyusun program kerja yang berbasis kinerja.

**Tabel 4.23 Tanggapan responden mengenai pimpinan membantu dalam menyelesaikan setiap tugas yang anda kerjakan, Kecamatan Bandung Kulon Kota Bandung, 2019 (n=33)**

<b>Tanggapan</b>	<b>Frekuensi (Orang)</b>	<b>Persentase (%)</b>	<b>Total Skor</b>
Selalu	14	42.4	70
Sering	9	27.3	36
Cukup Sering	9	27.3	27
Jarang	1	3.0	2
Tidak Pernah	0	0.0	0
Jumlah	33	100	

*Sumber : Data Primer Yang Telah Diolah (2019)*

Berdasarkan tabel di atas pada umumnya responden yakni 42.4% menyatakan selalu mengenai pimpinan membantu dalam menyelesaikan setiap tugas yang anda kerjakan. Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan membantu dalam menyelesaikan setiap tugas yang pegawainya kerjakan.

**Tabel 4.24 Tanggapan responden mengenai pimpinan rutin melakukan evaluasi kinerja, Kecamatan Bandung Kulon Kota Bandung, 2019 (n=33)**

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Total Skor
Selalu	1	3.0	5
Sering	4	12.1	20
Cukup Sering	15	45.5	45
Jarang	9	27.3	18
Tidak Pernah	4	12.1	4
Jumlah	33	100	92

*Sumber : Data Primer Yang Telah Diolah (2019)*

Berdasarkan tabel di atas pada umumnya responden yakni 45.5% menyatakan bahwa cukup sering mengenai pimpinan rutin melakukan evaluasi kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan cenderung kurang rutin dalam melakukan evaluasi kinerja pegawainya.

Secara umum pemberdayaan pada Kecamatan Bandung Kulon Kota Bandung dapat dilihat pada tabel 4.25 di bawah:

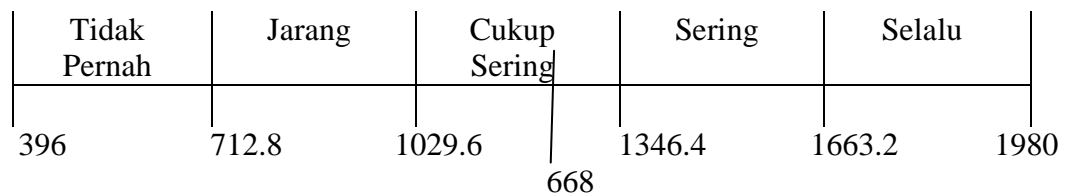
**Tabel 4.25 Rangkuman Variabel Pemberdayaan pada Kecamatan Bandung Kulon Kota Bandung, 2019 (n=33)**

No.	Indikator	Skor	Ket.
1.	Terbuka dalam menyatakan pendapat serta diberi kebebasan menyatakan pendapat.	106	Cukup Sering
2.	Atasan melibatkan anda dalam setiap pemecahan masalah dan pengambilan keputusan	105	Cukup Sering
3.	Atasan memberitahkan anda untuk terus meningkatkan dan menciptakan perspektif baru	119	Sering
4.	Atasan menugaskan anda untuk lebih terbuka pada diri sendiri ( <i>Self Control</i> )	111	Sering
5.	Atasan anda mendelegasikan tugas yang sesuai dengan job deskripsi anda	135	Selalu
6.	Atasan anda mempersilahkan anda untuk terus menggali ide dan menerima saran	92	Jarang
7.	Atasan memerintahkan anda untuk memperluas jaringan yang berpengaruh pada organisasi	106	Cukup Sering

8.	Atasan anda menyediakan jadwal instruksi manakala anda kesulitan dalam menghadapi tugas	105	Cukup Sering
9.	Atasan anda memperlakukan anda sebagai partner strategis	119	Sering
10.	Atasan anda mendorong anda untuk menyusun program kerja yang berbasis kinerja	111	Sering
11.	Atasan Anda membantu dalam menyelesaikan setiap tugas yang anda kerjakan	135	Selalu
12.	Atasan anda rutin melakukan evaluasi kinerja	92	Jarang
	<b>Jumlah</b>	1336	
	<b>Rata-rata Skor</b>	111.33	

Sumber : Rekap dari Hasil Pengolahan SPSS 12.0

Berdasarkan tabel 4.25 di atas, skor total nilai kumulatif variabel pemberdayaan mencapai 1336. Dengan jumlah skor tertinggi adalah  $5 \times 12 \times 33 = 1980$ , dan jumlah skor terendah adalah  $1 \times 12 \times 33 = 396$ . Klasifikasi skor jawaban responden variabel pemberdayaan dapat digambarkan dalam tahapan bobot skor dengan rentang skor 316.8 sebagai berikut :



Berdasarkan Tabel 4.25 dan bobot skor variabel Pemberdayaan di atas, tanggapan Pegawai terhadap pemberdayaan di Kecamatan Bandung Kulon Kota Bandung, ternyata sebagian besar pegawai memberikan tanggapan cukup baik. Pemimpin yang baik akan mendorong bawahannya untuk selalu termotivasi dalam pekerjaannya, sehingga pegawai tersebut akan patuh, taat, disiplin serta harus berani

dan tegas, bertindak untuk menghukum setiap anggota yang indiscipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan.

