



**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN PARTISIPASI DAN
DIKLAT TERHADAP PRESTASI KERJA PEGAWAI PADA
DEPARTEMEN AGAMA KOTA CILEGON**

TESIS

**Diajukan sebagai Salah Satu Syarat untuk Menyelesaikan
Program Pascasarjana Magister Manajemen**



Oleh :

MAK ROBAHI
NIM : 200462143

**PROGRAM PASCASARJANA MAGISTER MANAJEMEN
SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI IPWI
JAKARTA
2006**

© 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 mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

ABSTRAK

MAK ROBAHI. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipasi dan Diklat terhadap Prestasi Kerja Pegawai pada Departemen Agama Kota Cilegon". Di bawah bimbingan Drs. Slamet Ahmadi, MM.

Dengan adanya gaya kepemimpinan partisipasi dengan diimbangi pembinaan bagi pegawai dengan program diklat, maka akan semakin lengkap bagi pegawai dalam mengembangkan diri. Selain didukung dengan peranan kepemimpinan yang tinggi, juga diperoleh program diklat sebagai penambahan pengetahuan dan wawasan pegawai. Adanya pembinaan berupa diklat sebagai upaya perwujudan sumber daya manusia yang berkualitas. Dengan diklat maka pegawai akan merasakan manfaatnya sehingga dapat meningkatkan prestasi kerjanya. Selain itu adanya gaya kepemimpinan partisipatif yang membangun sebuah organisasi atau instansi dengan kebersamaan. Dengan gaya kepemimpinan partisipasi ini akan memberikan peluang untuk berkembang bagi pegawai dan institusi itu sendiri. Hal ini disebabkan bahwa dengan gaya kepemimpinan tersebut memberikan peluang yang besar bagi kemajuan pegawai.

Perumusan masalah dalam penelitian yaitu 1). Sejuahmanakah pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipasi terhadap Prestasi Kerja Pegawai pada Departemen Agama Kota Cilegon ? 2). Sejuahmanakah pengaruh Diklat terhadap Prestasi Kerja Pegawai pada Departemen Agama Kota Cilegon ? 3). Sejuahmanakah pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipasi dan Diklat secara simultan terhadap Prestasi Kerja Pegawai pada Departemen Agama Kota Cilegon ?

Metode penelitian ini yaitu metode studi kasus, dengan dianalisis tingkat validitas, reliabilitas, normalitas, dan multikolinieritas. Metode analisis data dengan statistik yang dibantu dengan Program SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*).

Hasil penelitiannya adalah 1). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipasi (variabel X_1) terhadap Prestasi Kerja Pegawai sebesar $0,603^2 = 0,364$ (36,4%) sehingga kontribusi Gaya Kepemimpinan Partisipasi terhadap Prestasi Kerja Pegawai sebesar 36,4% dan selebihnya sebesar $100\% - 36,4\% = 63,6\%$ dipengaruhi oleh faktor di luar Gaya Kepemimpinan Partisipasi. 2). Pengaruh Diklat (variabel X_2) terhadap Prestasi Kerja Pegawai sebesar $0,664^2 = 0,441$ (44,1%) sehingga kontribusi Diklat terhadap Prestasi Kerja Pegawai sebesar 44,1% dan selebihnya sebesar $100\% - 44,1\% = 55,9\%$ dipengaruhi oleh faktor di luar Diklat. 3). Nilai Koefisien Determinasi Berganda (R^2) Gaya Kepemimpinan Partisipasi (variabel X_1) dan Diklat (variabel X_2) terhadap Prestasi Kerja Pegawai (variabel Y) sebesar $0,727^2 = 0,528$ (52,8%).

KATA PENGANTAR

Berkat rahmat Allah Swt., dan atas Perkenankan-Nyalah maka peneliti dapat menyelesaikan penyusunan tesis ini dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipasi dan Diklat terhadap Prestasi Kerja Pegawai pada Departemen Agama Kota Cilegon ”, secara baik.

Tesis ini dibuat dalam rangka memenuhi persyaratan dan melengkapi tugas akhir di dalam menyelesaikan Program Pascasarjana Magister Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWIJA.

Pada kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih kepada :

1. Bapak Drs. Slamet Ahmadi, MM, selaku dosen pembimbing yang telah mengorbankan tenaga, waktu, dan membimbing peneliti dalam menyelesaikan tugas akhir ini.
2. Bapak Prof. Dr. Wan Usman, MA., selaku Ketua Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWIJA (STIE IPWIJA).
3. Ibu Dra. Sri Lestari Prasilowati, MA., selaku Ketua Program MM STIE IPWIJA
4. Seluruh staf pengajar dan Sivitas Akademika Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWIJA.
5. Pimpinan dan para staf pegawai di Kantor Departemen Agama Kota Cilegon yang telah banyak membantu dalam penyediaan data dan bersedia menjawab kuesioner penelitian, sehingga studi ini bisa diselesaikan.

6. Istri dan anak-anak tercinta yang telah mendoakan dan memberi dorongan dengan penuh kasih sayang sehingga peneliti dapat menyelesaikan studi ini.
7. Keluarga besar yang tersayang, yang dengan kasihnya mendukung studi ini sehingga dapat selesai.
8. Kepada semua pihak yang telah membantu dalam menyelesaikan tesis ini

Semoga tesis ini berguna bagi Kantor Departemen Agama Kota Cilegon dalam membina sumber daya manusianya sehingga memiliki kualitas pelayanan yang diharapkan. Tentunya penulisan ini tidak lepas dari kekurangan, untuk itu saran dan kritik guna kesempurnaan tesis ini sangat diharapkan. Kebenaran data dan hasil penelitian ini adalah tanggung jawab peneliti.

Jakarta, Juni 2006

Peneliti



© 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 mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	I
LEMBAR PENGESAHAN	II
LEMBAR PERSETUJUAN TESIS	III
ABSTRAK	IV
KATA PENGANTAR	V
DAFTAR ISI	VII
DAFTAR TABEL	IX
DAFTAR LAMPIRAN	X
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	XI
BAB I : PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Perumusan Masalah.....	4
1.3. Tujuan Penelitian.....	4
1.4. Manfaat Penelitian.....	4
1.5. Sistematika Penulisan.....	5
BAB II : LANDASAN TEORI	
2.1. Pengertian Gaya Kepemimpinan Partisipasi.....	7
2.1.1. Gaya Kepemimpinan.....	8
2.1.2. Fungsi Kepemimpinan.....	10
2.1.3. Kiat-kiat Kepemimpinan.....	12
2.2. Konsep Diklat.....	14
2.2.1. Pentingnya Diklat bagi Sumber Daya Manusia.....	16
2.2.2. Proses Diklat.....	17
2.3. Pengertian Prestasi Kerja.....	23
2.3.1. Persiapan Penilaian Prestasi Kerja.....	26
2.3.2. Mempersiapkan Penilai.....	27
BAB III : METODOLOGI PENELITIAN	
3.1. Kerangka Pemikiran.....	30
3.1.1. Tempat Penelitian.....	31
3.1.2. Variabel Penelitian.....	31
3.1.3. Definisi Operasional.....	31
3.1.4. Indikator Variabel.....	31
3.2. Pengajuan Hipotesis.....	32
3.3. Rancangan Penelitian.....	33
3.4. Metode Penelitian.....	34

© 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 mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



3.5. Jenis Penelitian.....	34
3.6. Instrumen Penelitian.....	34
3.6.1. Teknik Pengumpulan Data.....	35
3.6.2. Jenis Data.....	35
3.7. Skala Pengukuran.....	36
3.8. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel.....	36
3.9. Uji Validitas dan Relibilitas.....	36
3.9.1. Uji Validitas.....	36
3.9.2. Uji Reliabilitas.....	37
3.10. Metode Analisis Data.....	37
3.10.1. Analisis Koefisien Determinasi Parsial dan Berganda.....	38
3.10.2. Analisa Regresi.....	38
3.10.3. Uji Hipotesis.....	38
BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
4.1. Gambaran Umum Departemen Agama.....	40
4.1.1. Tugas, Fungsi dan Kewenangan Departemen Agama.....	40
4.1.1.1. Tugas.....	40
4.1.1.2. Fungsi.....	41
4.1.1.3. Kewenangan.....	41
4.1.2. Visi dan Misi.....	41
4.1.2.1. Visi.....	41
4.1.2.2. Misi.....	42
4.2. Penerapan Gaya Kepemimpinan Partisipasi dan Diklat.....	43
4.2.1. Gaya Kepemimpinan Partisipasi.....	43
4.2.2. Penerapan Diklat.....	44
4.3. Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas.....	45
4.3.1. Hasil Pengujian Validitas.....	45
4.3.2. Hasil Pengujian Reliabilitas.....	48
4.4. Pembahasan.....	49
4.4.1. Analisis Gaya Kepemimpinan Partisipasi.....	50
4.4.2. Analisis Diklat.....	51
4.4.3. Analisis Prestasi Kerja Pegawai.....	52
4.4.4. Analisis Statistik.....	53
4.4.5. Interpretasi Hasil Penelitian.....	59
BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1. Kesimpulan.....	61
5.2. Saran-saran.....	62
DAFTAR PUSTAKA.....	63

© 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 mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

DAFTAR TABEL

4.1.	HASIL PENGUJIAN VALIDITAS X_1 (GAYA KEPEMIMPINAN PARTISIPASI).....	46
4.2.	HASIL PENGUJIAN VALIDITAS X_2 (DIKLAT).....	47
4.3.	HASIL PENGUJIAN VALIDITAS Y (PRESTASI KERJA PEGAWAI).....	48
4.4.	DISTRIBUSI JAWABAN RESPONDEN TERHADAP GAYA KEPEMIMPINAN PARTISIPASI.....	51
4.5.	DISTRIBUSI JAWABAN RESPONDEN TERHADAP DIKLAT	52
4.6.	DISTRIBUSI JAWABAN RESPONDEN TERHADAP PRESTASI KERJA PEGAWAI.....	53

© 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 mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran I : Kuesioner
- Lampiran II : Uji Validitas
- Lampiran III : Uji Reliabilitas
- Lampiran IV : Distribusi Jawaban Responden
- Lampiran V : Hasil SPSS
- Lampiran VI : Tabel Distribusi

© 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 mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Kompleksnya tantangan yang dihadapi dalam pembangunan diperlukan sumber daya manusia yang berkualitas yang mampu mengantisipasi dan menjawab setiap perkembangan dan perubahan yang terus-menerus terjadi. Dalam hal ini dibutuhkan adanya partisipasi dan keterlibatan semua pihak, khususnya para pelaku ekonomi nasional.

