© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam betuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

# PENGARUH KEPEMIMPINAN, DISIPLIN DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DINAS PENDAPATAN DAERAH KABUPATEN BOGOR

**TESIS**

*Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Menyelesaikan Program Magister Manajemen*

**Oleh :**

**NOVI NURJAMAN**
**NIM : 201262103**

**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI IPWIJA**
**PROGRAM PASCA SARJANA MAGISTER MANAJEMEN**
**2013**

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam betuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

# PENGARUH KEPEMIMPINAN, DISIPLIN DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DINAS PENDAPATAN DAERAH KABUPATEN BOGOR

**TESIS**

***Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Menyelesaikan***

***Program Magister Manajemen***

**Oleh :**

**NOVI NURJAMAN**
**NIM : 201262103**

**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI IPWIJA**
**PROGRAM PASCA SARJANA MAGISTER MANAJEMEN**
**2013**

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam betuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

# ABSTRAK

Dalam era globalisasi yang didukung teknologi modern terutama transportasi dan telekomunikasi, membuat tuntutan masyarakat semakin meningkat dengan cepat dan tepat, akibatnya menuntut kinerja PNS yang semakin cepat, tepat, berkualitas dan profesional. Tuntutan masyarakat untuk meningkatkan kinerja PNS berupa pelayanan prima menjadi fokus perhatian. Penyelenggaraan pelayanan publik yang dilaksanakan oleh Aparatur Negara dalam berbagai sektor pelayanan, kinerjanya masih belum optimal. hal ini dapat dilihat antara lain masih adanya pengaduan atau keluhan dari masyarakat PNS tentang lambatnya pelayanan birokrasi.

Adapun tujuan penelitian ini adalah : untuk mengetahui besarnya pengaruh kepemimpinan secara parsial terhadap kinerja pegawai, untuk mengetahui besarnya pengaruh disiplin secara parsial terhadap kinerja pegawai, untuk mengetahui besarnya pengaruh motivasi secara parsial terhadap kinerja pegawai dan untuk mengetahui besarnya pengaruh kepemimpinan, disiplin, motivasi secara simultan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Bogor

Jumlah populasi sebanyak 189 pegawai, dengan menggunakan rumus slovin maka besarnya sampel diperoleh sebanyak 130 responden. Metode pengumpulan data dengan melalui pengamatan, studi pustaka dan kuesioner. Adapun analisisa data melalui : uji validitas, reliabilitas, korelasi, dan regresi serta uji asumsi klasik.

Berdasarkan hasil analisa regresi berganda ($R^2$) menunjukan pengaruh yang signifikan dan searah dengan nilai sebesar 0.617 atau 61.7 persen, artinya kontribusi variabel kepemimpinan, disiplin dan motivasi terhadap kinerja pegawai sebesar 61.7 persen. Artinya naik turunnya kinerja pegawai dipengaruhi oleh naik turunnya kepemimpinan, disiplin dan motivasi. Dengan persamaan regresi adalah :

$$\mathbf{Y = 6.021 + 0.214\, x_1 + 0.073\, x_2 + 0.566\, x_3}$$

Dari persamaan regresi tersebut, kepemimpinan dan motivasi menunjukkan pengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan faktor disiplin berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam betuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

# KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Allah SWT, Tuhan seru sekalian alam yang setia membimbing hamba-hamba-Nya. Atas bantuan dan tuntunan-Nya penyusunan tesis dengan judul "Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Bogor", dapat diselesaikan. Penyusun telah berusaha menampilkan tesis ini dalam kondisi yang terbaik dan setepat mungkin.

Tesis ini disusun guna melengkapi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Manajemen pada Program Pasca Sarjana Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) IPWIJA. Penulis menyadari akan kekurangan atau kelemahan dalam penulisan Tesis ini, oleh karena itu saran dan kritik untuk perbaikan sangat kami diharapkan.

Dalam proses penulisan tesis hingga terselesaikannya tesis ini tidak lepas dari bimbingan, dukungan, dan bantuan semua pihak, untuk itu penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada :

1. Ibu Ir. Titing Widyastuti, MM., selaku dosen pembimbing yang telah memberikan arahan, membimbing dan mengawasi dalam proses penyusunan tesis.
2. Bapak Dr. Suyanto, SE., MM., M.Ak, selaku Ketua STIE IPWI Jakarta.
3. Bapak H. Rachmat Yasin, selaku Bupati Bogor yang telah memberi ijin untuk mengikuti pendidikan.

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam betuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

4. Bapak Kepala Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Bogor, yang telah memberikan dukungan dan motivasinya untuk mengikuti pendidikan.
5. Seluruh Dosen dan civitas akademi Program Studi Magister Manajemen STIE IPWIJA.
6. Suami, anak dan keluarga tercinta, yang telah memberikan semangat selama mengikuti perkuliahan.
7. Drs. Yud Badrudin, MM selaku Koordinator kelas yang telah banyak membantu selama perkuliahan berlangsung.
8. Semua pihak yang telah membantu selama perkuliahan berlangsung.

Semoga tesis ini dapat memberi manfaat bagi penulis dan sebagai bahan referensi di bidang ilmu manajemen sumberdaya manusia khususnya dan ilmu pengetahuan pada umumnya.

Bogor, Desember 2013

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam betuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

# DAFTAR ISI

Halaman

HALAMAN JUDUL ..... i
HALAMAN PERSETUJUAN ..... ii
HALAMAN PENGESAHAN ..... iii
ABSTRAK ..... iv
RIWAYAT HIDUP ..... v
KATA PENGANTAR ..... vi
DAFTAR ISI ..... viii
DAFTAR TABEL ..... x
DAFTAR GAMBAR ..... xiii
DAFTAR LAMPIRAN ..... xiv

BAB I PENDAHULUAN
1.1 Latar Belakang Masalah ..... 1
1.2 Perumusan Masalah ..... 10
1.3 Tujuan Penelitian ..... 10
1.4 Kegunaan Penelitian ..... 11
1.5 Sistematika Penulisan ..... 12

BAB II LANDASAN TEORI
2.1. Kinerja pegawai ..... 13
2.1.1. Pengertian Kinerja Pegawai ..... 13
2.1.2. Penilaian Kinerja ..... 22
2.2. Kepemimpinan ..... 31
2.2.1. Manfaat Kepemimpinan ..... 34
2.2.2. Pengertian Kepemimpinan ..... 36
2.2.3. Teori Kepemimpinan ..... 38
2.2.4. Gaya Kepemimpinan ..... 43
2.2.5. Model Kepemimpinan ..... 48
2.2.6. Kompetensi Kepemimpinan ..... 55
2.3. Disiplin ..... 61
2.3.1. Tipe Kegiatan Pendisiplinan ..... 64
2.3.2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Disiplin ..... 65
2.3.3. Peraturan Yang Berkaitan dengan Disiplin ..... 68
2.4. Motivasi ..... 74
2.4.1. Pengertian Motivasi ..... 74
2.4.2. Jenis-Jenis Motivasi ..... 77
2.4.3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi ..... 78
2.4.4. Teori Motivasi ..... 82
2.5. Penelitan Terdahulu ..... 88
2.6. Hipotesis ..... 89

BAB III METODE PENELITIAN
3.1. Rerangka Penelitian ..... 91
3.2. Objek Penelitian ..... 92
3.3. Tempat dan Waktu Penelitian ..... 92
3.4. Operasional Variabel ..... 93
3.4.1. Kinerja Pegawai ..... 93
3.4.2. Kepemimpinan ..... 93
3.4.3. Disiplin ..... 93
3.4.4. Motivasi ..... 94
3.4.5. Variabel Bebas ..... 96
3.4.6. Variabel Terikat ..... 96
3.5. Metode Penarikan Sampel ..... 96
3.6. Sumber dan Jenis Data ..... 97
3.7. Teknik Pengumpulan Data ..... 98
3.8. Metode Analisa Data ..... 99
3.8.1. Analisis Kualitatif ..... 99
3.8.2. Analisis Kuantitatif ..... 100

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN
4.1. Hasil Penelitian ..... 105
4.1.1. Gambaran Umum ..... 105
4.1.2. Susunan Organisasi ..... 106
4.1.3. Tugas Pokok dan Fungsi ..... 108
4.1.4. Visi dan Misi ..... 110
4.1.5. Kondisi Pegawai ..... 111
4.1.6. Deskripsi Responden ..... 113
4.2. Hasil Pengolahan Data ..... 114
4.2.1. Uji Validitas ..... 114
4.2.2. Uji Reliabilitas ..... 116
4.2.3. Analisa Deskripsi ..... 119
4.2.3.1. Kepemimpinan ..... 119
4.2.3.2. Disiplin ..... 125
4.2.3.3. Motivasi ..... 132
4.2.3.4. Kinerja Pegawai ..... 138
4.2.4. Analisa Statistik Parametrik ..... 144
4.3. Pembahasan ..... 146
4.4. Implikasi Manajerial ..... 147

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN
5.1. Kesimpulan ..... 150
5.2. Saran-saran ..... 151

DAFTAR PUSTAKA



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam betuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam betuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

# DAFTAR TABEL

Tabel Halaman

1. Tabel 3.1. Variabel, Dimensi dan Indikator ..... 94
2. Tabel 4.1. Jumlah Pegawai Berdasarkan Pendidikan ..... 111
3. Tabel 4.2. Jumlah Pegawai Berdasarkan Esselon ..... 112
4. Tabel 4.3. Jumlah Pegawai Berdasarkan Golongan ..... 112
5. Tabel 4.4. Uji Validitas Variabel Kepemimpinan ..... 115
6. Tabel 4.5. Uji Validitas Variabel Disiplin ..... 115
7. Tabel 4.6. Uji Validitas Variabel Motivasi ..... 116
8. Tabel 4.7. Uji Validitas Variabel Kinerja Pegawai ..... 116
9. Tabel 4.8. Uji Reliabilitas ..... 117
10. Tabel 4.9. Uji Reliabilitas Variabel Kepemimpinan ..... 117
11. Tabel 4.10. Uji Reliabilitas Variabel Disiplin ..... 118
12. Tabel 4.11. Uji Reliabilitas Variabel Motivasi ..... 118
13. Tabel 4.12. Uji Reliabilitas Variabel Kinerja Pegawai ..... 118
14. Tabel 4.13. Rekapitulasi Variabel Kepemimpinan ..... 119
15. Tabel 4.14. Distribusi Skor Variabel Kepemimpinan ..... 120
16. Tabel 4.15. Memiliki Sifat Jujur ..... 120
17. Tabel 4.16. Selalu Memandang Masa Depan ..... 121
18. Tabel 4.17. Mempunyai Kemampuan Manajerial dan Teknik ..... 121
19. Tabel 4.18. Memiliki Motivasi Yang Tinggi ..... 122
20. Tabel 4.19. Dapat Menjadi Suri Tauladan ..... 122
21. Tabel 4.20. Tidak Melakukan Kesalahan Yang Sama .....123.
22. Tabel 4.21. Mempunyai Wawasan Yang Luas ..... 123

23. Tabel 4.22. Mampu Berkomunikasi Dengan Baik ..... 124
24. Tabel 4.23. Mampu Memecahkan Setiap Masalah ..... 124
25. Tabel 4.24. Keinginan Untuk Mengembangkan Diri ..... 125
26. Tabel 4.25. Rekapitulasi Jawaban Responden Variabel Disiplin ..... 125
27. Tabel 4.26. Distribusi Skor Variabel Disiplin ..... 126
28. Tabel 4.27. Melaksanakan Tugas Kedinasan ..... 127
29. Tabel 4.28. Jujur, Tertib, Cermat dan Bersemangat ..... 127
30. Tabel 4.29. Masuk Kerja dan Menaati Ketentuan Jam Kerja ..... 128
31. Tabel 4.30. Mencapai Sasaran Kerja ..... 128
32. Tabel 4.31. Memberikan Pelayanan Sebaik-Baiknya ..... 129
33. Tabel 4.32. Menaati Peraturan Kedinasan ..... 129
34. Tabel 4.33. Memegang Rahasia Jabatan ..... 130
35. Tabel 4.34. Menyalahgunakan Wewenang ..... 130
36. Tabel 4.35. Menjadi Perantara Untuk Keuntungan Pribadi ..... 131
37. Tabel 4.36. Menjadi Pegawai Untuk Negarai Lain ..... 132
38. Tabel 4.37. Rekapitulasi Jawaban Responden Variabel Motivasi ..... 132
39. Tabel 4.38. Distribusi Skor Variabel Motivasi ..... 133
40. Tabel 4.39. Gaji, Tunjangan dan Kesejahteraan Untuk Kebutuhan Mendasar ..... 133
41. Tabel 4.40. Penghasilan Diluar Gaji ..... 134
42. Tabel 4.41. Memperoleh Jaminan Hari Tua ..... 134
43. Tabel 4.42. Memperoleh Jaminan Kesehatan ..... 135
44. Tabel 4.43. Saling Menghargai Sesama Karyawan ..... 135
45. Tabel 4.44. Adanya Hubungan Yang Baik ..... 136
46. Tabel 4.45. Adanya Pengakuan Pimpinan ..... 136



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam betuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

47. Tabel 4.46. Adanya Pengakuan Dari Hasil Pendidikan ..... 137
48. Tabel 4.47. Adanya Promosi Diri ..... 137
49. Tabel 4.48. Adanya Promosi Keterampilan ..... 138
50. Tabel 4.49. Rekapitulasi Jawaban Responden Variabel Kinerja ..... 138
51. Tabel 4.50. Distribusi Skor Variabel Kinerja Pegawai ..... 139
52. Tabel 4.51. Ketepatan ..... 139
53. Tabel 4.52. Ketelitian ..... 140
54. Tabel 4.53. Kebersihan ..... 140
55. Tabel 4.54. Output Rutin ..... 141
56. Tabel 4.55. Output Non Rutin ..... 141
57. Tabel 4.56. Mengikuti Instruksi ..... 142
58. Tabel 4.57. Kemampuan Inisiatif ..... 142
59. Tabel 4.58. Kehati-hatian ..... 143
60. Tabel 4.59. Kerajinan ..... 143
61. Tabel 4.62. Kerjasama ..... 144

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam betuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam betuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

# DAFTAR GAMBAR

Nomor Halaman

1. Gambar 2.1. Pengaruh Kinerja Individu dan Kelompok ..... 16
2. Gambar 2.1. Hiearki Kebutuhan (Maslow, 1943) ..... 83
3. Gambar 3.1. Rerangka Pemikiran ..... 91
4. Gambar 4.1. Struktur Organisasi Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Bogor ..... 107
5. Gambar 4.2. Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan ..... 113
6. Gambar 4.3. Distribusi Responden Berdasarkan Esselon ..... 113
7. Gambar 4.4. Distribusi Responden Berdasarkan Golongan ..... 114

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam betuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

# DAFTAR LAMPIRAN

1. Data Responden
2. Kuisioner Penelitian
3. Data Hasil Kuesioner
4. Frequency Table
5. Reliability Data
6. Hasil Analisa Regresi

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam betuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

# BAB I

# PENDAHULUAN

## 1.1. LATAR BELAKANG

Dalam era globalisasi yang didukung teknologi modern terutama transportasi dan telekomunikasi, membuat tuntutan masyarakat semakin meningkat dengan cepat dan tepat, akibatnya menuntut kinerja PNS yang semakin cepat, tepat, berkualitas dan profesional. Tuntutan masyarakat untuk meningkatkan kinerja PNS berupa pelayanan prima menjadi fokus perhatian. Penyelenggaraan pelayanan publik yang dilaksanakan oleh Aparatur Negara dalam berbagai sektor pelayanan, kinerjanya masih belum optimal. hal ini dapat dilihat antara lain masih adanya pengaduan atau keluhan dari masyarakat PNS tentang lambatnya pelayanan birokrasi. Buruknya kinerja pelayanan publik ini antara lain disebabkan belum transparannya dalam pelaksanaan kegiatan dan akuntabilitas dalam penyelenggaraan pelayanan publik yang diberikan. Oleh karena itu pelayanan publik harus dilaksanakan secara transparan dan akuntabel oleh setiap unit pelayanan pada instansi pemerintah, kualitas kerja pelayanan publik memiliki implikasi yang dalam upayanya mencapai kepuasan masyarakat yang dilayani.

Untuk menyikapi hal tersebut, dalam meningkatkan dan menciptakan kinerja PNS yang optimal, profesional, dan sejahtera maka diperlukan adanya faktor sumber daya manusia yang berkualitas di dalam suatu organisasi pemerintah, karena sumber daya manusia merupakan pelaku dari keseluruhan tingkat perencanaan sampai dengan evaluasi yang mampu memanfaatkan sumber

daya - sumber daya lainnya yang dimiliki oleh organisasi tersebut. Keberadaan sumber daya manusia didalam suatu organisasi memegang peranan yang sangat penting. Pegawai memiliki potensi setiap sumber daya manusia yang ada dalam organisasi yang dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya sehingga mampu memberikan hasil kerja yang optimal. Tercapainya tujuan organisasi tidak hanya tergantung pada peralatan modern, sarana dan prasarana yang lengkap tetapi lebih tergantung pada faktor manusia yang melaksanakan pekerjaan tersebut. Keberhasilan suatu tujuan organisasi sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan, motivasi, dan disiplin terhadap kinerja PNS dalam hal ini pegawai Dinas Pendapatan Daerah. Setiap organisasi selalu berusaha untuk menciptakan kinerja pegawai yang optimal, profesional dan sejahtera dalam tercapainya tujuan organisasi.

Kinerja PNS sebagai sumber daya manusia adalah suatu kekuatan atau kemampuan dari pegawai untuk menghasilkan sesuatu yang bersifat materi maupun non materi, baik yang bisa dihitung atau dinilai dengan uang ataupun tidak. Dengan adanya kinerja PNS yang tinggi, maka segala apa yang diprogramkan organisasi untuk mencapai tujuannya akan segera tercapai. Akan tetapi, tidak semua pegawai itu mempunyai kinerja yang tinggi, pasti ada berbagai macam tingkat prestasi yang dimiliki oleh para pegawai. Oleh karenanya organisasi harus berusaha dengan melalui program-program yang telah ditetapkan organisasi dalam kegiatannya meningkatkan kinerja pegawainya dan menciptakan kinerja PNS yang optimal, profesional dan sejahtera guna menunjang kegiatan organisasi untuk lebih berkembang dan berkualitas, diantaranya adalah dengan adanya komunikasi dan koordinasi yang baik.

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam betuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

Kondisi saat ini kinerja pegawai Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Bogor menurut pengamatan kami dirasakan belum optimal, hal ini disebabkan oleh beberapa faktor yang mempengaruhi diantaranya ; faktor kepemimpinan, disiplin dan motivasi.

Faktor pemimpin dan pegawai negeri sipil juga memiliki peranan yang sangat penting dalam organisasi. Organisasi tersebut dituntut untuk meningkatkan kinerja PNS menjadi lebih optimal, profesional dan sejahtera. Untuk mengupayakan hal tersebut dalam meningkatkan kinerja PNS agar mencapai tujuan yang diinginkan oleh organisasi, maka diperlukan adanya peranan kepemimpinan yang terlibat didalamnya untuk menggerakkan bawahannya agar sesuai dengan yang dikehendaki organisasi tersebut. Untuk dapat menggerakkan bawahannya, maka seorang pemimpin perlu memberikan dorongan dan semangat kepada pegawainya untuk bekerja yang didasarkan atas kemampuan dan pengetahuan yang dimiliki oleh pegawai tersebut, agar para pegawai memiliki kegairahan serta semangat kerja yang tinggi dalam melaksanakan tugas pokok yang diberikan oleh pimpinan.

Dalam organisasi, faktor kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja pegawai karena seorang pemimpin harus mampu menggerakkan dan mengarahkan organisasi dalam mencapai tujuan dan sekaligus merupakan tugas yang tidak mudah, karena harus memahami setiap perilaku bawahannya yang berbeda karakter. Bawahan dipengaruhi sedemikian rupa sehingga bisa memberikan pengabdian dan partisipasinya kepada organisasi secara efektif dan efisien. Dengan kata lain, dapat dikatakan bahwa sukses tidaknya usaha pencapaian tujuan organisasi, ditentukan oleh kualitas

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam betuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

kepemimpinan. Salah satu tantangan yang cukup berat yang sering dihadapi oleh pemimpin adalah bagaimana ia dapat menggerakkan para bawahannya agar senantiasa mau dan bersedia mengerahkan kemampuannya yang terbaik untuk kepentingan organisasinya. Sering kali menjumpai adanya pemimpin yang menggunakan kekuasaannya secara mutlak dengan memerintahkan para bawahannya tanpa memperhatikan keadaan yang ada pada bawahannya. Hal ini jelas akan menimbulkan suatu hubungan yang tidak harmonis dalam organisasinya dan dapat menurunkan kinerja PNS.

Dari sudut manajemen, seorang pemimpin harus mampu menetapkan tujuan yang akan dicapai oleh organisasi. Dalam hal ini seorang pemimpin harus mampu merancang taktik dan strategi yang tepat agar langkah yang ditempuh oleh organisasi akan berjalan lebih efektif dan efisien dalam meningkatkan kinerja PNS. Selain mampu membuat taktik dan strategi, seorang pemimpin juga dituntut untuk mampu mengambil keputusan yang cepat dan tepat. Sebab bila terlambat dalam mengambil keputusan maka dapat merugikan organisasi. Demikian juga bila salah dalam mengambil keputusan tentunya harus berhadapan dengan sejumlah konsekuensi berupa dana, waktu dan tenaga. Apabila seorang pemimpin ingin mencapai tujuannya dalam meningkatkan kinerja PNS maka harus mempunyai wewenang untuk memimpin para bawahannya dalam usaha mencapai tujuan yang diinginkan. Wewenang ini disebut dengan wewenang kepemimpinan yang merupakan hak untuk bertindak atau mempengaruhi tingkah laku bawahannya untuk menaati tata tertib yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Kepemimpinan sering dipermasalahkan di dalam organisasi khususnya dalam organisasi yang besar yang telah menggunakan manajemen yang baik yaitu

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam betuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

Direktorat PNS yang bekerja dibidang pelayanan prima pensiun. Kepemimpinan pada organisasi tersebut dapat dikatakan berhasil jika mampu mengantisipasi perubahan yang tiba-tiba proses pengelolaan organisasi, berhasil melakukan koreksi dan perbaikan pada kelemahan-kelemahan yang timbul dalam organisasi, dan mampu membawa pegawai kepada sasaran yang dituju dalam meningkatkan kinerja PNS. hal ini disebabkan karena tercapainya tujuan secara efektif dan efisien sangat tergantung akan kemampuan kepemimpinan seorang pemimpin. Tanpa adanya kepemimpinan, merupakan hal yang kemelut atas beberapa manusia dan fasilitas dalam meningkatkan kinerja PNS. Hal ini dapat terjadi bila tidak adanya koordinasi yang baik dan pengalaman atas semua sumber daya yang ada.

Selain itu faktor Disiplin juga sangat diperlukan dalam meningkatkan kinerja PNS dan menciptakan kinerja PNS yang optimal, profesional dan sejahtera pada Dinas Pendapatan Daerah dan Pejabat Negara Badan Kepegawaian Negara. Disiplin pada pegawai negeri sipil adalah kesanggupan pegawai negeri sipil untuk mematuhi kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan atau peraturan kedinasan, yang apabila tidak dipatuhi atau dilanggar dijatuhi hukuman disiplin. Disiplin pada dasarnya mencakup kepatuhan, ketaatan dan kesetiaan kepada peraturan yang berlaku dalam hubungannya dengan disiplin, kesempatan berprestasi yang didapat, menggairahkan kerja, dalam rangka peningkatan kinerja pegawai. Di dalam lingkungan Dinas Pendapatan Daerah terdapat adanya sebagian pegawai kurang mematuhi disiplin. Misalnya ada beberapa pegawai yang masuk dan pulang kantor tidak sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan, setelah melakukan absensi pegawai tidak melakukan tugas yang sesuai dengan tugasnya. Hal ini dapat terlihat sebagian pegawai ada yang keluar

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam betuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

kantor tanpa izin dari atasan, mengunjungi koperasi, makan dan minum sebelum istirahat dan berkumpul ditempat-tempat tertentu. Hal ini menunjukkan kurangnya disiplin pegawai. seharusnya pada jam kerja pegawai tidak boleh meninggalkan ruangan kecuali bila ada kepentingan yang berkaitan dengan tugas, hal ini dapat menggangu beban kinerja yang telah ditentukan dan dapat mengakibatkan menurunnya kinerja pegawai.