#### **4.5. Kinerja Pegawai di Kecamatan Bandung Kulon Kota Bandung**

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Sedangkan Bernardin dan Russel (1993:397), mengatakan pengertian bahwa: “kinerja pegawai tergantung pada kemampuan, usaha kerja dan kesempatan kerja yang dapat dinilai dari *out put*”. Timpe (1993:9), mengemukakan bahwa kinerja (prestasi kerja) adalah: “Tingkat kinerja individu, yaitu hasil yang diinginkan dari perilaku individu.

Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Pengukuran kinerja dapat berfungsi sebagai alat yang dapat digunakan untuk mengetahui kinerja pegawai, disamping itu dapat pula menggambarkan potensi dari seorang pegawai. Adapun unsur-unsur kinerja pegawai yang dinilai oleh atasannya antara lain : *Quantity of work, Quality of work, Job knowledge, Creativiness, Cooperation, Dependability, Initiative, dan Personal quality.*

**Tabel 4.26 Tanggapan responden mengenai Ketercapaian target dalam bekerja, Kecamatan Bandung Kulon Kota Bandung, 2019 (n=33)**

<b>Tanggapan</b>	<b>Frekuensi (Orang)</b>	<b>Persentase (%)</b>	<b>Total Skor</b>
Sangat Tercapai	2	6.1	10
Terapai	4	12.1	16
Cukup Tercapai	26	78.8	78
Tidak Tercapai	1	3.0	2
Sangat Tidak Tercapai	0	0.0	0
Jumlah	33	100	106

*Sumber : Data Primer Yang Telah Diolah (2019)*

Berdasarkan tabel di atas pada umumnya responden yakni 78.8% menyatakan ragu-ragu mengenai Ketercapaian target dalam bekerja. Ini berarti pegawai mendapatkan penilaian yang cenderung rendah dalam Ketercapaian target dalam bekerja. Hal ini sesuai dengan pernyataan yang dikemukakan oleh Mainer dalam As'ad (1995:65), mengemukakan bahwa: "Aspek yang biasanya digunakan dalam penilaian kinerja adalah kualitas, kuantitas, waktu yang dipakai, jabatan yang dipegangnya, absensi dan keselamatannya dalam menjalankan tugas pekerjaannya", karena salah satu faktor pengukuran kinerja adalah tercapainya kuantitas pekerjaan sesuai target yang telah ditentukan.

**Tabel 4.27 Tanggapan responden mengenai Efisiensi Waktu Untuk Mengerjakan Suatu Pekerjaan, Kecamatan Bandung Kulon Kota Bandung 2019 (n=33)**

<b>Tanggapan</b>	<b>Frekuensi (Orang)</b>	<b>Persentase (%)</b>	<b>Total Skor</b>
Sangat Efisien	2	6.1	10
Efisien	3	9.1	12
Cukup Efisien	24	72.7	72
Tidak Efisien	4	12.1	8
Sangat Tidak Efisien	0	0.0	0



Jumlah	33	100	102
--------	----	-----	-----

*Sumber : Data Primer Yang Telah Diolah (2019)*

Berdasarkan tabel di atas pada umumnya responden yakni 72.7% menyatakan ragu-ragu mengenai efisiensi waktu untuk mengerjakan suatu pekerjaan. Ini berarti pegawai mendapatkan penilaian cukup tinggi untuk kriteria efisiensi waktu, hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Mitchel (Sedarmayanti, 1995:53), menyatakan bahwa aspek-aspek kinerja salah satunya adalah inisiatif, yaitu efisiensi waktu kerja yang dipergunakan oleh para pegawai.

**Tabel 4.28 Tanggapan responden mengenai Ketelitian dalam melaksanakan pekerjaan, Kecamatan Bandung Kulon Kota Bandung, 2019 (n=33)**

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Total Skor
Sangat Teliti	1	3.0	5
Teliti	3	9.1	12
Cukup Teliti	28	84.8	84
Tidak Teliti	1	3.0	2
Sangat Tidak Teliti	0	0.0	0
Jumlah	33	100	102

*Sumber : Data Primer Yang Telah Diolah (2019)*

Berdasarkan tabel di atas pada umumnya responden yakni 84.4% menyatakan ragu-ragu mengenai Ketelitian dalam melaksanakan pekerjaan, sebagaimana dijelaskan di atas oleh Mainer dalam As'ad (1995:65). Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas pegawai mendapat penilaian yang cukup rendah untuk Ketelitian dalam melaksanakan pekerjaan.