Sumber daya manusia yang berkualitas dalam segala sektor penting artinya, mereka tidak saja harus memiliki kemampuan dan keterampilan yang tinggi akan tetapi juga memiliki dedikasi serta pengabdian dalam usaha untuk mencapai tujuan nasional, karena apabila negara maju, maka secara otomatis masyarakatnya akan ikut merasakannya.

Pegawai Negeri sebagai abdi masyarakat tentunya harus memberikan pelayanan yang dibutuhkan masyarakat sehingga implementasi pembangunan untuk kemakmuran dapat terlaksana.

Pegawai merupakan konseptor, perencana, dan sekaligus pelaksana pembangunan disebabkan kedudukannya pada berbagai lembaga atau badan perencana yang menetapkan apa dan bagaimana pembangunan dilaksanakan. Sebagai pelaksana pembangunan adalah dikarenakan pegawailah yang memegang peran operasional dalam berbagai proyek maupun program-program pemerintah.

Menyangkut peran dan tanggung jawab pegawai dalam proses pembangunan nasional, Undang Undang Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 1974 yang direvisi pada tahun 1999 tentang Pokok-pokok Kepegawaian menyatakan :

“Bahwa dalam rangka usaha mencapai tujuan nasional yaitu mewujudkan masyarakat adil dan makmur yang merata dan berkesinambungan material dan spiritual, diperlukan adanya pegawai negeri sebagai warga negara yang penuh kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila, Undang Undang Dasar 1945, Negara dan Pemerintah serta bersatu padu, bermental baik, berwibawa, berdaya guna, bersih, bermutu tinggi dan sadar akan tanggung jawabnya untuk menyelenggarakan tugas pemerintahan dan pembangunan“.

Tentunya dalam menuntut sumber daya manusia yang memiliki dedikasi, loyalitas, prilaku yang berbudi luhur, haruslah diberikan pembinaan sejak dini sehingga pegawai yang merupakan sumber daya manusia yang memiliki potensi besar dapat berkembang lebih maju lagi. Hal ini merupakan tugas Pemerintah dalam membuat perencanaan sumber daya manusia yang berkualitas dengan strategik yang tepat disesuaikan dengan kondisi daerah masing-masing. Selain itu bukan hanya tuntutan saja yang harus dikeluarkan pemerintah terhadap sumber daya manusia yang sebagai Abdi Negara.

Dalam membina pegawai di lingkungan kerjanya, tentunya gaya kepemimpinan yang diterapkan akan berdampak pada perjalanan organisasi. Dengan gaya kepemimpinan partisipasi yang melibatkan bawahan dan atasan untuk bersama-sama memajukan institusi/ organisasi, maka dengan sendirinya pegawai akan semakin tinggi prestasi kerjanya. Tentunya gaya kepemimpinan yang diterapkan ini sesuai dengan kondisi institusi.

© 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 mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



Dengan adanya gaya kepemimpinan partisipasi dengan diimbangi pembinaan bagi pegawai dengan program diklat, maka akan semakin lengkap bagi pegawai dalam mengembangkan diri. Selain didukung dengan peranan kepemimpinan yang tinggi, juga diperoleh program diklat sebagai penambahan pengetahuan dan wawasan pegawai.

Adanya pembinaan berupa diklat sebagai upaya perwujudan sumber daya manusia yang berkualitas. Dengan diklat maka pegawai akan merasakan manfaatnya sehingga dapat meningkatkan prestasi kerjanya. Selain itu adanya gaya kepemimpinan partisipatif yang membangun sebuah organisasi atau instansi dengan kebersamaan. Dengan gaya kepemimpinan partisipasi ini akan memberikan peluang untuk berkembang bagi pegawai dan institusi itu sendiri. Hal ini disebabkan bahwa dengan gaya kepemimpinan tersebut memberikan peluang yang besar bagi kemajuan pegawai.

Dengan adanya Diklat memberikan penambahan pengetahuan, kemampuan, keterampilan, dan wawasan baru dalam menunjang pekerjaannya. Hal ini merupakan “angin segar” bagi para pegawai dalam mengembangkan diri. Disertai dengan adanya gaya kepemimpinan partisipasi yang menuntut setiap pegawai untuk bersama-sama melaksanakan program-program pemerintah, maka dengan sendirinya kebersamaan dan kerja sama akan terjalin erat antara pimpinan dengan bawahan. Apabila hal ini terjadi, maka sangatlah harmonis dalam sebuah instansi pemerintahan tersebut, dan dengan sendirinya pembangunan pun akan dapat dinikmati masyarakat sebagai mana mestinya.

© 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 mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian-uraian tersebut di atas, yang menjadi inti permasalahan adalah :

- a. Sejauhmanakah pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipasi terhadap Prestasi Kerja Pegawai pada Departemen Agama Kota Cilegon ?
- b. Sejauhmanakah pengaruh Diklat terhadap Prestasi Kerja Pegawai pada Departemen Agama Kota Cilegon ?
- c. Sejauhmanakah pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipasi dan Diklat secara simultan terhadap Prestasi Kerja Pegawai pada Departemen Agama Kota Cilegon ?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian dalam tesis ini adalah :

- a. Untuk mengetahui Gaya Kepemimpinan Partisipasi terhadap Prestasi Kerja Pegawai pada Departemen Agama Kota Cilegon
- b. Untuk mengetahui Diklat terhadap Prestasi Kerja Pegawai pada Departemen Agama Kota Cilegon.
- c. Untuk mengetahui Gaya Kepemimpinan Partisipasi dan Diklat secara simultan terhadap Prestasi Kerja Pegawai pada Departemen Agama Kota Cilegon.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Sebagai bahan masukan bagi Departemen Agama Kota Cilegon dalam mengelola sumber daya manusia yang ada dan pengembangannya.



- b. Sebagai bahan masukan bagi para ilmuwan, para mahasiswa dalam ilmu yang berkenaan dengan materi manajemen sumber daya manusia terutama dalam hal Gaya Kepemimpinan Partisipasi dan Diklat.
- c. Sebagai bahan referensi atau rujukan bagi peneliti selanjutnya.

1.5. Sistimatika Penulisan

Sistimatika penulisan dalam penelitian ini adalah :

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini memaparkan latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, dan sistimatika penulisan.

BAB II : LANDASAN TEORI

Bab ini menjelaskan pengertian Gaya Kepemimpinan Partisipasi dan Diklat serta Prestasi Kerja Pegawai.

BAB III : METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini memaparkan kerangka pemikiran yaitu tempat penelitian, variabel penelitian, metode penelitian, instrumen penelitian, validitas dan reliabilitas, populasi dan sampel, metode analisis data yang menggunakan analisis Statistik dibantu dengan Program SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*).

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini menguraikan gambaran umum Departemen Agama Kota Cilegon, pemaparan data dengan hasil penelitian yang disertai dengan pembahasannya.

BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini mengupas kesimpulan dari bab-bab sebelumnya yang disertai saran-saran sebagai alternatif pemecahan permasalahan dalam penelitian 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 mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Pengertian Gaya Kepemimpinan Partisipasi

Yulk (1998:2) mengumpulkan dan memilih sejumlah definisi tentang kepemimpinan yang dianggap cukup dapat mewakili kurun waktu seperempat abad yaitu :

1. Kepemimpinan adalah “perilaku dari seorang individu yang memimpin aktivitas-aktivitas suatu kelompok ke suatu yang ingin dicapai bersama (*shared goal*). (Hemill & Coons, 1957:7)
2. Kepemimpinan adalah pengaruh antar pribadi yang dijalankan dalam suatu situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi ke arah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu. (Massarik, 1961: 24)
3. Kepemimpinan adalah suatu proses memberi arti (pengarahan yang berarti) terhadap usaha kolektif dan mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan untuk mencapai sasaran (Jacobs & Jacques, 1990: 281).