Hal ini telah ditetapkan dalam peraturan pemerintah nomor 53 tahun 2010 tentang disiplin Pegawai Negeri Sipil. Usaha-usaha untuk menciptakan disiplin selain melalui tata tertib atau peraturan yang telah ditetapkan, diperlukan juga adanya penjabaran tugas dan wewenang yang jelas dan sederhana yang dapat dengan mudah diikuti apabila aturan-aturan, norma-norma hukum dan tata tertib yang berlaku sudah dilaksanakan dan ditaati. Untuk selalu mentaati tata tertib atau aturan yang berlaku dalam suatu organisasi atas dasar kesadaran dan keinsyafannya dan bukan karena adanya unsur paksaan didalam tugasnya dan bilamana melanggar peraturan, maka akan mendapatkan hukuman berupa peringatan atau sanksi. Tujuan atau cita-cita organisasi tidak mungkin dihasilkan oleh sebagian dari pegawai saja, atau sekelompok, melainkan harus diupayakan secara serentak oleh semua unsur di dalam organisasi itu sendiri.

Disiplin merupakan fungsi manajemen, disiplin sebagai suatu proses untuk menetapkan pekerjaan yang sudah dilaksanakan, menilainya dan bila perlu mengoreksi dengan maksud supaya pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana semula. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kinerja PNS dan menciptakan kinerja PNS yang optimal, profesional dan sejahtera, maka Dinas Pendapatan Daerah telah mengadministrasikan disiplin bagi pegawai, dan program disiplin

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam betuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

bagi organisasi, karena hal tersebut mencerminkan upaya organisasi untuk mempertahankan sumber daya manusia yang dimilikinya dan membuat pegawai bersemangat untuk giat bekerja dalam rangka meningkatkan disiplin para pegawainya dan meningkatkan kinerja PNS dan menciptakan kinerja PNS yang optimal, profesional dan sejahtera.

Bila seorang pegawai mempunyai kinerja yang baik jika ia memenuhi standar kerja atau penilaian yang diberikan atas dasar target-target yang dicapai (menurut ukuran-ukuran dan besaran-besaran tertentu) sesuai dengan rencana yang ditetapkan. Pimpinan organisasi adalah orang yang paling bertanggung jawab dalam pengembangan kinerja bawahannya dan harus dapat mengkoordinir pelaksanaan tugas dengan baik karena tanpa usaha seperti ini akan sulit bagi pegawai untuk meningkatkan kinerja. Namum demikian dalam kenyataan banyak dijumpai pimpinan yang umumnya belum dapat berbuat seperti yang diharapkan yaitu kurang membina atau mengarahkan bawahan yang berprestasi dan bahkan tidak berani mendelegasikan wewenang pada bawahan, selain itu pimpinan juga kurang percaya kepada kemampuan bawahan, hal ini dapat menyebabkan menurunnya kinerja PNS.

Selain itu faktor motivasi berprestasi juga perlu diperhatikan untuk mencapai kinerja yang tinggi dan terarah guna meningkatkan kinerja PNS. Dengan adanya pemberian motivasi yang baik maka perilaku para pegawai pun bergerak untuk mentaati tata tertib yang telah ditetapkan oleh organisasi tersebut yaitu disiplin. Hal inilah yang dapat menentukan perilaku orang-orang untuk bekerja. dengan kata lain perilaku merupakan cerminan yang paling sederhana

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam betuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

dalam meningkatkan dan menciptakan kinerja pegawai yang optimal, profesional dan sejahtera.

Motivasi pada Dinas Pendapatan Daerah adalah motivasi yang dilakukan oleh seorang pimpinan dalam memberikan inspirasi, semangat atau dorongan kepada para pegawai dalam melaksanakan suatu pekerjaan setiap pegawai membutuhkan motivasi yang ada pada dirinya agar timbul suatu semangat atau kegairahan dalam bekerja. Adapun dua rangsangan motivasi yaitu dari dalam diri pegawai itu sendiri dan dari faktor luar pegawai. setiap pegawai memiliki berbeda- beda motivasi pada dirinya dalam bekerja ada yang menginginkan suatu penghargaan yang diberikan oleh instansi dimana pegawai bekerja dan merasa puas dalam mengerjakan suatu pekerjaan yang hanya bisa dirasakan oleh dirinya sendiri, motivasi mewakili proses. Proses pikologikal yang menyebabkan timbulnya, diarahkannya dan terjadinya kegiatan-kegiatan sukarela yang diarahkan kearah tujuan tertentu, agar tercapainya visi dan misi yang telah ditentukan.

Motivasi untuk bekerja sangat penting bagi tinggi rendahnya kinerja PNS. Tanpa adanya motivasi dari para pegawai untuk bekerja sama bagi kepentingan instansi maka tujuan yang telah di tetapkan tidak akan tercapai, sebaliknya apabila terdapat motivasi yang tinggi maka tujuan yang telah ditetapkan akan tercapai, hal ini merupakan suatu jaminan atas keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Oleh karena itu, pimpinan harus selalu memberikan motivasi yang tinggi kepada pegawainya dalam bekerja, guna untuk melaksanakan tugas-tugasnya. sekalipun harus diikuti bahwa motivasi berprestasi adalah faktor yang

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam betuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

utama dalam meningkatkan kinerja PNS dan menciptakan kinerja PNS yang optimal, profesional dan sejahtera.

Disamping itu, para pegawai juga membutuhkan kebutuhan dasar yang merupakan hal-hal yang dikehendaki untuk memenuhi tuntutan primer, seperti makan, pakaian, rumah, dan tuntutan keamanan yang bertujuan untuk mempertahankan dan memelihara kelangsungan hidup saja tetapi kebutuhan untuk mencapai prestasi kerja juga sangat diperlukan. Kebutuhan akan prestasi kerja tersebut guna sebagai keinginan pegawai yang melaksanakan tugas atau pekerjaannya yang sulit, dalam menguasai, memanipulasi, atau mengorganisasikan objek-objek fisik, manusia, atau mengembangkan ide-ide, dalam melaksanakan hal tersebut secara cepat mungkin sesuai dengan kondisi yang berlaku. serta dalam mengatasi kendala untuk mencapai standar yang tinggi. Dan mencapai performa puncak untuk dirinya sendiri, serta mampu menang dalam persaingan dengan pihak lain untuk meningkatkan kemampuan diri melalui penerapan bakat secara berhasil. Dalam hal ini maka pegawai akan termotivasi dalam bekerja dan dapat meningkatkan kinerja PNS dan menciptakan kinerja PNS yang optimal, profesional dan sejahtera.

Dari semua faktor diatas, maka kepemimpinan, motivasi dan disiplin sangatlah diperlukan dalam suatu organisasi khususnya dalam mencapai tujuan organisasi dalam meningkatkan kinerja PNS agar terciptanya kinerja PNS yang optimal dan profesional, maka pemimpin harus mempunyai kemampuan dalam memberikan bimbingan, pendidikan dan pelatihan kepada bawahannya serta mampu berkomunikasi dan mengarahkan bawahannya untuk bekerjasama dalam menyelesaikan tugas, dalam mengendalikan pekerjaan bawahannya, juga dapat

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam betuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

memberikan dorongan atau semangat kerja yang tinggi dalam melaksanakan pekerjaan khususnya kepada sebagian individu pegawai agar lebih sukses daripada individu lain.

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis tertarik dalam melakukan penelitian dengan judul **"Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Bogor."**

## 1.2. PERUMUSAN MASALAH

Berdasarkan uraian tersebut diatas maka masalah yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Seberapa besar pengaruh kepemimpinan secara parsial terhadap kinerja pegawai Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Bogor?
2. Seberapa besar pengaruh disiplin secara parsial terhadap kinerja pegawai Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Bogor?
3. Seberapa besar pengaruh motivasi secara parsial terhadap kinerja pegawai Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Bogor?
4. Seberapa besar pengaruh kepemimpinan, disiplin, motivasi secara simultan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Bogor?

## 1.3. TUJUAN PENELITIAN

Berdasarkan perumusan masalah penelitian tersebut, maka tujuan penelitian ini untuk :

1. Untuk mengetahui besarnya pengaruh kepemimpinan secara parsial terhadap kinerja pegawai Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Bogor.

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam betuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

2. Untuk mengetahui besarnya pengaruh disiplin secara parsial terhadap kinerja pegawai Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Bogor.
3. Untuk mengetahui besarnya pengaruh motivasi secara parsial terhadap kinerja pegawai Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Bogor.
4. Untuk mengetahui besarnya pengaruh kepemimpinan, disiplin, motivasi secara simultan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Bogor.

## 1.4. KEGUNAAN PENELITIAN

Kegunaan penelitian ini terbagi ke dalam dua sisi yaitu bidang akademis dan praktis.

a. Secara praktis :

Hasil penelitian ini diharapkan dapat merupakan informasi dan bahan pertimbangan bagi pimpinan organisasi/perusahaan untuk membuat kebijakan dalam mengambil keputusan yang dapat mengembangkan dan meningkatkan Kinerja Pegawai khususnya pegawai Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Bogor.

b. Secara akademis :

Hasil penelitian ini dapat dijadikan dokumen dan referensi perguruan tinggi yang berguna untuk mengembangkan ilmu pengetahuan terutama manajemen sumberdaya manusia.

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam betuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

## 1.5. SISTEMATIKA PENULISAN

Bab I berisikan Latar Belakang Masalah, Rumusan Masalah, Tujuan Penelitian, Kegunaan Penelitian dan Sistematika Penulisan.

Bab II berisikan Pengertian Kepemimpinan, Disiplin, Motivasi dan kinerja pegawai, Hasil Penelitian Terdahulu dan Hipotesis.

Bab III berisikan Kerangka Pemikiran, Metode Pengumpulan Data, dan Metode Analisa Data.

Bab IV berisikan Gambaran Umum Dinas Pendapatan Daerah, Hasil Penelitian dan Pembahasan.

Bab V berisikan Kesimpulan dan Saran.

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam betuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam betuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

# BAB II

# LANDASAN TEORI

## 2.1. KINERJA PEGAWAI

### 2.1.1. Pengertian Kinerja Pegawai

Konsep kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari dua segi, yaitu kinerja pegawai (perindividu) dan kinerja organisasi. Kinerja pegawai adalah hasil kerja perseorangan dalam suatu organisasi. Sedangkan kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi. Kinerja pegawai dan kinerja organisasi memiliki keterkaitan yang sangat erat. Tercapainya tujuan organisasi tidak bisa dilepaskan dari sumber daya yang dimiliki oleh organisasi yang digerakkan atau dijalankan pegawai yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi tersebut. Tercapainya kinerja masksimal tidak akan melepas dari peran pemimpin birokrasi dalam memotivasi bawahannya dalam melaksanakan pekerjaan secara efisien dan efektif.

Kata *performance* dalam bahasa inggris diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia sering berbeda, sampai sekarang belum dibakukan. Ada yang menerjemahkan sebagai : unjuk kerja, kinerja, hasil karya, karya, pelaksanaan kerja, hasil pelaksanaan kerja.

Ada berbagai pendapat tentang kinerja, seperti dikemukakan oleh **Rue & Byars** (1981), mengatakan bahwa kinerja adalah sebagai tingkat pencapaian hasil. Kinerja menurut **Interplan** (1969), adalah berkaitan dengan operasi, aktivitas program dan misi organisasi. **Murphy & Cleveland** (1995), mengatakan bahwa kinerja adalah kualitas perilaku yang berorientasi pada tugas atau pekerjaan.

**Ndraha** (1997), mengatakan bahwa kinerja adalah manifestasi dari hubungan kerakyatan antara masyarakat dengan pemerintah. Sedangkan **Widodo** (2006), mengatakan bahwa kinerja adalah melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggungjawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia disingkat **LAN-RI** (1993), merumuskan kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapai pelaksanaan suatu kegitaran, program, kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi. Konsep kinerja suatu organisasi publik yang cukup relevan sesuai dengan strategi organisasi yakni dengan misi dan visi yang lain yang ingin dicapai.

Selanjutnya **Gibson** (1990), mengatakan bahwa kinerja seseorang ditentukan oleh kemampuan dan motivasinya untuk melaksanakan pekerjaan. Dikatakan bahwa pelaksanaan pekerjaan ditentukan oleh interaksi antara kemampuan dan motivasi. **Keban** (1995), kinerja adalah merupakan tingkat pencapaian tujuan. Sedangkan **Timpe** (1998), kinerja adalah prestasi kerja, yang ditentukan oleh faktor lingkungan dan perilaku manajemen. Hasil penelitian Timpe menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang menyenangkan begitu penting untuk mendorong tingkat kinerja pegawai yang paling efektif dan produktif dalam interaksi sosial organisasi akan senantiasa terjadi adanya harapan bawahan terhadap atasan dan sebaliknya. **Mangkunegara** (2002), mengatakan bahwa kinerja adalah merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. **Prawirosentono** (1999), mengatakan kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh pegawai atau sekelompok pegawai dalam suatu

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam betuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

organisasi, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. **Sinambela dkk**. (2006), mendefinisikan kinerja pegawai sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu dengan keahlian tertentu. Hal senada dikemukakan oleh **Robbins** (1989), bahwa kinerja adalah hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai dibandingkan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

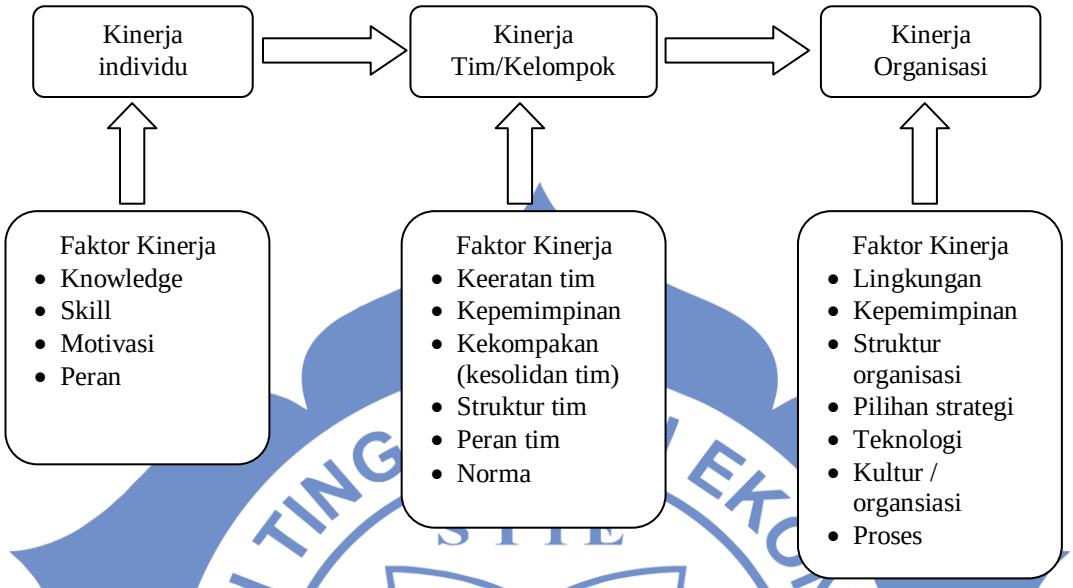
Moeheriono (2009) mengemukakan konsepsi kinerja menyatakan bahwa kinerja sebaiknya mengacu pada sesuatu yang terkait dengan kegiatan melakukan suatu pekerjaan dan dalam hal ini meliputi hasil yang dicapai seluruh kinerja tersebut. Kinerja didefinisikan sebagai hasil kerja (*outcomes of work*) karena hasil kerja memberikan keterkaitan yang kuat terhadap tujuan-tujuan strategik organisasi, kepuasan pelanggan, dan kontribusi ekonomi. Oleh karenanya, kinerja merupakan kondisi yang harus diketahui dan diinformasikan kepada pihak-pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu organisasi dihubungkan dengan misi yang diemban. Kinerja juga merupakan tingkat efisiensi dan efektivitas serta inovasi dalam pencapaian tujuan oleh pihak manajermen dan divisi-divisi yang ada dalam organisasi.

Indikator kinerja meliputi : pengetahuan tentang pekerjaan, kualitas kerja, produktivitas, adaptasi dan fleksibilitas, inisiatif, koperatif dan kerjasama, tanggung jawab, kemampuan berkomunikasi dan berinteraksi.

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam betuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

**Gambar 2.1.**

**Pengaruh Kinerja Individu dan Kelompok terhadap Kinerja Organisasi**




Ilyas (1999:65) menerjemahkan performance menjadi unjuk kerja, sedangkan Wahyudi (1996:34) menerjemahkan menjadi prestasi kerja. Menurut The Scribner-Bantam English Dictionary, terbitan Amerika dan Canada tahun 1979, (dalam Prawirosentono, 1991:1) kinerja berasal dari akar kata "to form" yang mempunyai beberapa "*entries*" berikut :

1) *To do carry out; execute* (melakukan, menjalankan, melaksanakan).
2) *To dischange or fulfil; as a vow* (memenuhi atau menjalankan kewajiban suatu nazar).
3) *To portray, as a character in a play* (menggambarkan suatu karakter dalam suatu permainan).
4) *To render by voice or a musical instrument* (menggambarkan dengan suatu atau alat musik).

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam betuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

5) *To execute or complete an undertaking* (melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab).
6) *To act a part in a play* (melakukan sesuatu kegiatan dalam suatu permainan).
7) *To perform music* (memainkan/pertunjukan musik)
8) *To do what is expected of a person or machine* (melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin).

Berdasarkan hal tersebut di atas, maka arti performance atau kinerja adalah sebagi berikut : Kinerja (*Performance*) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Disamping itu, kinerja (*performance*) diartikan sebagai hasil kerja seseorang pegawai, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan). Mangkunegara (2001:67) mendifinisikan kinerja (prestasi kerja) sebagai berikut: "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:ix), mengemukakan bahwa kinerja (prestasi kerja) adalah: "Tingkat kinerja individu, yaitu hasil yang diinginkan dari perilaku individu.

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam betuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

Kinerja merupakan penampilan hasil karya seseorang dalam bentuk kualitas ataupun kuantitas dalam suatu organisasi. Kinerja dapat merupakan penampilan individu maupun kelompok kerja pegawai. Tiga hal penting dalam kinerja adalah tujuan, ukuran, dan penilaian.

Penentuan tujuan setiap unit organisasi merupakan strategi untuk meningkatkan kinerja. Tujuan ini akan memberikan arah dan mempengaruhi bagaimana seharusnya perilaku kerja yang diharapkan organisasi dari setiap personel. Tetapi ternyata tujuan saja tidak cukup, sebab itu diperlukan ukuran apakah seseorang personel telah mencapai kinerja yang diharapkan. Untuk itu penilaian kuantitatif dan kualitatif standar kinerja untuk setiap tugas dan jabatan personel memegang peranan yang penting. Akhir dari proses kinerja adalah penilaian kinerja itu sendiri yang dikaitkan dengan proses pencapaian tujuan. Dimensi-dimensi yang dijadikan ukuran kinerja, menurut Nawawi (2000:97) adalah :

1. Tingkat kemampuan kerja (kompetensi) dalam melaksanakan pekerjaan baik yang diperoleh dari hasil pendidikan dan pelatihan maupun yang bersumber dari pengalaman kerja
2. Tingkat kemampuan eksekutif dalam memberikan motivasi kerja, agar pekerja sebagai individu bekerja dengan usaha maksimum, yang memungkinkan tercapainya hasil sesuai dengan keinginan dan kebutuhan masyarakat.

Mangkunegara (2000) mengatakan bahwa kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Terdapat beberapa faktor kinerja sebagai standar penilaian prestasi kerja :

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam betuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

a. Kualitas kerja yang meliputi ketepatan, ketelitian serta kebersihan

b. Kuantitas kerja yang meliputi output rutin, serta output nonrutin

c. Keadaan atau dapat tidaknya diandalkan yakni dapat tidaknya mengikuti instruksi, kemampuan inisiatif , kehati-hatian serta kerajinan

d. Sikap yang meliputi sikap terhadap organisasi, sikap terhadap anggota lain, pekerjaan serta kerjasama.

Sedang Suryadi Prawirosentono (1999) dalam bukunya mengemukakan arti kinerja *(performance)* adalah sebagai berikut : *"Performance* adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika".

Hasibuan (1994) menguraikan bahwa : "Suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam menjalankan tugas-tugasnya dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu. Kinerja ini adalah gabungan dari tiga faktor penting yaitu 1) kemampuan dan minat seseorang bekerja, 2) kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas, dan 3) peran serta tingkat Lingkungan Kerja seorang pekerja, semakin tinggi faktor tersebut, maka semakin besar kinerja karyawan yang bersangkutan".

Kasminan Wuryo S. (1999) mengemukakan pengertian evaluasi seputar kinerja/kinerja sebagai berikut : Evaluasi kinerja/penilaian kinerja adalah "suatu kegiatan organisasi dalam menilai kinerja karyawannya". Hal ini merupakan kegiatan kunci bagi pengembangan karir karyawan secara individual dan bagi kemajuan organisasi.

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam betuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

Lembaga Administrasi Negara RI (1999), menjelaskan bahwa kinerja adalah : gambaran mengenai tingkat pencapaian sesuatu kegiatan/ kebijakan dalam menunjukan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi. Lebih lanjut dijelaskan bahwa setiap Instansi Pemerintah berkewajiban untuk memberikan pertanggungjawaban kinerja kepada pihak yang memiliki hak dan kewenangannya untuk meminta keterangan dan pertanggungjawaban melalui sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah keseluruhan unsur dan proses yang berpadu dalam suatu organisasi, yang didalamnya terkandung kekhasan tiap-tiap individu, perilaku organisasi atau pola kerja secara keseluruhan, proses kerja serta hasil kerja atau tercapainya tujuan tertentu.

Tercapainya tujuan lembaga atau perusahaan hanya dimungkinkan karena upaya para pelaku yang ada pada organisasi lembaga atau perusahaan. Dalam hal ini sebenarnya terdapat hubungan yang erat antara kinerja perorangan *(individual pecformance)* dengan kinerja lembaga *(institutional performance)* atau kinerja perusahaan *(colporate performance)*, bila hubungan tersebut baik maka kemungkinan besar kinerja perusahaan *(corporate performance)* juga baik. Kinerja seorang karyawan akan baik bila dia mempunyai keahlian (skill) yang tinggi, bersedia bekerja karena gaji atau diberi upah sesuai perjanjian, mempunyai harapan *(expectation)* masa depan lebih baik.

Mengenai gaji dan adanya harapan *(expectation)* merupakan hal yang menciptakan Lingkungan Kerja seorang karyawan bersedia melaksanakan kegiatan kerja dengan kinerja yang lebih baik. Bila sekelompok karyawan dan

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam betuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

atasan mempunyai kinerja yang baik, maka akan berdampak pada kinerja perusahaan yang baik pula.

Dalam dimensi yang demikian itu, masalahnya sekarang bagaimana keberhasilan kerja suatu organisasi atau perusahaan dapat dicapai? Terhadap pertanyaan ini, ada sejumlah indikator kinerja yang layak dipertimbangkan nilai-nilainya. Indikator yang dimaksud antara lain Kedisiplinan, Kepatuhan dan Produktivitas.

Kedisiplinan, sebagai suatu perwujudan sikap dan perilaku yang taat pada norma-norma dan etika kerja; mengandung pengertian bahwa karyawan yang bersangkutan mempunyai sifat ketaatan dan rasa tanggung jawab yang jelas.

Kepatuhan sebagai suatu pandangan dan sikap mengandung pengertian bahwa karyawan yang bersangkutan saat dan melaksanakan pekerjaan, termasuk instruksi dan arahan dari pimpinan. Kepatuhan karyawan ini penting artinya di dalam suatu mekanisme kerja organisasi. Sebab bila kepatuhan yang dimaksud ini rendah nilainya, maka dapat dipastikan bahwa mekanisme kerja organisasi tersebut menjadi terhambat, atau kurang lancar.

Produktivitas, menurut Panji Anoraga dan Sri Suryati (1995) mengemukakan pengertian produktivitas sebagai berikut : Produktivitas adalah konsep universal yang dimaksud yaitu menyediakan barang dan jasa untuk kebutuhan banyak orang dengan menggunakan sedikit sumber daya. Produktivitas, sebagai suatu proses mencapai sesuatu hasil kerja, mengandung pengertian bahwa di dalam proses kerja tersebut ada sejumlah persoalan teknis yang harus menjadi perhitungan.