**Tabel 4.29 Tanggapan responden mengenai Pengetahuan dan Keterampilan Terhadap Pekerjaan, Kecamatan Bandung Kulon Kota Bandung, 2019 (n=33)**

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Total Skor
Sangat Menguasai	1	3.0	5
Menguasai	4	12.1	16
Cukup Menguasai	27	81.8	81
Tidak Menguasai	1	3.0	2
Sangat Tidak Menguasai	0	0.0	0
Jumlah	33	100	104

*Sumber : Data Primer Yang Telah Diolah (2019)*

Berdasarkan tabel di atas pada umumnya responden yakni 81.8% menyatakan ragu-ragu mengenai pengetahuan dan keterampilan terhadap pekerjaan. Ini berarti pegawai sudah dapat mencapai kinerja yang cukup tinggi untuk kriteria pengetahuan dan keterampilan kerja, hal ini harus tetap dipertahankan dan akan lebih baik lagi jika lebih ditingkatkan untuk mencapai kinerja yang lebih baik lagi, sebagaimana yang diungkapkan oleh **Gomes** (1995:135), mengungkapkan bahwa aspek-aspek kinerja yang dinilai dari seorang pegawai salah satunya adalah *job knowledge* dan *personal quality*.

**Tabel 4.30 Tanggapan responden mengenai Penguasaan pengetahuan mengenai pekerjaan yang dihadapi selama ini, Kecamatan Bandung Kulon Kota Bandung, 2019 (n=33)**

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Total Skor
Sangat Sering	1	3.0	5
Sering	10	30.3	40
Cukup Sering	22	66.7	66
Kadang-kadang	0	0.0	0
Tidak pernah	0	0.0	0

Jumlah	33	100	111
--------	----	-----	-----

*Sumber : Data Primer Yang Telah Diolah (2019)*

Berdasarkan tabel di atas pada umumnya responden yakni 66.7% menyatakan ragu-ragu mengenai Penguasaan pengetahuan mengenai pekerjaan yang dihadapi selama ini. Ini berarti pegawai sudah dapat mencapai kinerja yang cukup tinggi untuk Penguasaan pengetahuan mengenai pekerjaan yang dihadapi selama ini, hal ini akan lebih baik lagi jika lebih ditingkatkan untuk mencapai kinerja yang lebih baik lagi, hal senada juga diungkapkan oleh (Gomes ,1995:135).

**Tabel 4.31 Tanggapan responden mengenai Dalam menyelesaikan pekerjaan anda selalu mengeluarkan ide-ide atau gagasan untuk mengatasi masalah yang rumit, Kecamatan Bandung Kulon Kota Bandung, 2019 (n=33)**

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Total SKor
Sangat Sering	6	18.2	30
Sering	3	9.1	12
Cukup Sering	21	63.6	63
Kadang-kadang	3	9.1	6
Tidak pernah	0	0.0	0
Jumlah	33	100	111

*Sumber : Data Primer Yang Telah Diolah (2019)*

Berdasarkan tabel di atas pada umumnya responden yakni 63.6% menyatakan ragu-ragu mengenai penilaian terhadap Dalam menyelesaikan pekerjaan anda selalu mengeluarkan ide-ide atau gagasan untuk mengatasi masalah yang rumit. Ini berarti pegawai masih belum mengeluarkan ide-ide atau gagasan untuk mengatasi masalah yang rumit, hal ini akan lebih baik lagi jika lebih ditingkatkan untuk mencapai kinerja yang lebih baik lagi.

**Tabel 4.32 Tanggapan responden mengenai selalu berusaha bekerjasama dengan sesama rekan kerja untuk menyelesaikan pekerjaan, Kecamatan Bandung Kulon Kota Bandung, 2019 (n=33)**

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Total Skor
Sangat Bertanggungjawab	7	21.2	35
Bertanggungjawab	11	33.3	44
Cukup Bertanggungjawab	15	45.5	45
Tidak Bertanggungjawab	0	0.0	0
Sangat Tidak Bertanggungjawab	0	0.0	0
Jumlah	33	100	124

*Sumber : Data Primer Yang Telah Diolah (2019)*

Berdasarkan tabel di atas pada umumnya responden yakni 51.4% menyatakan ragu-ragu mengenai selalu berusaha bekerjasama dengan sesama rekan kerja untuk menyelesaikan pekerjaan. Ini berarti pegawai belum mencapai kinerja yang tinggi untuk kriteria selalu berusaha bekerjasama dengan sesama rekan kerja untuk menyelesaikan pekerjaan, hal ini harus tetap dipertahankan dan akan lebih baik lagi jika lebih ditingkatkan untuk mencapai kinerja yang lebih baik lagi.