Sedangkan menurut Wirawan (2003: 17-19) mengutip beberapa definisi kepemimpinan sebagai berikut:

1. *I define leadership as leaders including followers to act for certain goals that represent the values and the motivations - the wants and the needs, the aspirations and the expectations – of both leaders and followers (James Mac Gregor Burn, 1979)*
2. *Leadership is a process, or series of actions, in which one or more person exert influence, authority, or power over one or more others in moving a socials system toward one or more of four primary system goals (Harold W. Boles, 1980).*



Pendapat Wirawan (2003: 76) tentang kepemimpinan yaitu suatu proses pemimpin mencitakan visi, mempengaruhi sikap, perilaku, pendapat, nilai-nilai, norma, dan sebagainya dari pengikut untuk merealisasikan visi.

2.1.1. Gaya Kepemimpinan

Wirawan (203: 79-135) menyarikan tentang gaya kepemimpinan yaitu: Studi Ohio State University. Studi ini dimulai oleh J.K. (Hemphil (1949) dan kemudian bersama A.E. Coons (1957) menyusun *Leadership Behavior Description Questionnaire* yang didasarkan pada dua dimensi: *consideration* (perhatian pada bawahan) dan *initiating structure* (perhatian pada tugas).

Dimensi 1 mencakup: membantu bawahan menyelesaikan tugas, menyediakan waktu untuk mendiskusikan problem, mendengarkan keluhan, menerima saran bawahan, memperlakukan semua bawahan dengan cara yang sama, memperhatikan kesejahteraan bawahan.

Dimensi 2 mencakup: mengkritik dan memarahi bawahan yang malas dan berkinerja rendah, memberi tugas secara rinci, mengingatkan bawahan untuk mengikuti prosedur dan standar kerja, menentukan target keluaran, mengkoordinasi dan menyelia secara ketat. Kombinasi kedua dimensi tersebut membentuk empat gaya perilaku kepemimpinan yaitu: Empat Gaya Kepemimpinan Generiks

a. Pengarahan Otokratis

Yaitu pemimpin yang membuat keputusan secara sepihak dan mengawasi kegiatan pegawainya sangat ketat. Gaya kepemimpinan ini sangat cocok untuk suatu tugas yang memerlukan gerakan cepat, tidak ada waktu bagi partisipasi

pegawai secara ekstensif. Gaya ini juga sesuai untuk pegawai yang baru, tidak berpengalaman, atau tidak cakap.

b. Permisif Otokratis

Pemimpin masih mengambil keputusan sendiri tetapi memberi cukup kebebasan kepada pegawainya dalam menyelesaikan tugas-tugas yang didelegasikan. Gaya kepemimpinan ini akan tepat jika bagi suatu situasi yang memerlukan tindakan cepat. Meskipun demikian, agar efektif tugas harus sederhana dan terstruktur atau pegawai harus memiliki pengalaman yang baik, kemampuan, dan inisiatif.

c. Pengarahan Demokratis

Pemimpin mendorong pegawainya untuk sepenuhnya berpartisipasi dalam pembuatan keputusan, tetapi dia mengawasi pegawainya dengan ketat untuk memastikan bahwa mereka melaksanakan tugas-tugas yang telah ditetapkan secara demokratis dengan benar.

d. Permisif Demokratis

Pada prinsipnya, pemimpin ini adalah pemimpin yang ideal karena dia memberi pegawainya tingkat partisipasi yang tinggi dalam pembuatan keputusan serta tingkat otonomi yang tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan. Pada gaya ini dibutuhkan pegawai yang memiliki kecapakan tinggi, bebrapa efektif untuk pengarahan pribadi, dan cukup waktu untuk mencapai konsensus selama pembuatan keputusan

© 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 mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



2.1.2. Fungsi Kepemimpinan

Wirawan (2003:95) menyebutkan delapan fungsi kepemimpinan yang dapat dijalankan pemimpin. Berjalannya fungsi-fungsi ini berhubungan dengan gaya kepemimpinan serta jenis atau tipe organisasi (tradisional, pembelajaran, developmental).

1. Penciptaan Visi

Fungsi ini membedakan pemimpin dan manajer, pemimpin diimpikan, keadaan masyarakat yang dicita-citakan, apa yang ingin dicapai oleh pemimpin dan pengikutnya di masa yang akan datang. Esensi dari kepemimpinan adalah visi.

2. Pengembangan Budaya Organisasi

Untuk merealisasikan visi, para pengikut dan pemimpin harus berpikir, bersikap, dan berperilaku tertentu mengikuti pedoman dalam bentuk norma-norma yang sesuai dengan organisasi yang ditetapkan pemimpin.

3. Penciptaan Sinergi

Para pengikut mempunyai perbedaan dalam banyak hal, di satu sisi positif lain potensial menjadi konflik. Suatu keadaan yang harus disatupadukan secara konstruktif oleh pemimpin.

4. Pemberdayaan Pengikut

Pemimpin memberikan, mengembangkan, meningkatkan daya atau kekuasaan para anggotanya, bukan hanya redistribusi kekuasaan, melalui kerjasama sinergis.



5. Penciptaan Perubahan

Kepemimpinan selalu dikaitkan dengan penciptaan perubahan dan pemimpin merupakan agen perubahan. Perubahan ini tentu saja perubahan yang direncanakan dan merupakan suatu peningkatan kualitas ataupun kuantitas.

6. Pemotivasian Pengikut

Kinerja perorangan maupun organisasi berkorelasi dengan motivasi. Motivasi bisa dari dalam diri (intrinsik) karena adanya etos kerja yang tinggi maupun dari luar (ekstrinsik). Pemimpin harus lebih mengupayakan yang pertama.

7. Representasi Sistem Sosial/ Organisasinya

Pemimpin bertindak selaku wakil maupun negosiator dalam hubungan dengan pihak luar dalam sejumlah tanggung jawab kedinasan sosial, seremonial maupun legal.

8. Pembelajaran Organisasi

Pemimpin mengupayakan organisasi belajar terus menerus meningkatkan kapasitas belajar dan kemampuan beradaptasi dengan perkembangan dan perubahan lingkungan. Peter M. Senge (1990) yang mempopulerkan konsep ini mengidentifikasi lima disiplin di dalamnya: *system thinking, personal mastery, mental models, shared vision, dan team learning*.

© 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 mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



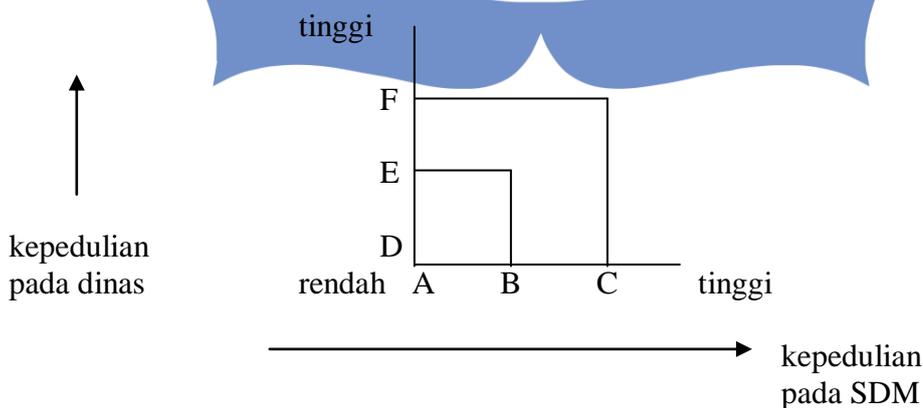
2.1.3. Kiat-kiat Kepemimpinan

Kiat menurut Teori *Managerial Grid*

Teori *Managerial Grid* (jaringan manajemen) ini berasal dari Blake dan Mouton yang mengemukakan bahwa ada dua perilaku kepedulian yang diperlihatkan oleh seorang pemimpin, yaitu: a) Kepedulian pada tujuan organisasi atau perusahaan; dan b) Kepedulian pada kepentingan para SDM.

Kepedulian terhadap tujuan organisasi adalah perilaku yang mengutamakan kepentingan dinas, efisiensi kerja, disiplin kerja dan pencapaian tujuan perusahaan. Sedangkan kepedulian terhadap para SDM, merupakan perilaku pemimpin yang mengutamakan partisipasi para SDM, suasana dan semangat kerja yang baik serta hubungan antar manusia yang saling memuaskan.

Bentuk bagan *Managerial Grid* yang dikemukakan Blake dan Mouton tersebut terdiri dari sistem salib sumbu, absis (sumbu horizontal) menyatakan kepedulian pada SDM dan ordinat (sumbu vertikal) sebagai lambang kepedulian terhadap tujuan dinas (perusahaan).



Gambar 2.1.

Model Jaringan Manajemen

© 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 mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



Melalui bentuk jaringan manajemen di atas, menggambarkan 5 (lima) kiat kepemimpinan yaitu:

- a. Kiat kepemimpinan yang terlalu mengutamakan tujuan dinas (perusahaan).
- b. Kiat kepemimpinan yang terlalu mengutamakan kepentingan SDM (bawahan).
- c. Kiat kepemimpinan yang seimbang antara keduanya.
- d. Kiat kepemimpinan yang mengutamakan kedua-duanya.
- e. Kiat kepemimpinan yang tidak mau peduli pada keduanya (tujuan dinas dan kepentingan SDM).