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam betuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

Dari uraian di atas, maka dapat ditarik pokok-pokok pemikiran tentang kinerja sebagai berikut :

a. Kinerja adalah kondisi dinamis suatu organisasi, lembaga atau perusahaan yang mencerminkan sekaligus ciri-ciri individu (Lingkungan Kerja, sikap, kemampuan dan pengalaman kerja), perilaku organisasi (prosedur, tata cara dan hubungan kerja), proses kerja (administrasi dan manajemen) dan hasil kerja (produk dan jasa) atau tujuan tertentu.
b. Kinerja individu *(individual performance)* terbentuk dari faktor-faktor Lingkungan Kerja, sikap, kemampuan dan pengalaman kerja masing-masing individu karyawan.
c. Kinerja kolektif *(corporate performance)* terbentuk dari kinerja keseluruhan individu yang tercakup di dalamya.
d. Penilaian terhadap kinerja merupakan suari metoda pendekatan manajerial untuk menilai proses kinerja suatu organisasi atau perusahaan.

### 2.1.2. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan suatu proses menilai hasil karya personel dengan menggunakan instrumen penilaian kinerja dengan membandingkanya dengan standar baku. Melalui penilaian itu kita dapat mengetahui apakah pekerjaan itu sudah sesuai atau belum dengan uraian pekerjaan yang telah disusun sebelumnya.

**1. Penilaian Kinerja, Penilaian kinerja mencakup faktor-faktor :**

a. Pengamatan, yang merupakan proses menilai dan menilik perilaku yang ditentukan oleh sistem pekerjaan.

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam betuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

b. Ukuran, yang dipakai untuk mengukur prestasi kerja seorang personel dibandingkan dengan uraian pekerjaan yang telah ditetapkan untuk personel tersebut.

c. Pengembangan, yang bertujuan untuk memotivasi personel mengatasi kekurangannya dan mendorong yang bersangkutan untuk mengembangkan kemampuan dan potensi yang ada pada dirinya.

**2. Tujuan Penilaian Kinerja**

**Tujuan Penilaian kinerja secara umum :**

a. Menilai kemampuan personel. Penilaian ini merupakan tujuan yang mendasar dalam menilai personel secara individu, yang dapat digunakan sebagai informasi untuk menilai efektivitas manajemen sumber daya manusia.

b. Pengembangan personel. Sebagai informasi untuk pengambilan keputusan untuk pengembangan personel seperti: promosi, mutasi, rotasi, terminasi dan penyesuaian kompensasi.

**Tujuan penilaian kinerja secara spesifik penilaian kinerja bertujuan untuk :**

a. Mengenali SDM yang perlu dilakukan pembinan,

b. Menentukan kriteria tingkat pemberian kompensasi**,**

c. Memperbaiki kualitas pelaksanaan pekerjaan**,**

d. Memperoleh umpan balik atas hasil prestasi karyawan

**Tujuan utama sistem penilaian kinerja :** Menghasilkan informasi yang akurat dan valid sehubungan dengan perilaku dan kinerja karyawan. Semakin akurat dan valid informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian kinerja, semakin besar potensi nilainya bagi organisasi.

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam betuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

**Tujuan penilaian kinerja secara khusus :**

Walaupun semua organisasi masing-masing mempunyai tujuan yang mendasar mengenai sistem penilaian kinerja, informasi yang dihasilkan oleh sistem tersebut dapat digunakan secara khusus bagi organisasi. Tujuan khusus tersebut dapat digolongkan menjadi dua bagian besar yaitu: evaluasi dan pengembangan.

3. **Aspek Evaluasi Penilaian Kinerja**

Untuk melakukan evaluasi maka manajer akan menilai kinerja massa lalu seorang karyawan. Evaluator menggunakan informasi untuk menilai kinerja dan kemudian menggunakan data tersebut dalam keputusan-keputusan promosi, demosi, terminasi dan kompentensi. Teknik evaluatif membandingkan semua pegawai satu dengan yang lain atau terhadap beberapa standar sehingga keputusan-keputusan dapat dibuat berdasarkan catatan-catatan kinerja mereka. Keputusan-keputusan yang paling sering dilaksanakan berdasarkan tujuan evaluatif adalah keputusan-keputusan kompensasi yang mencakup peningkatan balas jasa, bonus pegawai, dan kenaikan-kenaikan lainya dalam gaji. Tujuan evalutif kedua dari penilaian kinerja adalah membuat keputusan-keputusan penyusunan pegawai (staffing). Penilaian kinerja masa lalu merupakan factor kunci dalam menentukan pegawai yang diinginkan lainya. Penilaian kinerja dapat dipakai untuk mengevaluasi sistem perekrutan, seleksi dan penempatan.

4. **Aspek Pengembangan Penilaian Kinerja**

Informasi yang dihasilkan dari sistem penilaian kinerja dapat juga dipakai untuk lebih memudahkan pengembangan pribadi/karir pegawai. Dalam pendekatan pengembangan, manajer mencoba meningkatkan kinerja seseorang

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam betuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

pegawai di massa yang akan datang. Aspek pengembangan dari penilaian kinerja mendorong pertumbuhan pegawai dalam hal keahlian, pengalaman atau pengetahuan yang dibutuhkan seseorang untuk melaksanakan pekerjaan saat ini secara lebih baik. Keahlian-keahlian atau pengetahuan yang harus dicapai seseorang untuk melaksanakan pekerjaan di massa mendatang, dan tipe-tipe tanggung jawab yang harus diberikan seseorang guna mempersiapkannya terhadap penugasan-penugasan di massa mendatang. Penilaian kinerja yang bertujuan pengembangan juga mencakup pemberian pedoman kepada pegawai untuk kinerjanya di massa depan. Umpan balik ini mengenali kekuatan dan kelemahan dalam kinerja massa lalu dan menentukan arah yang harus diambil pegawai untuk memperbaikinya. Pegawai ingin mengetahui secara khusus bagaimana mereka dapat meningkat di massa depan. Karena penilaian kinerja dirancang untuk menanggulangi masalah-masalah kinerja yang buruk, penilaian haruslah dirancang untuk mengembangkan pegawai dengan lebih baik.

**5. Konsep Dasar Penilaian Kinerja**

a. Memenuhi manfaat penilaian dan pengembangan

b. Mengukur/menilai berdasarkan perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan

c. Merupakan dokumen legal

d. Merupakan proses formal dan nonformal

**6. Cara-cara Melakukan Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja dapat dilakukan dengan bermacam-macam cara yaitu:

a. Penilaian teknik essai

b. Penilaian komparasi

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam betuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

c. Penilaian daftar periksa

d. Penilaian langsung ke lapangan

e. Penilaian berdasarkan perilaku

f. Penilaian berdasarkan insiden kritikal

g. Penilaian berdasarkan keefektifan

h. Penilaian berdasarkan peringkat

**7. Karakteristik**

Sifat khas dari suatu pengukuran kinerja adalah :

a. Pengukuran kinerja nonfinansial harus dimasukan dalam suatu sistem karena banyak tujuan organisasi yang tidak mendasarkan pada biaya. Yang termasuk disini adalah: waktu, ketersedian alat, ketepatan jadwal, dan presentase produk yang tidak salah.

b. Pengukuran kinerja harus saling menunjang bukan menimbulkan masalah

c. Pengukuran kinerja harus dapat memotivasi pegawai untuk membantu organisasi mencapai tujuan jangka panjangnya seperti juga jangka pendek.

Pengukuran kinerja harus dapat dipakai di semua bagian. Interval waktu antar persiapan dan keluarnya produk merupakan suatu pengukuran yang meliputi beberapa daerah.

Informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian dapat digunakan untuk memudahkan pengembangan pribadi pegawai. Sistem penilaian yang sehat dapat menghasilkan informasi yang valid tentang pegawai. Jika informasi ini diumpan-balikan kepada pegawai secara jelas dan dengan cara yang tidak mengancam, maka informasi itu dapat memenuhi dua tujuan :

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam betuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

1. Bila informasi mengindikasikan bahwa pegawai sudah bekerja secara efektif, proses-proses umpan balik itu sendiri dapat menguntungkan pegawai karena dapat meningkatkan rasa percaya diri dan kompetensinya.
2. Bila informasi menemukan adanya kelemahan, maka umpan balik dapat menstimulasi proses pengembangan untuk mengatasi proses kelemahan yang ada.

Untuk manajemen sumber daya manusia, proses penilaian kinerja dapat menunjukan adanya kebutuhan akan adanya pengembangan tambahan sebagai suatu alat untuk meningkatkan kinerja. Dengan adanya hasil penilaian kinerja yang mengindikasikan bahwa seorang pegawai mempunyai potensi untuk bekerja dengan baik di suatu posisi yang dipromosikan, maka pegawai tersebut mempunyai kesempatan untuk menduduki suatu posisi yang lebih tinggi. Penilaian kinerja yang bertujuan pengembangan juga mencakup pemberian pedoman kinerja pegawai di kemudian hari. Umpan balik akan menyadarkan pegawai tentang kelemahan dan kekuatan kinerja massa lalu dan menentukan arah yang harus dipilih pegawai untuk memperbaikinya. Pegawai ingin mengetahui secara khusus, bagaimana mereka dapat meningkatkan keterampilan mereka di massa mendatang. Karena penilaian kinerja dirancang untuk menanggulangi masalah-masalah kinerja yang buruk, penilaian harus dirancang untuk mengembangkan pegawai dengan lebih baik.

Tolok ukur kinerja merupakan komponen lainnya yang harus dikembangkan untuk dasar pengukuran kinerja keuangan dalam sistem anggaran kinerja. Tolok ukur kinerja adalah ukuran keberhasilan yang dicapai pada setiap unit kerja. Tolok ukur kinerja atau indikator keberhasilan untuk setiap jenis

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam betuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

pelayanan pada bidang-bidang kewenangan yang diselenggarakan oleh dan untuk organisasi.

Tingkat pelayanan yang diinginkan pada dasarnya merupakan indikator kinerja yang diharapkan dapat dicapai oleh organisasi dalam melaksanakan kewenangannya. Selanjutnya untuk penilaian kinerja dapat digunakan ukuran penilaian didasarkan pada indikator sebagai berikut :

1. **Masukan (*input*)**, yaitu tolok ukur kinerja berdasarkan tingkat atau besaran sumber-sumber : Dana, Sumber Daya Manusia, Material, Waktu, Teknologi, dan sebagainya yang digunakan untuk melaksanakan program atau kegiatan.
2. **Keluaran (*output*)** adalah tolok ukur kinerja berdasarkan tingkat keberhasilan yang dapat dicapai berdasarkan keluaran program atau kegiatan yang sudah dilaksanakan.
3. **Hasil (*Outcome*)** adalah tolok ukur kinerja berdasarkan tingkat keberhasilan yang dapat dicapai berdasarkan keluaran program atau kegiatan yang sudah dilaksanakan.
4. **Manfaat (*Benefit*)** adalah tolok ukur kinerja berdasarkan tingkat kemanfaatan yang dapat dirasakan sebagai nilai tambah bagi masyarakat dan pemerintah.
5. **Dampak (*Impact*)** adalah tolok ukur kinerja berdasarkan dampatknya terhadap kondisi makro yang ingin dicapai dari manfaat.

Dessier (1994), Penilaian kinerja dapat didefinisikan sebagai prosedur penetapan standar kinerja. Penilaian kinerja aktual karyawan dalam hubungannya dengan standar-standar dan memberi umpan balik pada karyawan dengan tujuan meLingkungan Kerja orang tersebut untuk menghilangkan kemerosotan kinerja atau terus berkinerja lebih tinggi lagi.

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam betuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

Manfaat dari penilaian kinerja, dipaparkan Suyadi Prawisosentoso (1997), Penilaian kinerja atas seluruh staf (baik atasan maupun bawahan) merupakan kegiatan harus secara rutin dilakukan, tanpa beban mental atau rikuh karena hal ini diperlukan untuk tujuan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Bila masing-masing karyawan berkinerja baik maka biasanya kinerja perusahaan pun baik.

Menurut T. Hani Handoko (2001), terdapat sepuluh manfaat yang diperoleh dari penilaian kinerja, yaitu : adanya perbaikan prestasi kerja, dasar penyesuaian kompensasi, dasar penempatan karyawan, informasi atau kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan, dasar perencanaan dan pengembangan karier, informasi adanya penyimpangan proses staffing, ketidakakuratan informasional, kesalahan-kesalahan desain kerja, kesempatan kerja yang adil dan tantangan-tantangan eksternal.

Karen R. Seeker dan Joe Wilson (2000), terdapat empat tahap penyusunan sasaran kinerja, yaitu : menetapkan sasaran dan taktik kelompok, menetapkan sasaran kinerja spesifik, mempertimbangkan sasaran yang didukung.

Penilaian kinerja karyawan suatu organisasi harus berdasarkan kriteria yang baik Gibson, Ivancevich dan Donnely (1996) menentukan beberapa persyaratan yang harus dipenuhi oleh suatu kriteria penilaian kerja.

Pertama, Kriteria tersebut harus relevan terhadap individu dan organisasi. Pengertian relevan itu sendiri masih kontroversial, menurut sebagian orang suatu kriteria dikatakan relevan bila itu benar-benar memiliki keterkaitan antara tugas individu dengan tujuan organisasi.

Kedua, kriteria tersebut haruslah dapat diandalkan (*reliable*), ini harus meliputi kesesuaian kriteria dilihat dari dimensi waktu penilaian.

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam betuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

Ketiga, kriteria tersebut haruslah mampu dibedakan untuk karyawan berkinerja baik dengan berkinerja buruk.

Keempat, kriteria tersebut haruslah bersifat praktis. Praktis disini berlaku untuk penilai dan yang dinilai kinerjanya.

Ada 4 (empat) tahapan penilaian kinerja yang dikemukakan oleh Gibson, dkk (2001), yaitu :

1. Pemahaman penilai atau manajer atas tanggung jawab pekerjaan, kriteria kerja dan tujuan individu dan organisasi ;
2. Penggunaan berbagai tehnik penilaian kinerja ;
3. Penyediaan *feedback* atau umpan balik ; dan
4. Peningkatan atau pengembangan diri karyawan berdasarkan umpan balik yang diterima.

Adapun tujuan evaluasi Kinerja adalah sebagai berikut :

1. Meningkatkan saling pengertian antara para karyawan tentang persyaratan kinerja.
2. Mencatat dan mengakui hasil kerja seseorang karyawan, sehingga lingkungan Kerja untuk berbuat yang lebih baik lagi.
3. Mencatat dan membuat analisis dari setiap persoalan untuk mencapai persyaratan kinerja.
4. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya, dan meningkatkan kepeduliannya terhadap karier, atau terhadap pekerjaan yang diemban.
5. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan, yang sesuai dengan kebutuhan, dan kemudian menyetujui rencana yang akan dikembangkan.

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam betuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

Tercapainya tujuan organisasi hanya dimungkinkan karena upaya para pelaku yang terdapat pada organisasi tersebut. Dalam hal ini sebenarnya terdapat hubungan yang erat antara kinerja perorangan dengan kinerja organisasi. Dengan perkataan lain bila kinerja karyawan baik, maka kemungkinkan besar kinerja organisasi juga baik, kinerja seseorang karyawan tinggi dan mempunyai keharusan masa depan lebih baik.

## 2.2. KEPEMIMPINAN

Perdebatan tentang penting tidaknya kepemimpinan dalam organisasi mulai muncul pada abad 21, namun sebagian besar para ilmuwan masih percaya bahwa kepemimpinan dibutuhkan dalam sebuah organisasi, sekalipun di tengah kehidupan yang sudah sangat modern. Tidak ada satu faktor pun yang memberikan lebih banyak manfaat terhadap sebuah organisasi daripada kepemimpinan efektif. Pemimpin diperlukan untuk menentukan tujuan, mengalokasikan sumber daya yang langka, memfokuskan perhatian pada tujuan-tujuan organisasi, mengkoordinasikan perubahan, membina kontak antara pribadi dengan pengikutnya, menetapkan arah yang benar atau yang paling baik bila kegagalan terjadi. dalam rangka situasi organisasi, pemimpin memiliki peran yang sangat strategik. Pemimpin merupakan simbol, panutan, pendorong sekalipun sumber pengaruh yang dapat mengarahkan berbagai kegiatan dan sumber daya organisasi guna mencapai tujuannya. Tidak mengherankan bila banyak studi yang telah dilakukan oleh ilmuan tentang kepemimpinan, menghasilkan informasi dan analisis tentang kepentingan pengetahuan pemimpin. Jadi apapun alasannya

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam betuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

kepemimpinan tetap relevan untuk dikaji sebagai upaya meningkatkan efisiensi dan efektifitas, serta kinerja organisasi (Sulistiani, 2004 : 81-82).

Menurut Sutarto (2001 : 124) dalam organisasi apapun bentuknya, kepemimpinan merupakan faktor yang turut menentukan tercapainya tujuan *organva*si secara lebih efektif dan efisien. Konsep "pemimpin" berasal dari kata asing *"leader"* dan "kepemimpinan" dari *"leadership"*.

Di bawah ini merupakan pengertian dari pemimpin dan kepemimpinan dari beberapa para ahli yaitu Menurut Kartono (2005 : 51) menyatakan pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kewibawaan dan kekuasaan untuk menggerakkan orang lain melakukan usaha bersama guna mencapai sasaran tertentu. Menurut Suradinata (2005 : 11) adalah orang yang memimpin kelompok dua orang atau lebih, baik organisasi maupun keluarga. Menurut Suwatno (2011 : 140) pemimpin adalah orang yang paling berorientasi hasil didunia, dan kepastian dengan hasil ini hanya positif kalau seseorang mengetahui apa yang diinginkannya. Menurut Winardi (2003 : 32) mengemukakan bahwa pemimpin terdiri dari pemimpin formal dan pemimpin informal. Pemimpin formal adalah seorang (pria atau wanita) oleh organisasi tertentu (swasta atau pemerintah) ditunjuk berdasarkan surat-surat keputusan pengangkatan dari organisasi yang bersangkutan untuk memangku jabatan dalam struktur organisasi yang ada dengan segala hak dan kewajiban yang berkaitan dengannya, untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi tersebut yang ditetapkan sejak semula.

Kepemimpinan atau *leadership* termasuk kelompok ilmu terapan atau *applied sciences* dari ilmu-ilmu sosial, sebab prinsip-prinsip dan rumusan-rumusannya bermanfaat dalam meningkatkan kesejahteraan manusia. Sebagai

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam betuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

langkah awal untuk mempelajari dan memahami segala sesuatu yang berkaitan dengan aspek-aspek kepemimpinan dan permasalahannya perlu dipahami terlebih dahulu makna atau pengertian dari kepemimpinan melalui berbagai macam perspektif. Menurut Kartono (2005 : 153) menyatakan kepemimpinan adalah kemampuan untuk memberikan pengaruh yang konstruktif kepada orang lain untuk melakukan satu usaha kooperatif mencapai tujuan yang sudah direncanakan. Menurut Rivai (2004 : 65) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah peranan dan juga suatu proses untuk mempengaruhi orang lain. Menurut Robbins (2006 : 432) menyatakan kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran. Menurut Siagian (2004 : 12) berpendapat bahwa kepemimpinan adalah keterampilan dan kemampuan seseorang mengarahkan dan menggerakkan perilaku orang lain, baik yang kedudukannya lebih tinggi maupun lebih rendah daripada dalam berfikir dan bertindak agar sikap dan perilaku semula mungkin individualistik dan egosentrik berubah menjadi perilaku organisasional. Menurut Suradinata (2005 : 11) adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mengendalikan, memimpin, mempengaruhi fikiran, perasaan atau tingkah laku bawahan lain untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Menurut Winardi (2003 : 32) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah merupakan suatu kemampuan yang melekat pada diri seorang yang memimpin yang tergantung dari macam-macam faktor, baik faktor intern maupun faktor ekstern.

Berdasarkan penjelasan tentang definisi kepemimpinan tersebut dapatlah ditarik beberapa kesimpulan, yaitu bahwa kepemimpinan meliputi penggunaan pengaruh dan bahwa semua hubungan dapat melibatkan pimpinan, kepemimpinan

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam betuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

mencakup pentingnya proses komunikasi. Kejelasan dan keakuratan dari komunikasi mempengaruhi perilaku dan kinerja pengikutnya, kepemimpinan memfokuskan pada tujuan yang dicapai. Pemimpin yang efektif harus berhubungan dengan tujuan-tujuan individu, kelompok dan organisasi.

Nama substitusi dari kepemimpinan (*leadership*) ini adalah pelaksanaan (actuating), penginisiatifan (*initiating*), pengarahan (*directing*), pembimbingan (*guiding*), memerintah (*commanding*), dan pemberian inspirasi (*inspiring*). Tetapi yang paling populer adalah kata *leadership (*kepemimpinan). (Indra Iman dan Siswandi, 2009).

Kepemimpinan merupakan topik yang menarik untuk dikaji. Olah karena itu, sampai sekarang terus dipelajari, dipraktikkan, dan ditelitik. Kepemimpinan tidak dapat dilepaskan dari kekuasaan karena tanpa kekuasaan, pemimpin tidak memiliki kekuatan yuridis atau kekuatan lain dalam mempengaruhi orang lain agar bertindak seperti yang diharapkan.

Kepemimpinan merupakan salah satu topik terpenting dalam mempelajari dan mempraktikkan manajemen sehingga Gibson, *et al.* (2003:17) menyebutkan fungsi manajemen dengan singkatan POLC, yaitu *Planning*, *Organizing*, *Leading*, dan *Controlling*. Alasannya, dengan melalui POLC para pemimpin dapat mengarahkan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian dengan baik.

### 2.2.1. Manfaat Kepemimpinan

Teori kepemimpinan bermanfaat bagi setiap pemimpin dalam menjalankan peranannya sebagai pemimpin pendidikan. Peranan sebagai pemimpin pendidikan antara lain sebagai *personnal*, *educator*, *manaer*,

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam betuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

*administrator, supervisor, social, leader, entrepreneur and climator* (PEMASSLEC). Sebagai *personal*, ia harus memiliki integritas kepribadian dan akhlak mulia, pengembangan budaya, keteladanan, keinginan yang kuat dalam pengembangan diri, keterbukaan dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi, kendali diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan, bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.

Sebagai *educator*, ia berperan merencanakan, melaksanakan, menilai hasil pembelajaran, membimbing dan melatih, meneliti dan mengabdi kepada masyarakat khususnya bagi dosen.

Sebagai *manager*, ia melakukan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan.

Sebagai *administrator*, ia harus mampu mengelola ketatausahaan dalam mendukung pencapaian tujuan.

Sebagai *supervisor*, ia merencanakan supervisi, melakanakan supervisi, dan menindaklanjuti hasil supervisi untuk meningkatkan profesionalisme.

Sebagai seorang yang *social*, ia bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan organisasi, berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan, dan memiliki kepekaan (empati) sosial terhadap orang dan atau kelompok orang.

Sebagai *leader*, ia harus mampu memimpin organisasi dalam rangka pendayagunaan sumber daya organisasi secara optimal.

Sebagai *entrepreneur*, ia harus kreatif (termasuk inovatif), bekerja keras, pendayagunaan sumber daya organisasi secara optimal.

Sebagai *climator*, ia harus menciptakan iklim organisasi yang kondusif.

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam betuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

### 2.2.2. Pengertian Kepemimpinan

Menurut Bass & Stogdill (Husaini Usman, 2008) mengemukakan bahwa terdapat 3000 lebih penelitian dan definisi kepemimpinan yang telah diciptakan manusia, definisi kepemimpinan menurut Stogdill (Husaini Usman, 2008) adalah : 1) fokus dari proses kelompok, 2) penerimaan kepribadian seseorang, 3) seni mempengaruhi perilaku, 4) alat untuk mempengaruhi perilaku, 5) suatu tindakan perilaku, 6) bentuk dari ajakan (persuasi), 7) bentuk dari relasi yang kuat, 8) alat untuk mencapai tujuan, 9) akibat dari interaksi, 10) peranan yang diferensial, dan 11) membuat struktur.

Menurut Yukl (Husaini Usman, 2008) beberapa definisi yang dianggap cukup mewakili selama seperempat abad adalah sebagai berikut :

1) Kepemimpinan adalah perilaku dari seorang individu yang memimpin aktivitas-aktivitas suatu kelompok ke suatu tujuan yang ingin dicapai bersama (*shared goal*).
2) Kepemimpinan adalah pengaruh antarpribadi yang dijalankan dalam suatu situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi ke arah pencapaian satu beberapa tujuan tertentu.
3) Kepemimpinan adalah pembentukan awal serta pemeliharaan struktur dalam harapan dan interaksi
4) Kepemimpinan adalah peningkatan pengaruh sedikit demi sedikit, pada dan berada di atas kepatuhan mekanis terhadap pengarahan-pengarahan rutin organisasi.
5) Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas-aktivitas sebuah kelompok yang diorganisasi ke arah pencapaian tujuan.