**Tabel 4.33 Tanggapan responden mengenai selalu bertanggung jawab dan berani menanggung resiko terhadap pekerjaan dan keputusan yang diambil, Kecamatan Bandung Kulon Kota Bandung, 2019 (n=33)**

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Total Skor
Sangat Mampu	2	6.1	10
Mampu	15	45.5	60
Cukup Mampu	16	48.5	48
Tidak Mampu	0	0.0	0
Sangat Tidak Mampu	0	0.0	0
Jumlah	33	100	118

*Sumber : Data Primer Yang Telah Diolah (2019)*

Berdasarkan tabel di atas pada umumnya responden yakni 48.5% menyatakan ragu-ragu mengenai selalu bertanggung jawab dan berani menanggung resiko terhadap pekerjaan dan keputusan yang diambil. Ini berarti pegawai belum dapat mencapai kinerja yang tinggi untuk kriteria selalu bertanggung jawab dan berani menanggung resiko terhadap pekerjaan dan keputusan yang diambil, hal ini harus tetap dipertahankan dan akan lebih baik lagi jika lebih ditingkatkan untuk mencapai kinerja yang lebih baik lagi.

**Tabel 4.34 Tanggapan responden mengenai mampu mengambil keputusan dalam menyelesaikan masalah dengan memperhatikan ketentuan-ketentuan yang berlaku, Kecamatan Bandung Kulon Kota Bandung, 2019 (n=33)**

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Total Skor
Sangat Loyal	6	18.2	30
Loyal	23	69.7	92
Cukup Loyal	4	12.1	12
Tidak Loyal	0	0.0	0
Sangat Tidak Loyal	0	0.0	0
Jumlah	33	100	134

*Sumber : Data Primer Yang Telah Diolah (2019)*

Berdasarkan tabel di atas pada umumnya responden yakni 69.7% menyatakan ragu-ragu mengenai mampu mengambil keputusan dalam menyelesaikan masalah dengan memperhatikan ketentuan-ketentuan yang berlaku. Ini berarti pegawai sudah dapat mencapai kinerja yang cukup tinggi untuk kriteria terhadap mampu mengambil keputusan dalam menyelesaikan masalah dengan memperhatikan ketentuan-ketentuan yang berlaku, hal ini harus tetap dipertahankan

dan akan lebih baik lagi jika lebih ditingkatkan lagi agar tidak ada pegawai yang memiliki nilai rendah, sehingga dapat mencapai kinerja yang lebih baik lagi.

Secara umum Kinerja pegawai Kecamatan Bandung Kulon Kota Bandung dapat dilihat pada tabel 4.35 di bawah:

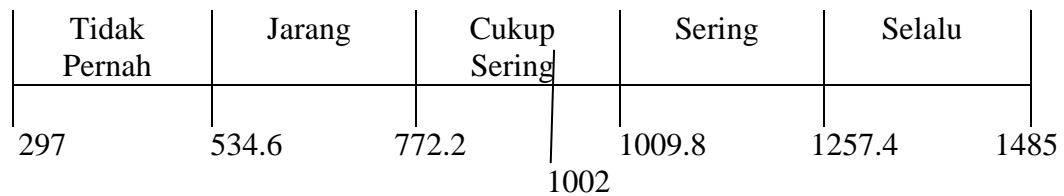
**Tabel 4.35 Rangkuman Variabel Kinerja Pegawai Kecamatan Bandung Kulon Kota Bandung, 2019 (n=33)**

No.	Indikator	Skor	Ket.
1.	Ketercapaian target dalam bekerja	106	Ragu-ragu
2.	Efisiensi waktu untuk mengerjakan suatu pekerjaan	102	Ragu-ragu
3.	Ketelitian dalam melaksanakan pekerjaan	102	Ragu-ragu
4.	Penguasaan pengetahuan mengenai pekerjaan yang dihadapi selama ini	104	Ragu-ragu
5.	Dalam menyelesaikan pekerjaan anda selalu mengeluarkan ide-ide atau gagasan untuk mengatasi masalah yang rumit	111	Ragu-ragu
6.	selalu berusaha bekerjasama dengan sesama rekan kerja untuk menyelesaikan pekerjaan	111	Ragu-ragu
7.	selalu bertanggung jawab dan berani menanggung resiko terhadap pekerjaan dan keputusan yang diambil	124	Ragu-ragu
8.	mampu mengambil keputusan dalam menyelesaikan masalah dengan memperhatikan ketentuan-ketentuan yang berlaku	118	Ragu-ragu
9.	memiliki loyalitas terhadap organisasi untuk menjaga keutuhan/ integritas organisasi	134	Setuju
	<b>Jumlah</b>	1002	
	<b>Rata-rata Skor</b>	112.4	

Sumber : Rekap dari Hasil Pengolahan SPSS 12.0

Berdasarkan tabel 4.35 di atas, skor total nilai kumulatif variabel kinerja mencapai 1012. Dengan jumlah skor tertinggi adalah  $5 \times 9 \times 33 = 1485$ , dan jumlah skor terendah adalah  $1 \times 9 \times 33 = 297$ . Klasifikasi skor jawaban responden variabel

kinerja dapat digambarkan dalam tahapan bobot skor dengan rentang skor 237.6 sebagai berikut :



Berdasarkan Tabel 4.35 dan bobot skor variabel Kinerja di atas, Kinerja pegawai Kecamatan Bandung Kulon Kota Bandung masih perlu diperbaiki karena ada indikator yang mendapatkan hasil rendah, dimana penilaian kinerja pegawai masih harus diperbaiki.