Bila kita cocokkan dengan jaringan manajemen di atas, maka kiat kepemimpinan:

- a. A-F disebut kiat *kepemimpinan otokratis*, si pemimpin terlalu mementingkan tujuan perusahaan, tingkat kepedulian terhadap SDM rendah.
- b. C-D disebut kiat *kepemimpinan sosial*, si pemimpin mengutamakan kepentingan SDM, perhatian kepada pencapaian tujuan perusahaan rendah.
- c. B-E disebut kiat *kepemimpinan kompromistis*, si pemimpin memperhatikan tujuan perusahaan dan juga sekaligus kepentingan SDM.
- d. C-F disebut kiat *kepemimpinan tim kompromistis*, si pemimpin mengabdikan dirinya untuk pencapaian tujuan perusahaan, dan juga membela mati-matian kepentingan SDM.
- e. A-D disebut kiat *kepemimpinan "sontoloyo"*, si pemimpin tidak mempunyai perhatian apa-apa pada tujuan perusahaan, juga tidak mau tahu dengan kepentingan para SDM. Si pemimpin hanya seolah-olah berperan 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 mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



pemimpin salon, yang manajemennya hanya dilakukan di belakang meja, dan tidak mau peduli terhadap perkembangan sekitar.

2.2. Konsep Diklat

Diklat (yang seterusnya disebut Diklat) merupakan upaya untuk mengembangkan sumber daya manusia, terutama untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia. Penggunaan istilah diklat dalam suatu institusi organisasi biasanya disatukan menjadi diklat (diklat). Unit yang menangani diklat pegawai atau karyawan lazim disebut pusklat (pusat diklat).

Pendidikan (formal) di dalam suatu organisasi adalah suatu proses pengembangan kemampuan ke arah yang diinginkan oleh organisasi yang bersangkutan. Sedang pelatihan (*training*) sering dikacaukan penggunaannya dengan latihan (*practice* atau *exercise*) ialah merupakan bagian dari suatu proses pendidikan, yang tujuannya untuk meningkatkan kemampuan atau keterampilan khusus seseorang atau sekelompok orang. Sedangkan latihan ialah salah satu cara untuk memperoleh keterampilan tertentu, misalnya, latihan menari, latihan naik sepeda, latihan baris-berbaris, dan sebagainya.

Perbedaan istilah diklat dalam suatu institusi, secara teori dapat dikenal dari hal-hal sebagai berikut :

© 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 mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



Gambar 2.2.
Perbandingan Antara Diklat

	Pendidikan	Pelatihan
1. Pengembangan kemampuan	Menyeluruh (<i>overall</i>)	Mengkhususkan (<i>spesific</i>)
2. Area kemampuan (penekanan)	Kognitif, afektif	Psikomotor
3. Jangka waktu pelaksanaan	Panjang (<i>long term</i>)	Pendek (<i>short term</i>)
4. Materi yang diberikan	Lebih umum	Lebih khusus
5. Penekanan penggunaan metode belajar mengajar	Konvensional	Inconventional
6. Penghargaan akhir proses	Gelar (<i>degree</i>)	Sertifikat (<i>non-degree</i>)

Sumber : Soekidjo Notoatmodjo (2003)

Pendidikan pada umumnya berkaitan dengan mempersiapkan calon tenaga yang diperlukan oleh suatu instansi atau organisasi, sedangkan pelatihan lebih berkaitan dengan peningkatan kemampuan atau keterampilan karyawan yang sudah menduduki suatu pekerjaan atau tugas tertentu. Dalam suatu pelatihan, orientasi atau penekanannya pada tugas yang harus dilaksanakan (*job orientation*), sedangkan pendidikan lebih pada pengembangan kemampuan umum. Pelatihan pada umumnya menekankan kepada kemampuan psikomotor, meskipun didasari pengetahuan dan sikap sedangkan dalam pendidikan, ketiga area kemampuan tersebut (kognitif, afektif dan psikomotor) memperoleh perhatian yang seimbang.

Oleh karena itu melihat orientasinya kepada pelaksanaan tugas serta kemampuan khusus pada sasaran, maka jangka waktu pelatihan itu pada umumnya lebih pendek daripada pendidikan. Demikian pula metode belajar mengajar yang digunakan pada pelatihan lebih inovatif dibandingkan dengan pendidikan. Pada akhir suatu proses pelatihan biasanya peserta hanya memperoleh

© 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 bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



suatu sertifikat, sedangkan pada akhir pendidikan peserta pada umumnya memperoleh ijazah atau “gelar”.

Perbedaan-perbedaan tersebut tidaklah seperti hitam dan putih, praktiknya sangat fleksibel, dimana batas antara pelaksanaan diklat itu tidak ada garis yang tegas.

2.2.1. Pentingnya Diklat Bagi Sumber Daya Manusia

Diklat dapat dipandang sebagai salah satu bentuk investasi. Oleh karena itu setiap organisasi atau instansi yang ingin berkembang, maka diklat bagi pegawai harus memperoleh perhatian yang besar. Pentingnya program diklat bagi suatu organisasi antara lain sebagai berikut :

- a. Sumber daya manusia atau pegawai yang menduduki suatu jabatan tertentu dalam organisasi, belum tentu mempunyai kemampuan yang sesuai dengan persyaratan yang diperlukan dalam jabatan tersebut, hal ini terjadi karena sering seseorang menduduki jabatan tertentu bukan karena kemampuannya, melainkan karena tersedianya formasi. Oleh karena itu karyawan atau staf baru perlu penambahan kemampuan yang mereka perlukan.
- b. Dengan adanya kemajuan ilmu dan teknologi, jelas mempengaruhi suatu organisasi/instansi. Oleh sebab itu jabatan-jabatan yang dulu belum diperlukan, sekarang diperlukan. Kemampuan orang yang akan menempati jabatan tersebut kadang-kadang tidak ada. Dengan demikian, maka diperlukan pengembangan atau peningkatan kemampuan yang diperlukan oleh jabatan tersebut.

© 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 mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



- c. Promosi dalam suatu organisasi/institusi adalah suatu keharusan apabila organisasi itu mau berkembang. Pentingnya promosi bagi seseorang adalah sebagai salah satu *reward* dan *insentive* (ganjaran dan perangsang). Adanya ganjaran dan perangsang yang berupa promosi dapat meningkatkan produktivitas kerja bagi seorang karyawan. Kadang-kadang kemampuan seorang karyawan yang akan dipromosikan untuk menduduki jabatan tertentu ini masih belum cukup. Untuk itulah maka diperlukan pendidikan atau pelatihan tambahan
- d. Di dalam masa pembangunan ini organisasi-organisasi instansi-instansi, baik pemerintah maupun swasta merasa terpanggil untuk menyelenggarakan pelatihan-pelatihan bagi para karyawannya agar diperoleh efektivitas dan efisiensi kerja sesuai dengan masa pembangunan.

Pentingnya diklat seperti diuraikan di atas, bukanlah semata-mata bagi karyawannya atau pegawai yang bersangkutan, tetapi juga keuntungan bagi organisasi. Karena dengan meningkatnya kemampuan atau keterampilan para karyawan, dapat meningkatkan produktivitas kerja para karyawan. Produktivitas kerja para karyawan meningkat, berarti organisasi yang bersangkutan akan memperoleh keuntungan.

2.2.2. Proses Diklat

Diklat adalah suatu proses yang akan menghasilkan suatu perubahan perilaku sasaran diklat. Secara konkret perubahan perilaku itu berbentuk peningkatan kemampuan dari sasaran diklat. Kemampuan ini mencakup kognitif, afektif, maupun psikomotor. Apabila dilihat dari pendekatan sistem, maka proses



© 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 mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

diklat itu terdiri dari *input* (sasaran diklat) dan *output* (perubahan perilaku), dan faktor yang mempengaruhi proses tersebut. Dalam teori diklat faktor yang mempengaruhi proses diklat itu dibedakan menjadi dua, yakni apa yang disebut perangkat lunak (*software*) dan perangkat keras (*hardware*).

Perangkat lunak dalam proses diklat ini mencakup antara lain kurikulum, organisasi diklat, peraturan-peraturan, metode belajar mengajar, dan tenaga pengajar atau pelatih itu sendiri. Sedangkan perangkat keras yang juga besar pengaruhnya terhadap proses diklat ialah fasilitas-fasilitas, yang mencakup gedung, perpustakaan (buku-buku referensi), alat bantu pendidikan, dan sebagainya. Pendekatan lain mengatakan bahwa faktor fasilitas, tenaga pengajar atau pelatihan, alat bantu pendidikan atau peraga, metode belajar mengajar itu digolongkan menjadi sumber daya yang terdiri dari 4 M (*man, money, materiil, dan methods*).

Sedangkan kurikulum itu merupakan faktor tersendiri yang sangat besar pengaruhnya terhadap proses diklat. Di dalam manajemen, sumber daya (4M/dimasukkan dan *input*, sehingga hanya ada 3 unsur, yakni: (*input*, proses dan *output*).