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam betuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

6) Kepemimpinan adalah sebuah proses memberikan arti (pengarahan y ang berarti) terhadap usaha kolektif, dan yang mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan untuk mencapai sasaran.
7) Para pemimpin adalah mereka yang secara konsisten memberikan kontribusi yang efektif terhadap orde sosial, serta yang diharapkan dan dipersepsikan melakukannya.

Kepemimpinan menurut Surat Edaran Keputusan Badan Administrasi Kepegawaian Negara No.27/KEP/1992 ialah kegiatan untuk meyakinkan orang lain sehingga dapat dibawa turut serta dalam suatu pekerjaan. Kepemimpinan menurut Surat Edaran Kepala Badan Administrasi Kepegawaian Negara No. 02/SE/1980 ialah kemampuan seorang pegawai negeri sipil untuk meyakinkan orang lain sehingga dapat dikerahkan secara optimal.

Terry & Rue (Husaini Usman, 2008) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah hubungan yang ada dalam diri seorang pemimpin, mempengaruhi orang lain untuk bekerja sama secara sadar dalam hubungan tugas yang diinginkan.

Sanusi (Husaini Usman, 2008) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah penyatupaduan dari kemampuan, cita-cita, dan semangat kebangsaan dalam mengatur, mengendalikan, dan mengelola rumah tangga keluarga maupun organisasi atau rumah tangga negara. Ditambahkan pula oleh Sanusi (Husaini Usman, 2008), kepemimpinan dalam arti substantif merujuk pada suatu kenyataan di mana seseorang atau sistem mempunyai kekuatan dan keberanian dalam menyatakan kemampuan mental, organisasional, fisik, yang lebih besar dari rata-rata umumnya, yang antara lain didukung oleh unsur-unsur penting sebagai *ways and means.*

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam betuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

*Way and means* ialah 1) kemampuan menciptakan, menjelaskan, dan menawarkan gagasan-gagasan dalam tema-tema yang menarik, kreatif, terbuka untuk diuji, lebih unggul dalam persaingan atau tawar menawar dengan pihak lain; 2) kemampuan argumentasi dan mempertahankan pendirian secara etis-rasional sehingga pihak lain termotivasi utnuk merundingkan dan mempertimbangkan hingga akhirnya menerima pilihan yang diturunkan dari gagasan tadi; 3) kemampuan mempengaruhi pihak lain dengan menggunakan *way and means* yang paling sesuai sehingga semua pihak bekerja sama dan dalam satu kesatuan organisatoris menaati arahan dan koordinasinya; 4) kemampuan mengendalikan bentuk-bentuk kerja sama yang makin stabil dan prosesnya makin produktif, melalui pemilihan personel yang monolit.

Sebagian besar definisi mengenai kepemimpinan mencerminkan asumsi bahwa kepemiminan menyangkut sebuah proses pengaruh sosial yang dalam hal ini pengaruh yang disengaja dijalankan oleh seorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas-aktivitas serta hubungan-hubungan di dalam sebuah kelompok atau organisasi.

### 2.2.3. Teori Kepemimpinan

Salah satu prestasi yang cukup menonjol dari sosiologi kepemimpinan modern adalah perkembangan dari teori peran *(role theory)*. Dikemukakan, setiap anggota suatu masyarakat menempati status posisi tertentu, demikian juga halnya dengan individu diharapkan memainkan peran tertentu. Dengan demikian kepemimpinan dapat dipandang sebagai suatu aspek dalam diferensiasi peran. Ini berarti bahwa kepemimpinan dapat dikonsepsikan sebagai suatu interaksi antara individu dengan anggota kelompoknya.

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam betuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

Menurut kaidah, para pemimpin atau manajer adalah manusia-manusia super lebih daripada yang lain, kuat, gigih, dan tahu segala sesuatu (White, Hudgson & Crainer, 1997). Para pemimpin juga merupakan manusia-manusia yang jumlahnya sedikit, namun perannya dalam organisasi merupakan penentu keberhasilan dan suksesnya tujuan yang hendak dicapai. Berangkat dari ide-ide pemikiran, visi para pemimpin ditentukan arah perjalanan suatu organisasi. Walaupun bukan satu-satunya ukuran keberhasilan dari tingkat kinerja organisasi, akan tetapi kenyataan membuktikan tanpa kehadiran pemimpin, suatu organisasi akan bersifat statis dan cenderung berjalan tanpa arah.

Dalam sejarah peradaban manusia, dikonstatir gerak hidup dan dinamika organisasi sedikit banyak tergantung pada sekelompok kecil manusia penyelenggara organisasi. Bahkan dapat dikatakan kemajuan umat manusia datangnya dari sejumlah kecil orang-orang istimewa yang tampil kedepan. Orang-orang ini adalah perintis, pelopor, ahli-ahli pikir, pencipta dan ahli organisasi. Sekelompok orang-orang istimewa inilah yang disebut pemimpin. Oleh karenanya kepemimpinan seorang merupakan kunci dari manajemen. Para pemimpin dalam menjalankan tugasnya tidak hanya bertanggungjawab kepada atasannya, pemilik, dan tercapainya tujuan organisasi, mereka juga bertanggungjawab terhadap masalah-masalah internal organisasi termasuk didalamnya tanggungjawab terhadap pengembangan dan pembinaan sumber daya manusia. Secara eksternal, para pemimpin memiliki tanggungjawab sosial kemasyarakatan atau akuntabilitas publik.

Dari sisi teori kepemimpinan, pada dasarnya teori-teori kepemimpinan mencoba menerangkan dua hal yaitu, faktor-faktor yang terlibat dalam pemunculan kepemimpinan dan sifat dasar dari kepemimpinan. Penelitian tentang dua masalah

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam betuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

ini lebih memuaskan daripada teorinya itu sendiri. Namun bagaimanapun teori-teori kepemimpinan cukup menarik, karena teori banyak membantu dalam mendefinisikan dan menentukan masalah-masalah penelitian. Dari penelusuran literatur tentang kepemimpinan, teori **kepemimpinn** banyak dipengaruhi oleh penelitian *Galton* (1869) tentang latar belakang dari orang-orang terkemuka yang mencoba menerangkan kepemimpinan berdasarkan warisan. Beberapa penelitian lanjutan, mengemukakan individu-individu dalam setiap masyarakat memiliki tingkatan yang berbeda dalam inteligensi, energi, dan kekuatan moral serta mereka selalu dipimpin oleh individu yang benar-benar superior.

Perkembangan selanjutnya, beberapa ahli teori mengembangkan pandangan kemunculan pemimpin besar adalah hasil dari waktu, tempat dan situasi sesaat. Dua hipotesis yang dikembangkan tentang kepemimpinan, yaitu ; (1) kualitas pemimpin dan kepemimpinan yang tergantung kepada situasi kelompok, dan (2), kualitas individu dalam mengatasi situasi sesaat merupakan hasil kepemimpinan terdahulu yang berhasil dalam mengatasi situasi yang sama (Hocking & Boggardus, 1994).

Dua teori yaitu *Teori Orang-Orang Terkemuka* dan *Teori Situasional*, berusaha menerangkan kepemimpinan sebagai efek dari kekuatan tunggal. Efek interaktif antara faktor individu dengan faktor situasi tampaknya kurang mendapat perhatian. Untuk itu, penelitian tentang kepemimpinan harus juga termasuk ; (1) sifat-sifat efektif, intelektual dan tindakan individu, dan (2) kondisi khusus individu didalam pelaksanaannya. Pendapat lain mengemukakan, untuk mengerti kepemimpinan perhatian harus diarahkan kepada (1) sifat dan motif pemimpin sebagai manusia biasa, (2) membayangkan bahwa terdapat sekelompok orang yang dia pimpin dan motifnya mengikuti dia, (3) penampilan peran harus dimainkan

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam betuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

sebagai pemimpin, dan (4) kaitan kelembagaan melibatkan dia dan pengikutnya (Hocking & Boggardus, 1994).

Beberapa pendapat tersebut, apabila diperhatikan dapat dikategorikan sebagai teori kepemimpinan dengan sudut pandang *"Personal-Situasional"*. Hal ini disebabkan, pandangannya tidak hanya pada masalah situasi yang ada, tetapi juga dilihat interaksi antar individu maupun antar pimpinan dengan kelompoknya. Teori kepemimpinan yang dikembangkan mengikuti tiga teori diatas, adalah *Teori Interaksi Harapan*. Teori ini mengembangkan tentang peran kepemimpinan dengan menggunakan tiga variabel dasar yaitu; tindakan, interaksi, dan sentimen. Asumsinya, bahwa peningkatan frekuensi interaksi dan partisipasi sangat berkaitan dengan peningkatan sentimen atau perasaan senang dan kejelasan dari norma kelompok. Semakin tinggi kedudukan individu dalam kelompok, maka aktivitasnya semakin sesuai dengan norma kelompok, interaksinya semakin meluas, dan banyak anggota kelompok yang berhasil diajak berinteraksi.

Teori kepemimpinan berikutnya adalah *Teori Humanistik* dengan para pelopor *Argryris, Blake dan Mouton, Rensis Likert, dan Douglas McGregor*. Teori ini secara umum berpendapat, secara alamiah manusia merupakan *"motivated organism"*. Organisasi memiliki struktur dan sistem kontrol tertentu. Fungsi dari kepemimpinan adalah memodifikasi organisasi agar individu bebas untuk merealisasikan potensi motivasinya didalam memenuhi kebutuhannya dan pada waktu yang sama sejalan dengan arah tujuan kelompok. Apabila dicermati, didalam *Teori Humanistik*, terdapat tiga variabel pokok, yaitu; (1), kepemimpinan yang sesuai dan memperhatikan hati nurani anggota dengan segenap harapan, kebutuhan, dan kemampuan-nya, (2), organisasi yang disusun dengan baik agar

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam betuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

tetap relevan dengan kepentingan anggota disamping kepentingan organisasi secara keseluruhan, dan (3), interaksi yang akrab dan harmonis antara pimpinan dengan anggota untuk menggalang persatuan dan kesatuan serta hidup damai bersama-sama. *Blanchard*, *Zigarmi*, dan *Drea* bahkan menyatakan, kepemimpinan bukanlah sesuatu yang Anda lakukan terhadap orang lain, melainkan sesuatu yang Anda lakukan bersama dengan orang lain (Blanchard & Zigarmi, 2001).

Teori kepemimpinan lain, yang perlu dikemukakan adalah *Teori Perilaku Kepemimpinan*. Teori ini menekankan pada apa yang dilakukan oleh seorang pemimpin. Dikemukakan, terdapat perilaku yang membedakan pemimpin dari yang bukan pemimpin. Jika suatu penelitian berhasil menemukan perilaku khas yang menunjukkan keberhasilan seorang pemimpin, maka implikasinya ialah seseorang pada dasarnya dapat dididik dan dilatih untuk menjadi seorang pemimpin yang efektif. Teori ini sekaligus menjawab pendapat, pemimpin itu ada bukan hanya dilahirkan untuk menjadi pemimpin tetapi juga dapat muncul sebagai hasil dari suatu proses belajar.

Selain teori-teori kepemimpinan yang telah dikemukakan, dalam perkembangan yang akhir-akhir ini mendapat perhatian para pakar maupun praktisi adalah dua pola dasar interaksi antara pemimpin dan pengikut yaitu *pola kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional*. Kedua pola kepemimpinan tersebut, adalah berdasarkan pendapat seorang ilmuwan di bidang politik yang bernama *James McGregor Burns (1978)* dalam bukunya yang berjudul "*Leadership*". Selanjutnya *Bass (1985)* meneliti dan mengkaji lebih dalam mengenai kedua pola kepemimpinan dan kemudian mengumumkan secara resmi sebagai teori, lengkap dengan model dan pengukurannya.

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam betuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

### 2.2.4. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan, pada dasarnya mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin, yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu. Pengertian gaya kepemimpinan yang demikian ini sesuai dengan pendapat yang disampaikan oleh Davis dan Newstrom (1995). Keduanya menyatakan bahwa pola tindakan pemimpin secara keseluruhan seperti yang dipersepsikan atau diacu oleh bawahan tersebut dikenal sebagai gaya kepemimpinan.

Gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin, pada dasarnya dapat diterangkan melalui tiga aliran teori berikut ini :

***a.*** ***Teori Genetis (Keturunan).*** Inti dari teori menyatakan bahwa *"Leader are born and nor made"* (pemimpin itu dilahirkan (bakat) bukannya dibuat). Para penganut aliran teori ini mengetengahkan pendapatnya bahwa seorang pemimpin akan menjadi pemimpin karena ia telah dilahirkan dengan bakat kepemimpinan. Dalam keadaan yang bagaimanapun seseorang ditempatkan karena ia telah ditakdirkan menjadi pemimpin, sesekali kelak ia akan timbul sebagai pemimpin. Berbicara mengenai takdir, secara filosofis pandangan ini tergolong pada pandangan fasilitas atau determinitis.

***b.*** ***Teori Sosial.*** Jika teori pertama di atas adalah teori yang ekstrim pada satu sisi, maka teori inipun merupakan ekstrim pada sisi lainnya. Inti aliran teori sosial ini ialah bahwa "*Leader are made and not born*" (pemimpin itu dibuat atau dididik bukannya kodrati). Jadi teori ini merupakan kebalikan inti teori genetika. **Para** penganut teori ini mengetengahkan pendapat yang mengatakan

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam betuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

bahwa setiap orang bisa menjadi pemimpin apabila diberikan pendidikan dan pengalaman yang cukup.

c. ***Teori Ekologis.*** Kedua teori yang ekstrim di atas tidak seluruhnya mengandung kebenaran, maka sebagai reaksi terhadap kedua teori tersebut timbullah aliran teori ketiga. Teori yang disebut teori ekologis ini pada intinya berarti bahwa seseorang hanya akan berhasil menjadi pemimpin yang baik apabila ia telah memiliki bakat kepemimpinan. Bakat tersebut kemudian dikembangkan melalui pendidikan yang teratur dan pengalaman yang memungkinkan untuk dikembangkan lebih lanjut. Teori ini menggabungkan segi-segi positif dari kedua teori terdahulu sehingga dapat dikatakan merupakan teori yang paling mendekati kebenaran. Namun demikian, penelitian yang jauh lebih mendalam masih diperlukan untuk dapat mengatakan secara pasti apa saja faktor yang menyebabkan timbulnya sosok pemimpin yang baik.

Selain pendapat-pendapat yang menyatakan tentang timbulnya gaya kepemimpinan tersebut, Hersey dan Blanchard (1992) berpendapat bahwa gaya kepemimpinan pada dasarnya merupakan perwujudan dari tiga komponen, yaitu pemimpin itu sendiri, bawahan, serta situasi di mana proses kepemimpinan tersebut diwujudkan. Bertolak dari pemikiran tersebut, Hersey dan Blanchard (1992) mengajukan proposisi bahwa gaya kepemimpinan (k) merupakan suatu fungsi dari pimpinan (p), bawahan (b) dan situasi tertentu (s)., yang dapat dinotasikan sebagai : k = f (p, b, s).

Menurut Hersey dan Blanchard, pimpinan (p) adalah seseorang yang dapat mempengaruhi orang lain atau kelompok untuk melakukan unjuk kerja

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam betuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

maksimum yang telah ditetapkan sesuai dengan tujuan organisasi. Organisasi akan berjalan dengan baik jika pimpinan mempunyai kecakapan dalam bidangnya, dan setiap pimpinan mempunyai keterampilan yang berbeda, seperti keterampilan teknis, manusiawi dan konseptual. Sedangkan bawahan adalah seorang atau sekelompok orang yang merupakan anggota dari suatu perkumpulan atau pengikut yang setiap saat siap melaksanakan perintah atau tugas yang telah disepakati bersama guna mencapai tujuan. Dalam suatu organisasi, bawahan mempunyai peranan yang sangat strategis, karena sukses tidaknya seseorang pimpinan bergantung kepada para pengikutnya ini. Oleh sebab itu, seorang pemimpin dituntut untuk memilih bawahan dengan secermat mungkin.

Adapun situasi (s) menurut Hersey dan Blanchard adalah suatu keadaan yang kondusif, di mana seorang pimpinan berusaha pada saat-saat tertentu mempengaruhi perilaku orang lain agar dapat mengikuti kehendaknya dalam rangka mencapai tujuan bersama. Dalam satu situasi misalnya, tindakan pimpinan pada beberapa tahun yang lalu tentunya tidak sama dengan yang dilakukan pada saat sekarang, karena memang situasinya telah berlainan. Dengan demikian, ketiga unsur yang mempengaruhi gaya kepemimpinan tersebut, yaitu pimpinan, bawahan dan situasi merupakan unsur yang saling terkait satu dengan lainnya, dan akan menentukan tingkat keberhasilan kepemimpinan.

Dalam praktiknya, dari ketiga gaya kepemimpinan tersebut berkembang beberapa tipe kepemimpinan ; di antaranya adalah sebagian berikut : (Siagian,1997).

*a.* ***Tipe Otokratis.*** Seorang pemimpin yang otokratis ialah pemimpin yang memiliki kriteria atau ciri sebagai berikut: Menganggap organisasi sebagai

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam betuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

pemilik pribadi; Mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi; Menganggap bawahan sebagai alat semata-mata; Tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat; Terlalu tergantung kepada kekuasaan formalnya; Dalam tindakan pengge-rakkannya sering memperguna-kan pendekatan yang mengandung unsur paksaan dan bersifat menghukum.

*b.* ***Tipe Militeristis.*** Perlu diperhatikan terlebih dahulu bahwa yang dimaksud dari seorang pemimpin tipe militerisme berbeda dengan seorang pemimpin organisasi militer. Seorang pemimpin yang bertipe militeristis ialah seorang pemimpin yang memiliki sifat-sifat berikut : Dalam menggerakan bawahan sistem perintah yang lebih sering dipergunakan; Dalam menggerakkan bawahan senang bergantung kepada pangkat dan jabatannya; Senang pada formalitas yang berlebih-lebihan; Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahan; Sukar menerima kritikan dari bawahannya; Menggemari upacara-upacara untuk berbagai keadaan.

*c.* ***Tipe Paternalistis.*** Seorang pemimpin yang tergolong sebagai pemimpin yang paternalistis ialah seorang yang memiliki ciri sebagai berikut : menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak dewasa; bersikap terlalu melindungi *(overly protective);* jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan; jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil inisiatif; jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasinya; dan sering bersikap maha tahu.

*d.* ***Tipe Karismatik.*** Hingga sekarang ini para ahli belum berhasil menemukan sebab-sebab-sebab mengapa seseorang pemimpin memiliki karisma.

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam betuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

Umumnya diketahui bahwa pemimpin yang demikian mempunyai daya tarik yang amat besar dan karenanya pada umumnya mempunyai pengikut yang jumlahnya yang sangat besar, meskipun para pengikut itu sering pula tidak dapat menjelaskan mengapa mereka menjadi pengikut pemimpin itu. Karena kurangnya pengetahuan tentang sebab musabab seseorang menjadi pemimpin yang **karismatik**, maka sering hanya dikatakan bahwa pemimpin yang demikian diberkahi dengan kekuatan gaib *(supra natural powers)*. Kekayaan, umur, kesehatan, profil tidak dapat dipergunakan sebagai kriteria untuk karisma. Gandhi bukanlah seorang yang kaya, Iskandar Zulkarnain bukanlah seorang yang fisik sehat, John F Kennedy adalah seorang pemimpin yang memiliki karisma meskipun umurnya masih muda pada waktu terpilih menjadi Presiden Amerika Serikat. Mengenai profil, Gandhi tidak dapat digolongkan sebagai orang yang 'ganteng".

*e.* ***Tipe Demokratis.*** Pengetahuan tentang kepemimpinan telah membuktikan bahwa tipe pemimpin yang demokratislah yang paling tepat untuk organisasi modern. Hal ini terjadi karena tipe kepemimpinan ini memiliki karakteristik sebagai berikut : dalam proses penggerakan bawahan selalu bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia itu adalah makhluk yang termulia di dunia; selalu berusaha mensinkronisasikan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi dari pada bawahannya; senang menerima saran, pendapat, dan bahkan kritik dari bawahannya; selalu berusaha mengutamakan kerjasama dan *teamwork* dalam usaha mencapai tujuan; ikhlas memberikan kebebasan yang seluas-luasnya kepada bawahannya untuk berbuat kesalahan yang kemudian diperbaiki agar bawahan itu tidak lagi

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam betuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

berbuat kesalahan yang sama, tetapi lebih berani untuk berbuat kesalahan yang lain; selalu berusaha untuk menjadikan bawahannya lebih sukses daripadanya; dan berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.

Secara implisit tergambar bahwa untuk menjadi pemimpin tipe demokratis bukanlah hal yang mudah. Namun, karena pemimpin yang demikian adalah yang paling ideal, alangkah baiknya jika semua pemimpin berusaha menjadi seorang pemimpin yang demokratis.

### 2.2.5. Model Kepemimpinan

Model kepemimpinan didasarkan pada pendekatan yang mengacu kepada hakikat kepemimpinan yang berlandaskan pada perilaku dan keterampilan seseorang yang berbaur kemudian membentuk gaya kepemimpinan yang berbeda. Beberapa model yang menganut pendekatan ini, di antaranya adalah sebagai berikut :

***a. Model Kepemimpinan Kontinum* (Otokratis-Demokratis).** Tannenbaun dan Schmidt dalam Indra Iman & Siswandi (2009) berpendapat bahwa pemimpin mempengaruhi pengikutnya melalui beberapa cara, yaitu dari cara yang menonjolkan sisi ekstrim yang disebut dengan perilaku otokratis sampai dengan cara yang menonjolkan sisi ekstrim lainnya yang disebut dengan perilaku demokratis. Perilaku otokratis, pada umumnya dinilai bersifat negatif, di mana sumber kuasa atau wewenang berasal dari adanya pengaruh pimpinan. Jadi otoritas berada di tangan pemimpin, karena pemusatan kekuatan dan pengambilan keputusan ada pada dirinya serta memegang tanggung jawab penuh, sedangkan bawahannya dipengaruhi melalui ancaman dan hukuman. Selain bersifat negatif, gaya kepemimpinan ini mempunyai manfaat antara

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam betuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

lain, pengambilan keputusan cepat, dapat memberikan kepuasan pada pimpinan serta memberikan rasa aman dan keteraturan bagi bawahan. Selain itu, orientasi utama dari perilaku otokratis ini adalah pada tugas. Perilaku demokratis; perilaku kepemimpinan ini memperoleh sumber kuasa atau wewenang yang berawal dari bawahan. Hal ini terjadi jika bawahan dimotivasi dengan tepat dan pimpinan dalam melaksanakan kepemimpinannya berusaha mengutamakan kerjasama dan *team work* untuk mencapai tujuan, di mana si pemimpin senang menerima saran, pendapat dan bahkan kritik dari bawahannya. Kebijakan di sini terbuka bagi diskusi dan keputusan kelompok. Namun, kenyataannya perilaku kepemimpinan ini tidak mengacu pada dua model perilaku kepemimpinan yang ekstrim di atas, melainkan memiliki kecenderungan yang terdapat di antara dua sisi ekstrim tersebut. Tannenbaun dan Schmidt dalam Indra Iman & Siswandi (2009) mengelompokkannya menjadi tujuh kecenderungan perilaku kepemimpinan. Ketujuh perilaku inipun tidak mutlak melainkan akan memiliki kecenderungan perilaku kepemimpinan mengikuti suatu garis kontinum dari sisi otokratis yang berorientasi pada tugas sampai dengan sisi demokratis yang berorientasi pada hubungan.