#### **4.6. Pengaruh Kepemimpinan dan Pemberdayaan secara bersama-sama terhadap kinerja Pegawai Kecamatan Bandung Kulon Kota Bandung**

Untuk mengungkap pengaruh sebuah variabel atau seperangkat variabel terhadap variabel lain , dapat digunakan Analisis Jalur ( *Path Analysis*) yang telah dikembangkan Sewall Wright. Pada analisis jalur ini besarnya pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya, baik langsung maupun tidak langsung dapat diketahui. Sebelum mengambil keputusan mengenai besarnya pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya tersebut, terlebih dahulu dilakukan pengujian hipotesis, baik pengujian secara keseluruhan ataupun secara individual yaitu kepemimpinan dan pemberdayaan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kecamatan Bandung Kulon Kota Bandung, dilakukan dengan menggunakan analisis jalur (*path*

*analysis*) dan software yang digunakan adalah SPSS release 12. Adapun langkah yang dilakukan adalah menghitung korelasi antar variabel, sehingga diperoleh seperti tabel di bawah ini.

**Tabel 4.36 Matriks Korelasi Antar Variabel**

		Correlations		
		PEMBERDAYAAN	KOMPETENSI	KINERJA
PEMBERDAYAAN	Pearson Correlation	1	.487**	.601**
	Sig. (2-tailed)		.004	.000
	N	33	33	33
KOMPETENSI	Pearson Correlation	.487**	1	.590**
	Sig. (2-tailed)	.004		.000
	N	33	33	33
KINERJA	Pearson Correlation	.601**	.590**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	33	33	33

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Sumber : Output SPSS 12.0

Berdasarkan tabel di atas merupakan matrik korelasi antar variabel yang menunjukkan besarnya hubungan antara sesama variabel baik dependen maupun independen. Proporsi untuk diagram jalur adalah dua buah variabel bebas ( $X_1$  dan  $X_2$ ) yang mempunyai hubungan antar variabel, dan masing-masing variabel bebas ( $X$ ), serta hubungan kolerasional dari variabel diluar ( $X_1$  dan  $X_2$ ) residu terhadap variabel tak bebas ( $Y$ ). Adapun langkah-langkah untuk menghitung *path analysis* (analisis jalur) adalah sebagai berikut :

$$P_{Yxi} = \sum_{j=1}^k CR_j r_{yx_j} \quad i = 1,2$$



Dan pengaruh secara keseluruhan  $X_1$  sampai  $X_2$

$$R^2_{YX_1X_2\dots X_7} = \sum_{i=1}^k p_{YX_i} r_{YX_i}$$

$$= 0.476$$

sedangkan koefisien jalur variabel lainnya diluar variabel  $X_1$  sampai  $X_2$  ditentukan melalui :

$$p_{Y1\epsilon1} = \sqrt{1 - R_{YX_1X_2}}$$

$$= 0.524$$

artinya bahwa pengaruh variabel  $X_1$  dan  $X_2$  secara bersama-sama terhadap variabel  $Y$  sebesar 0.476 atau 47.6% variabel  $X_1$  dan  $X_2$  secara bersama-sama mempengaruhi  $Y$ , dan sisanya 0.524 atau 52.4% dipengaruhi variabel lain yang tidak masuk dalam penelitian

Didasarkan pada kerangka teori bahwa ada pengaruh positif antara pemberdayaan dan kompetensi terhadap kinerja, selanjutnya akan menguji hipotesis secara keseluruhan tersebut dengan bentuk sebagai berikut :

**Tabel 4.37 Hasil Pengujian Simultan X1 dan X2 terhadap Y**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics			
					R Square Change	F Change	df1	df2
1	.690 <sup>a</sup>	.476	.442	4.62261	.476	13.651	2	30

Model	Change Statistics	Durbin-Watson
	Sig. F Change	
1	.000 <sup>a</sup>	1.711

a. Predictors: (Constant), PEMBERDAYAAN, KEPEMIMPINAN

b. Dependent Variable: KINERJA

Sumber : Output SPSS 12.0

Dari gambar 4.32 di atas, terlihat bahwa nilai F hitung sebesar 13.651 dengan sig. Level sebesar 0.00 lebih kecil dari 0.05, sehingga dapat disimpulkan hasil pengujian simultan terbukti atau signifikan, sehingga dapat diteruskan pada analisis lebih lanjut dengan pengujian secara parsial.

Sedangkan hasil hubungan kausal atau pengaruh secara langsung X1 dan X2 terhadap Y, dapat dilihat pada tabel 4.38 di bawah ini.