Secara skematis proses diklat yang telah diuraikan di atas dapat digambarkan sebagai berikut :

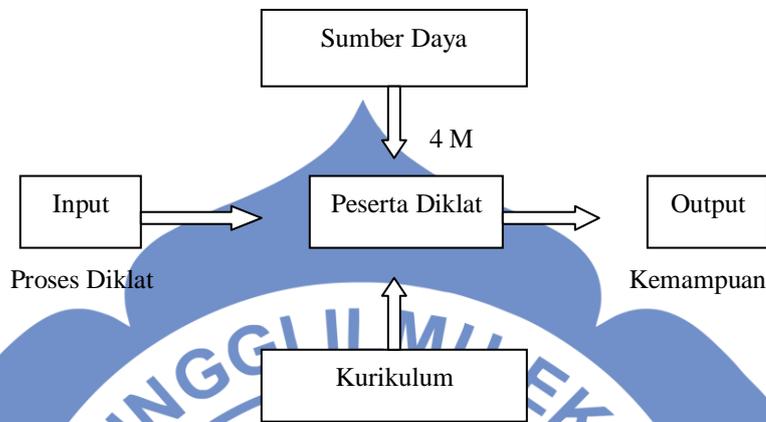
© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

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 mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



Gambar 2.3.
Proses Diklat



Sumber : Soekidjo Notoatmodjo (2003)

Diklat dalam suatu organisasi sebagai upaya untuk pengembangan sumber daya manusia adalah suatu siklus yang harus terjadi terus-menerus. Hal ini terjadi karena organisasi itu harus berkembang untuk mengantisipasi perubahan-perubahan di luar organisasi tersebut. Siklus pendidikan dan pelatihan ini secara garis besar ialah sebagai berikut :

a. Analisis Kebutuhan Diklat

Tujuan dari kegiatan ini antara lain untuk mencari atau menggunakan identifikasi kemampuan-kemampuan apa yang diperlukan oleh karyawan dalam rangka menunjang kebutuhan organisasi/institusi. Untuk mempertajam analisis ini seyogyanya ditunjang dengan survei penjenjangan kebutuhan (*need assesment*), tahap ini pada umumnya mencakup 3 (tiga) jenis analisis :

1. Analisis organisasi, yang pada hakikatnya menyangkut pertanyaan: di mana atau bagaimana di dalam organisasi atau institusi ada personel yang memerlukan pelatihan. Setelah itu dipertimbangkan biaya, alat-alat, dan

perlengkapan yang dipergunakan. Kemudian dilakukan analisis iklim organisasi, sebab hal ini akan berpengaruh terhadap keberhasilan suatu program pelatihan. Sebagai hasil dari analisis iklim organisasi dapat diketahui kebutuhan-kebutuhan pelatihan.

Aspek lain dari analisis organisasi ialah penentuan berapa banyak karyawan yang perlu dilatih untuk tiap-tiap klasifikasi pekerjaan. Cara-cara untuk memperoleh informasi-informasi ini ialah melalui angket, wawancara, atau pengamatan.

2. Analisis pekerjaan (*job analysis*), yang antara lain menjawab pertanyaan: apa yang harus diajarkan atau dibedakan dalam diklat, agar para karyawan yang bersangkutan mampu melakukan pekerjaan secara efektif. Tujuan utama analisis tugas ialah untuk memperoleh informasi tentang:
 - Tugas-tugas yang harus dilakukan oleh karyawan
 - Tugas-tugas yang telah dilakukan pada saat itu
 - Tugas-tugas yang seharusnya dilakukan, tetapi belum atau tidak dilakukan karyawan
 - Sikap, pengetahuan, dan keterampilan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan dengan baik, dan sebagainya.

Untuk memperoleh informasi-infromasi ini dapat dilakukan melalui tes-tes personel, wawancara, rekomendasi-rekomendasi, evaluasi rekan sekerja, dan sebagainya.

3. Analisis pribadi, yang menjawab pertanyaan: siapa yang membutuhkan diklat macam apa. Untuk hal ini diperlukan waktu untuk mengadakan



© 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 mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

diagnosis yang lengkap tentang masing-masing personel informasi ini dapat dilakukan melalui *achievement test*, observasi, dan wawancara.

Dari ketiga jenis analisis seperti diuraikan di atas diharapkan akan keluar status kemampuan atau lebih tepat dikatakan kinerja (*performace*) pada karyawan, dan seterusnya akan dijadikan dasar penyelenggaraan diklat. Namun kita harus hati-hati menyimpulkan, apakah benar kinerja yang kita temukan dari analisis itu terapinya harus diklat.

Untuk itu perlu dianalisis lebih lanjut, untuk mengetahui apakah diklat yang akan dilakukan itu merupakan intervensi atau terapi yang tepat. Ada teori yang mengatakan untuk menentukan apakah *performance* dari hasil suatu analisis itu perlu diklat atau tidak. Teori ini berangkat dari faktor-faktor yang mempengaruhi *performance* karyawan, yang disingkat menjadi ACHIEVE, yang artinya :

A *bility* (kemampuan yang dapat dikembangkan)

C *apacity* (kemampuan yang sudah ditentukan/terbatas)

H *elp* (natuan untuk terwujudnya *performance*)

I *ncentive* (intensif material maupun nonmaterial)

E *nvironment* (pedoman/petunjuk, dan uraian kerja)

E *valuation* (adanya umpan balik hasil kerja)

Di antara faktor-faktor yang mempengaruhi *performace* seseorang tersebut, ternyata yang dapat diintervensi atau terapi melalui diklat hanyalah faktor yang pertama yakni *ability*. Sedangkan faktor yang lain adalah di luar jangkauan diklat.

© 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 mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



b. Menetapkan Tujuan

Tujuan diklat pada hakikatnya ialah perumusan kemampuan yang diharapkan dari diklat tersebut. Karena tujuan diklat ini adalah perubahan perilaku (kemampuan), maka tujuan diklat dirumuskan dalam bentuk perilaku (*behavior objectives*). Misalnya, setelah mengikuti pelatihan ini diharapkan peserta dapat melakukan pencatatan dan pelaporan secara benar. Dasar untuk menyusun tujuan diklat ini adalah hasil dari analisis kebutuhan pelatihan yang telah dilakukan.

c. Pengembangan Kurikulum

Dari tujuan-tujuan diklat yang telah dirumuskan tadi akan dapat diketahui kemampuan-kemampuan apa yang harus diberikan dalam diklat. Maka selanjutnya diidentifikasi materi-materi atau bahan-bahan pelajaran yang akan diberikan dalam pendidikan atau pelatihan. Dengan kata lain materi-materi apa yang dapat mengembangkan atau meningkatkan kemampuan para peserta diklat. Selanjutnya dilakukan identifikasi waktu yang diperlukan untuk tiap-tiap materi atau topik/subtopik yang lebih terinci. Setelah itu ditentukan metode belajar mengajar yang bagaimana yang akan dipakai, serta alat bantu belajar mengajar yang diperlukan dalam diklat tersebut. Proses ini disebut pengembangan kurikulum (*curriculum development*).

d. Persiapan Pelaksanaan Diklat

Sebelum diklat dilaksanakan, terlebih dahulu dilakukan persiapan, yang pada umumnya mencakup kegiatan-kegiatan administrasi, antara lain :



- 1) menyusun silabus dan jadwal diklat (penjabaran kurikulum ke dalam kegiatan pembelajaran)
- 2) pemanggilan dan seleksi peserta
- 3) menghubungi para pengajar
- 4) penyusunan materi diklat serta penyediaan bahan-bahan referensi.
- 5) penyiapan tempat, akomodasi peserta (bila perlu), dan sebagainya.

2.3. Pengertian Prestasi Kerja

Prestasi kerja berdasarkan pendapat Malayu Hasibuan (2000: 94) diartikan sebagai berikut “Prestasi Kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Stephen P. Robbins (1994:237-238) mengemukakan bahwa prestasi kerja atau kinerja, adalah ukuran dari hasil kerja yang dilakukan dengan menggunakan criteria yang disetujui bersama. Kinerja individu atau kelompok dalam organisasi memiliki kriteria atau ukuran tertentu. Ditambahkan pula oleh Prasetya Irawan (1995:43) bahwa prestasi kerja atau kinerja *atau performance* adalah hasil kerja seorang pekerja, dalam sebuah proses manajemen atau organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkret dan dapat diukur atau dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan

Penilaian prestasi kerja (*performace appraisal*) adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan

umpan balik kepada karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka. Kegunaan-kegunaan penilaian prestasi kerja dapat dirinci sebagai berikut :

1. Perbaikan Prestasi Kerja

Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat membetulkan kegaitan-kegiatan mereka untuk memperbaiki prestasi.

2. Penyesuaian-penyesuaian Kompensasi

Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.

3. Keputusan-keputusan Penempatan

Promosi, transfer dan demosi biasanya didasarkan pada prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap prestasi kerja masa lalu.

4. Kebutuhan-kebutuhan Latihan dan Pengembangan

Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan latihan. Demikian juga, prestasi yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.

5. Perencanaan dan Pengembangan Karier

Umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karier, yaitu tentang jalur karier tertentu yang harus diteliti.

6. Penyimpangan-penyipangan Proses *Staffing*

© 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 bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



Prestasi kerja yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur *staffing* departemen personalia.

7. Ketidak-akuratan Informasional

Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana-rencana sumber daya manusia, atau komponen-komponen lain sistem informasi manajemen personalia. Menggantungkan diri pada informasi yang tidak akurat dapat menyebabkan keputusan-keputusan personalia yang diambil, tidak tepat.

8. Kesalahan-kesalahan Desain Pekerjaan

Prestasi kerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan desain pekerjaan. Penilaian rotasi membantu mendiagnosa kesalahan-kesalahan tersebut.