***b. Model Kepemimpinan Ohio.*** Dalam penelitiannya, Universitas Ohio melahirkan teori dua faktor tentang gaya kepemimpinan yaitu *struktur inisiasi* dan *konsiderasi* **(**Indra Iman & Siswandi, 2009). Struktur inisiasi mengacu kepada perilaku pemimpin dalam menggambarkan hubungan antara dirinya dengan anggota kelompok kerja dalam upaya membentuk pola organisasi, saluran komunikasi, dan metode atau prosedur yang ditetapkan dengan baik. Adapun konsiderasi mengacu kepada perilaku yang menunjukkan

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam betuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

persahabatan, kepercayaan timbal-balik, rasa hormat dan kehangatan dalam hubungan antara pemimpin dengan anggota stafnya (bawahan). Adapun contoh dari faktor konsiderasi misalnya pemimpin menyediakan waktu untuk menyimak anggota kelompok, pemimpin mau mengadakan perubahan, dan pemimpin bersikap bersahabat dan dapat didekati. Sedangkan contoh untuk faktor struktur inisiasi misalnya pemimpin menugaskan tugas tertentu kepada anggota kelompok, pemimpin meminta anggota kelompok mematuhi tata tertib dan peraturan standar, dan pemimpin memberitahu anggota kelompok tentang hal-hal yang diharapkan dari mereka. Kedua faktor dalam model kepemimpinan Ohio tersebut dalam implementasinya mengacu pada empat kuadran, yaitu : (a) model kepemimpinan yang rendah konsiderasi maupun struktur inisiasinya, (b) model kepemimpinan yang tinggi konsiderasi maupun struktur inisiasinya, (c) model kepemimpinan yang tinggi konsiderasinya tetapi rendah struktur inisiasinya, dan (d) model kepemimpinan yang rendah konsiderasinya tetapi tinggi struktur inisiasinya.

c. ***Model Kepemimpinan Likert (Likert's Management System).*** Likert dalam Indra Iman & Siswandi (2009) menyatakan bahwa dalam model kepemimpinan dapat dikelompokkan dalam empat sistem, yaitu sistem otoriter, otoriter yang bijaksana, konsultatif, dan partisipatif. Penjelasan dari keempat sistem tersebut adalah seperti yang disajikan pada bagian berikut ini :

1. Sistem Otoriter (Sangat Otokratis). Dalam sistem ini, pimpinan menentukan semua keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan, dan memerintahkan semua bawahan untuk menjalankannya. Untuk itu, pemimpin juga menentukan standar pekerjaan yang harus dijalankan oleh bawahan. Dalam

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam betuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

menjalankan pekerjaannya, pimpinan cenderung menerapkan ancaman dan hukuman. Oleh karena itu, hubungan antara pimpinan dan bawahan dalam sistem adalah saling curiga satu dengan lainnya.

2. Sistem Otoriter Bijak (Otokratis Paternalistik). Perbedaan dengan sistem sebelumnya adalah terletak kepada adanya fleksibilitas pimpinan dalam menetapkan standar yang ditandai dengan meminta pendapat kepada bawahan. Selain itu, pimpinan dalam sistem ini juga sering memberikan pujian dan bahkan hadiah ketika bawahan berhasil bekerja dengan baik. Namun demikian, pada sistem inipun, sikap pemimpin yang selalu memerintah tetap dominan.
3. Sistem Konsultatif. Kondisi lingkungan kerja pada sistem ini dicirikan adanya pola komunikasi dua arah antara pemimpin dan bawahan. Pemimpin dalam menerapkan kepemimpinannya cenderung lebih bersifat menudukung. Selain itu sistem kepemimpinan ini juga tergambar pada pola penetapan target atau sasaran organisasi yang cenderung bersifat konsultatif dan memungkinkan diberikannya wewenang pada bawahan pada tingkatan tertentu.
4. Sistem Partisipatif. Pada sistem ini, pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang lebih menekankan pada kerja kelompok sampai di tingkat bawah. Untuk mewujudkan hal tersebut, pemimpin biasanya menunjukkan keterbukaan dan memberikan kepercayaan yang tinggi pada bawahan. Sehingga dalam proses pengambilan keputusan dan penentuan target pemimpin selalu melibatkan bawahan. Dalam sistem inipun, pola komunikasi yang terjadi adalah pola dua arah dengan memberikan

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam betuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

kebebasan kepada bawahan untuk mengungkapkan seluruh ide ataupun permasalahannya yang terkait dengan pelaksanaan pekerjaan.

Dengan demikian, model kepemimpinan yang disampaikan oleh Likert ini pada dasarnya merupakan pengembangan dari model-model yang dikembangkan oleh Universitasi Ohio, yaitu dari sudut pandang struktur inisasi dan konsiderasi.

d. ***Model Kepemimpinan Managerial Grid.*** Jika dalam model Ohio, kepemimpinan ditinjau dari sisi struktur inisiasi dan konsideransinya, maka dalam model *manajerial grid* yang disampaikan oleh Blake dan Mouton dalam Husaini Usman (2009) memperkenalkan model kepemimpinan yang ditinjau dari perhatiannya terhadap tugas dan perhatian pada orang. Kedua sisi tinjauan model kepemimpinan ini kemudian diformulasikan dalam tingkatan-tingkatan, yaitu antara 0 sampai dengan 9. Dalam pemikiran model *managerial grid* adalah seorang pemimpin selain harus lebih memikirkan mengenai tugas-tugas yang akan dicapainya juga dituntut untuk memiliki orientasi yang baik terhadap hubungan kerja dengan manusia sebagai bawahannya. Artinya bahwa seorang pemimpin tidak dapat hanya memikirkan pencapaian tugas saja tanpa memperhitungkan faktor hubungan dengan bawahannya, sehingga seorang pemimpin dalam mengambil suatu sikap terhadap tugas, kebijakan-kebijakan yang harus diambil, proses dan prosedur penyelesaian tugas, maka saat itu juga pemimpin harus memperhatikan pola hubungan dengan staf atau bawahannya secara baik. Menurut Blake dan Mouton ini, kepemimpinan dapat dikelompokkan menjadi empat

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam betuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

kecenderungan yang ekstrim dan satu kecenderungan yang terletak di tengah-tengah keempat gaya ekstrim tersebut. Gaya kepemimpinan tersebut adalah :

1. Grid 1.1 disebut *Impoverished leadership* (Model Kepemimpinan yang Tandus), dalam kepemimpinan ini si pemimpin selalu menghidar dari segala bentuk tanggung jawab dan perhatian terhadap bawahannya.
2. Grid 9.9 disebut *Team leadership* (Model Kepemimpinan Tim), pimpinan menaruh perhatian besar terhadap hasil maupun hubungan kerja, sehingga mendorong bawahan untuk berfikir dan bekerja (bertugas) serta terciptanya hubungan yang serasi antara pimpinan dan bawahan.
3. Grid 1.9 disebut *Country Club leadership* (Model Kepemimpinan Perkumpulan), pimpinan lebih mementingkan hubungan kerja atau kepentingan bawahan, sehingga hasil/tugas kurang diperhatikan.
4. Grid 9.1 disebut *Task leadership* (Model Kepemimpinan Tugas), kepemimpinan ini bersifat otoriter karena sangat mementingkan tugas/hasil dan bawahan dianggap tidak penting karena sewaktu-waktu dapat diganti.
5. Grid 5.5 disebut *Middle of the road* (Model Kepemimpinan Jalan Tengah), di mana si pemimpin cukup memperhatikan dan mempertahankan serta menyeimbangkan antara moral bawahan dengan keharusan penyelesaian pekerjaan pada tingkat yang memuaskan, di mana hubungan antara pimpinan dan bawahan bersifat kebapakan.

Berdasakan uraian di atas, pada dasarnya model kepemimpinan manajerial grid ini relatif lebih rinci dalam menggambarkan kecenderungan kepemimpinan. Namun demikian, tidak dapat dipungkiri bahwasanya model

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam betuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

ini merupakan pandangan yang berawal dari pemikiran yang relatif sama dengan model sebelumnya, yaitu seberapa otokratis dan demokratisnya kepemimpinan dari sudut pandang perhatiannya pada orang dan tugas.

e. ***Model Kepemimpinan Kontingensi Fielder.*** Model kepemimpinan kontingensi dikembang-kan oleh Fielder. Fielder dalam Husaini Usman (2009) berpendapat bahwa pemimpin akan berhasil menjalankan kepemimpinnya jika menerapkan gaya kepemimpinan yang berbeda di situasi situasi yang berbeda pula, artinya gaya kepemimpinan yang digunakan tergantung situasi. Menurut model kepemimpinan ini, terdapat tiga variabel utama yang cenderung menentukan apakah situasi menguntungkan bagi pemimpin atau tidak. Ketiga variabel utama tersebut adalah : hubungan pribadi pemimpin dengan para anggota kelompok (hubungan pemimpin-anggota); derajat susunan tugas yang menguntungkan situasi ; dan kekuasaan formal yang mentungungkan situasi. Berdasarkan ketiga variabel utama tersebut, Fiedler menyimpulkan bahwa : para pemimpin yang berorientasi pada tugas cenderung berprestasi terbaik dalam situasi kelompok yang sangat menguntungkan maupun tidak menguntungkan sekalipun; para pemimpin yang berorientasi pada hubungan cenderung berprestasi terbaik dalam situasi-situasi yang cukup menguntungkan. Dari kesimpulan model kepemimpinan tersebut, pendapat Fiedler cenderung kembali pada konsep kontinum perilaku pemimpin. Namun perbedaannya di sini adalah bahwa situasi yang cenderung menguntungkan dan yang cenderung tidak menguntungkan dipisahkan dalam dua kontinum yang berbeda.

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam betuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

*f.* ***Model Kepemimpinan Tiga Dimensi.*** Model kepemimpinan ini dikembangkan oleh Redin dalam Husaini Usman (2009). Model tiga dimensi ini, pada dasarnya merupakan pengembangan dari model yang dikembangkan oleh Universitas Ohio dan model Managerial Grid. Perbedaan utama dari dua model ini adalah adanya penambahan satu dimensi pada model tiga dimensi, yaitu dimensi efektivitas, sedangkan dua dimensi lainnya yaitu dimensi perilaku hubungan dan dimensi perilaku tugas tetap sama. Intisari dari model ini terletak pada pemikiran bahwa kepemimpinan dengan kombinasi perilaku hubungan dan perilaku tugas dapat saja sama, namun hal tersebut tidak menjamin memiliki efektivitas yang sama pula. Hal ini terjadi karena perbedaan kondisi lingkungan yang terjadi dan dihadapi oleh sosok pemimpin dengan kombinasi perilaku hubungan dan tugas yang sama tersebut memiliki perbedaan. Secara umum, dimensi efektivitas lingkungan terdiri dari dua bagian, yaitu dimensi lingkungan yang tidak efektif dan efektif. Masing-masing bagian dimensi lingkungan ini memiliki skala yang sama 1 sampai dengan 4, dimana untuk lingkungan tidak efektif skalanya bertanda negatif dan untuk lingkungan yang efektif skalanya bertanda positif.

### 2.2.6. Kompetensi Kepemimpinan

Suatu persyaratan penting bagi efektivitas atau kesuksesan pemimpin (kepemimpinan) dan manajer (manajemen) dalam mengemban peran, tugas, fungsi, atau pun tanggung jawabnya masing-masing adalah kompetensi. Konsep mengenai kompetensi untuk pertamakalinya dipopulerkan oleh Boyatzis (1982) yang didefinisikan kompetensi sebagai “kemampuan yang dimiliki seseorang yang nampak pada sikapnya yang sesuai dengan kebutuhan kerja dalam parameter

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam betuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

lingkungan organisasi dan memberikan hasil yang diinginkan". Secara historis perkembangan kompetensi dapat dilihat dari beberapa definisi kompetensi terpilih dari waktu ke waktu yang dikembangkan oleh Burgoyne (1988), Woodruffe (1990), Spencer dan kawan-kawan (1990), Furnham (1990) dan Murphy (1993).

Menurut Rotwell, kompetensi adalah *an area of knowledge or skill that is critical for production ke outputs*. Lebih lanjut Rotwell menuliskan bahwa *competencies area internal capabilities that people brings to their job*; *capabilities which may be expressed in a broad, even infinite array of on the job behaviour*. Spencer (1993) berpendapat, kompetensi adalah *"... an undderlying characteristicof an individual that is causally related to criterion referenced effective and/or superior performance in ajob or situation"*. Senada dengan itu Zwell (2000) berpendapat *"Competencies can be defined as the enduring traits and characteristics that determine performance. Examples of competencies are initiative, influence, teamwork, innovation, and strategic thinking"*.

Beberapa pandangan di atas mengindikasikan bahwa kompetensi merupakan karakteristik atau kepribadian (*traits*) individual yang bersifat permanen yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang. Selain *traits* dari Spencer dan Zwell tersebut, terdapat karakteristik kompetensi lainnya, yaitu berupa *motives*, *self koncept* (Spencer, 1993), *knowledge*, dan *skill* (Spencer, 1993; Rothwell and Kazanas, 1993). Menurut *review* Asropi (2002), berbagai kompetensi tersebut mengandung makna sebagai berikut : *Traits* merunjuk pada ciri bawaan yang bersifat fisik dan tanggapan yang konsisten terhadap berbagai situasi atau informasi. *Motives* adalah sesuatu yang selalu dipikirkan atau diinginkan seseorang, yang dapat mengarahkan, mendorong, atau menyebabkan

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam betuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

orang melakukan suatu tindakan. Motivasi dapat mengarahkan seseorang untuk menetapkan tindakan-tindakan yang memastikan dirinya mencapai tujuan yang diharapkan (Amstrong, 1990). *Self concept* adalah sikap, nilai, atau citra yang dimiliki seseorang tentang dirinya sendiri; yang memberikan keyakinan pada seseorang siapa dirinya. Knowledge adalah informasi yang dimilki seseorang dalam suatu bidang tertentu. Skill adalah kemampuan untuk melaksanakan tugas tertentu, baik mental atau pun fisik.

Berbeda dengan keempat karakteristik kompetensi lainnya yang bersifat *intention* dalam diri individu, skill bersifat *action*. Menurut Spencer (1993), skill menjelma sebagai perilaku yang di dalamnya terdapat motives, traits, self concept, dan knowledge.

Dalam pada itu, menurut **Spencer** (1993) dan ***Kazanas*** (1993) terdapat kompetensi kepemimpinan secara umum yang dapat berlaku atau dipilah menurut jenjang, fungsi, atau bidang, yaitu kompetensi berupa : *result orientation, influence, initiative, flexibility, concern for quality, technical expertise, analytical thinking, conceptual thinking, team work, service orientation, interpersonal awareness, relationship building, cross cultural sensitivity, strategic thinking, entrepreneurial orientation, building organizational commitment,* dan *empowering others, develiping others.* Kompetensi-kompetensi tersebut pada umumnya merupakan kompetensi jabatan manajerial yang diperlukan hampir dalam semua posisi manajerial.

Ke-18 kompetensi yang diidentifikasi **Spencer** dan **Kazanas** tersebut dapat diturunkan ke dalam jenjang kepemimpinan berikut : pimpinan puncak, pimpinan menengah, dan pimpinan pengendali operasi teknis (*supervisor*).

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam betuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

Kompetensi pada pimpinan puncak adalah *result (achievement) orientation, relationship building, initiative, influence, strategic thinking, building organizational commitment, entrepreneurial orientation, empowering others, developing others,* dan *felexibilty.* Adapun kompetensi pada tingkat pimpinan menengah lebih berfokus pada *influence, result (achievement) orientation, team work, analitycal thinking, initiative, empowering others, developing others, conceptual thingking, relationship building, service orientation, interpersomal awareness, cross cultural sensitivity,* dan *technical expertise.* Sedangkan pada tingkatan supervisor kompetensi kepemimpinannya lebih befokus pada *technical expertise, developing others, empowering others, interpersonal understanding, service orientation, building organzational commitment, concern for order, influence, felexibilty, relatiuonship building, result (achievement) orientation, team work,* dan *cross cultural sensitivity.*

Dalam hubungan ini **Kouzes** dan **Posner** 1995) meyakini bahwa suatu kinerja yang memiliki kualitas unggul berupa barang atau pun jasa, hanya dapat dihasilkan oleh para pemimpin yang memiliki kualitas prima. Dikemukakan, kualitas kepemimpinan manajerial adalah suatu cara hidup yang dihasilkan dari *"mutu pribadi total"* ditambah *"kendali mutu total"* ditambah *"mutu kepemimpinan"*. Berdasarkan penelitiannya, ditemukan bahwa terdapat 5 (lima) praktek mendasar pemimpin yang memiliki kualitas kepemimpinan unggul, yaitu; (1) pemimpin yang menantang proses, (2) memberikan inspirasi wawasan bersama, (3) memungkinkan orang lain dapat bertindak dan berpartisipasi, (4) mampu menjadi penunjuk jalan, dan (5) memotivasi bawahan.

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam betuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

Adapun ciri khas manajer yang dikagumi sehingga para bawahan bersedia mengikuti perilakunya adalah, apabila manajer memiliki sifat jujur, memandang masa depan, memberikan inspirasi, dan memiliki kecakapan teknikal maupun manajerial. Sedangkan **Burwash** (1996) dalam hubungannya dengan kualitas kepemimpinan manajer mengemukakan, kunci dari kualitas kepemimpinan yang unggul adalah kepemimpinan yang memiliki paling tidak 8 sampai dengan 9 dari 25 kualitas kepemimpinan yang terbaik. Dinyatakan, pemimpin yang berkualitas tidak puas dengan *"status quo"* dan memiliki keinginan untuk terus mengembangkan dirinya. Beberapa kriteria kualitas kepemimpinan manajer yang baik antara lain, memiliki komitmen organisasional yang kuat, *visionary*, disiplin diri yang tinggi, tidak melakukan kesalahan yang sama, antusias, berwawasan luas, kemampuan komunikasi yang tinggi, manajemen waktu, mampu menangani setiap tekanan, mampu sebagai pendidik atau guru bagi bawahannya, empati, berpikir positif, memiliki dasar spiritual yang kuat, dan selalu siap melayani.

Dalam pada itu, **Warren Bennis** (1991) juga mengemukakan bahwa peran kepemimpinan adalah *"empowering the collective effort of the organization toward meaningful goals"* dengan indikator keberhasilan sebagai berikut : *People feel important; Learning and competence are reinforced; People feel they part of the organization;* dan *Work is viewed as excisting, stimulating, and enjoyable.* Sementara itu, Soetjipto Wirosardjono (1993) menandai kualifikasi kepemimpinan berikut, "kepemimpinan yang kita kehendaki adalah kepemimpinan yang secara sejati memancarkan wibawa, karena memiliki komitmen, kredibilitas, dan integritas".

Sebelum itu, **Bennis** bersama **Burt Nanus** (1985) mengidentifikasi bentuk kompetensi kepemimpinan berupa *"the ability to manage"* dalam empat hal :

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam betuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

*attention (= vision), meaning (= communication), trust (= emotional glue), and self (= commitment, willingness to take risk).* Kemudian pada tahun 1997, keempat konsep tersebut diubah menjadi *the new rules of leradership* berupa *(a) Provide direction and meaning, a sense of purpose; (b) Generate and sustain trust, creating authentic relationships; (c) Display a bias towards action, risk taking and curiosity;* dan *(d) Are purveyors of hope, optimism and a psychological resilience that expects success* (lihat Karol Kennedy, 1998; p.32).

Bagi **Rossbeth Moss Kanter** (1994), dalam menghadapi tantangan masa depan yang semakin terasa kompleks dan akan berkembang semakin dinamik, diperlukan kompetensi kepemimpinan berupa *conception* yang tepat, *competency* yang cukup, *connection* yang luas, dan *confidence*.

Tokoh lainnya adalah **Ken Shelton** (ed, 1997) mengidentikasi kompetensi dalam nuansa lain., menurut hubungan pemimpin dan pengikut, dan jiwa kepemimpinan. Dalam hubungan pemimpin dan pengikut, ia menekankan bagaimana keduanya sebaiknya berinterkasi. Fenomena ini menurut Pace memerlukan kualitas kepemimpinan yang tidak mementingkan diri sendiri. Selain itu, menurut Carleff pemimpin dan pengikut merupak dua sisi dari proses yang sama. Dalam hubungan jiwa kepemimpinan, sejumlah pengamat memasuki wilayah "spiritual". Rangkaian kualitas lain yang mewarnainya antara lain adalah hati, jiwa, dan moral. Bardwick menyatakan bahwa kepemimpinan bukanlah masalah intelektual atau pengenalan, melainkan masalah emosional. Sedangkan Bell berpikiran bahwa pembimbing yang benar tidak selamanya merupakan mahluk rasional. Mereka seringkali adalah pencari nyala api.

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam betuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

## 2.3. DISIPLIN

Disiplin merupakan tindakan manajemen untuk mendorong bawahan supaya dapat memenuhi tuntutan berbagai ketentuan. Untuk memenuhi tuntutan tersebut diperlukan bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku pegawai sehingga para pegawai secara sukarela berusaha bekerja secara baik dengan pegawai lain dalam meningkatkan kinerjanya. Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya untuk mendorong gairah kerja, semangat kerja dan mendukung terwujudnya tujuan organisasi. Peran seorang pemimpin selalu berusaha agar bawahannya mempunyai disiplin yang baik untuk memelihara dan meningkatkan disiplin yang baik agar setiap pegawai selalu datang dan pulang secara tepat waktu, mengerjakan semua pekerjaan dengan baik serta memenuhi semua peraturan organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku. Agar disiplin dapat berjalan dengan lancar maka dibutuhkan sebuah peraturan untuk dapat dijadikan dasar dalam memberikan penyuluhan bagi pegawai untuk menciptakan tata tertib yang baik, karena dengan tata tertib yang baik maka semangat kerja, moral kerja, efesiensi dan efektivitas kerja pegawai akan meningkat. Secara konseptual disiplin pegawai telah dikaji dalam beberapa para ahli seperti yang dikemukakan oleh Menurut Handoko (2003 : 208), “Disiplin adalah suatu kegiatan manajemen untuk menjalankan standar-standar organisasional. Dalam hal ini ada dua tipe kegiatan pendisiplinan, yaitu preventif dan korektif.

Disiplin preventif adalah kegiatan yang dilaksanakan untuk mendorong para pegawai agar mengikuti berbagai standar dan aturan, sehingga

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam betuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

penyelewengan-penyelewengan dapat dicegah. Dengan sasaran pokok adalah untuk mendorong disiplin diri diantara para pegawai. Menurut Hasibuan (2007 : 193) mengemukakan bahwa Disiplin adalah kesadaran dan kesediaan seseorang dalam menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku dalam menjalankan pekerjaan. Menurut Nitisemito (2003 : 9) memberikan arti disiplin adalah "Suatu sikap tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan-peraturan, baik yang lisan maupun tertulis". Menurut Prijodarminto (2005 : 23) menyatakan bahwa disiplin adalah suatu kondisi yang tercipta dan berbentuk melalui proses dari serangkaian pelaku yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan kepatuhan, kesetiaan, keteraturan dan ketertiban. Menurut Siagian (2001 : 304) Berpendapat bahwa disiplin : Suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku pegawai sehingga para pegawai tersebut secara sukarela berusaha bekerja secara kooperatif dengan para pegawai yang lain serta meningkatkan prestasi kerjanya. Menurut Simamora disiplin adalah prosedur yang mengoreksi atau menghukum bawahan karena telah melanggar peraturan atau prosedur. Disiplin merupakan bentuk pengendalian diri pegawai dan pelaksanaan yang teratur dan menunjukkan tingkat kesungguhan tim kerja didalam sebuah organisasi. Disiplin ditunjukkan dengan proses dan hasil kerja yang baik dalam sebuah organisasi.

Dari pendapat para ahli diatas yang dimaksud dengan Disiplin adalah sikap hormat terhadap peraturan dan ketetapan organisasi yang ada didalam diri pegawai, yang menyebabkan ia dapat menyesuaikan diri dengan sukarela pada peraturan dan ketetapan organisasi dalam menjalankan pekerjaannya.

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam betuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

Disiplin akan membuat diri pegawai tahu dan dapat membedakan hal-hal apa yang seharusnya dilakukan, yang wajib dilakukan, yang boleh dilakukan, yang tak sepatutnya dilakukan (karena merupakan hal-hal yang dilarang). Menurut Moekijat (2005 : 273) Disiplin itu mempunyai tiga aspek, yaitu :

1) Sikap mental (*mental attitude*), yang merupakan sikap taat dan tertib sebagai hasil atau pengembangan dari latihan, pengendalian pikiran dan pengendalian watak.
2) Pemahaman yang baik mengenai sistem aturan perilaku, norma, kriteria dan standar yang sedemikian rupa, sehingga hal tersebut menumbuhkan pengertian yang mendalam atau kesadaran, bahwa ketaatan akan aturan norma, kriteria dan standar tadi merupakan syarat mutlak untuk mencapai keberhasilan.
3) Sikap kelakuan yang secara wajar menunjukkan kesungguhan hati, untuk mentaati segala hal secara cermat dan tertib.