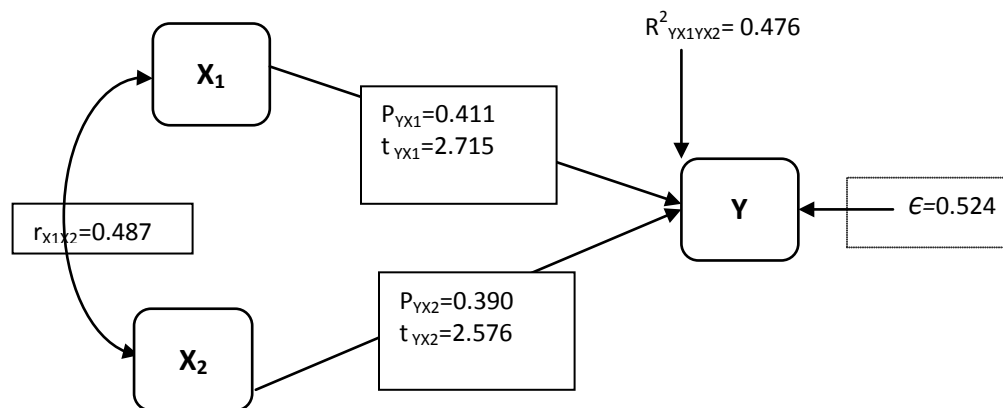
**Tabel 4.38 Pengaruh Variabel X1 dan X2 ke Y dan Pengaruh Diluar Sub Variabel**

Keterangan	Pengaruh	%
Pengaruh X1, X2 ke Y	0.476	47.6
Pengaruh Diluar X1 dan X2	0.524	52.4
<b>Jumlah</b>		100

Sumber : Hasil Pengolahan Sta

### tistik Program SPSS

Dari hasil pengujian dapat diketahui bahwa pemberdayaan dan kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai yakni sebesar 47.6%, sedangkan sisanya sebesar 52.4% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti oleh penulis. Namun apabila dilihat secara parsial pemberdayaan dominan mempengaruhi kinerja pegawai dari pada kepemimpinan, sebagaimana terlihat pada Gambar 4.1 di bawah ini.



**Gambar 4.1 Diagram Kausal antara Kepemimpinan ( $X_1$ ) dan Pemberdayaan ( $X_2$ ) terhadap Kinerja ( $Y$ )**

Keterangan :

$X_1$  = Kepemimpinan

$X_2$  = Pemberdayaan

$Y$  = Kinerja Pegawai

$\epsilon$  = Variabel Residu (variabel lain diluar variabel  $X_1$  dan  $X_2$  yang

berpengaruh) ke variabel akibat (*endogenous*) dinyatakan oleh besarnya nilai numerik koefisien jalur (*Path Coefficient*) dari variabel *eksogenous*.

Sebagaimana pada gambar 4.1 di atas, terlihat bahwa pemberdayaan dominan mempengaruhi kinerja dengan koefisien jalur sebesar 0.411, daripada kompetensi sebesar 0.390. Serta kedua variabel tersebut terbukti mempengaruhi kinerja pegawai, sebagaimana terlihat pada Tabel 4.39 di bawah ini.

**Tabel 4.39 Hasil Pengujian Parsial antara X1 dan X2 terhadap Y**

<b>Interpretasi Analisis Jalur</b>		
<b>Keterangan</b>	<b>Pengaruh</b>	<b>%</b>
Pengaruh X <sub>1</sub> , X <sub>2</sub> ke Y	0.476	47.6
Pengaruh Diluar X <sub>1</sub> , X <sub>2</sub> dan Y	0.524	52.4
<b>Jumlah</b>		100

Sumber : Output SPSS 12.0

Berdasarkan tabel 4.39 di atas, terlihat bahwa t hitung untuk kepemimpinan adalah sebesar 2.715 dengan sig. Level 0.011 di bawah 0,05, sehingga kepemimpinan terbukti/ signifikan berpengaruh terhadap kinerja, hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja, sehingga kontribusi pemberdayaan cukup berarti.

Demikian juga pemberdayaan memiliki nilai t hitung sebesar 2.576 dengan sig.level sebesar 0.015 di bawah 0.05, sehingga pemberdayaan juga terbukti/ signifikan mempengaruhi kinerja pegawai, hal ini menunjukkan bahwa pemberdayaan

mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja, sehingga kontribusi pemberdayaan cukup berarti, hal ini sejalan dengan pernyataan sesuai pendapat Khan (1997) pemberdayaan merupakan hubungan antar personal untuk membangun kepercayaan antara karyawan dan manajemen. Byars dan Rue (2004) memberi pengertian *empowerment* merupakan bentuk desentralisasi yang melibatkan para bawahan dalam membuat keputusan. Sedangkan Kartasasmita (1996:133), mengemukakan bahwa dalam Pemberdayaan masyarakat mencakup dua pokok persoalan yang amat penting dalam pembangunan nasional yakni konsep pembangunan yang berakar kerakyatan dan pemberdayaan masyarakat sebagai suatu strategi dalam menjalankan pembangunan berakar kerakyatan.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1. Kesimpulan**

1. Kepemimpinan di Kelurahan di masih rendah, dimana harus diperbaiki baik dari segi sikap, perilaku dan gaya kepemimpinannya.
2. Pemberdayaan yang diberlakukan pada Kecamatan Bandung Kulon Kota Bandung pada umumnya relatif berjalan dengan baik, namun masih ada yang kurang diperhatikan.
3. Kinerja pegawai Kecamatan Bandung Kulon Kota Bandung g relatif masih belum memenuhi satandar yang telah ditentukan, terutama mengenai Jumlah Pekerjaan Yang Berhasil Dilakukan/ Diselesaikan Dalam Setahun Ini, Efisiensi Waktu Untuk Mengerjakan Suatu Pekerjaan, Kualitas Hasil Kerja yang Dicapai.
4. Kepemimpinan dan Pemberdayaan secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kecamatan Bandung Kulon Kota Bandung. Kepemimpinan dominan mempengaruhi kinerja daripada Pembedayaan.

#### **5.2. Saran**

1. Perbaiki kepemimpinan dimulai dari sikap pimpinan yang lebih membaur kepada pegawai, perilaku yang otoriter diubah menjadi pimpinan yang lebih menjadikan mitra kerja.

2. Perbaikan pada pemberdayaan pegawai pada unsur-unsur tanggungjawab dengan kompetensi pegawai dan pembinaan pegawai.
3. Perbaikan pada kinerja pegawai, terutama mengenai Jumlah Pekerjaan Yang Berhasil Dilakukan/ Diselesaikan Dalam Setahun Ini, Efisiensi Waktu Untuk Mengerjakan Suatu Pekerjaan, Kualitas Hasil Kerja yang Dicapai.

## DAFTAR PUSTAKA

- A. A. Anwar Prabu Mangkunegara, 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Cetakan ke 3, PT.Remaja Rosda Karya, Bandung.
- Achmad Bachrudin dan Harapan L. Tobing, 2005, *Analisis Data Untuk Penelitian Survei dengan Menggunakan LISREL*, FMIPA UNPAD, Bandung.
- Achmad S. Ruky, 2006, *Sistem Manajemen Kinerja*, PT.Gramedia Pustaka Utama  
Jakarta.
- Adang Widjana, 2005, *Pengaruh Budaya Kerja dan pola Pengembangan Karier terhadap kepuasan pegawai serta Implikasinya terhadap kinerja Pegawai pada Hotel BUMD di provinsi jawa Barat.*, Disertasi., UNPAD
- Arikunto, Suharmini.2003, *Manajemen Penelitian*, Rineka Cipta, Jakarta.
- As'ad, Mohammad, 2001. *Psikologi Industri*, Liberty, Yogyakarta.
- Bambang Kusriyanto. 1998, *Meningkatkan Produktivitas Karyawan*, PT. Pustaka Presindo, Jakarta.
- Bambang Wahyudi, 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Erlangga
- Bernardine, Jhon H, and Joice E Russel, 2003, *Human Resource Management*, Third Edition, McGraw- Hill, Inc. New York.
- Brinkman, Richard L., 2000, The Dynamic of Corporate Culture: Conception and Theory, *International Journal of Social Economic*, Vol. 96, No. 5, @ MCB University Press.
- Brown, F. William, and Nancy G. Dodd, 1999, Utilizing Organizational Culture Gap Analysis to Determine Human Resource Development Needs, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 17, No. 7, pp. 374 – 385, @ MCB University Press
- Cascio F, Wayne, 2003, *Managing Human Resources*, McGraw-Hill Irwin, London



- Chester I. Barnard, 1997, *Human Resource Management*, Seventh Edition, Prentice Hall International, New Jersey.
- Cherrington, David J, 1999, *The Management of Human Resource*, Fourth Edition, Prentice Hall, New York.
- Cunha, Rita C., and Carry L. Cooper, 2001, Does Privatization Affect Corporate Culture and Employee Wellbeing?, *Journal of Managerial Psychology Vol.17, No. 1* pp. 21 – 49, MCB UP Limited.
- Davis, Keith, and John W. Newstrom, 2002, *Organizational Behaviour, Human Behaviour at Work*, 11th Edition, McGraw-Hill Irwin, New York.
- Dennis, dalam Stewart & Sylvia. 1998. *The Process of Communication: An Introduction To Theory and Practise*.
- Denton, Robert. 1997, *Organizational Planning*, Mc. Graw Hill Book Company, New York.
- Dunnette, Daniel, dan Robert L. Kahn. 1993. *The Social Psychology of Organizations*. 2<sup>nd</sup> ed, New Jersey.
- Gibson, James L, and James H, Donnelly, 2004, *Organizational Behaviour, Structure and Process*, 11th Edition SC, Mc.Graw-Hill, London.
- Gisela. Hageman, 2001, *The Constuction of a Managerial Communication Climate*, Gower Publishing Company Ltd, England.
- Gomes, Faustino Cardoso, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta, Andi Offset
- Harun Al Rasyid, 1998, *Analisis Jalur Sebagai Sarana Statistik Dalam Analisis Kausal*, LP3-UNPAD, Bandung.
- Harrison, Roger, and Herb Stokes, 1992, *Diagnosing Organizational Culture*, Second Edition, Jossey-Bass/Pfeiffer A Wiley Company, San Francisco.
- Heskett. James, L and W. Earl Sasser, JR, and Leomad A. Schlesinger, 1997, *The Service Profit Chain*, The Free Press, New York.
- Katz, Daniel, dan Robert L. Kahn. 1966. *The Social Psychology of Organization*. Harper & Row, New York

- Kast, Freemont E, and James E. Rosenzweig, 1995, *Organization and Management : A System and Contingency Approach*, Third Edition, Mc.Graw-Hill, Tokyo, Japan.
- Kilmann, Robert H. and Saxton, MJ, 1995, *Gaining Control of the Corporate Culture*, Josse-Bass, San Fransisco, USA.
- Kreitner & Kinici, 2003, *Organizational Behavior*, USA : Allyn And Bacon, Needham Heights.
- Kroeber dan Kluckhohn, 1991. *Etika Komunikasi*. Terjemahan, Rosda Karya, Bandung
- Lovelock, Christoper, H and Laurent, K Wright, 2002, *Service Marketing and Management*, Prentice-Hall International, Inc. New Jersey.
- Luthans, Fred, 2002, *Organizational Behaviour*, Nineth Edition, Mc.Graw-Hill, New York.
- Lok, Peter; John Crawford, 1999, The Relationship Between Commitment and Organizational Culture, Subculture, Leadership Style and Job Satisfaction in Organizational Change and Development, *Leadership & Organization Development Journal*, Volume 20, Number 7, pp. 365-374 Copyright @MCB Univercity Press, Sidney.
- Maull, R, P Brown, and R Cliffe, 2001, Organizational Culture and Quality Improvement, *International Journal of Operation and Productivity Management*, Vol. 21 No. 3, pp. 302-326, London.
- Moh. Nazir, Ph.D. 2003. *Metode Penelitian*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Moshavi, D. & Terborg, J.R, 2002, The job satisfaction and performance of contingent and regular customer service representatives: A human capital perspective. *International Journal of Service Industry Management*.
- M. Admanari, 1998, *Budaya Organisasi Sebagai Alat Untuk Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat
- Mitchel T.R. and Larson. 1978. *People and Organization; An Introduction to*

*Organizational Behavior*. Singapore: Mc Graw Hill Inc

- Muhammad, Arni, 2001, *Komunikasi Organisasi*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Noe, A, Raymond, John R, Hollenbeck and Barry, Eirhart, 2003, *Human Resource Management*, McGraw Hill New York
- Parrek, Udai, 2001, *Perilaku Organisasi*, PT. Binaman Pressindo, Jakarta.
- Robbins, Stephen P, 2003, *Organizational Behaviour*, Ninth Edition, Prentice Hall, New Jersey.
- Redding, W. Charles, 2002, *Communication Within the Organization*, New York, Industrial Communication Council, Inc.
- Raymond H. Van Zelst. 1998. *Sosiometricrically Selected Work Team Increase Production*, Personal Pshycology, 5 No 3
- R. Wayne & Faules, F. Don 1998. *Komunikasi Organisasi Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*, Rosda Karya, Bandung
- Sekaran, Uma, 2000 *Research Method for Business*, International Edition, Prentice Hall, USA.
- Sedarmayanti, 2001, *Rekruturisasi dan pemberdayaan Organisasi Untuk Menghadapi DINamika Perubahan Lingkungan : Ditinjau dari Beberapa Aspek Esensial dan Aktual*, Mandamaju, Bandung
- Siagian S, 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia; Pengangkatan dan Penempatan Sumber Daya Manusia*, Haji Masagung, Jakarta
- Stoner, James, A.F. & Sirait, Alfonsus. 1986. *Manajemen, Edisi Kedua (Revisi)* Erlangga, Jakarta
- Steven Ott, 1999, *Organizational Behaviour*, 8th Edition, Mc.Graw-Hill, Boston.
- Sugiyono, 2001, *Metode Penelitian Bisnis*, Bandung : Alfabeta.
- Suandi Prawirosentono, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Kebijakan, Kinerja Karyawan*, Edisi Pertama, BPFE, Yogyakarta.
- Sule Ernie dan Saefullah. 2005, *Sumber Daya Manusia*, Gunung Agung, Jakarta.

Turner, Gregory B, and Barbara Spencer, 1999. Understanding of Marketing Concept in Organizational Culture, *European Journal of Marketing*; Volume 31 No. 2, MCB University Press, London.

Uchyana, Onong Efendy, 2000, *Filsafat Komunikasi*, Remaja Roda Karya, Bandung

Wilbur Schramm. 1955. *The Nature of Mass Communication, The Process and Effect of Mass Communication*. University of Illionois Urbana

Wiryanto, 2004. *Pengantar Ilmu Komunikasi*, Gramedia, Jakarta

William B, Jr, and Werther, 2001. *Human Resources and Personnel Management*, Fifth Edition, McGraw- Hill, Boston, US