9. Kesempatan Kerja yang Adil

Penilaian portabilitas kerja secara akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.

10. Tantangan-tantangan Eksternal

Kadang-kadang prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar lingkungan kerja, seperti keluarga, kesehatan, kondisi finansial atau masalah-masalah pribadi lainnya. Dengan penilaian prestasi departemen personalia mungkin dapat menawarkan bantuan.

Departemen personalia biasanya mengembangkan penilaian prestasi kerja bagi para karyawan di semua departemen. Elemen-elemen pokok sistem penilaian ini mencakup kriteria yang ada hubungannya dengan pelaksanaan kerja, ukuran-

© 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 mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



ukuran kriteria tersebut dan kemudian pemberian umpan baik kepada para karyawan dan departemen personalia. Meskipun departemen personalia merancang sistem penilaian, tetapi mereka jarang melakukan evaluasi prestasi kerja nyata. Pada umumnya, atasan langsung yang melaksanakan penilaian pelaksanaan kerja.

2.3.1. Persiapan Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian hendaknya memberikan suatu gambaran akurat mengenai prestasi kerja karyawan. Untuk mencapai tujuan ini, sistem-sistem penilaian harus mempunyai hubungan dengan pekerjaan (*job related*), praktis, mempunyai standar-standar dan menggunakan berbagai ukuran yang dapat diandalkan. *Job related* berarti bahwa sistem menilai perilaku-perilaku kritis yang mewujudkan keberhasilan perusahaan. Sedangkan suatu sistem disebut praktis bila dipahami atau dimengerti oleh para penilai dan karyawan.

Di samping harus *job related* dan praktis, evaluasi prestasi kerja memerlukan standar-standar pelaksanaan kerja (*performance standars*), dengan mana prestasi kerja diukur. Agar efektif, standar hendaknya berhubungan dengan hasil-hasil yang diinginkan pada setiap pekerjaan. Lebih lanjut, evaluasi juga memerlukan ukuran-ukuran prestasi kerja yang dapat diandalkan (*performance measures*). Berbagai ukuran ini, agar berguna, harus mudah digunakan, reliabel dan melaporkan perilaku-perilaku kritis yang menentukan prestasi kerja.

Observasi-observasi penilaian dapat dilakukan secara langsung atau tidak langsung. *Obeservasi langsung* terjadi bila penilai secara nyata melihat pelaksanaan kerja. Di lain pihak, observasi tidak langsung terjadi bila penilai



© 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 mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

hanya dapat menilai “tiruan” pelaksanaan kerja nyata, sehingga kurang akurat. Sebagai contoh, seorang penyelia yang memonitor petugas penerima telepon adalah observasi langsung, sedangkan tes tertulis tentang prosedur-prosedur perusahaan untuk penanganan panggilan darurat adalah observasi tidak langsung.

Dimensi lain ukuran-ukuran prestasi kerja adalah apakah hal ini bersifat obyektif atau subyektif. Ukuran-ukuran prestasi kerja *obyektif* adalah ukuran-ukuran yang dapat dibuktikan atau diuji oleh orang-orang lain. Ukuran-ukuran *subyektif* adalah ukuran-ukuran penilai yang tidak dapat dibuktikan atau diuji oleh orang-orang lain.

2.3.2. Mempersiapkan Penilai

Penilai sering tidak berhasil untuk tidak melibatkan emosionalnya dalam menilai prestasi kerja karyawan. Ini menyebabkan evaluasi menjadi *bias*. *Bias* adalah distorsi pengukuran yang tidak akurat. Masalah kemungkinan bias terutama bila ukuran-ukuran yang digunakan bersifat subyektif. Berbagai *bias* penilai yang paling umum terjadi adalah :

1. Halo Effect

Halo effect terjadi bila pendapat pribadi penilai tentang karyawan mempengaruhi pengukuran prestasi kerja. Sebagai contoh, bila seorang atasan senang kepada seorang karyawan, maka pandangan ini bisa mengubah estimasi atasan terhadap prestasi kerja karyawan. Masalah ini paling mudah terjadi bila para penilai harus mengevaluasi teman-teman mereka.



2. Kesalahan Kecenderungan Terpusat

Banyak penilai yang tidak suka menilai para karyawan sebagai yang efektif atau tidak efektif, dan sangat baik atau sangat jelek, sehingga penilaian prestasi kerja cenderung dibuat rata-rata. Pada formulir penilaian, distorsi ini menyebabkan penilai menghindari penilaian “ekstrim” tersebut, dan menempatkan penilaian pada atau dekat dengan nilai-nilai tengah.

3. Bias Terlalu Lunak dan Terlalu Keras

Kesalahan terlalu lunak (*leniency bias*) disebabkan oleh kecenderungan penilai untuk terlalu mudah memberikan nilai baik dalam evaluasi prestasi kerja karyawan. Kesalahan terlalu keras (*strickness bias*) adalah sebaliknya, yang terjadi karena penilaian cenderung terlalu ketat dalam evaluasi mereka. Kedua kesalahan ini pada umumnya terjadi bila standar-standar prestasi tidak jelas.

4. Prasangka Pribadi

Faktor-faktor yang membentuk prasangka terhadap seseorang atau kelompok bisa mengubah penilaian. Sebagai contoh, seorang atasan pria mungkin cenderung memberi penilaian rendah kepada para karyawan wanita karena suatu hal. Sebab-sebab prasangka pribadi lain yang mempengaruhi penilaian mencakup faktor senioritas, kesukaan, agama, kesamaan kelompok dan status sosial.

5. Pengaruh Kesan Terakhir

Bila menggunakan ukuran-ukuran prestasi kerja subyektif, penilaian sangat dipengaruhi oleh kegiatan-kegiatan karyawan yang paling akhir (*recency*



effect). Kegiatan-kegiatan terakhir - baik atau buruk - cenderung lebih diingat oleh penilai.

Berbagai distorsi di atas dapat dikurangi melalui pemberian pelatihan bagi para penilai, umpan balik, dan pemilihan teknik-teknik penilaian pretasi kerja secara tepat. Latihan-latihan untuk para penilai hendaknya mencakup tiga tahap. Pertama, berbagai bias atau kesalahan dan penyebab-penyebabnya harus dijelaskan. Kedua, peranan penilaian pretasi kerja dalam keputusan-keputusan karyawan hendaknya diuraikan dengan menekankan pentingnya obyektivitas dan sikap tidak memihak. Ketiga, para penilai diberi kesempatan untuk menerapkan ukuran-ukuran prestasi kerja sebagai bagian latihan mereka.

Di samping pemberian latihan, para penilai harus memperoleh umpan balik ini memungkinkan para penilai memperbaiki perilaku penilaian di kemudian hari. Departemen personalia juga dapat mengurangi distrosi melalui pemilihan teknik-teknik penilaian pretasi kerja secara hati-hati. Untuk mempermudah pembahasan, teknik-teknik ini dikelompokkan menjadi metode-metode yang berteori.

© 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 mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Kerangka Pemikiran

Banyak faktor yang mempengaruhi prestasi kerja pegawai. Prestasi kerja pegawai akan meningkat apabila faktor-faktor tersebut dalam pelaksanaannya tepat sehingga benar-benar menghasilkan kinerja yang diharapkan.

Prestasi kerja seseorang di manapun organisasinya tentunya sangat dibutuhkan organisasi tersebut. Dengan kata lain sebuah organisasi akan membutuhkan prestasi kerja pegawai yang baik. Tentunya dengan memiliki sumber daya manusia yang berprestasi kerja akan dapat membawa organisasi tersebut ke arah yang lebih baik. Di bawah ini adalah skema kerangka pemikiran Prestasi Kerja Pegawai yaitu :



3.1.1. Tempat Penelitian

Tempat penelitian di Kantor Departemen Agama Kota Cilegon.

3.1.2. Variabel Penelitian

3.1.2.1. Variabel Bebas

X_1 = Gaya Kepemimpinan Partisipasi

X_2 = Diklat

3.1.2.2. Variabel Terikat

Y = Prestasi Kerja Pegawai

3.1.3. Definisi Operasional

X_1 : Gaya Kepemimpinan Partisipasi yaitu “suatu gaya kepemimpinan yang merupakan teori yang memberikan seperangkat aturan untuk menentukan ragam dan banyaknya keputusan partisipasi dalam situasi-situasi yang berlainan”

X_2 : Diklat adalah untuk meningkatkan pengetahuan termasuk didalamnya penguasaan teori dan keterampilan untuk memutuskan terhadap persoalan yang menyangkut kegiatan dalam mencapai tujuan

Y : Prestasi merupakan suatu istilah yang selalu digunakan dalam menilai hasil atau pencapaian seseorang atau suatu usaha dalam melakukan sesuatu karena keberhasilannya. Istilah Prestasi berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance*.