Selanjutnya Prijodarminto (2005 : 25) ciri-ciri dan hakekat dari pada disiplin, yaitu :

1) Disiplin pribadi sebagai perwujudan disiplin yang lahir dari kepatuhan atas aturan-aturan yang mengatur perilaku individu.
2) Disiplin kelompok sebagai perwujudan disiplin yang lahir dari ketaatan, patuh terhadap aturan-aturan (hukum) dan norma yang berlaku pada kelompok atau bidang kehidupan manusia.

Melalui beberapa pengertian tentang disiplin diatas terlihat bahwa disiplin merupakan sesuatu yang dapat berdiri sendiri, melainkan akan diikuti dengan

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam betuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

faktor-faktor lain untuk menggerakkan pegawai seperti : kepemimpinan, komunikasi, sikap dan semangat serta supervisi. Dengan demikian disiplin sangat penting karena suatu usaha tanpa adanya disiplin dari atas Adapun jenis disiplin yang dapat mendukung keberhasilan suatu sekolah, seperti apa yang dikemukakan oleh Terry (2000 : 108) ada dua macam disiplin, meliputi :

3) Disiplin yang timbul dengan sendirinya, merupakan jenis disiplin lain yang paling efektif, karena guru meneliti disiplin kerja bukan disebabkan rasa takut atau sanksi atau hukuman yang akan diterima, apabila tidak patuh terhadap atasan melainkan timbul kesadaran pegawai itu sendiri akan tugas dan tanggung jawabnya, disebabkan adanya inisiatif yang baik dan memuaskan.
4) Disiplin berdasarkan perintah, merupakan disiplin yang timbul disebabkan karena adanya paksaan dan dorongan oleh rasa takut atas sanksi yang dikenakan oleh atasan apabila perintahnya itu tidak diikuti.

### 2.3.1. Tipe Kegiatan Pendisiplinan

Menurut Handoko (2001 : 223) membedakan tipe kegiatan pendisiplinan, sebagai berikut :

a. Disiplin preventif, merupakan kegiatan yang dilaksanakan dengan maksud untuk mendorong guru agar sadar mentaati sebagai penyelewengan atau pelanggaran. Yang utama dalam hal ini adalah ditumbuhkan *"self dicipline"* pada setiap guru tanpa kecuali. Untuk memungkinkan iklim yang penuh disiplin tanpa paksaan perlu kiranya standar-standar itu sendiri bagi setiap guru. Dengan dmikian dapat dicegah timbulnya kemungkinan-kemungkinan pelanggaran atau penyimpangan dari standar yang ditentukan.

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam betuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

b. Disiplin korektif, merupakan kegiatan yang diambil untuk menangani pelanggaran yang terjadi terhadap aturan-aturan dan mencoba untuk menghindari pelanggaran-pelanggaran lebih lanjut. Kegiatan korektif dapat dalam bentuk hukuman atau tindakan pendisiplinan *(disciplinary action)* yang wujudnya dapat berupa peringatan. Semua sasaran pendisiplinan tersebut harus positif, bersifat mendidik dan koreksi atas kekeliruan untuk tidak terulang kembali. Jadi bukan yang bersifat negatif dan mematikan semangat *(moril)* pegawai/anggota organisasi yang bersangkutan. Yang terpenting dalam tindakan korektif, proses manajemen organisasi menjadi normal kembali, wajar dan manusiawi.

### 2.3.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Disiplin

Menurut Singodimedjo dalam Sutrisno (2009 : 94) bahwa faktor yang mempengaruhi disiplin adalah sebagai berikut :

1. **Besar kecilnya pemberian kompensasi.**

   Besar kecilnya pemberian kompensasi dapat mempengaruhi tegaknya disiplin. para pegawai akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, bila ia merasa mendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan jerih payahnya yang telah dikontribusikan bagi organisasi. Bila ia menerima kompensasi yang memadai, mereka akan dapat bekerja dengan tenang dan tekun serta selalu berusaha bekerja dengan sebaik-baiknya. Akan tetapi, bila ia merasa kompensasi yang diterimanya jauh dari memadai, maka ia akan berfikir mendua dan berusaha untuk mencari tambahan penghasilan lain diluar, sehingga menyebabkan ia sering mangkir serta minta izin ke luar.

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam betuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

2. **Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan.**

   Keteladanan pimpinan sangat penting sekali, karena dalam lingkungan organisasi, semua pegawai akan selalu memerhatikan bagaimana pimpinan dapat menegakkan disiplin dirinya dan bagaimana ia dapat mengendalikan dirinya dari ucapan, perbuatan, dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin yang sudah ditetapkan. Misalnya bila aturan jam kerja pukul 08.00 maka si pemimpin tidak akan masuk kerja terlambat dari waktu yang sudah ditetapkan.

3. **Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan.**

   Pembinaan disiplin tidak akan dapat terlaksana dalam organisasi, bila tidak ada aturan tertulis yang pasti untuk dapat dijadikan pegangan bersama. Diiplin tidak mungkin ditegakkan bila peraturan yang dibuat hanya berdasarkan instruksi lisan yang dapat berubah-ubah sesuai dengan kondisi dan situasi.

4. **Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan.**

   Bila ada seorang pegawai yang melanggar disiplin maka perlu ada keberanian pimpinan untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dibuatnya. Dengan adanya tindakan terhdap pelanggar disiplin sesuai dengan sanksi yang ada, maka semua pegawai akan merasa terlindungi dan dalam hatinya berjanji tidak akan berbuat hal serupa. Dalam situasi demikian, maka semua pegawai akan benar-benar terhindar dari sikap yang tidak baik di dalam organisasi. Sebaliknya bila pimpinan tidak berani mengambil tindakan, walaupun sudah terang-terangan pegawai tersebut melanggar disiplin tetapi tidak ditegur atau dihukum maka akan berpengaruh kepada suasana kerja dalam perusahaan.

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam betuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

**5. Ada tidaknya pengawasan pimpinan.**

Dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh organisasi perlu ada pengawasan, yang akan mengarahkan para pegawai agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan tepat dan sesuai dengan yang telah ditetapkan. Namun sudah menjadi tabiat manusia bahwa mereka selalu ingin bebas tanpa terikat atau diikat oleh peraturan apapun juga. Dengan adanya pengawasan seperti demikian, maka sedikit banyak para pegawai akan terbiasa melaksanakan disiplin kerja. Mungkin untuk sebagian pegawai yang sudah menyadari arti disiplin, pengawasan seperti ini tidak perlu, tetapi bagi pegawai lainnya agar mereka tidak berbuat semaunya dalam perusahaan.

**6. Ada tidaknya perhatian kepada para pegawai.**

Mereka adalah manusia yang mempunyai perbedaan karakter antara yang satu dengan yang lain. Seorang pegawai tidak hanya puas dengan penerimaan kompensasi yang tinggi, pkerjaan yang menantang tetapi juga pegawai masih membutuhkan perhatian yang besar dari pimpinannya sendiri. Keluhan dan kesulitan pegawai ingin didengar dan dicari jalan keluarnya dan sebagainya. Pimpinan yang berhasil memberi perhatian yang besar kepada para pegawai akan dapat menciptakan disiplin kerja yang baik. Karena ia bukan hanya dekat dalam arti jarak fisik, tetapi juga mempunyai jarak dekat dalam artian jarak batin. Pimpinan demikian akan selalu dihormati dan dihargai oleh para pegawai, sehingga akan berpengaruh besar kepada prestasi, semangat kerja dan moral kerja pegawai.

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam betuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

**7. Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin.**

Kebiasaan-kebiasaan positif itu antara lain adalah sebagai berikut :

a. Saling menghormati bila bertemu pegawai lain di lingkungan pekerjaan.

b. Melontarkan pujian sesuai dengan tempat dan waktunya, sehingga para pegawai akan turut merasa bangga dengan pujian tersebut.

c. Sering mengikutsertakan pegawai dalam pertemuan-pertemuan, apalagi pertemuan yang berkaitan dengan nasib dan pekerjaan mereka.

d. Memberi tahu bila ingin meninggalkan tempat kepada rekan sekerja, dengan menginformasikan, kemana dan untuk urusan apa walaupun kepada bawahan sekalipun.

### 2.3.3. Peraturan-peraturan yang berkaitan dengan Disiplin

Menurut Sutrisno (2009 : 100) menyatakan bahwa ada empat peraturan-peraturan yang berkaitan dengan disiplin yaitu :

1. Peraturan jam masuk, pulang dan jam istirahat.
2. Peraturan dasar tentang berpakaian dan bertingkah laku dalam pekerjaan.
3. Peraturan cara-cara melakukan pekerjaan dan berhubungan dengan unit kerja lainnya.
4. Peraturan tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para pegawai selama dalam organisasi dan sebagainya.

Disiplin menurut Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang disiplin Pegawai Negeri Sipil. Dalam peraturan pemerintah yang dimaksud dengan Disiplin Pegawai Negeri Sipil adalah kesanggupan Pegawai Negeri Sipil

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam betuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan dan/atau peraturan kedinasan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar dijatuhi hukuman disiplin.

**Kewajiban Pegawai Negeri sipil, setiap PNS wajib :**

1. mengucapkan sumpah/janji PNS;
2. mengucapkan sumpah/janji jabatan;
3. setia dan taat sepenuhnya kepada Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, Negara Kesatuan Republik Indonesia, dan Pemerintah;
4. menaati segala ketentuan peraturan perundangundangan;
5. melaksanakan tugas kedinasan yang dipercayakan kepada PNS dengan penuh pengabdian, kesadaran, dan tanggung jawab;
6. menjunjung tinggi kehormatan negara, Pemerintah, dan martabat PNS;
7. mengutamakan kepentingan negara daripada kepentingan sendiri, seseorang, dan/atau golongan;
8. memegang rahasia jabatan yang menurut sifatnya atau menurut perintah harus dirahasiakan;
9. bekerja dengan jujur, tertib, cermat, dan bersemangat untuk kepentingan negara;
10. melaporkan dengan segera kepada atasannya apabila mengetahui ada hal yang dapat membahayakan atau merugikan negara atau Pemerintah terutama di bidang keamanan, keuangan, dan materiil;
11. masuk kerja dan menaati ketentuan jam kerja;
12. mencapai sasaran kerja pegawai yang ditetapkan;

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam betuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

13. menggunakan dan memelihara barang-barang milik negara dengan sebaik-baiknya;
14. memberikan pelayanan sebaik-baiknya kepada masyarakat;
15. membimbing bawahan dalam melaksanakan tugas;
16. memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan karier; dan
17. menaati peraturan kedinasan yang ditetapkan oleh pejabat yang berwenang.

**Larangan seorang Pegawai Negeri Sipil, setiap PNS dilarang :**

1. menyalahgunakan wewenang;
2. menjadi perantara untuk mendapatkan keuntungan pribadi dan/atau orang lain dengan menggunakan kewenangan orang lain;
3. tanpa izin Pemerintah menjadi pegawai atau bekerja untuk negara lain dan/atau lembaga atau organisasi internasional;
4. bekerja pada perusahaan asing, konsultan asing, atau lembaga swadaya masyarakat asing;
5. memiliki, menjual, membeli, menggadaikan, menyewakan, atau meminjamkan barang-barang baik bergerak atau tidak bergerak, dokumen atau surat berharga milik negara secara tidak sah;
6. melakukan kegiatan bersama dengan atasan, teman sejawat, bawahan, atau orang lain di dalam maupun di luar lingkungan kerjanya dengan tujuan untuk keuntungan pribadi, golongan, atau pihak lain, yang secara langsung atau tidak langsung merugikan negara;

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam betuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

7. memberi atau menyanggupi akan memberi sesuatu kepada siapapun baik secara langsung atau tidak langsung dan dengan dalih apapun untuk diangkat dalam jabatan;
8. menerima hadiah atau suatu pemberian apa saja dari siapapun juga yang berhubungan dengan jabatan dan/atau pekerjaannya;
9. bertindak sewenang-wenang terhadap bawahannya;
10. melakukan suatu tindakan atau tidak melakukan suatu tindakan yang dapat menghalangi atau mempersulit salah satu pihak yang dilayani sehingga mengakibatkan kerugian bagi yang dilayani;
11. menghalangi berjalannya tugas kedinasan;
12. memberikan dukungan kepada calon Presiden/Wakil Presiden, Dewan Perwakilan Rakyat, Dewan Perwakilan Daerah, atau Dewan Perwakilan Rakyat Daerah dengan cara :
    a. ikut serta sebagai pelaksana kampanye;
    b. menjadi peserta kampanye dengan menggunakan atribut partai atau atribut PNS;
    c. sebagai peserta kampanye dengan mengerahkan PNS lain; dan/atau
    d. sebagai peserta kampanye dengan menggunakan fasilitas negara;
13. memberikan dukungan kepada calon Presiden/Wakil Presiden dengan cara :
    a. membuat keputusan dan/atau tindakan yang menguntungkan atau merugikan salah satu pasangan calon selama masa kampanye; dan/atau
    b. mengadakan kegiatan yang mengarah kepada keberpihakan terhadap pasangan calon yang menjadi peserta pemilu sebelum, selama, dan sesudah masa kampanye meliputi pertemuan, ajakan, himbauan, seruan,

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam betuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

atau pemberian barang kepada PNS dalam lingkungan unit kerjanya, anggota keluarga, dan masyarakat;

14. memberikan dukungan kepada calon anggota Dewan Perwakilan Daerah atau calon Kepala Daerah/Wakil Kepala Daerah dengan cara memberikan surat dukungan disertai foto kopi Kartu Tanda Penduduk atau Surat Keterangan Tanda Penduduk sesuai peraturan perundangundangan;
15. memberikan dukungan kepada calon Kepala Daerah/Wakil Kepala Daerah, dengan cara :
    a. terlibat dalam kegiatan kampanye untuk mendukung calon Kepala Daerah/Wakil Kepala Daerah;
    b. menggunakan fasilitas yang terkait dengan jabatan dalam kegiatan kampanye;
    c. membuat keputusan dan/atau tindakan yang menguntungkan atau merugikan salah satu pasangan calon selama masa kampanye; dan/atau
    d. mengadakan kegiatan yang mengarah kepada keberpihakan terhadap pasangan calon yang menjadi peserta pemilu sebelum, selama, dan sesudah masa kampanye meliputi pertemuan, ajakan, himbauan, seruan, atau pemberian barang kepada PNS dalam lingkungan unit kerjanya, anggota keluarga, dan masyarakat.

**Hukuman disiplin** bagi yang tidak menaati ketentuan, dijatuhi hukuman disiplin, yaitu :

1. Tingkat hukuman disiplin terdiri dari:
    a. hukuman disiplin ringan;

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam betuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

b. hukuman disiplin sedang; dan

c. hukuman disiplin berat.

2. Jenis hukuman disiplin ringan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf a terdiri dari:

a. teguran lisan;

b. teguran tertulis; dan

c. pernyataan tidak puas secara tertulis.

3. Jenis hukuman disiplin sedang sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf b terdiri dari :

a. penundaan kenaikan gaji berkala selama 1 (satu) tahun;

b. penundaan kenaikan pangkat selama 1 (satu) tahun; dan

c. penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 1 (satu) tahun.

4. Jenis hukuman disiplin berat sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf c terdiri dari:

a. penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 3 (tiga) tahun;

b. pemindahan dalam rangka penurunan jabatan setingkat lebih rendah;

c. pembebasan dari jabatan;

d. pemberhentian dengan hormat tidak ataspermintaan sendiri sebagai PNS; dan

e. pemberhentian tidak dengan hormat sebagai PNS.

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam betuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

## 2.4. MOTIVASI

### 2.4.1. Pengertian Motivasi

Motivasi selalu menjadi perhatian utama dari para pimpinan, karena dengan motivasi banyak hal-hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia agar mau bekerja dengan giat dan antusias dalam mencapai hasil yang optimal. Motivasi ditinjau dari ilmu manajemen, merupakan suatu alat yang erat kaitannya dengan manusia sebagai pelaksana atau penggerak orang-orang agar mampu melakukan kegiatan-kegiatan instansi, sehingga bagi pimpinan merupakan kegiatan yang tidak kalah penting dalam meningkatkan kinerja suatu instansi. Kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh para pegawai dapat menunjang kearah pencapaian tujuan secara efektif dan efisien, maka pimpinan selalu mengingat orang-orang yang menpunyai keinginan dan kebutuhan yang berbeda-beda pada diri manusia, pada watak dasar yang biasanya diartikan sebagai motif. Motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan, daya penggerak atau kekuatan yang menyebabkan suatu tindakan atau perbuatan. Kata *movere*, dalam bahasa inggris, sering disepadankan dengan *motivation* yang berarti pemberian motif, penimbulan motif atau hal yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan. secara harfiah motivasi berarti pemberian motif. seseorang melakukan suatu tindakan pada umumnya mempunyai suatu motif. seseorang melakukan sesuatu dengan sengaja, tentu ada suatu maksud atau tujuan yang mendorongnya melakukan suatu tindakan. Motif dasar dari seseorang tersebut adalah adanya kebutuhan orang tersebut akan kebanggaan dan kehormatan serta, mungkin limpahan materi. Untuk

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam betuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

mempermudah pemahaman motivasi, dibawah ini dikemukakan pengertian dari motivasi menurut pendapat para ahli adalah :

Husaini Usman (2008) mengemukakan bahwa Motivasi merupakan salah satu alat atasan agar bawahan mau bekerja keras dan bekerja cerdas sesuai dengan yang diharapkan. Pengetahuan tentang pola motivasi membantu para manajer memahami sikap kerja pegawai masing-masing. Manajer dapat memotivasi pegawainya dengan cara berbeda-beda sesuai dengan pola masing-masing yang paling menonjol. Bawahan perlu dimotivasi karena ada bawahan yang baru mau bekerja setelah dimotivasi atasannya. Motivasi timbul dari luar disebut motivasi ekstrinsik. Di pihak lain, ada pula bawahan yang bekerja atas motivasi dari dirinya sendiri. Motivasi yang timbul dari dalam diri sendiri disebut motivasi intrinsic. Motivasi intrinsic biasanya lebih bertahan lama dan efektif dibandingkan motivasi ekstrinsik.

Menurut Wahjosumidjo (2001 : 227) mengemukakan bahwa motivasi merupakan suatu proses psikologis yang mencerminkan interaksi antara sikap, kebutuhan, persepsi, dan keputusan yang terjadi dalam diri seseorang. Menurut Arep dan Tanjung (2003 : 12) mengemukakan bahwa motivasi merupkan dorongan yang ada pada diri seseorang untuk bertindak atau berperilaku dalam usahanya agar dapat memenuhi keinginan dan kebutuhannya. Dalam hal ini motivasi sangat berhubungan erat dengan kemauan seseorang untuk bekerja dalam mencapai maksud dan tujuan.

Menurut Winardi (2001 : 6) menyatakan bahwa motivasi merupakan suatu kekuatan potensial yang ada dalam diri seseorang yang dapat dikembangkan sendiri atau dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar yang pada intinya

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam betuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

berkisar sekitar imbalan moneter dan imbalan non moneter yang dapat mempengaruhi hasil kerjanya secara positif atau secara negatif, hal mana tergantung pada situasi dan kondisi yang dihadapi orang yang bersangkutan.

Menurut Hasibuan (2008 : 219) bahwa motivasi adalah pemberian daya gerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala upayanya untuk mencapai kepuasan. Menurut Sutrisno (2009 : 115) mengemukakan bahwa motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang.

Menurut Umar (2010 :36) Motivasi dikemukakan sebagai suatu kekuatan dorongan untuk melakukan suatu tindakan. Dari definisi diatas, maka dapat diketahui bahwa motivasi dapat terjadi bila seseorang mempunyai keinginan dan kemauan untuk melakukan suatu kegiatan atau tindakan dalam rangka mencapai tujuan tertentu.

Berdasarkan uraian diatas dari beberapa para ahli mengemukakan maka dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah motivasi yang ada pada diri seseorang merupakan pendorong yang akan mewujudkan suatu perilaku guna mencapai tujuan kepuasan dirinya. Orang mau bekerja untuk memenuhi kebutuhannya, baik kebutuhan yang disadari *(conscious needs)* maupun kebutuhan/keinginan yang tidak disadari *(unconscious needs)* demikian juga orang mau bekerja untuk mendapatkan kebutuhan fisik dan mental.

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam betuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

### 2.4.2. Jenis-Jenis Motivasi

Menurut Luthans (2006 : 273), motivasi kerja antara lain berkenaan dengan :

1. Kebutuhan akan kekuasaan. Seperti mempengaruhi sikap atau perilaku, mengontrol orang dan aktivitas, berada pada posisi berkuasa melebihi orang lain, memperoleh kontrol informasi dan sumber daya, dan mengalahkan lawan atau musuh.
2. Kebutuhan akan untuk berprestasi. Seperti melakukan sesuatu lebih baik daripada pesaing, memperoleh atau melewati sasaran yang sulit, memecahkan masalah kompleks, menyelesaikan tugas yang menantang dengan berhasil dan mengembangkan cara terbaik untuk melakukan sesuatu.
3. Kebutuhan akan afiliasi. Seperti disukai banyak orang, diterima sebagai bagian kelompok atau tim, bekerja dengan orang yang ramah dan kooperatif, mempertahankan hubungan yang harmonis dan mengurangi konflik, dan berpartisipasi dalam aktivitas sosial yang menyenangkan.
4. Kebutuhan keamanan. Seperti mempunyai pekerjaan yang membawa rasa aman, dilindungi dari kehilangan penghasilan atau masalah ekonomi, mempunyai perlindungan dari sakit dan cacat, dilindungi dari gangguan fisik dan kondisi berbahaya, dan menghindari tugas atau keputusan dengan resiko kegagalan atau kesalahan.
5. Kebutuhan akan status. Seperti mempunyai mobil yang tepat dan mengenakan pakaian yang tepat, bekerja pada organisasi yang tepat dengan pekerjaan yang tepat, mempunyai gelar dari universitas ternama, tinggal dalam lingkungan yang tepat dan termasuk dalam klub elit, dan mempunyai hak istimewa eksekutif.

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam betuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

### 2.4.3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi

Menurut Sutrisno (2009 : 124) menyatakan bahwa motivasi sebagai proses psikologis dalam diri seseorang akan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor tersebut dapat dibedakan atas faktor intern dan faktor ektern yang berasal dari pegawai.

1. **Faktor Intern**. Faktor intern yang dapat mempengaruhi pemberian motivasi kepada seseorang antara lain :
   a. Keinginan untuk dapat hidup. Merupakan kebutuhan setiap manusia yang hidup di muka bumi ini. Untuk mempertahankan hidup ini orang mau mengerjakan apa saja, apakah pekerjaan itu baik atau jelek, apakah halal atau haram dan sebagainya. misalnya, untuk mempertahankan hidup manusia perlu makan dan untuk memperoleh makan ini, manusia mau mengerjakan apa saja asal hasilnya dapat memenuhi kebutuhan untuk makan. Keinginan untuk dapat hidup meliputi kebutuhan untuk memperoleh kompensasi yang memadai, pekerjaan yang tetap walaupun penghasilan tidak begitu memadai, kondisi kerja yang aman dan nyaman.
   b. Keinginan untuk dapat memiliki. Keinginan untuk dapat memiliki benda dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan. Hal ini banyak kita alami dalam kehidupan kita sehari-hari, bahwa keinginan yang keras untuk dapat memiliki itu dapat mendorong orang untuk mau bekerja. Contohnya keinginan untuk dapat memiliki sepeda motor dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan.
   c. Keinginan untuk memperoleh penghargaan. Seseorang mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui, dan dihormati oleh orang lain.

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam betuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

Untuk memperoleh status sosial yang lebih tinggi, maka orang mau untuk mengeluarkan uangnya, itu pun ia harus bekerja keras. Jadi harga diri, nama baik, kehormatan yang ingin dimiliki itu harus diperankan sendiri, mungkin dengan bekerja keras dapat memperbaiki nasib, dan mencari rezeki sebab status untuk diakui sebagai orang terhormat tidak mungkin diperoleh bila yang bersangkutan termasuk pemalas, tidak mau bekerja dan sebagainya.

d. Keinginan untuk memperoleh pengakuan. Keinginan untuk memperoleh pengakuan meliputi hal-hal adanya penghargaan terhadap prestasi, adanya hubungan kerja yang harmonis dan kompak, pimpinan yang adil dan bijaksana, dan organisasi tempat bekerja dihargai oleh masyarakat. 43

e. Keinginan untuk berkuasa. Keinginan untuk berkuasa akan mendorong seseorang untuk bekerja.kadang-kadang keinginan untuk berkuasa ini dipenuhi dengan cara-cara tidak terpuji, namun cara-cara yang dilakukannya masih termasuk bekerja juga. Apalagi keinginan untuk berkuasa atau menjadi pimpinan itu dalam arti positif, yaitu ingin dipilih menjadi ketua atau kepala tentu sebelumnya si pemilih telah melihat dan menyaksikan sendiri bahwa orang itu benar-benar mau bekerja, sehingga ia pantas untuk dijadikan penguasa dalam unit organisasi/kerja.