3.1.4. Indikator Variabel

Indikator variabel dalam penelitian ini yaitu :



VARIABEL	INDIKATOR	BUTIR PERTANYAAN
GAYA KEPEMIMPINAN PARTISIPASI	<ul style="list-style-type: none"> - Sikap Leadership - Peranan pimpinan terhadap bawahan - Respon bawahan terhadap pimpinan - Implementasi ke unit kerjanya 	<p>2 butir pertanyaan 4 butir pertanyaan</p> <p>4 butir pertanyaan</p> <p>5 butir pertanyaan</p>
DIKLAT	<ul style="list-style-type: none"> - Perencanaan meliputi: jadwal, peserta, materi - Pelaksanaan : materi, waktu, kesesuaian dengan tugas, instruktur, kedisiplinan - Evaluasi; output/ hasil diimplementasikan ke pekerjaan 	<p>4 butir pertanyaan</p> <p>6 butir pertanyaan</p> <p>5 butir pertanyaan</p>
PRESTASI KERJA PEGAWAI	<ul style="list-style-type: none"> - Sikap meliputi moralitas, tanggung jawab, loyalitas - Proses dalam menjalankan tugas - Hasil 	<p>6 butir pertanyaan</p> <p>4 butir pertanyaan</p> <p>5 butir pertanyaan</p>

Sumber : Diolah Penulis

3.2. Pengajuan Hipotesis

Pengajuan hipotesis dalam penelitian ini :

Hipotesis 1

Semakin baik Gaya Kepemimpinan Partisipasi maka akan semakin baik Prestasi Kerja Pegawai.



Hipotesis 2

Semakin baik Diklat maka akan semakin baik Prestasi Kerja Pegawai.

Hipotesis 3

Semakin baik Gaya Kepemimpinan Partisipasi dan Diklat secara simultan maka akan semakin baik Prestasi Kerja Pegawai.

Hipotesis Statistiknya :

$H_0 : \rho = 0$, 0 berarti tidak ada pengaruh

$H_a : \rho \neq 0$, “tidak sama dengan nol” berarti lebih besar atau kurang (-) dari nol berarti ada pengaruh.

3.3. Rancangan Penelitian

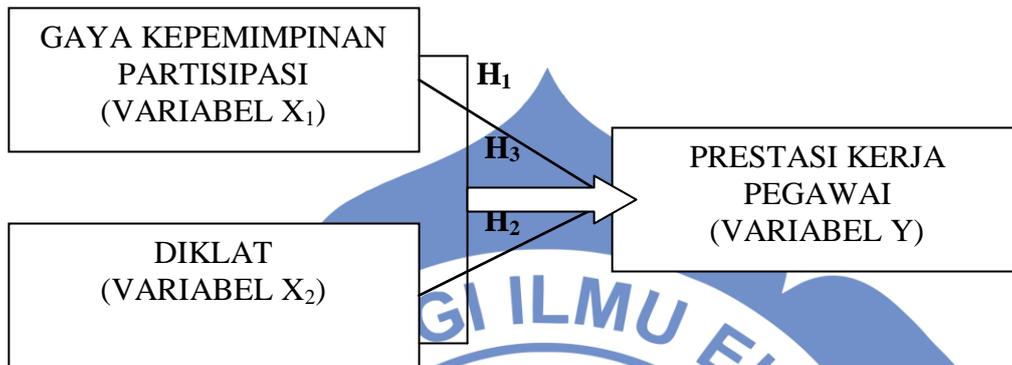
Dalam rancangan penelitian ini akan diketahui variabel-variabel yang ada yang akan diteliti. Tujuannya adalah untuk mengetahui pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipasi (variabel X_1) dan Diklat (variabel X_2) dengan/terhadap Prestasi Kerja Pegawai (variabel Y).

Untuk mendapatkan gambaran yang lengkap tentang Gaya Kepemimpinan Partisipasi dan Diklat terhadap Prestasi Kerja Pegawai dilakukan pendekatan kuantitatif dengan analisis statistik Selain itu juga digunakan pendekatan secara kualitatif untuk mendukung data kuantitatif.

Hubungan antara satu variabel bebas (*independen*), yaitu X_1 dan variabel X_2 dengan satu variabel terikat (*dependen*) yaitu Y, dapat didesain atau dirancang dalam bentuk bagan sebagai berikut :



Bagan 3.1
RANCANGAN PENELITIAN
 (PENGARUH VARIABEL X_1 DAN VARIABEL X_2 DENGAN VARIABEL Y)



Sumber : Hasil Olahan Penulis

3.4. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode Studi Kasus yaitu suatu metode untuk mengetahui secara mendalam tentang permasalahan dalam suatu organisasi dalam waktu yang telah ditentukan. (Husein Umar, 2004: 87).

3.5. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini yaitu penelitian kualitatif yaitu dengan mendeskripsikan variabel-variabel bebas dan terikat sesuai dengan kondisi instansi dan kuantitatif yaitu dengan angka-angka yang diolah dengan analisis statistik untuk mengetahui hubungan tersebut.

3.6. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitiannya yaitu dengan angket/ kuesioner yang sifatnya tertutup. Dikatakan tertutup karena kuesioner tersebut sudah disediakan jawabannya yaitu pemilihan dari nilai 1-5.

3.6.1. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Teknik Kuesioner yaitu suatu teknik untuk mengumpulkan data dengan menggunakan instrumen pengumpul data, di mana antara pengumpul data dengan responden (sumber data) tidak terjadi wawancara dan tatap muka langsung.
2. Teknik Dokumentasi yaitu teknik pengumpulan data melalui bahan-bahan tertulis. Dalam penelitian ini terutama berasal dari dokumen dan arsip serta laporan yang ada pada Departemen Agama Kota Cilegon.
3. Teknik Observasi yaitu memperhatikan obyek penelitian secara langsung. Dalam hal ini penulis melakukan cara pengumpulan data dengan cara pencatatan sistematis di dalam pengamatan secara langsung terhadap para pegawai dari pimpinan sampai bawahan pada Departemen Agama Kota Cilegon.

3.6.2. Jenis Data

Data empirik yang diperlukan yaitu :

1. Data Primer yaitu merupakan data yang diperoleh secara langsung dari sumber data sendiri. Data primer dapat dibedakan sebagai berikut:
 - Data kuantitatif : data-data yang berbentuk angka, misalnya biaya pengujian bahan, pendapatan, dan lain-lain.
 - Data kualitatif : data yang tidak berbentuk angka, misalnya ; landasan teori atau uraian secara deskriptif.



2. Data Sekunder yaitu data yang merupakan pendukung yang dapat diperoleh dari luar yaitu berupa buku, majalah, dan referensi lainnya.

3.7. Skala Pengukuran

Skala pengukuran dalam penelitian ini yaitu skala ordinal. Skala ini merupakan suatu skala untuk mengurutkan dari yang terendah sampai teratas. Sedangkan skala untuk instrumen menggunakan skala Likert karena penelitian ini merupakan penelitian sikap atau persepsi seseorang terhadap suatu objek.

3.8. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel

Populasi adalah keseluruhan atau semua kemungkinan pengamatan yang berhubungan dengan fenomena tertentu (Tigor Hutapea, 1995: 152). Populasi dalam penelitian ini adalah semua pegawai (internal/ dalam kantor) di Departemen Agama Kota Cilegon yaitu berjumlah 50 orang.

Dalam menentukan sampel maka metode yang digunakan adalah dengan metode sensus yaitu mengambil sampel dari jumlah keseluruhan populasi. Dalam penelitian ini sampel yang digunakan adalah 48 orang karena 1 orang adalah peneliti dan 1 orang kepada Kantor Departemen Agama Kota Cilegon tidak dijadikan responden.

3.9. Uji Validitas dan Reliabilitas

3.9.1. Uji Validitas

Uji validitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji validitas item (pertanyaan), yaitu dikatakan valid jika mempunyai dukungan yang kuat terhadap skor total. Dengan kata lain, item pertanyaan dikatakan mempunyai validitas tinggi jika terdapat skor kesejajaran (korelasi yang tinggi) terhadap skor total



item. Validitas item ini dilakukan dengan Uji Korelasi Product Moment Pearson dibantu Program SPSS. Nilai kevaliditasannya berdasarkan nilai r Product Moment dengan taraf signifikansi 95%, jadi dikatakan valid apabila r_{hitung} lebih besar atau sama dengan nilai r Product Moment 0,05 yaitu 0,284 dengan jumlah $n = 48$.

3.9.2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas menunjuk pada satu pengertian bahwa sesuatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik. Instrumen yang sudah dapat dipercaya, yang reliabel akan menghasilkan data yang dapat dipercaya juga.

Dalam pengujian reliabilitas dengan menggunakan metode Koefisien Alpha (α) (Cronbach 1951 dalam Saifuddin Azwar, 2003: 75). Dari analisis ini skor-skor dikelompokkan menjadi belahan dua dari jumlah kuesioner yang ada dan dimasukkan ke Reliability Analysis. Suatu butir pertanyaan apabila dikatakan reliabel apabila nilai yang diperoleh sama atau lebih besar dari 0,600 (Saifuddin Azwar, 2003: 75).

3.10. Metode Analisis Data

Untuk membuktikan sampai seberapa jauh pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipasi dan Diklat terhadap Prestasi Kerja Pegawai pada Departemen Agama Kota Cilegon, peneliti akan menganalisis data-data yang telah ada. Pada analisis statistik ini akan dilakukan beberapa pengujian yakni :



3.10.1. Analisis Koefisien Determinasi Parsial dan Berganda

Analisis Koefisien Determinasi Parsial (r^2) yaitu suatu analisis untuk mengetahui pengaruh satu variabel bebas terhadap satu variabel terikat secara prosentase. Analisis Koefisien Determinasi Berganda (R^2) yaitu suatu analisis untuk mengetahui kontribusi atau pengaruh dua variabel bebas atau lebih terhadap variabel terikat secara prosentase.

3.10.2. Analisa Regresi

Analisa regresi untuk melakukan peramalan besarnya nilai terikat (Y) bila nilai variabel bebas (X) variabel bebas telah diketahui atau sebaliknya untuk mengetahui pengaruh variabel bebas (X) bila variabel terikat (Y) telah diketahui.

Adapun rumus regresi berganda yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

Keterangan :

Y = Skor responden dari Y (variabel nilai Y/variabel terikat)

a = Nilai Konstan variabel Y

b = Koefisien arah regresi

X = Variabel nilai X (variabel nilai X/variabel bebas)

3.10.3. Uji Hipotesis

Adapun pengujian hipotesis dilakukan melalui tahap-tahap sebagai berikut :

Analisis selanjutnya dengan pengujian hipotesis yaitu dengan membandingkan antara hasil perhitungan t dengan t_{tabel} dan F_{hitung} dengan F_{tabel} :



- a. Apabila $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka hipotesis alternatif (H_a) diterima dan hipotesis nol (H_0) di tolak. Apabila $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka hipotesis alternatif (H_a) diterima dan hipotesis nol (H_0) di tolak.

Apabila $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka hipotesis alternatif (H_a) ditolak dan hipotesis nol (H_0) diterima. Apabila $F_{hitung} < F_{tabel}$ maka hipotesis alternatif (H_a) ditolak dan hipotesis nol (H_0) diterima.

- b. $H_0 : p = 0$, artinya tidak ada hubungan antar variabel X dan variabel Y

$H_a : p > 0$, maka hubungan yang terjadi adalah hubungan positif

$H_a : p < 0$, maka hubungan yang terjadi adalah hubungan negatif.

- c. Tingkat kemaknaan yang dipilih (signifikansi) yang penulis pilih adalah ada tingkat kepercayaan 95 % ($\alpha = 0,05$)

- d. Jenis uji yang digunakan adalah Uji t, maka tabel yang digunakan adalah tabel t untuk tingkat kepercayaan 95 % ($\alpha = 0,05$). Derajat bebas (df) untuk distribusi t adalah dengan rumus :

$$\begin{aligned} df &= (n-3) \\ &= n - df1 \\ &= 48 - 1 \\ &= 47 \\ &= 47 - 2 (X_1 \text{ dan } X_2) \\ &= 45 \end{aligned}$$

Setelah itu baik dari uji t maupun uji F masing-masing hasilnya dibandingkan dengan t_{tabel} atau F_{tabel} .



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Dari uraian bab-bab di atas, maka dapat diambil kesimpulan yaitu sebagai berikut :

- a. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipasi (variabel X_1) terhadap Prestasi Kerja Pegawai sebesar $0,603^2 = 0,364$ (36,4%) sehingga kontribusi Gaya Kepemimpinan Partisipasi terhadap Prestasi Kerja Pegawai sebesar 36,4% dan selebihnya sebesar $100\% - 36,4\% = 63,6\%$ dipengaruhi oleh faktor di luar Gaya Kepemimpinan Partisipasi seperti motivasi, promosi, budaya organisasi, dan lain-lain.
- b. Pengaruh Diklat (variabel X_2) terhadap Prestasi Kerja Pegawai sebesar $0,664^2 = 0,441$ (44,1%) sehingga kontribusi Diklat terhadap Prestasi Kerja Pegawai sebesar 44,1% dan selebihnya sebesar $100\% - 44,1\% = 55,9\%$ dipengaruhi oleh faktor di luar Diklat seperti motivasi, promosi, budaya organisasi, dan lain-lain.
- c. Nilai Koefisien Determinasi Berganda (R^2) Gaya Kepemimpinan Partisipasi (variabel X_1) dan Diklat (variabel X_2) terhadap Prestasi Kerja Pegawai (variabel Y) sebesar $0,727^2 = 0,528$ (52,8%). Angka ini memiliki makna bahwa kontribusi Gaya Kepemimpinan Partisipasi dan Diklat dalam meningkatkan Prestasi Kerja Pegawai sebesar 52,8%. Selebihnya sebesar $100 - 52,8\% =$

47,2% adalah kontribusi dari faktor lainnya, seperti faktor budaya organisasi, promosi, motivasi, dan lain-lain.

5.2. Saran-saran

- a. Gaya kepemimpinan partisipasi harus diterapkan di Kantor Departemen Agama Kota Cilegon karena gaya kepemimpinan ini sangat besar pengaruhnya terhadap prestasi kerja pegawai. Dengan gaya kepemimpinan partisipasi ini akan membawa suasana harmonis antara pimpinan dengan bawahan sehingga akan meningkatkan prestasi kerja pegawai. Untuk itu, pemimpin (Kepala Depag) harus menyadari bahwa kepeimpinannya sangat diharapkan secara baik dan benar.
- b. Diklat selama ini sudah berjalan apapun bentuk diklatnya baik yang berjenis pengembangan karir maupun yang berjenis hanya sebatas penambahan ilmu pengetahuan dan wawasan. Dengan adanya diklat akan memberikan arti yang penting bagi pegawai dalam memperlancar tugasnya. Tentunya menjadi perhatian kepegawaian untuk membuat program diklat yang lebih mengena ke tujuan diklat.
- c. Gaya kepemimpinan partisipasi dan diklat sangat bermanfaat bagi pengembangan organisasi. Untuk itu perlu adanya penerapan yang terprogram, baik gaya kepemimpinan yang diharapkan oleh institusi maupun oleh diri pegawai harus satu misi dan visi. Dengan penerapan diklat akan memberikan dampak positif dalam pembinaan pegawai.



DAFTAR PUSTAKA

- Alex S, Nitisemito, **Manajemen Personalia**, Cetakan ke-6, Penerbit Ghalia Indonesia, Jakarta, 1991.
- Bambang Swasto, **Pengembangan Sumber Daya Manusia, Pengaruhnya terhadap Kinerja dan Imbalan**, Badan Penerbit Fak.Ilmua Administrasi Brawijaya, Malang, 1996.
- David, Keith, **Human Behavior at Work: Organization Behavior**, Fifth Edition, Mc. Graw-Hill Publishing Lth, New Delhi, 1997.
- Donelly, Gibson, Ivancevich, **Organisasi Manajemen**, Penerbit Erlangga, Jakarta, 1992.
- Flippo, Edwin B., **Manajemen Personalia I & II**, Penerbit Erlangga; Edisi Bahasa Indonesia, Jakarta, 1991.
- Heidjrachman Ranupandojo & Suad Husnan, **Manajemen Personalia**, BPFE, Yogyakarta, 1997.
- Hutapea, Tigor, **Statistik : Teori dan Aplikasi Jilid II**, STIE IBK, Jakarta, 1995.
- Husein Umar, **Metode Riset Bisnis**, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2004
- I.G. Wurisanto, **Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia**, PT. Gramedia, Jakarta, 1992.
- Indriyo Gitosudarmo dan Nyoman Sudita, **Prilaku Keorganisasian**, BPFE, Yogyakarta, 1992.
- Kartini Kartono, **Pemimpin dan Kepemimpinan**, Edisi Baru, Raja Grafindo Persada, Jakarta, 1998.
- Keith, Davis, **Human Behavior at Work: Organization Behavior**, Fifth Edition, Mc. Graw-Hill Publishing Lth, New Delhi, 1997.
- Malayu Hasibuan S.P. , **Manajemen Sumber Daya Manusia Edisis Revisi**, Bumi Aksara, 2000.

© 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 mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



- Manullang M, **Dasar-dasar Manajemen**, PT. Sinar Harapan, Medan, 1992.
- _____, **Manajemen Personalia**, Cetakan kelima, Ghalia Indonesia, Jakarta, 1993.
- Moekijat, **Manajemen Kepegawaian**, Penerbit Ghalia Indonesia, Jakarta, 2000
- Moh. Agus Tulus, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 1996.
- Muhamad As'ad, **Psikologi Industri**, Penerbit Ghalia Indonesia, Jakarta, 1991.
- Robbins, Stephen P., **Organizational Behavior, international edition, 8th edition**, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey 07458. 1998
- _____, **Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi** Edisi ke 5 (Alih bahasa : Halida, Dewi Sartika), Jakarta, Penerbit : Erlangga. 1994.
- Saifuddin Azwar, **Reliabilitas dan Validitas**, Pustaka Pelajar, Yogyakarta, 2003.
- Siagian , Sondang P, **Peranan Staf dalam Manajemen** , Jakarta, 1991.
- Sujak Abi, **Kepemimpinan Manajerial**, Rajawali Press, Jakarta, 1990.
- Sugiyono, **Metode Penelitian Bisnis**, Penerbit ALFABETA, Bandung, 2000.
- Susilo Martoyo, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Edisi 3, BPFE Yogyakarta, 1994.
- Syahri Alhusin, **Aplikasi Statistik Praktis dengan SPSS.10 for Windows**, Penerbit J & J, Yogyakarta, 2003.
- T. Hani Handoko, **Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia**, Edisi Kedua, BPFE, Yogyakarta, 1992.
- Winardi, **Kepemimpinan Dalam Manajemen**, Rineka Cipta, Jakarta, 1990.
- Wirawan, **Teori Kepemimpinan. Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat**, Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA, Jakarta, 2003.