2. **Faktor Ekstern**. Faktor Ekstern juga tidak kalah peranannya dalam melemahkan motivasi kerja seseorang. Faktor-faktor ekstern itu adalah :

a. Kondisi lingkungan kerja, adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada disekitar pegawai yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelakanaan pekerjaan. Lingkungan kerja ini meliputi

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam betuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

tempat bekerja, failitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan, termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada ditempat tersebut. Lingkungan kerja yang baik dan bersih, mendapat cahaya yang cukup, bebas dari kebisingan dan gangguan, jelas akan memotivasikan pegawai tersendiri dalam melakukan pekerjaan dengan baik. Akan tetapi lingkungan kerja yang buruk, kotor, gelap, pengap, lembab, dan sebagainya akan menimbulkan cepat lelah dan menurunkan kreatifitas. Oleh karena itu, pimpinan organisasi yang mempunyai kreatifitas tinggi akan dapat menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan bagi para pegawai.

b. Kompensasi yang memadai. Kompensasi merupakan sumber penghasilan utama bagi para pegawai untuk menghidupi diri beserta keluarganya. Kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi organisasi untuk mendorong para pegawai bekerja dengan baik. Sedangkan kompensasi yang kurang memadai akan membuat mereka kurang tertarik untuk bekerja keras dan memungkinkan mereka bekerja tidak tenang. Dari ini jelaslah bahwa besar kecilnya kompensasi angat mempengaruhi motivasi kerja para pegawai.

c. Supervisi yang baik. Fungsi supervisi dalam suatu pekerjaan adalah memberikan pengarahan, membimbing kerja para pegawai, agar dapat melaksanakan kerja dengan baik tanpa membuat kesalahan. Dengan demikian posisi supervisi sangat dekat dengan para karyawan dan selalu menghadapi para pegawai dalam melaksanakan tugas sehari-hari. bila supervisi yang dekat para pegawai ini menguasai liku-liku pekerjaan dan

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam betuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

penuh dengan sifat-sifat kepemimpinan, maka suasana kerja akan bergairah dan bersemangat. Akan tetapi bila mempunyai supervisi yang angkuh mau benar sendiri dan tidak mau mendengarkan keluhan para pegawai maka akan menciptakan situasi kerja yang tidak mengenakkan, dan dapat menurunkan semangat kerja. Dengan demikian peranan supervisor yang melakukan pekerjaan supervisi maka akan sangat mempengaruhi motivasi kerja para pegawai.

d. Adanya jaminan pekerjaan. Setiap orang akan mau bekerja mati-matian mengorbankan apa saja yang ada pada dirinya untuk organisasi, kalau yang bersangkutan merasa ada jaminan karier yang jelas dalam melakukan pekerjaan. mereka bekerja bukannya untuk hari ini saja, tetapi mereka berharap akan bekerja sampai tua dan cukup dalam satu perusahaan saja, tidak usah sering kali pindah. Hal ini akan dapat terwujud bila organisasi dapat memberikan jaminan karier untuk masa depan, baik jaminan akan adanya jaminan promosi jabatan, pangkat maupun jaminan pemberian kesempatan untuk mengembangkan potensi dirinya. Sebaliknya, orang-orang yang akan lari meninggalkan perusahaan bila jaminan karier ini kurang jelas dan kurang diinformasikan kepada mereka. 46

e. Status dan tanggung jawab. Status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan setiap pegawai dalam bekerja. Mereka bukan hanya saja mengharapkan kompensasi semata, tetapi pada satu masa mereka juga berharap akan dapat kesempatan menduduki jabatan dalam suatu perusahaan. Dengan menduduki jabatan, orang merasa dirinya akan dipercaya, diberi tanggung jawab dan wewenang yang benar untuk melakukan kegiatan-

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam betuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

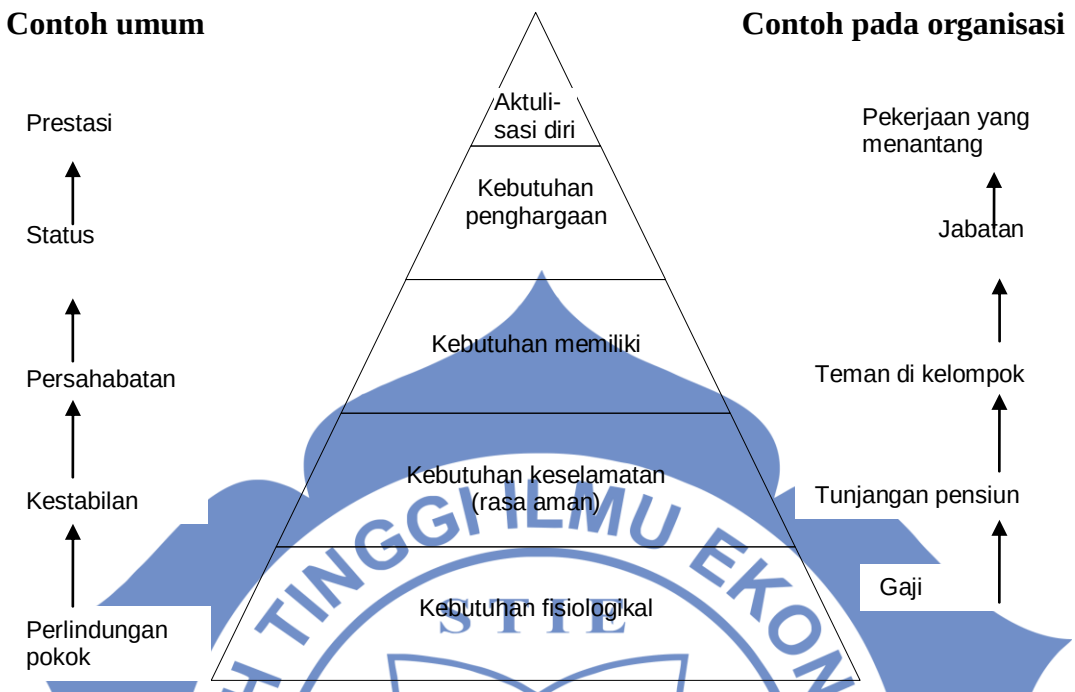
kegiatan. Jadi status dan kedudukan merupakan dorongan untuk memenuhi kebutuhan *sense of achievement* dengan tugas sehari-hari.

f. Peraturan yang fleksibel. Bagi perusahaan besar, biasanya sudah ditetapkan sistem dan prosedur kerja yang harus dipatuhi oleh seluruh pegawai. Sistem dan prosedur kerja ini dapat disebut dengan peraturan yang berlaku dan bersifat mengatur dan melindungi para pegawai. Semua ini merupakan aturan main yang mengatur hubungan kerja antara pegawai dengan organisasi termasuk hak dan kewajiban para pegawai, pemberian kompensasi, promosi, mutasi dan sebagainya. Oleh karena itu biasanya peraturan bersifat melindungi dan dapat memberikan motivasi para pegawai untuk bekerja lebih baik. Hal ini terlihat dari organisasi besar yang memperlakukan sisitem prestasi kerja dalam memberikan kompensasi kepada para pegawainnya. Yang penting semua peraturan yang berlaku dalam organisasi itu perlu diinformasikan sejelas-jelasnya kepada para pegawai, sehingga tidak bisa bertanya-tanya atau merasa tidak mempunyai pegangan dalam melakukan pekerjaan.

### 2.3.4. Teori Motivasi

Menurut teori hierarki kebutuhan maslow terdapat lima tingkatan kebutuhan, dari kebutuhan manusia yang paling rendah sampai pada kebutuhan manusia yang paling tinggi. Urutan motivasi yang paling rendah sampai ke motivasi yang paling tinggi. Hierarki kebutuhan maslow seperti tampak pada gambar 1.6. berikut ini :

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam betuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta




**Gambar 2.2. Hierarki kebutuhan (Maslow, 1943)**

***a. Kebutuhan Fisiologikal (Fisiological Needs)***

Kebutuhan fisiologikal merupakan keubuthan dasar atua kebutuhan yang paling rendah dari manusia. Sebelum seseorang menginginkan kebutuhan di atasnya, kebutuhan ini harus dipenuhi terlebih dahulu agar dapat hidup secara normal. Contoh kebutuhan akan sandang, pangan, papan, istirahat, rekreasi, tidur dan hubungan seks. Untuk memenuhi kebutuhan ini manusia biasanya berusaha keras untuk mencari rezeki.

***b. Kebutuhan Keselamatan (Safety Needs, Security Needs)***

Setelah kebutuhan fisiologikal terpenuhi, maka muncul kebutuhan baru yang diinginkan manusia, yaitu kebutuhan akan keselamatan atau rasa aman. Contoh kebutuhan ini antara lain menabung, mendapatkan tunjangan pension, memiliki asuransi, memasang pagar, teralis pintu dan jendela.

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam betuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

c. ***Kebutuhan Berkelompok (Social Needs, love nees,belonging needs, affection needs)***

Setelah kebutuhan keselamatan atau rasa aman terpenuhi maka muncul pula kebutuhan baru yang diinginkan manusia, yaitu kebutuhan hidup berkelompok, bergaul, bermasyarakat, ingin mencintai dan dicintai, serta ingin memiliki dan dimiliki. Contoh kebutuhan ini antara lain membina keluarga, bersahabat, bergaul, bercinta, menikah dan mempunyai anak, bekerjasama, menjadi anggota organisasi. Untuk memenuhi kebutuhan ini, manusia biasanya berdoa dan berusaha untuk memenuhinya.

d. ***Kebutuhan Penghargaan (Esteem Needs, Egoistic Needs)***

Setelah kebutuhan berkelompok terpenuhi, maka muncul kebutuhan baru yang diinginkan manusia, yaitu kebutuhan akan penghargaan atau ingin berprestasi. Contoh kebutuhan ini antara lain ingin mendapat ucapan terima kasih, ucapan selamat jika berjumpa, menunjukkan rasa hormat, mendapatkan tanda penghargaan (hadiah), menjadi legislative, menjadi pejabat (mendapat kekuasaan), menjadi pahlawan, mendapat ijazah sekolah, status symbol, dan promosi. Untuk memenuhi kebutuhan ini, manusia biasanya berdoa minta ditinggikan derajatnya melalui solat tahajud dan berusaha untuk memenuhi aturan seperti jika ingin dihargai orang lain, maka kita harus menghargai orang lain.

e. ***Kebutuhan Aktualisasi Diri (Self-aktualization Needs, Self-realization Needs, Self-fulfillment Needs, Self-expression Needs)***

Setelah kebutuhan penghargaan terpenuhi, maka muncul kebutuhan baru yang diinginkan manusia, yaitu kebutuhan akan aktualisasi diri atau realisasi diri atau pemenuhan kepuasan atau ingin berprestasi. Contoh kebutuhan ini antara

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam betuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

lain memiliki sesuatu bukan hanya karena fungsi tetapi juga gengsi, mengoptimalisasikan potensi dirinya secara kreatif dan inovatif, ingin mencapai taraf hidup yang serba sempurna atau derajat yang setinggi-tingginya, melakukan pekerjaan yang kreatif (menulis buku dan artikel), ingin pekerjaan yang menantang. Untuk memenuhi kebutuhan ini, manusia biasanya berdoa dan berusaha untuk memenuhinya.

Hierarki kebutuhan Maslow tersebut didasari dua asumsi, yaitu (1) kebutuhan seseorang tergantung dari apa yang telah dipunyai, dan (2) kebutuhan merupakan hierarki dilihat dari pentingnya.

Teori kebutuhan Maslow ini mengandung kelemahan antara lain : 1) sukar membuktikan bahwa kebutuhan manusia itu mengikuti suatu hiearki ; 2) terdapat kekuatan kebutuhan yang berbeda-beda pada setiap bentuk individu, terutama pada tingkat kebutuhan yang lebih tinggi ; 3) timbulnya kebutuhan pada tingkatan yang lebih tinggi bukan semata-mata disebabkan telah terpenuhinya kebutuhan yang lebih rendah, melainkan karena meningkatna karier atau posisi seseorang ; 4) kebutuhan-kebutuhan itu luwes sifatnya sehingga sulit menetapkan suatu ukuran yang memuaskan segala pihak. Walaupun teori hierarki kebutuhan Maslow ini memiliki kelemahan, tetapi teori ini sangat berguna untuk menjelaskan mekanisme motivasi seseorang di dalam suatu organisasi.

Menurut teori Sutrisno (2009 : 139-140) bahwa setiap teori motivasi berusaha untuk menguraikan apa sebenarnya manusia dapat menjadi seperti apa. Dengan alasan ini, bisa dikatakan bahwa sebuah teori motivasi mempunyai isi dalam bentuk pandangan tertentu mengenai manusia. Isi teori motivasi membantu kita memahami keterlibatan dinamis tempat organisasi beroperasi dengan

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam betuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

menggambarkan manajer dan pegawai saling terlibat organisasi setiap hari. Teori motivasi ini juga membantu pimpinan dan pegawai untuk memecahkan permasalahan yang ada diorganisasi. Tidak ada oganisasi yang dapat berhasil tanpa tingkat komitmen dan usaha tertentu dari para anggotanya. Karena alasan itu, para pimpinan dan pakar manajemen selalu merumuskan teori tentang motivasi. Teori motivasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori kebutuhan yang dikemukakan oleh Mc. Clelland (1987) disebut juga dengan teori motivasi prestasi. ada tiga komponen dasar yang dapat digunakan untuk memotivasi orang bekerja, yaitu kebutuhan akan : 48

1. *Need for achievement.* Merupakan kebutuhan untuk mencapai sukses, yang diukur berdasarkan standar kesempurnaan dalam diri seseorang. Kebutuhan ini, berhubungan erat dengan pekerjaan dan mengarahkan tingkah laku pada usaha untuk mencapai prestasi tertentu.
2. *Need for affiliation.* Merupakan kebutuhan akan kehangatan dan okongan dalam hubungannya dengan orang lain. Kebutuhan ini mengarahkan tingkah laku untuk mengadakan hubungan secara akrab dengan orang lain.
3. *Need for power.* Kebutuhan untuk menguasai dan mempengaruhi terhadap orang lain. Kebutuhan ini, menyebabkan orang yang bersangkutan tidak atau kurang memperdulikan perasaan orang lain. Lebih lanjut dijelaskan pada kehidupan sehari-hari.

Pada kehidupan sehari-hari, ketiga kebutuhan tersebut akan selalu muncul pada tingkah laku individu, hanya kekuatannya tidak sama antara kebutuhan-kebutuhan itu pada diri seseorang. Munculnya ketiga kebutuhan tersebut sangat

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam betuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

dipengaruhi oleh situasi yang sangat spesifik. Apabila tingkah laku individu tersebut di dorong oleh ketiga kebutuhan, tingkah lakunya akan metampakkan ciri-ciri sebagai berikut :

1. Tingkah laku individu yang didorong oleh kebutuhan berprestasi akan tampak sebagai berikut :
   a. Berusaha melakukan sesuatu dengan cara-cara baru dan kreatif.
   b. Mencari *feedback* (umpan balik) tentang perbuatannya.
   c. Memilih resiko yang moderat (sedang) didalam perbuatannya dengan memilih resiko yang sedang masih ada peluang untuk berprestasi yang lebih tinggi.
   d. Mengambil tanggung jawab pribadi atas perbuatannya.
2. Tingkah laku individu yang didorong oleh kebutuhan persahabatan akan tampak sebagai berikut :
   a. Lebih memperhatikan segi hubungan pribadi yang ada dalam pekerjaannya daripada tugas-tugas yang ada pada pekerjaan.
   b. Melakukan pekerjaan lebih efektif apabila bekerja ama dengan orang lain dalam suasana lebih kooperatif.
   c. Mencari persetujuan atau kesepakatan dari orang lain.
   d. Lebih suka dengan orang lain daripada sendirian.
3. Tingkah laku individu yang didorong oleh kebutuhan berkuasa akan tampak sebagai berikut :
   a. Berusaha menolong orang lain walaupun pertolongan itu tidak diminta.
   b. Sangat aktif menentukan arah kegiatan organisasi tempat berada.

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam betuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

c. Mengumpulkan barang-barang atau menjadi anggota suatu perkumpulan yang dapat mencerminkan prestise.

d. Sangat peka terhadap struktur pengaruh antar pribadi dari kelompok atau organisasi.

## 2.5. PENELITIAN TERDAHULU

Hasil penelitian terdahulu merupakan informasi tentang penelitian (terdahulu). Dalam hal ini hasil penelitian empirik lebih berarti untuk dirujuki daripada hasil pengkajian yang bersifat konsepsional, yaitu dapat berupa dokumen laporan hasil penelitian yang pada umumnya dapat ditemukan dalam jurnal-jurnal ilmiah. Hasil-hasil penelitian merupakan literatur yang berkaitan dengan manajemen sumberdaya manusia dalam kajian berkaitan kepemimpinan, motivasi kerja dan kinerja pegawai akan dijelaskan berikut ini.

Sugiharsono (2001) gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada orang memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepemimpinan manager, artinya semakin tinggi kadar kedua gaya kepemimpinan tersebut akan semakin tinggi pula tingkat efektifitas kepemimpinan yang bersangkutan. Hal ini sesuai dengan teori kepemimpinan yang ada, maupun hasil penelitian para pakar organisasi di Ohio State University, termasuk penelitian yang dilakukan oleh Lucas, dkk (1992) serta Otley Piere (1995). Oleh karena itu dalam memimpin bawahan (pegawai) pada suatu organisasi, kiranya para pimpinan perlu menampilkan kedua jenis gaya kepemimpinan tersebut secara lebih jelas dan berkesinambungan. Dengan demikian diharapkan akan tercipta suasana kerja yang formal tetapi tetap terjalin

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam betuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

hubungan kekeluargaan yang hangat antar bawahan (pegawai) dengan pimpinan, sehingga akan mendidik pegawai untuk loyal dan disiplin terhadap organisasi, serta setia kawan terhadap pegawai lain. Akhirnya diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil penelitian Aripin (2008) yang berjudul "Pengaruh Kepemimpinan Camat dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Kecamatan Tenjolaya Kabupaten Bogor", menunjukkan bahwa variabel Kepemimpinan ($X_1$) berpengaruh kuat secara signifikan terhadap kinerja pegawai (Y) dengan nilai $R^2$ (R Square) adalah 0,688. Artinya bahwa 68,8% variasi nilai kinerja pegawai dipengaruhi atau dapat digambarkan oleh variabel Kepemimpinan

Berdasarkan hasil penelitian Syarif Hidayat (2208) yang berjudul "Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Bagian Keuangan Sekretaris Daerah Kabupaten Bogor", menunjukkan nilai $R^2$ (R Square) adalah 0,709. Artinya bahwa 70,9% variasi nilai Kinerja Pegawai dipengaruhi atau dapat digambarkan oleh Motivasi.

## 2.6. HIPOTESIS

Hipotesis adalah dugaan sementara yang perlu dibuktikan kebenarannya. Hasil pengujian hipotesis ini akan membawa kepada kesimpulan untuk menolak atau menerima hipotesis. Dengan demikian kita dihadapkan kepada dua pilihan agar pemilihan kita lebih terinci dan mudah maka diperlukan hipotesis alternatif yang selanjutnya disingkat $H_a$ dan hipotesis nol yang selanjutnya disingkat $H_O$, $H_a$ disebut juga sebagai hipotesis kerja atau hipotesis penelitian yang cenderung

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam betuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

dinyatakan dalam kalimat positif, sedangkan $H_O$ dinyatakan dalam kalimat negatif. Dari judul di atas penulis dapat mengemukakan Hipotesis adalah sebagai berikut :

$H_1$ : Terdapat pengaruh kepemimpinan secara parsial terhadap kinerja pegawai Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Bogor.

$H_2$ : Terdapat pengaruh disiplin secara parsial terhadap kinerja pegawai Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Bogor.

$H_3$ : Terdapat pengaruh motivasi secara parsial terhadap kinerja pegawai Pegawai Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Bogor.

$H_4$ : Terdapat pengaruh kepemimpinan, disiplin dan motivasi baik secara simultan terhadap kinerja pegawai Pegawai Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Bogor.

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam betuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam betuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

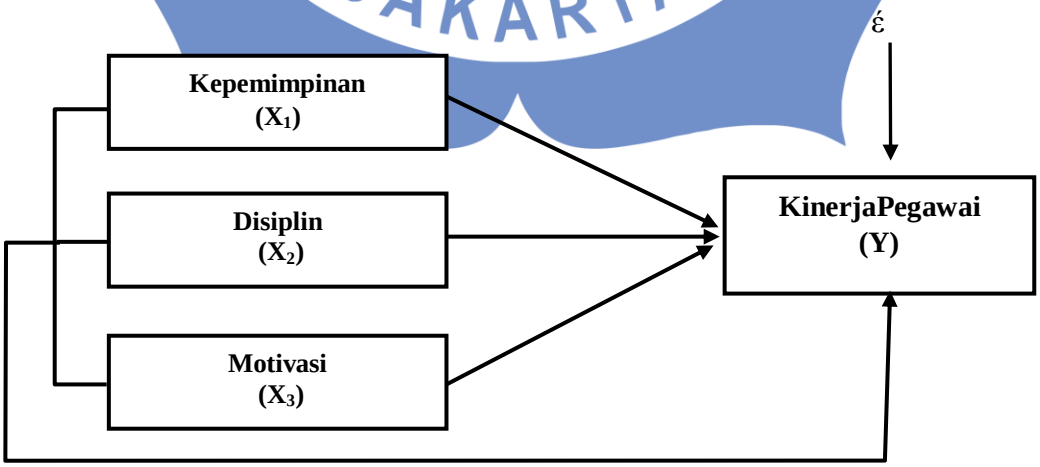
# BAB III

# METODE PENELITIAN

## 3.1. RERANGKA PEMIKIRAN

Kepemimpinan sangat berperan dalam menentukan kinerja pegawai karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberikan contoh yang baik, disiplin, jujur, adil dan sesuai dengan kata dan perbuatan. Dengan kepemimpinan yang baik, kedisiplinan bawahannya pun akan ikut baik. Jika kepemimpinan kurang baik maka disiplin para bawahannyapun akan kurang baik. Selain faktor kepemimpinan faktor disiplin dan motivasi sangat menentukan terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu adanya korelasi antara kepemimpinan, disiplin dan motivasi dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai.

Di dalam penelitian ini agar lebih terarah lagi maka, disusunlah kerangka penelitian sebagai berikut :




**Gambar 3.1. Rerangka Berfikir**

Kepemimpinan ($X_1$), Disiplin ($X_2$) dan Motivasi ($X_3$) merupakan variabel bebas sedangkan kinerja pegawai (Y) merupakan variabel terikat. Variabel $X_1$, $X_2$ dan $X_3$ akan berkorelasi dan saling mempengaruhi terhadap variabel Y baik secara simultan maupuan secara parsial.

## 3.2. OBJEK PENELITIAN

Variabel penelitian terdiri dari tiga variabel bebas (X) yaitu variabel kepemimpinan ($X_1$), disiplin ($X_2$), motivasi ($X_3$) dan satu variabel terikat adalah kinerja pegawai (Y) pada Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Bogor.

Karena penelitian ini merupakan studi kasus yang dilaksanakan satu tempat tertentu pada Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Bogor, maka kesimpulan yang dihasilkan oleh penelitian ini pada hakekatnya hanya berlaku pada objek yang diteliti, dalam hal ini Pegawai Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Bogor.

## 3.3. TEMPAT DAN WAKTU PENELITIAN

Dalam penelitian ini penulis memilih lokasi penelitian di Pemerintahan Daerah Kabupaten Bogor dalam hal ini Dinas Pendapatan Daerah, yang berlokasi di Cibinong Bogor. Penelitian ini dilaksanakan dari bulan September 2013 sampai dengan Oktober 2013.

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam betuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

## 3.4. OPERASIONAL VARIABEL

### 3.4.1. Kinerja Pegawai

Kinerja menurut Mangkunegara (2001), mengatakan bahwa kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Terdapat beberapa faktor kinerja sebagai standar penilaian prestasi kerja :

a. Kualitas kerja yang meliputi ketepatan, ketelitian serta kebersihan
b. Kuantitas kerja yang meliputi output rutin, serta output nonrutin
c. Keadaan atau dapat tidaknya diandalkan yakni dapat tidaknya mengikuti instruksi, kemampuan inisiatif, kehati-hatian serta kerajinan
d. Sikap yang meliputi sikap terhadap organisasi, sikap terhadap anggota lain, pekerjaan serta kerjasama.

### 3.4.2. Kepemimpinan

Kepemimpinan pada dasarnya mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin, yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu. Burwash (1996) mengenai kualitas kepemimpinan

### 3.4.3. Disiplin

Disiplin menurut Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang disiplin Pegawai Negeri Sipil. Dalam peraturan pemerintah yang dimaksud dengan Disiplin Pegawai Negeri Sipil adalah kesanggupan Pegawai Negeri Sipil untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam betuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

peraturan perundang-undangan dan/atau peraturan kedinasan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar dijatuhi hukuman disiplin

### 3.4.4. Motivasi

Menurut teori hierarki kebutuhan maslow terdapat lima tingkatan kebutuhan, dari kebutuhan manusia yang paling rendah sampai pada kebutuhan manusia yang paling tinggi. Urutan motivasi yang paling rendah sampai ke motivasi yang paling tinggi adalah kebutuhan fisiologis, kebutuhan keselamatan, kebutuhan memiliki, kebutuhan penghargaan dan kebutuhan aktualisasi diri.

Adapun penjabaran tentang variabel dapat dilihat dalam tabel 3.1. sebagai berikut :

**Tabel 3.1. Variabel Dimensi dan Indikator**

| No | Variabel | Dimensi | Indikator | Item soal |
|---|---|---|---|---|
| 1 | Kinerja Sumber : Mangkunegara (2001) | *Kualitas* | 1. Ketepatan<br>2. Ketelitian<br>3. Target | 1,2,3 |
| | | *Kuantitas* | 4. Output rutin<br>5. Output non rutin | 4,5 |
| | | *Dapat tidaknya diandalkan* | 6. Mengikuti instruksi<br>7. Kemampuan berinsiatif | 6,7 |
| | | *sikap* | 8. Kehatia-hatian<br>9. Kerajinan<br>10. Kerjasama | 8,9,10 |
| 2 | Kepemimpinan Burwash (1996) dalam www.arunals.wordpress.com | *Jujur* | 1. Pemimpin memiliki sifat yang jujur | 1 |
| | | *Visi dan misi* | 2. Pemimpin selalu memandang masa depan | 2 |
| | | *Cakap* | 3. Pemimpin mempunyai kemampuan manajerial dan teknik | 3 |
| | | *Komitmen* | 4. Pemimpin memiliki komitmen yang tinggi | 4 |
| | | *Disiplin* | 5. Pemimpin dapat menjadi suri tauladan | 5 |
| | | *Tidak melakukan kesalahan yang sama* | 6. Pemimpin tidak melakukan kesalahan yang sama | 6 |
| | | *Berwawasan luas* | 7. Pemimpin mempunyai wawasan yang luas | 7 |
| | | *Kemampuan komunikasi* | 8. Pemimpin mampu berkomunikasi dengan baik | 8 |
| | | *Mampu menangani setiap masalah* | 9. Pemimpin mampu memecahkan setiap masalah | 9 |
| | | *Mengembangkan diri* | 10. Pemimpin keinginan untuk mengembangkan diri | 10 |

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam betuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

| No | Variabel | Dimensi | Indikator | Item soal |
|---|---|---|---|---|
| 3 | Disiplin<br>Sumber :<br>PP Nomor 53 Tahun 2010 | Kewajiban | 1. melaksanakan tugas kedinasan yang dipercayakan kepada PNS dengan penuh pengabdian, kesadaran, dan tanggung jawab<br>2. bekerja dengan jujur, tertib, cermat, dan bersemangat untuk kepentingan Negara<br>3. masuk kerja dan menaati ketentuan jam kerja;<br>4. mencapai sasaran kerja pegawai yang ditetapkan;<br>5. memberikan pelayanan sebaik-baiknya kepada masyarakat<br>6. menaati peraturan kedinasan yang ditetapkan oleh pejabat yang berwenang<br>7. memegang rahasia jabatan yang menurut sifatnya atau menurut perintah harus dirahasiakan | 1,2,3, 4,5,6,7 |
| | | Larangan | 8. tidak menyalahgunakan wewenang<br>9. tidak menjadi perantara untuk mendapatkan keuntungan pribadi dan/atau orang lain dengan menggunakan kewenangan orang lain<br>10. tidak menjadi pegawai atau bekerja untuk negara lain dan/atau lembaga atau organisasi internasional tanpa seizin Pemerintah | 8,9,10 |
| 4 | Motivasi<br>Sumber :<br>Maslow (Husaini Usman, 2008) | *Kebutuhan fisiologis* | 1. Gaji, tunjangan dan kesejahteraan yang diterima saat ini untuk kebutuhan mendasar<br>2. Penghasilan diluar gaji | 1,2 |
| | | *Kebutuhan keselamatan* | 3. Memperoleh jaminan hari tua<br>4. Memperoleh jaminan kesehatan | 3,4 |
| | | *Kebutuhan sosial* | 5. Saling menghargai sesama karyawan<br>6. Adanya hubungan yang baik antara pegawai, pimpinan dan lingkungannya | 5,6 |
| | | *Kebutuhan penghargaan* | 7. Adanya pengakuan pimpinan atas prestasi yang dicapai dan kedudukan pegawai dalam lembaga<br>8. Adanya pengakuan dari hasil pendidikan formal dan pelatihan yang diperoleh | 7,8 |
| | | *Aktualisasi diri* | 9. Adanya promosi diri atas kecakapan yang dimiliki pegawai untuk mencapai prestasi<br>10. Adanya promosi keterampilan dan potensi diri yang dimiliki pegawai untuk mencapai prestasi | 9,10 |

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam betuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

### 3.4.5. Variabel Bebas

Variabel bebas dalam penelitian ini adalah kepemimpinan, disiplin dan motivasi ($X_1$, $X_2$, $X_3$) di Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Bogor. Pada penelitian ini akan dilihat bagaimana pengaruh kinerja pegawai Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Bogor setelah kepemimpinan, disiplin dan motivasi mengalami peningkatan.

### 3.4.6. Variabel Terikat

Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja pegawai atau kumulatif dari seluruh unsur ketelitian hasil pekerjaan yang meliputi tanggung jawab, kemampuan menyelesaikan pekerjaan, ketepatan dalam menyelesaikan pekerjaan, taat terhadap instruksi yang diberikan, kemampuan berinisiatif/ prakarsa, kehati-hatian dalam melaksanakan pekerjaan, kerajinan dalam melaksanakan pekerjaan, Loyalitas dalam membantu rekan kerja, Jalinan kerjasama dalam penyelesaian tugas, bahwa semuanya itu dipengaruhi oleh Gaya kepemimpinan yang tepat di Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Bogor.

## 3.5. METODE PENARIKAN SAMPEL

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang bekerja pada Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Bogor sejumlah 189 orang PNS.

Teknik sampling yang digunakan adalah *probability sampling*, yaitu suatu teknik sampling yang memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur (anggota) populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel.

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam betuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

Berikutnya populasi yang ada diambil sampel dengan menggunakan cara *simple random sampling* dan jumlah responden yang dijadikan sampel dihitung berdasarkan rumus sebagai berikut (Ibnu Widiyanto, 2008) :

$$\mathbf{n = N / (1+N\mu^2)}$$

Dimana :

n = Jumlah Sampel

N = Jumlah Populasi

$\mu$ = *Sampling Error*

Dalam penelitian ini kelonggaran ketidaktahuan ditetapkan sebesar 5 persen ($\mu$ = 0,05 ) sedangkan tingkat realibilitas atau ketepatan mencapai 95 persen = 0.95

Dari ketentuan tersebut di atas, maka ukuran sampel diperoleh sebanyak 130 responden. Selanjutnya untuk lebih jelasnya dapat dilihat perhitungan sampel dibawah ini.

$$\mathbf{n = N / (1+N\mu^2)}$$

$$\mathbf{n = 189 / (1+189 \cdot 0{,}05^2)}$$

**n = 128.35 dibulatkan menjadi 130 responden**

## 3.6. SUMBER DAN JENIS DATA

Menurut Husaini Usman dan Purnomo Setiady Akbar (2008), data yang dikumpulkan dalam penelitian ini meliputi data primer (*primary data*) dan data sekunder (*secondary data*).

a. Data Primer (*primary data*) merupakan data penelitian yang secara langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara). Data primer dimaksud adalah data yang diperoleh melalui daftar pertanyaan (*kuesioner*) dari pimpinan, pejabat dan

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam betuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

pelaksana Pegawai pada Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Bogor yang terpilih sebagai anggota sampel (*responden*) dan wawancara dengan kepala bagian pada Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Bogor.

b. Data Sekunder

Data Sekunder (*secondary data)* merupakan data penelitian yang diperoleh dari laporan-laporan Sekretariat Daerah Kabupaten Bogor serta referensi lain yang ada pada Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Bogor.

## 3.7. TEKNIK PENGUMPULAN DATA

Banyak teknik pengumpulan data dalam kegiatan penelitian, akan tetapi di dalam penelitian ini hanya akan digunakan tiga teknik pengumpulan data yang disesuaikan dengan jenis-jenis data yang dikumpulkan dalam rangka mencari jawaban terhadap masalah penelitian. Teknik pengumpulan data melalui :

1) Teknik kuesioner adalah cara pengumpulan data yang dilakukan peneliti terhadap responden pada Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Bogor, dengan cara menyusun daftar pertanyaan (kuesioner), lalu responden diminta untuk menjawab pilihan yang diperlukan, memilih jawaban yang paling tepat menurut dokumen para pejabat atau staf yang membidangi, setiap pertanyaan yang diajukan secara tertulis kepada responden.
2) Teknik Observasi adalah peneliti mengadakan pengamatan langsung kepada organisasi yang dijadikan objek penelitian atas pelaksanaan gaya kepemimpinan, penerapan Kompensasi Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Bogor untuk mendukung data yang diperlukan dalam hasil kuesioner.

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam betuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

3) Studi Pustaka adalah pengumpulan data melalui laporan-laporan baik bulanan dan tahunan juga referensi lain seperti peraturan-peraturan yang berlaku.

Untuk perhitungan skor masing-masing responden dengan menggunakan skala *likert* yang terdiri dari 5 (lima) jawaban yaitu jawaban 1 (satu) artinya sangat tidak setuju, jawaban 2 (dua) artinya tidak setuju, jawaban 3 (tiga) artinya cukup setuju, jawaban 4 (empat) artinya setuju dan jawaban 5 (lima) artinya sangat tidak setuju.

## 3.8. METODE ANALISIS DATA

Dalam penelitian ini ada empat variabel bebas (X), yakni variabel bebas ($X_1$, $X_2$ dan $X_3$) dan satu variabel terikat (Y). variabel bebas adalah variabel yang secara teoritis dalam penelitian ini diduga mempengaruhi variabel terikat. Variabel terikat adalah variabel yang secara teoritis dipengaruhi oleh variabel bebas. Adapun variabel bebas yang dimaksud dalam penelitian ini yakni kepemimpinan ($X_1$), disiplin ($X_2$) dan motivasi ($X_3$). Sedangkan variabel terikat adalah kinerja pegawai (Y).

Data yang berhasil dikumpulkan melalui wawancara langsung dan kuesioner melalui responden pada Pegawai Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Bogor, yang dipilih sebagai anggota sampel, akan dianalisa dengan menggunakan analisis kualitatif dan analisis kuantitatif (analisis statistik, dengan menggunakan bantuan program computer SPSS 13.00).

### 3.8.1. Analisis Kualitatif

Analisa kualitatif merupakan teknik analisis berupa kegiatan mengamati, memahami, dan menafsirkan setiap data atau fakta serta hubungan diantara data

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam betuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

atau fakta-fakta yang berkaitan dengan variabel-variabel dalam hipotesis. Fokus analisis kualitatif adalah terikat pada makna dan diskripsi yang umumnya dilukiskan dalam bentuk angka-angka. Dalam hubungan dengan hal tersebut di atas, menurut Faisal menyatakan bahwa muara dari seluruh kegiatan analisis kualitatif terletak pada pelukisan atau penuturan tentang apa yang berhasil kita mengerti berkenaan dengan sesuatu masalah penelitian; dari sini lahir kesimpulan-kesimpulan yang bobotnya tergolong komprehensif dan mendalam.

### 3.8.2. Analisis Kuantitatif

Analisis kuantitatif (analisis statistik dengan bantuan computer SPSS) digunakan untuk menguji hipotesis penelitian, yakni dengan analisis regresi berganda.

Teknik analisis yang digunakan adalah :

***1. Uji Validitas dan Reliabilitas Kuesioner***

a. Uji validitas yaitu untuk mengukur valid tidaknya suatu indikator. Indikator dikatakan valid jika pertanyaan mampu mengungkapkan sesuatu yang diukur atau uji validitas digunakan untuk mengukur kesahihan suatu butir pertanyaan. Butir pertanyaan dianggap valid apabila terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada objek yang diteliti. Uji validitas dilakukan dengan menghitung korelasi antar masing-masing skor item pertanyaan dari tiap variabel dengan total skor variabel tersebut. Jika skor item tersebut berkorelasi positif dengan total skor item dan lebih tinggi dari inter korelasi antar item, menunjukkan kevalidan instrumen tersebut (Ibnu Widiyanto, 2008). Uji validitas kuesioner menggunakan *Corrected Item Total Correlation*, dimana hubungan dalam item-item

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam betuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

pertanyaan digunakan Uji Korelasi *Product Momment* (Pearson) (Umar, 2002). Rumus Uji Validitas adalah sebagai berikut :

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

Dimana :

$r_{xy}$ = Korelasi *Product Momment* (Pearson)
$\eta$ = Jumlah sample
X = Variabel X
Y = Variabel Y

b. Uji reliabilitas yaitu untuk menguji kehandalan indikator. Digunakan untuk mengukur konsistensi internal dari suatu kontsruksi/variabel. Butir dalam variabel dikatakan reliabel jika jawaban responden terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari butir ke butir ketika satu item dihilangkan. Uji reliabilitas kuesioner menggunakan Uji Cronbach (*Alpha*), tingkat reliabilitas dilihat dari nilai cronbach alpha yaitu $\geq$ 0,60 dengan rumus sebagai berikut (Ibnu Widiyanto, 2008).

$$r_{11} = \left[\frac{K}{(k-1)}\right]\left[1 - \frac{\Sigma\delta_b^2}{\delta_1^2}\right]$$

Dimana :

$r_{11}$ = Reliabilitas instrument/kuesioner

k = Banyaknya butir pertanyaan

$\Sigma\delta_b^2$ = Jumlah varian butir

$\delta_1^2$ = Varian total

Kriteria reliabel alpha :

0,800 s.d 1,000 = Sangat Tinggi

0,600 s.d 0,799 = Tinggi

0,400 s.d 0,599 = Sedang

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam betuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

0,200 s.d 0,399 = Rendah

< 0,0200 = Sangat Rendah

2. *Analisis Regresi Berganda*, dimaksudkan untuk mengetahui pengaruh $X_1$ terhadap Y atau untuk mengetahui pengaruh $X_2$ terhadap Y, dan untuk mengetahui pengaruh $X_1$ dan $X_2$ secara bersama-sama terhadap Y, dengan rumus sebagai berikut (Sugiyono, 2004) : $\mathbf{Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + \varepsilon}$

   dimana :

   Y = Variabel dependent

   $X_1$, $X_2$ dan $X_3$ = Variabel Independent

   a = Konstanta

   $b_1$, $b_2$ dan $b_3$ = Koefisien Regresi

   $\varepsilon$ = 0.05

   Analisis Regresi diterapkan untuk menelaah kecenderungan perubahan peningkatan kinerja pegawai (Y), akibat perubahan kepemimpinan ($X_1$), disiplin ($X_2$) dan motivasi ($X_3$).

3. Uji signifikansi korelasi/hubungan berganda (R) menggunakan Uji – F

   Adalah untuk menguji variabel-variabel independen secara simultan terhadap variabel dependen.

4. Uji signifikan parsial atau uji – t yaitu untuk menguji variabel-variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen

5. Uji asumsi klasik

   Yaitu untuk mendapatkan nilai pemeriksa yang tidak bias dan efiesien (*Best Linear Unbias Estimator/BLUE*) dari suatu persamaan regresi berganda

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam betuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

dengan metode kuadrat terkecil (*Least Squares*). Persyaratan asumsi klasik yang harus dipenuhi antara lain :

**a. Uji Normalitas**

Untuk menguji apakah sampel penelitian merupakan jenis distribusi normal maka digunakan pengujian *Normal P-P Plot regression* terhadap model yang diuji. (Santoso, 2003:214). Dasar pengambilan keputusannya adalah :

- Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- Jika data menyebar jauh dari garis diagonal atau tidak mengikuti arah garis diagonal. Maka model regresi ini tidak memenuhi kaidah asumsi normalitas.

**b. Uji Multikolinieritas**

Multicollinearity adalah suatu keadaan terjadinya satu atau lebih variabel bebas yang berkorelasi sempurna atau mendekati sempurna dengan variabel bebas lainnya. Untuk mendeteksi ada tidaknya gejala *Multicollinearity* dilihat dari *Value Inflation Factor (VIF*) variabel bebas terhadap gejala terikat (Santoso 2003:206). Apabila nilai VIF tidak melebihi 5, maka mengidentifikasikan bahwa dalam model tidak terdapat *Multicollinearity*.

Jika *non multicollinearity* tidak terpenuhi atau terjadi *multicollinearity* yang tinggi akan menyebabkan :

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam betuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

1. *Standard error* koefisien parameter yang dihasilkan akan meningkat bila terjadi peningkatan *collinearity* diantaranya variabel bebas.
2. Adanya kondisi pada poin satu akan menyebabkan *confidence interval* dari parameter yang diduga semakin melebar.
3. *Confidence interval* yang semakin melebar menyebabkan probabilitas menerima hipotesis yang salah semakin besar.
4. *Standard Error* sangat sensitif terhadap perubahan data meskipun sangat kecil.

**c. Uji Heteroskedastisitas**

Cara memprediksi ada tidaknya heteroskedastisitas pada suatu model dapat dilihat dari pola gambar *scatterplot* model tersebut (Ghozali, 2006). Jika membentuk pola tertentu yang teratur, maka regresi mengalami gangguan heterokedastisitas. Jika diagram pencar tidak membentuk pola atau acak, maka regresi tidak mengalami gangguan heterokedastisitas (Prastito, 2004:155 dalam Ramdhany, 2010).

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam betuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam betuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

# BAB V

# KESIMPULAN DAN SARAN

## 5.1. KESIMPULAN

Kesimpulan dari hasil penelitian ini adalah :

1) **Kepemimpinan ($X_1$) :** Berdasarkan hasil uji hipotesis bahwa variabel kepemimpinan menunjukkan pengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai pegawai Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Bogor.

2) **Disiplin ($X_2$) :** Berdasarkan hasil uji hipotesis bahwa variabel disiplin menunjukkan pengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai pegawai Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Bogor.

3) **Motivasi ($X_3$) :** Berdasarkan hasil uji hipotesis bahwa variabel motivasi menunjukkan pengaruh positif sangat signifikan terhadap kinerja pegawai pegawai Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Bogor.

4) **Independen (X)** : Berdasarkan hasil uji hipotesis bahwa variabel kepemimpinan, disiplin dan motivasi secara simultan menunjukkan pengaruh positif sangat signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Bogor. Dengan persamaan regresi :

$$\mathbf{Y = 6.021 + 0.214\, x_1 + 0.073\, x_2 + 0.566\, x_3}$$

Dari persamaan regresi tersebut, kepemimpinan dan motivasi menunjukkan pengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan faktor disiplin berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

## 5.2 SARAN

1. Motivasi menunjukkan pengaruh positif signifikan, oleh karena itu pimpinan perlu memperhatikan peningkatan indikator motivasi dengan pemenuhan kebutuhan fisiologis (tunjangan-tunjangan dan pendapatan lainnya seperti Tamsil, Askes, pendidikan dan kesejahteraan) dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai.
2. Meningatkan kepemimpinan melalui pendidikan formal maupun nonformal serta pelatihan-pelatihan, seperti bidang manajemen.
3. Perlu dilakukan penelitian lebih lanjut dalam upaya meningkatkan kinerja pelayanan di Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Bogor melalui faktor-faktor lain diluar faktor yang diteliti.

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam betuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam betuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

# DAFTAR PUSTAKA

A.F. Stoner James, R. Edward Freeman dan Daniel R. Gilbert. 1996. *Manajemen*, Edisi Bahasa Indonesia. Ikrar Mandiri Abadi.

Alex Nitisemito, *Manajemen Personalia*, Jakarta : Ghalia Indonesia, 1982,

Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, PT. Remaja Rosdakarya Bandung, 2002, hln 67, 75.

Arep, Ishak dan Hendri Tanjung, (2003), Manajemen Motivasi. Penerbit PT. Gramedia Widiasarana Indonesia, Jakarta.

Dessler, Gary, 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Indeks.

Gibson, James L. Invancevich, John M, dan Donnelly, Jame H. Hr., 2000. *Organisasi*, Alih bahasa Ir. Nunuk Ardiani, M.M., jakarta : Bina Aksara

Handoko, T Hani, 2003. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE UGM.

Handoko, T. Hani, 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPFE UGM.

Harsey, Paul dan Ken Blanchard, (1994), *Manajemen Perilaku Organisasi*, Erlangga, Jakarta.

Hasibuan Malayu, *Manajemen Sumber Daya Manusia Dasar dan Kunci Keberhasilan*, PT Gunung Agung, Jakarta 1997

Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 2, Jakarta, PT. Gunung Agung, 1996, hlm 343.

Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Jakarta, Bumi Aksara, 2005, hlm 170.

Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Jakarta, Sinar Grafika Offset, 2001, hlm 172-173.

Husaeni Usman, R. Purnomo Setiady Akbar (2006), *Pengantar Statistika*, Edisi Kedua. PT. Bumi Aksara.

Husaini Usman. (2008). *Manajemen: Teori, praktek, dan riset pendidikan. Edisi kedua.* Penerbit Bumi aksara. Jakarta.

James Cribbin, *Kepemimpinan Mengefektifkan Strategi Organisasi*, Jakarta

Kartono, Kartini. 1988. *Pemimpin dan Kepemimpinan.* Jakarta: Rajawali.

Prawiro Sentono, 1999. Manajemen Sumber Daya Manusia Kebijakan Kinerja Karyawan, Ed 1, Yogjakarta : BPFE Yogjakarta. PT. Pustaka Bnaman Pressindo, 1990, hlm 51.

Robbins, Stephen P. (2006). Perilaku Organisasi. Edisi kesepuluh. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia.

Robbins, Stephen P., & Judge, Timothy A. (2008). Perilaku Organisasi: Organizational Behavior. Edisi 12. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.

Robin, Stephen, 1996, *Perilaku Organisasi*, Jakarta *:* Prehalindo Siagian, Sondang P, 2001, Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta : Bumi Aksara.

Seeker, Karen R. dan Joe B. Wilson. 2000. Planning Succesful Employee Performance (terj. Ramelan). Jakarta : PPM.

Siagian, *Filsafat Administrasi*, Jakarta : Gunung Agung, 1988, hlm. 129.

Siagian, *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kinerja*, Jakarta, PT. Asdi Mahasatya, 2002, hlm 63 , 76-82, 102, 101-118, 108.

Stephen. P Robbins / San Diego State University, *Perilaku Organisasi*, Edisi Ke 10. PT. INDEKS, Kelompok Gramedia.

Sugiyono. 2000. Metodologi Penelitian Bisnis. Alfabeta. Bandung. P. 46-73 Sujarweni,

Suradinata, Ermaya. 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Bandung: CV Ramadhan.

Suradinata, Ermaya. 1997. *Pemimpin dan Kepemimpinan Pemerintah Suatu Pendekatan Budaya.* Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

Winardi. 1991. *Marketing* dan Perilaku Konsumen. Mandar Maju. Bandung.

*Dokumen :*

Anonymous.2012, Laporan Tahunan Dinas Pendapatan Daerah 2012. Pemerintah Daerah Kabupaten Bogor.

Anonymous (2008), *Peraturan Daerah Kabupaten Bogor Nomor 11 Tahun 2008 tentang Pembentukan Dinas Daerah menjadi Dinas Pendapatan Daerah*. Pemerintah Daerah Kabupaten Bogor.

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam betuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta