

e-JKPP

Jurnal Kebijakan & Pelayanan Publik

ISSN : 2443-1214

Implementasi Kebijakan Ketahanan Pangan di Kabupaten Tasikmalaya,

Ade Iskandar

Perspektif Ketahanan Nasional di Provinsi Lampung.

Akhmad Suharyo

Evaluasi Kebijakan Penataan Organisasi Perangkat Daerah Pada Pemerintah Kabupaten/Kota

Ani Heryani

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tulang Bawang

Ida Farida

Strategi Pembangunan Melalui Pengarusutaaan Gender (Analisis SWOT Pada Program Gender Watch di Kabupaten Gresik)

Rabina Yunus

Pengaruh Struktur Organisasi, Rentang Kendali dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Badan Penyelenggaraan Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Kendari

Rola Yona Anto

Profil Kekuatan Usaha Dala Memanfaatkan Peluang Usaha Industri Kecil di Pasar

Supriyanto



e-JKPP

Jurnal Kebijakan & Pelayanan Publik

Vol. 1 No. 2 Agustus 2015

Pembina

Dr. Ir. M. Yusuf S. Barusman, MBA

Penanggung Jawab

Dr. YadiLustiadi, M.Si

Ketua Penyunting

Dr. Malik, M.Si

Penyunting Ahli

Prof. Dr. Yulianto, M.Si (FISIP-UNILA)

Dr. Supriyanto, M.Si (FISIP-UBL)

Dr. AkhmadSuharyo, M.Si (FISIP-UBL)

Dr. NurEfendi, M.Si (FISIP-UNILA)

Dr. Jamal, M.Si (FISIP-UHO)

Penyunting Pelaksana

Dra. AzimaDimiyati, MM

Vida Yunia Cancer, S.AN

Tata Usaha

Winda, SE

Penerbit

Universitas Bandar Lampung

Program Pascasarjana Magister Ilmu Administrasi

Alamat Redaksi

Program Pascasarjana Magister Ilmu Administrasi

Kampus B Jln. Z.A. Pagar Alam No. 89 Labuhan Ratu – Bandar Lampung 35142

Telp: (0721) 789825, Fax: (0721) 770261, E-mail: Pascasarjana@ubl.ac.id

e-JKPP

Jurnal Kebijakan & Pelayanan Publik

Vol. 1 No. 2 Agustus 2015

DAFTAR ISI

Implementasi Kebijakan Ketahanan Pangan di Kabupaten Tasikmalaya	1-20
Ade Iskandar	
Perspektif Ketahanan Nasional di Provinsi Lampung	21-47
Akhmad Suharyo	
Evaluasi Kebijakan Penataan Organisasi Perangkat Daerah Pada Pemerintah Kabupaten/Kota	48-62
Ani Heryani	
Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tulang Bawang	63-78
Ida Farida	
Strategi Pembangunan Melalui Pengarusutaaan Gender (Analisis SWOT Pada Program <i>Gender Watch</i> di Kabupaten Gresik)	79-94
Rabina Yunus	
Pengaruh Struktur Organisasi, Rentang Kendali dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Badan Penyelenggaraan Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Kendari	94-111
Rola Pola Anto	
Profil Kekuatan Usaha Dala Memanfaatkan Peluang Usaha Industri Kecil di Pasar	112-129
Supriyanto	

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL DAN IKLIM
ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA SEKRETARIAT
DAERAH KABUPATEN TULANG BAWANG**

OLEH
IDA FARIDA
DOSEN MIA - UNIVERSITAS BANDAR LAMPUNG

ABSTRACT

Target in this research is : (1) Influence of Style of Leadership situasional of To Officer Performance of Secretariat of Regency Tulang Bawang , (2) Climate Influence Work To Officer Performance of Secretariat of Regency Tulang Bawang, (3) Style of Leadership of situasional and Climate Work to have an effect on to Officer Performance of Secretariat of Regency Tulang Bawang.

Research Method which is according to researcher as according to this research method is use the this research type is explanatory survey. Research population as much 60 officer people of both for status of Public Servant of Civil and also energy honorer of Secretariat of Area of Regency Tulang Bawang. With the consideration sum up the population of a little and its spreading at one location, hence entire/all population amount made by sampel hence can be said that by this research use the saturated withdrawal sampel technique or census.

Result of research indicate that there is influence signifikan, good of style of leadership of situasional and also organizational climate to officer performance of at Secretariat of Area of Regency Tulang Bawang. Result of data processing of menunjukkan that variable of style of leadership situasional of equal to 67,00 gratuity of while organizational climate variable equal to 66,30 gratuity, while influence by bersama-sam between officer performance of Secretariat of Area of Regency Tulang Bawang , equal to 66,70 gratuity, the mentioned be at the good enough category, but not yet optimal. Is thereby happened by because variable there be still be other;dissimilar influencing but is not checked.

Keyword : Leadership Style, Organizational Climate, performance.

A. Latar Belakang Masalah

Dalam upaya menumbuhkan gaya kepemimpinan untuk mau bekerja dalam pencapaian tujuan dan sasaran secara efektif dan efisien dapat berbeda karena perilaku tiap individu juga berbeda. Ada beberapa faktor khusus yang menyebabkan perbedaan individu dalam perilakunya diantaranya persepsi, sikap, dan kepribadian seorang individu, (Gibson, 1990:53). Perilaku yang berbeda dari setiap pegawai sebagai individu dapat dilihat dari tingkatan kinerja pegawai dalam proses pencapaian tujuan dan sasaran organisasi.

Pemerintah Daerah Kabupaten Tulang Bawang yang mempunyai perangkat daerah mulai dari tingkat daerah kabupaten sampai di tingkat Desa/Kelurahan memiliki struktur dan mempunyai tugas dan fungsi (*tupoksi*) yang harus dilaksanakan dengan baik. Dengan demikian bahwa gaya kepemimpinan mempunyai peran yang sangat besar dan menentukan keberhasilan pembangunan yang telah diprogramkan.

Secara empirik dan berdasarkan fenomena pra penelitian dan observasi ditemui beberapa fenomena antara lain

adanya : (1) Gaya kepemimpinan yang menurun karena ketidakpastian yang menonjol terhadap mutasi yang setiap saat berubah-ubah dalam kurun waktu 1 tahun terakhir yang mengakibatkan perubahan tugas pokok dan fungsi serta uraian jabatan; (hasil wawancara bulan Januari 2013), (2) Kepemimpinan yang diterapkan belum baik dengan ditunjukkan beberapa perilaku antara lain, menolak untuk mengambil keputusan karena faktor pergantian kepemimpinan yang ada belum stabil pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tulang Bawang, sehingga pegawai masih banyak yang bersembunyi di balik kegiatan-kegiatan ketimbang mencapai hasil, menjadikan hal-hal kecil mendominasi hal-hal pokok (membicarakan isu-isu yang tidak jelas), berselera besar terhadap diskusi-diskusi dan kurang berminat untuk bertindak, dan pasif untuk bertindak karena terlalu banyak beranalisis, yang mengakibatkan rendahnya kinerja dalam melakukan tupoksi, hal tersebut memungkinkan karena selama tahun 2012 Bupati Tulang Bawang mengikuti proses pencalonan Gubernur. (wawancara bulan Desember 2012), (3) Gaya kepemimpinan yang diterapkan baik dari eselon II, III maupun IV masih terlihat kurang harmonis satu sama lainnya, sehingga kehadiran pegawai di kantor utamanya dari daftar hadir yang tidak ikut apel pada bulan oktober sebesar 10 %, kemudian bulan noepember 12 %, dan pada bulan Desember 15 %, (Laporan bulanan Desember 2012), dan hal ini cenderung meningkat dari tiga bulan terakhir diduga karena iklim/lingkungan kerja yang cenderung menurun sehingga tidak sesuai harapan.

Berdasarkan latar belakang tersebut maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

- 1) Apakah Gaya Kepemimpinan situasional berpengaruh Terhadap

Kinerja Pegawai pada Sekretariat Kabupaten Tulang Bawang ?

- 2) Apakah Iklim Kerja berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai pada Sekretariat Kabupaten Tulang Bawang ?
- 3) Apakah Gaya Kepemimpinan situasional dan Iklim Kerja bersama-sama berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada Sekretariat Kabupaten Tulang Bawang ?

Adapun kegunaan dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut :

- 1) Kegunaan Teoretis.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan kajian dan bahan perbandingan pada penelitian yang relevan dengan penelitian ini serta bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan, terutama dapat mempertajam konsep-konsep gaya kepemimpinan maupun iklim kerja baik secara internal maupun eksternal dalam rangka peningkatan kinerja pegawai. Apabila hasil uji hipotesa diterima maka akan memperkuat kerangka pemikiran di dalam pengembangan ilmu, khususnya dalam lingkup ilmu administrasi pembangunan.

- 2) Kegunaan Praktis

Diharapkan dapat menjadi bahan masukan pada Sekretariat Kabupaten Tulang Bawang untuk dijadikan bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan di masa mendatang baik pimpinan maupun bawahan.

B. Kajian Teoretis

Menurut Gaya Fiedler (1967:203) kepemimpinan situasional adalah gaya kepemimpinan yang membangun hubungan antara gaya kepemimpinan dengan situasi yang menyenangkan. Gaya kepemimpinan ini hal-hal: (1) hubungan pemimpin dengan anggota; (2) derajat dari struktur tugas; (3) posisi yang dicapai

lewat otoritas formal.

Menurut teori kepemimpinan situasional, tidak ada cara terbaik untuk mempengaruhi perilaku orang-orang. Gaya kepemimpinan yang mana yang harus diterapkan seseorang pemimpin terhadap orang atau karyawan tergantung pada level kematangan dan orang-orang yang akan dipengaruhi pemimpin. Perilaku pemimpin yang tinggi pengarahan dan rendah dukungan (G-1) dirujuk sebagai gaya kepemimpinan ini dicirikan instruksi karena gaya ini dicirikan dengan komunikasi satu arah.

Menurut Siagian (1994: 30) mengemukakan bahwa Gaya kepemimpinan seseorang akan identik dengan gaya kepemimpinan orang yang bersangkutan. Dengan demikian bahwa gaya kepemimpinan merupakan gambaran dari kepribadian seseorang dalam mengambil keputusan. Nawawi (2003: 115) mengartikan gaya kepemimpinan yaitu:

Sebagai norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain, dengan maksud menyamakan persepsi di antara orang yang akan dipengaruhi. Pendapat tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan suatu gambaran perilaku seseorang dalam mempengaruhi orang lain agar keinginan orang tersebut diikuti oleh orang lain, tanpa ada paksaan atau tekanan.

Dengan demikian bahwa gaya kepemimpinan merupakan suatu norma perilaku seseorang dalam mempengaruhi orang lain sehingga orang lain tersebut dapat mengikuti keinginannya sebagai upaya dalam menyamakan keinginan sesuai tujuan yang telah ditentukan.

Sehubungan dengan itu, Darma (1988 : 152) menyatakan ada empat faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan

situasional yaitu:

sistem nilai, rasa yakin terhadap bawahan, inklinasi kepemimpinan, dan perasaan aman dalam situasi tertentu. Dengan demikian bahwa kepemimpinan situasional merupakan suatu sistem nilai yang terdapat pada orang tersebut yang diterapkan pada orang lain sehingga orang lain tersebut mengikutinya dengan kondisi dan situasi tertentu.

Dengan demikian bahwa gaya kepemimpinan situasional merupakan sistem nilai rasa seorang dalam waktu tertentu dan dalam situasi tertentu yang ditetapkan terhadap orang lain dalam melakukan tindakan, sesuai jabatannya atau sesuai kedudukannya sebagai pimpinan.

Berdasarkan beberapa teori tentang gaya kepemimpinan menurut menurut seorang Hersey dan Blanchard (1986: 117) bahwa hubungan antara seorang pimpinan dan bawahan bergerak melalui empat tahap, sejalan dengan perkembangan dan kematangan bawahan, sehingga para pemimpin perlu mengubah gaya kepemimpinannya untuk disesuaikan dengan perkembangan bawahan dalam setiap tahap tersebut.

Fase awal, terjadi ketika bawahan pertama kali memasuki organisasi. Pada kondisi ini, gaya pimpinan yang berorientasi pada tugas adalah penting. Bawahan harus diberi instruksi mengenai tugasnya dan dibuat terbiasa dengan peraturan dan prosedur organisasi. Pada tahap ini seorang pimpinan yang tidak mengarahkan (*nondirective*) menyebabkan kecemasan dan kebingungan karyawan baru.

Fase kedua terjadi pada saat bawahan mulai mempelajari tugasnya, pada fase ini manajemen yang berorientasi tugas tetap penting karena bawahan belum mau atau belum mampu menerima tanggung jawab sepenuhnya. Pada fase

kedua ini pimpinan bisa memulai perilaku yang berorientasi karyawan.

Fase ketiga, kemampuan dan motivasi berprestasi bawahan meningkat dan mereka secara aktif mulai mencari tanggung jawab yang lebih besar. Pimpinan tidak perlu lagi bersikap mengarahkan tetapi terus mendukung dan mengarahkan agar dapat memperkuat tekad bawahan untuk memikul tanggung jawab lebih.

Dari sekian banyak model/gaya kepemimpinan yang dikemukakan oleh para pakar, peneliti dapat mengemukakan berbagai model/gaya kepemimpinan sebagai berikut :

1) Gaya Kepemimpinan Otokratis

Kepemimpinan otokratis pada dasarnya mendasarkan diri pada kekuasaan dan paksaan mutlak serta harus dipatuhi. Pemimpinnya selalu mau berperan sebagai pemain tunggal. Setiap perintah dan kebijakan ditetapkan tanpa konsultasi dengan bawahannya. Bahkan bawahan tidak pernah diberi informasi secara mendetail mengenai rencana dan tindakan yang harus dilakukan. Selanjutnya, pemimpin selalu berdiri jauh dari anggota dan bahkan bersikap menyisihkan diri. Pemimpin otokratis itu senantiasa ingin berkuasa absolut, tunggal dan merajai keadaan. Sikap dan prinsip-prinsipnya sangat konservatif dan bersifat kaku. Pemimpin mau bersikap (baik) terhadap bawahan apabila bawahan bersedia patuh secara mutlak dan menyadari tempatnya sendiri (Kartono, 1982: 39).

Definisi gaya kepemimpinan otokratis yang dikemukakan oleh Purwanto (2002: 39), pemimpin bertindak seperti diktator terhadap anggota-anggota kelompok. Baginya, memimpin adalah menggerakkan atau memaksa kelompok. Kekuasaan pemimpin yang otokratis hanya dibatasi oleh Undang-Undang. Pendapat serupa yang dikemukakan Siagian (1971: 126) bahwa gaya kepemimpinan otokratis, memiliki sifat-sifat, menganggap

organisasi yang dipimpinnya sebagai milik pribadi, mengidentifikasi tujuan organisasi, menganggap bawahan sebagai alat semata-mata, tidak mau menerima pendapat, saran, dan kritik dari anggotanya, terlalu bergantung pada kekuasaan formalnya dan caranya menggerakkan bawahan dengan pendekatan paksaan.

Menurut Winardi (2000: 78) bahwa ada beberapa istilah yang digunakan orang untuk menerangkan pendekatan umum yang dipergunakan para pemimpin dalam situasi-situasi kemanusiaan, yaitu otokratis, demokratis, birokratis, neurokratis, dan laissez faire. Dari sini dapat disimpulkan bahwa ada tiga gaya kepemimpinan yaitu gaya kepemimpinan otoriter, gaya kepemimpinan demokratis, dan gaya kepemimpinan laissez faire.

Reddin (1995 : 57-59) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan otokrasi yang baik (*Benevolent Autocrat*) adalah gaya kepemimpinan yang memberikan perhatian maksimum terhadap tugas, dan perhatian yang minimum terhadap hubungan kerja. Seorang Pimpinan yang mempergunakan gaya ini mengetahui secara tepat apa yang ia inginkan dan bagaimana memperoleh apa yang diinginkan tersebut tanpa memperdulikan kesenangan atau ketidaksegaran di pihak lain.

Dari berbagai pendapat tersebut, maka dapat dikemukakan bahwa gaya kepemimpinan otokratis adalah gaya kepemimpinan yang cenderung otoriter dalam pengambilan keputusan dengan ciri-ciri seperti memaksakan kehendak, tidak menerima pendapat bawahan, menjatuhkan sanksi tanpa dasar yang jelas, tidak mempercayai hasil kerja bawahan dan sangat tergantung pada jabatannya dalam melakukan perintah.

2) Gaya Kepemimpinan Situasional

Menurut Hersey & Blanchard (1982: 150) bahwa gaya kepemimpinan situasional yang diberi nama "*Life Cycle Theory of Leadership*". Teori ini

dikembangkan atas dasar teori keefektifan tiga dimensi (3 D) yang menekankan pada pentingnya karakteristik bawahan dalam menyeleksi gaya kepemimpinan. Tiga dimensi yang dimaksud adalah (1) dimensi perilaku tugas, (2) dimensi perilaku hubungan, dan (3) dimensi keefektifan.

Dijelaskan pula Hersey dan Blanchard (1986: 115) tentang kepemimpinan bahwa:

yang paling efektif itu berbeda-beda sesuai dengan kematangan atau kedewasaan bawahan, yang diartikan bukan dalam arti usia atau stabilitas emosional, melainkan keinginan untuk berprestasi, kesediaan untuk menerima tanggung jawab, dan kemampuan serta pengalaman yang berhubungan dengan tugas Tujuan dan pengetahuan bawahan merupakan variabel-variabel penting dalam menentukan gaya kepemimpinan yang efektif.

Pemimpin memberikan batasan peranan pengikutnya dan memberitahu mereka tentang apa, bagaimana, bilamana dan di mana mereka akan melaksanakan berbagai tugas. Inisiatif pemecahan masalah dan pembuatan keputusan diumumkan, dan pelaksanaannya diawasi secara ketat oleh pemimpin.

Pendekatan situasional ini juga disebut dengan pendekatan kontingensi. Pendekatan ini didasarkan atas asumsi bahwa keberhasilan kepemimpinan suatu organisasi atau lembaga tidak hanya tergantung atau dipengaruhi oleh perilaku dan sifat-sifat pemimpin saja tetapi juga dipengaruhi situasi dan sifat bawahan. Organisasi atau lembaga yang sejenis pun akan menghadapi masalah karena berbeda semangat dan watak bawahan berbeda. Situasi yang berbeda harus dihadapi dengan perilaku kepemimpinan yang berbeda pula.

Kemudian untuk mengukur gaya

kepemimpinan situasional, maka digunakan dimensi-dimensi yaitu sebagai berikut : (1) Instruksi, (2) Pengarahan, (3) Partisipasi, (4) Delegasi.

Menurut Purwanto (2002: 95) bahwa salah satu faktor yang menunjukkan adanya perbedaan situasi organisasi adalah tingkat kematangan perilaku bawahan tinggi rendahnya tingkat kematangan bawahan turut menentukan kecenderungan gaya kepemimpinan seorang pemimpin. Selanjutnya menurut seorang Hersey dan Blanchard (1986: 117) bahwa hubungan antara seorang pimpinan dan bawahan bergerak melalui empat tahap, sejalan dengan perkembangan dan kematangan bawahan, sehingga para pemimpin perlu mengubah gaya kepemimpinannya untuk disesuaikan dengan perkembangan bawahan dalam setiap tahap tersebut.

Fase awal, terjadi ketika bawahan pertama kali memasuki organisasi. Pada kondisi ini, gaya pimpinan yang berorientasi pada tugas adalah penting. Bawahan harus diberi instruksi mengenai tugasnya dan dibuat terbiasa dengan peraturan dan prosedur organisasi. Pada tahap ini seorang pimpinan yang tidak mengarahkan (*nondirective*) menyebabkan kecemasan dan kebingungan karyawan baru.

Fase kedua terjadi pada saat bawahan mulai mempelajari tugasnya, pada fase ini manajemen yang berorientasi tugas tetap penting karena bawahan belum mau atau belum mampu menerima tanggung jawab sepenuhnya. Pada fase kedua ini pimpinan bisa memulai perilaku yang berorientasi karyawan.

Fase ketiga, kemampuan dan motivasi berprestasi bawahan meningkat dan mereka secara aktif mulai mencari tanggung jawab yang lebih besar. Pimpinan tidak perlu lagi bersikap mengarahkan tetapi terus mendukung dan mengarahkan agar dapat memperkuat tekad bawahan untuk memikul tanggung jawab lebih besar. Bilamana bawahan

telah lebih percaya diri, mampu mengarahkan diri dan berpengalaman, pimpinan dapat mengurangi porsi dukungan dan dorongan.

Beberapa pendapat tersebut, maka gaya kepemimpinan situasional merupakan gaya kepemimpinan yang didasarkan pada situasi terhadap efektifitas kepemimpinannya di dalam suatu organisasi. Hal ini berhubungan dengan jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh seorang pemimpin dan tingkat kesiapan atau kematangan bawahan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya di dalam organisasi.

Gaya kepemimpinan situasional ini dapat dilihat dari aspek bilamana seorang pemimpin membina hubungan dengan bawahan, pemberian instruksi dan tugas sesuai dengan kemampuan dan keahlian yang dimiliki bawahan, perincian terhadap tugas, pemberian semangat/support serta motivasi terhadap bawahan, pemberian toleransi sesuai dengan kondisi yang dialami oleh bawahan.

3) Gaya Kepemimpinan Demokratik

Gaya kepemimpinan demokratis berorientasi kepada manusia dan memberikan bimbingan yang efisien kepada para pengikutnya. Pada gaya kepemimpinan yang demokratis, pemimpin mengutamakan koordinasi pekerjaan kepada semua bawahannya, dengan penekanan pada rasa tanggung jawab internal.

Menurut Purwanto (2002: 30) bahwa pemimpin yang demokratis selalu berusaha menstimulasi anggota-anggotanya agar bekerja secara kooperatif untuk mencapai tujuan bersama. Gaya kepemimpinan demokratis adalah gaya kepemimpinan dimana dalam mengambil keputusan, pemimpin memberi kesempatan kepada individu atau kelompok bawahan untuk membuat keputusan. Pimpinan biasanya memberikan spesifikasi mengenai batas-batas pilihan terakhir yang harus diambil dan meminta persetujuan bawahan sebelum

keputusan dilaksanakan. Kepemimpinan delegatif juga disebut sebagai kepemimpinan demokratis.

Menurut Kartono (1982: 43) kekuatan kepemimpinan demokratis ini, bukan terletak pada "person atau individu pemimpin" akan tetapi terletak pada partisipasi aktif dari setiap kelompok. Kepemimpinan demokratis menghargai potensi setiap individu, mau mendengarkan nasihat dan sugesti bawahan dan bahkan bersedia mengakui keahlian bawahan dibidangnya masing-masing serta mampu memanfaatkan kapasitas setiap anggota seefisien dan seefektif mungkin pada saat kondisi yang tepat.

Siagian (1971 : 127) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan demokratis memiliki sifat-sifat yaitu dalam menggerakkan bawahan bertitik tolak dari pandangan bahwa manusia itu selalu berusaha untuk menyesuaikan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi bawahan, senang menerima saran, pendapat, dan kritik dari bawahan, mengutamakan kerja sama dalam mencapai tujuan, memberikan kebebasan seluas-luasnya kepada bawahan dan membimbingnya, mengusahakan agar bawahan dapat lebih sukses daripada dirinya, selalu mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.

Berdasarkan pengertian tersebut, maka gaya kepemimpinan demokratis adalah gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin berusaha untuk menyesuaikan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi bawahan, senang saran, pendapat, dan kritik dari bawahan, mengutamakan kerja sama dalam mencapai tujuan, memberikan kebebasan seluas-luasnya kepada bawahan dan membimbingnya, mengusahakan agar bawahan dapat lebih sukses daripada dirinya, dan selalu mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai

pemimpin.

4) Gaya Kepemimpinan Harismatik

Menurut Kartono (1982: 83) bahwa kepemimpinan kharismatik adalah kepemimpinan yang memiliki kekuatan energi, daya tarik yang luar biasa untuk mempengaruhi orang lain, sehingga ia mempunyai pengikut yang sangat besar jumlahnya. Bawahan menganggap pemimpin mempunyai kekuatan gaib (supernatural power) dan kemampuan-kemampuan yang super human, yang diperolehnya sebagai karunia dari Yang Maha Kuasa. Dia banyak memiliki inspirasi dan teguh pada pendirian dan percaya diri;

5) Gaya Kepemimpinan Paternalistik

Gaya kepemimpinan Paternalistik adalah gaya kepemimpinan yang bersifat kepatuhan. Dia menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak mau atau belum dewasa bahkan dianggap, sebagai anak sendiri sehingga mereka perlu dilindungi oleh pemimpin. Gaya kepemimpinan paternalistik inipun boleh dikata hampir tidak pernah memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan sendiri;

6) Gaya Kepemimpinan Militeristik

Gaya kepemimpinan militeristik adalah gaya kepemimpinan yang bersifat kemiliteran. Gaya dan penampilannya mencontoh gaya militer. Jika dilihat lebih seksama, gaya kepemimpinan ini mirip dengan gaya kepemimpinan otoriter. Tetapi harus dipahami, bahwa gaya kepemimpinan militeristik itu berbeda dengan kepemimpinan organisasi militer. Biasanya gaya kepemimpinan militeristik lebih banyak menggunakan sistem perintah/ komando terhadap bawahannya dan bahkan seringkali menuntut disiplin keras dan bersifat kaku. Gaya kepemimpinan inipun biasanya tidak menghendaki adanya saran, usul dan kritikan-kritikan dari bawahannya, komunikasi hanya berlangsung searah saja.

7) Gaya Kepemimpinan *Laissez Faire*

Gaya kepemimpinan *Laissez Paire* adalah gaya kepemimpinan dimana pemimpin praktis tidak memimpin sebagaimana layaknya sebagai seorang pemimpin. Mereka memberikan kebebasan kepada setiap orang, atau kelompok untuk membuat semauanya dan bahkan gaya kepemimpinan semacam ini tidak berpartisipasi dalam kegiatan kelompoknya. Semua pekerjaan dan tanggung jawab harus dilakukan oleh bawahan sendiri.

Pemimpin menjadi tidak berwibawa dan tidak mampu mengontrol bawahannya dan bahkan tidak memiliki kemampuan untuk melaksanakan koordinasi kerja dan tidak pula berdaya sama sekali dalam menciptakan suasana kerja yang kooperatif.

8) Gaya Kepemimpinan Populistik

Gaya populistik adalah gaya kepemimpinan yang dapat membangunkan solidaritas rakyat. Gaya kepemimpinan populistik ini berpegang teguh pada nilai-nilai masyarakat yang tradisional dan bahkan kurang mempercayai dukungan, kekuatan serta bantuan hutang luar negeri.

9) Gaya Kepemimpinan Administrasi atau Eksekutif

Gaya kepemimpinan Adminstratif ini adalah gaya kepemimpinan dimana pimpinan dapat menyelenggarakan tugas-tugas administrasi secara efektif sedang para pemimpinnya terdiri dari teknokrat dan administrator yang mampu menggerakkan dinamika modernisasi dan pembangunan. Dengan demikian dapat dibangun sistem administrasi dan birokrasi yang efisien dan efektif

Tannenbaum dan Schmid dalam Purwanto, (2002: 32) mengemukakan bahwa bermacam-macam gaya kepemimpinan dapat dilukiskan sebagai suatu kontinum (gambar 2), dimana kontinum tersebut tersebar diantara dua kepemimpinan yang ekstrem, yaitu gaya kepemimpinan *otokratis*, dan gaya kepemimpinan *laissez faire* yaitu jika

kontinum itu diumpamakan sebagai suatu garis maka pada ujung garis yang lain terletak gaya kepemimpinan demokratis.

Para pemimpin yang berperilaku pada ujung kontinum yang autokratis cenderung berorientasi pada kelompok dan karenanya member keleluasaan yang cukup bagi bawahan dalam melaksanakan pekerjaan. Penelitian terhadap pendekatan perilaku ini Universitas Negeri Ohio dikemukakan terdapat dua macam perilaku kepemimpinan yaitu *initiating structure* (struktur tugas) dan *consideration* (tenggang rasa).

Menurut Purwanto (2002: 37) yang dimaksud dengan *initiating structure* atau struktur tugas ialah cara pemimpin melukiskan hubungan dengan bawahan dalam usaha menetapkan pola organisasi, saluran komunikasi, dan metode prosedur yang dipakai dalam organisasi. Selanjutnya yang dimaksud *consideration* tenggang rasa adalah perilaku yang berhubungan dengan persahabatan, saling mempercayai, saling menghargai dan keintiman hubungan pemimpin dan bawahannya.

Ciri-ciri perilaku kepemimpinan struktur tugas; (1) mengutamakan tercapainya tujuan organisasi, (2) mementingkan produksi yang tinggi; (3) mengutamakan penyelesaian tugas menurut jadwal yang telah ditetapkan; (4) lebih banyak melakukan pengarahan; (5) melaksanakan tugas dengan melalui prosedur kerja yang ketat; (6) melakukan pengawasan yang ketat, (7) penilaian terhadap bawahan semata-mata berdasarkan hasil kerja.

Ciri-ciri gaya kepemimpinan tenggang rasa adalah (1) memperhatikan kebutuhan bawahan; (2) berusaha menciptakan suasana saling percaya; (3) berusaha menciptakan suasana saling menghargai; (4) simpati terhadap perasaan bawahan; (5) memiliki sikap bersahabat; (6) menumbuhkan peran serta bawahan dalam pembuatan keputusan dan kegiatan lain, dan (7) mengutamakan pengarahan

diri, disiplin diri dan pengontrolan diri.

Pelaksanaannya antara kedua perilaku kepemimpinan tersebut tidak saling mempengaruhi, artinya pelaksanaan perilaku yang satu tidak mempengaruhi perilaku yang lain, dengan demikian seorang pemimpin dapat berperilaku kepemimpinan struktur tugas dan berperilaku kepemimpinan tenggang rasa dalam derajat yang sama tinggi atau pun sama rendah, mungkin juga berperilaku struktur tugas dengan derajat yang tinggi dan berperilaku tenggang rasa dengan derajat yang rendah; atau sebaliknya.

C. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode survei eksplanatori. Survei eksplanatori merupakan penyelidikan kausalitas dengan cara mendasarkan pada pengamatan terhadap pengaruh yang terjadi, antara variabel gaya kepemimpinan situasional (X1), Iklim organisasi (X2) terhadap kinerja pegawai (Y), dengan mengambil sampel dari populasi dengan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data (Masri Singarimbun dan Effendi, 1989 : 3). Untuk melengkapi data utama (data primer) juga digunakan observasi sebagai pelengkap dari metode survey.

Dalam penelitian ini digunakan jenis penelitian kuantitatif untuk memverifikasi hipotesis penelitian. Metode yang digunakan adalah metode survey dengan teknik analisis korelasional. Metode dan teknik ini dipilih karena memungkinkan diadakannya kajian yang lebih luas tentang adanya pengaruh antara variabel-variabel penelitian.

D. Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Pegawai yang ada pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tulang Bawang berjumlah 60 orang, baik yang

berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS) maupun tenaga honorer.

Sampel adalah miniatur penelitian atau bagian dari populasi yang representatif untuk diteliti. Sampel penelitian ini berjumlah 60 orang pegawai baik yang status Pegawai Negeri Sipil maupun tenaga honorer pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Tulang Bawang. Dengan pertimbangan jumlah populasi sedikit dan penyebarannya pada satu lokasi, maka seluruh jumlah populasi dijadikan sampel maka dapat dikatakan bahwa penelitian ini menggunakan teknik penarikan sampel jenuh atau sensus.

E. Hasil Penelitian dan pembahasan

1. Hasil Pengujian Hipotesis

Penelitian dilakukan terhadap 60 orang responden Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tulang Bawang , penelitian tersebut menurunkan hipotesis penelitian sebagai berikut :

1. H_0 : Gaya kepemimpinan situasional tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tulang Bawang.
 H_1 : Gaya kepemimpinan situasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tulang Bawang.
2. H_0 : Iklim organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tulang Bawang.
 H_1 : Iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tulang Bawang.
3. H_0 : Gaya kepemimpinan situasional dan iklim organisasi tidak berpengaruh secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai

pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tulang Bawang.

H_1 : Gaya kepemimpinan situasional dan iklim organisasi berpengaruh secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tulang Bawang .

Hasil pengujian hipotesis tersebut dengan menggunakan program SPSS versi 20,00 adalah :

1. Persamaan regresi, sebagai berikut :
$$= 1.187 + 1.403X_1 + 1.367X_2$$

Hal ini berarti sebelum diadakan penelitian maka telah ada nilai variabel gaya kepemimpinan situasional mempengaruhi Kinerja pegawai sebesar 1.403. Kemudian pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai sebesar 1.367.

2. Berdasarkan hasil pengujian signifikansi diperoleh nilai $(X_1) t_{hitung} = 7.417$ lebih besar dari pada nilai $t_{tabel} = 1.675$, dan $(X_2) t_{hitung} = 4.326$ lebih besar dari pada nilai $t_{tabel} = 1.236$, Hal ini bahwa sesuai kriteria pengujian jika t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} maka H_0 ditolak atau H_1 diterima dengan taraf kepercayaan 95 persen ($\alpha = 0.05$). Ini menunjukkan bahwa baik kinerja dan maupun motivasi pegawai berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tulang Bawang.
2. Kemudian hasil pengujian koefisien Korelasi Spearman- Brown menunjukkan koefisien korelasi (r) sebesar 0.672 nilai hubungan tersebut menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan situasional dan iklim organisasi mempunyai hubungan yang cukup berarti terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tulang Bawang .
3. Koefisien determinasi (R^2) adalah sebesar 0.452 yang berarti besarnya sumbangan variabel gaya

kepemimpinan situasional dan iklim organisasi terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tulang Bawang, sebesar 45,20 persen.

2. Pembahasan

Seperti telah dikemukakan pada pembahasan sebelumnya bahwa hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, secara statistik telah teruji. Namun penelitian ini tidak berhenti pada perhitungan angka-angka saja, karena pada hakekatnya analisis statistik hanya dapat menentukan penerimaan atau penolakan hipotesis penelitian.

Kualitas gaya kepemimpinan situasional juga dapat diukur dengan penetapan sasaran hasil dengan syarat yaitu sasaran individual harus mendukung pencapaian sasaran tingkat yang lebih tinggi dan diupayakan untuk disepakati oleh pihak yang berkepentingan secara langsung serta sasaran hasil itu dapat dicapai dengan tidak terlalu sulit dan tersedianya indikator kinerja pegawai organisasi kelompok yang dapat diukur untuk setiap sasaran yang akan mewujudkan kemajuan ke arah sasaran untuk dipantau dan dievaluasi. Jadi pada prinsipnya bahwa gaya kepemimpinan disini yang dimaksudkan adalah suatu peorganisasian yang dihasilkan dalam memberikan pelayanan dengan tepat gaya kepemimpinan situasional yaitu menyelesaikan peorganisasian sesuai rencana dengan memenuhi standar hasil yang telah ditentukan.

Hasil penelitian, responden mengemukakan bahwa dengan berpedoman pada gaya kepemimpinan situasional, maka hasil organisasi seseorang dalam melaksanakan pelayanan akan meningkat, maka segala yang diorganisasikan dapat diselesaikan sesuai jadwal yang telah ditentukan, dengan menganut sistem efektivitas dan efisiensi organisasi maka segala

peorganisasian dalam memberikan pelayanan dapat terlaksana sesuai rencana yang telah ditentukan. Kesesuaian dengan hasil organisasi seseorang dapat mengurangi pemborosan baik waktu maupun pembiayaan dalam artian ekonomi.

Variabel gaya kepemimpinan situasional, bahwa rata-rata jawaban responden pada Variabel Gaya Kepemimpinan situasional adalah cukup yaitu sebesar 67,00% atau masuk pada kategori cukup dari seluruh pertanyaan pada Variabel Gaya Kepemimpinan situasional. Hal ini mengindikasikan bahwa variabel gaya kepemimpinan situasional berkaitan dengan indikator-indikator dari pembentuk Variabel tersebut telah dilaksanakan, namun belum optimal.

Kualitas gaya kepemimpinan situasional dapat diukur dengan penetapan instruksi kepada bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang telah diberikan, dengan syarat yaitu sasaran individual harus mendukung pencapaian sasaran tingkat yang lebih baik, dan diupayakan untuk disepakati oleh pihak yang pegawai secara langsung serta sasaran hasil itu dapat dicapai dengan tidak terlalu sulit, sehingga kinerja pegawai yang dapat diukur untuk setiap sasaran yang akan mewujudkan kemajuan ke arah sasaran untuk dipantau dan dievaluasi. Jadi pada prinsipnya bahwa gaya kepemimpinan dengan indikator instruksi disini yang dimaksudkan adalah suatu peorganisasian yang dihasilkan dalam memberikan pelayanan dengan tepat, gaya kepemimpinan situasional yaitu memberikan arahan dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai rencana dengan memenuhi standar hasil yang telah ditentukan, pada saat situasi tertentu.

Kemudian dalam pelaksanaan arahan dari pimpinan, pegawai harus melaksanakan tugas-tugas yang diberikan

agar apa yang diinstruksikan dapat dilaksanakan dengan baik. Gaya kepemimpinan situasional bertujuan untuk melaksanakan secara maksimal dalam situasi tertentu, dengan memberikan pelayanan agar pengorganisasian yang dilaksanakannya dapat berkualitas, dalam artian bahwa kalau pengorganisasian yang dilaksanakan mendapat pengakuan maka akan diberi berbagai kesempatan untuk lebih mengembangkan sumber daya manusianya, untuk mempertahankan kualitas organisasi. Dengan demikian bahwa gaya kepemimpinan situasional yaitu untuk mengembangkan kemampuan pelaksana kebijakan dalam bentuk penghargaan agar dapat memacu daripada pengembangan manusia dalam meningkatkan kesadaran untuk berprestasi.

Dengan demikian sesuai hasil penelitian, bahwa penyelesaian pekerjaan selalu menunggu instruksi dari pimpinan untuk menyelesaikan pekerjaan, namun demikian masih ada pegawai yang belum sepenuhnya melaksanakan sebagaimana instruksi pimpinan sehingga penerapan gaya kepemimpinan situasional berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tulang Bawang, dengan tingkat pengaruh yaitu pengaruh tetapi cukup berarti, artinya gaya kepemimpinan situasional pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tulang Bawang, seluruh tugas yang diberikan harus dilaksanakan bertujuan untuk mencapai tujuan organisasi yaitu mempermudah dalam memberikan pelayanan publik kepada masyarakat. Sesuai hasil penelitian bahwa gaya kepemimpinan situasional pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tulang Bawang telah dilaksanakan, namun belum sepenuhnya dilaksanakan oleh pegawai atau staf karena kemampuan staf yang relatif belum dapat menerima keinginan pimpinan yang memberikan tugas tersebut.

Variabel Iklim Organisasi terdiri atas 2 (dua) dimensi, bahwa rata-rata jawaban responden pada Variabel Iklim Organisasi adalah cukup yaitu sebesar 66,30% atau masuk pada kategori cukup dari seluruh pertanyaan pada Variabel Iklim Organisasi. Hal ini mengindikasikan bahwa variabel Iklim Organisasi berkaitan dengan indikator-indikator dari pembentuk Variabel Iklim Organisasi telah dilaksanakan, namun belum optimal.

Iklim Organisasi merupakan kondisi kerja yang ada pada suatu organisasi yang merupakan salah satu bukti mengapa organisasi dalam meningkatkan Kinerja pegawai itu mutlak perlu dalam suatu organisasi ialah karena adanya perbedaan seperti satuan kerja, orang, atau pejabat dan sebagainya. Perbedaan-perbedaan itu memang ada karena keharusan untuk mengadakan pembagian kosekwensi berorganisasi. Itulah sebabnya, tanpa iklim organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai, ada kecenderungan atau kemungkinan masing-masing spesialis itu akan berjalan sendiri-sendiri yang bisa saja menuju ke berbagai arah atau tidak pernah bertemu pada tujuan yang sama.

Sesuai dengan uraian tersebut, dapat diketahui bahwa terwujudnya kondisi internal organisasi yang kondusif, adalah menjadi tanggung jawab pimpinan dalam melaksanakan fungsi pembinaan pegawai. Dengan demikian tugas pegawai adalah berusaha mendapatkan, memelihara, membina dan mengembangkan kemampuannya dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik ke arah tercapainya kemampuan kerja aparatur secara optimal, sehingga tujuan organisasi serta unit-unit kerja yang ada di dalamnya dapat dicapai secara efektif.

Dengan demikian bahwa berbagai perspektif dalam melihat iklim organisasi tersebut memperlihatkan bahwa

indikator-indikator yang dipergunakan untuk menyusun iklim organisasi ternyata sangat bervariasi, secara garis besar berbagai parameter yang dipergunakan untuk melihat iklim organisasi dapat dikelompokkan menjadi dua pendekatan. Pendekatan pertama melihat lingkungan internal dari perspektif pegawai yang ada dalam organisasi tersebut, dan pendekatan kedua melihat lingkungan sosial dari perspektif pengguna jasa. Hal tersebut disebabkan dalam melihat persoalan iklim organisasi, terdapat berbagai faktor yang mempengaruhi secara timbal balik, terutama pengaruh interaksi lingkungan yang dapat mempengaruhi cara pandang organisasi terhadap publik, demikian juga sebaliknya.

Menurut penulis bahwa faktor kemampuan pegawai sangat dibutuhkan dalam melaksanakan tugas sebab dengan kemampuan pegawai yang baik maka tugas-tugas yang dibebankan dapat dilaksanakan dengan baik, kemudian pegawai yang mempunyai pengalaman memadai pada umumnya mempunyai inisiatif yang baik untuk melaksanakan tugas-tugas dengan baik kemudian mempunyai ide-ide yang baik pula dalam melaksanakan tugas-tugas yang bebaskan kepadanya.

Dengan demikian menunjukkan bahwa dalam meningkatkan kinerja pegawai, apalagi jika ingin dilakukan prinsip peningkatan kualitas pelayanan sebagaimana dimensi-dimensinya maka diperlukan kebijakan untuk memperbaiki manajemen dan penempatan pegawai yang sesuai dengan latar belakang pendidikan dan keahliannya.

Sesuai hasil penelitian bahwa, pada umumnya responden beranggapan bahwa kemajuan yang pesat di bidang ilmu pengetahuan dan teknologi telah mendorong perkembangan kemajuan, membuka masa depan dan memberi harapan yang lebih baik. Dengan demikian bahwa sumber daya manusia

yang berkualitas yang mampu memberikan sumbangsih terhadap kemajuan organisasi, merupakan hal yang perlu mendapat perhatian, kemudian pehawai juga diharapkan mempunyai pengalaman yang memadai karena juga menurut penulis ini kunci kemampuan daya saing adalah manusia yang berkualitas dan mempunyai pengalaman yang memadai yang mampu menciptakan keunggulan yang kom-petitif, dalam meningkatkan suatu organisasi.

Kinerja pegawai dalam penelitian ini diartikan sebagai hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran, atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama, Mengingat kinerja pegawai merupakan salah satu barometer untuk melihat pencapaian tujuan yang telah ditetapkan, maka perlu ditetapkan suatu penilaian kinerja, sebagai salah satu tolok ukur kinerja individu. Pengukuran kinerja pegawai dilakukan berdasarkan perilaku organisasi yaitu dengan mengevaluasi aktivitas atau kegiatan yang dilakukan oleh pegawai dalam kaitannya dengan peorganisasi annya atau bagaimana pegawai mengerjakan peorganisasiannya. Pengukuran berdasarkan perilaku akan menghasilkan obyektivitas yaitu keluaran yang mampu dihasilkan karyawan sesuai dengan kapasitas yang dimilikinya.

bahwa rata-rata jawaban responden pada variabel Kinerja pegawai adalah cukup yaitu sebesar, 66,70 persen atau masuk pada kategori cukup dari seluruh pernyataan pada indikator pembentuk variabel Kinerja pegawai tersebut. Hasil itu, mengindikasikan bahwa variabel Kinerja pegawai belum dilaksanakan dengan optimal.

Hasil dari setiap indikator yang digunakan untuk mengukur variabel Kinerja pegawai terlihat tingkat kejelasan variabel Kinerja pegawai masuk dalam kategori cukup sebesar 66,70 persen. Hal ini menunjukkan bahwa variabel Kinerja pegawai yang sebenarnya sudah dibuat secara jelas, namun jika dilihat tingkat prioritas dan faktor pendukung program masuk dalam kategori cukup. Jadi terlihat belum optimalnya variabel Kinerja pegawai terjadi dikarenakan belum optimalnya prioritas program dan belum optimalnya faktor pendukung program yang tersedia.

Sesuai hasil penelitian bahwa dalam kinerja pegawai, terdiri dari struktur yang telah tertata sedemikian rupa sesuai kualitas yang ada, yang bertujuan memperlancar daripada iklim organisasi, namun dalam pelaksanaannya belum sesuai yang diharapkan, menurut penulis bahwa kinerja pegawai dapat berjalan secara efektif dan sesuai yang diharapkan apabila semua unsur-unsur yang termasuk dalam struktur organisasi memperhatikan kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tulang Bawang dapat difungsikan dan berfungsi sesuai bidang tugasnya.

Dalam suatu organisasi, baik yang berskala besar atau kecil pasti membutuhkan suatu pemimpin. Pemimpin sangat penting kedudukannya dalam suatu organisasi, namun demikian tentunya setiap pemimpin mempunyai gaya kepemimpinan yang berbeda-beda sesuai kemampuan dan keinginan dari kelompok yang menjadikannya. Dalam kenyataan sehari-hari banyak terdapat kegagalan yang intinya adalah buruknya gaya kepemimpinan situasional dalam organisasi tersebut.

Standar yang terbangun dalam meningkatkan kinerja pegawai kadang-kadang lebih menghambat dibanding membantu dalam meningkatkan iklim organisasi. Hal ini menyebabkan

terbuangnya aturan-aturan yang telah dibangun dalam meningkatkan kinerja pegawai yang langka, menutup kesempatan, menciptakan kebingungan, menggiring kebijakan-kebijakan yang dibuat untuk menghasilkan tujuan yang tidak dapat terimplementasi, sehingga dapat mengakibatkan fungsi-fungsi penting menjadi terlupakan. Oleh karena itu, fragmentasi birokrasi yang berbeda dapat menghambat kinerja pegawai yang terterjalin dari setiap bagian yang pada akhirnya memberi peluang bagi gagalnya sebuah aturan yang akan diimplementasikan.

Sesuai hasil penelitian bahwa dalam kinerja pegawai, terdiri dari struktur yang telah tertata sedemikian rupa sesuai kualitas yang ada, yang bertujuan memperlancar daripada iklim organisasi, namun dalam pelaksanaannya belum sesuai yang diharapkan, menurut penulis bahwa kinerja pegawai dapat berjalan secara efektif dan sesuai yang diharapkan apabila semua unsur-unsur yang termasuk dalam struktur organisasi memperhatikan kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tulang Bawang dapat difungsikan dan berfungsi sesuai bidang tugasnya.

Dalam suatu organisasi, baik yang berskala besar atau kecil pasti membutuhkan suatu pemimpin. Pemimpin sangat penting kedudukannya dalam suatu organisasi, namun demikian tentunya setiap pemimpin mempunyai gaya kepemimpinan yang berbeda-beda sesuai kemampuan dan keinginan dari kelompok yang menjadikannya. Dalam kenyataan sehari-hari banyak terdapat kegagalan yang intinya adalah buruknya gaya kepemimpinan situasional dalam organisasi tersebut.

Menurut penulis bahwa kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan situasional, sesuai dengan dimensi-dimensi (1) Hubungan tinggi tugas tinggi, (2) Hubungan tinggi tugas

rendah, (3) Hubungan rendah tugas tinggi, (4) Hubungan rendah tugas rendah, sebab pegawai yang selalu mengikuti terhadap gaya kepemimpinan atasannya dan dapat menyesuaikan terhadap iklim dalam suatu organisasi, maka pegawai tersebut dapat terus meningkatkan kemampuannya dan pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja pegawai tersebut.

Sesuai hasil penelitian tentang variabel gaya kepemimpinan situasional dengan menggunakan teori yang dikemukakan oleh Lewin dalam Bittel (1980:122–123) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan adalah bagaimana seseorang memberikan dorongan atau arahan kepada bawahannya, dan dapat mempengaruhi terhadap kinerja pegawai, dan iklim organisasi dengan menggunakan teori yang dikemukakan oleh Steers (1985: 10 1), dengan dimensi-dimensi yaitu (1) Lingkungan internal, (2) Lingkungan sosial, kemudian kinerja pegawai yang dikemukakan oleh (Dwiyanto, 2006:50-51) dengan dimensi-dimensi yaitu, (1) *Produktivitas*, (2) *Kualitas Layanan*. (3) *Responsivitas*, (4) *Responsibilitas*, (5) *Akuntabilitas*, dengan demikian bahwa teori tersebut mendukung dari pada penelitian ini, sesuai hipotesis yang dikemukakan bahwa gaya kepemimpinan dan iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai, baik secara bersama-sama maupun secara parsial, dengan demikian didukung oleh teori yang dipergunakan.

F. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan maka dapat ditarik kesimpulan, yaitu:

1. Gaya kepemimpinan situasional berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Kabupaten Tulang Bawang. Pengukuran dimensi-

dimensi disiplin pegawai meliputi : (1) Instruksi, (2) Pengarahan, (3) Partisipasi, (4) Delegasi, berada pada kategori sedang yang berarti bahwa pelaksanaan Gaya kepemimpinan telah dilakukan, namun belum terwujud sebagaimana yang di harapkan karena pegawai masih ada yang belum sepenuhnya menjalankan tugas-tugasnya sebagaimana kedudukannya sebagai pegawai negeri sipil.

2. Iklim organisasi berpengaruh besar terhadap kinerja pegawai pada sekretariat Daerah Kabupaten Tulang Bawang. Sumbangan variabel Iklim organisasi terhadap kinerja pegawai, pada umumnya sudah menyesuaikan terhadap iklim organisasinya namun belum optimal. Hal tersebut terjadi karena setiap pekerjaan yang dilakukan sering tidak diselesaikan sesuai target yang ditetapkan dan hanya dikerjakan oleh satu orang, sehingga kecepatan pekerjaan dipengaruhi kemampuan oleh masing-masing pegawai.
3. Gaya kepemimpinan situasional dan Iklim organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai pada sekretariat daerah Kabupaten Tulang Bawang. Pengukuran dimensi-dimensi, berada pada kategori sedang yang berarti bahwa pelaksanaan Gaya kepemimpinan situasional dan Iklim kerja telah dilakukan, namun belum terwujud sebagaimana yang diharapkan karena pegawai masih ada yang belum sepenuhnya menjalankan tugas-tugasnya sebagaimana kedudukannya sebagai pegawai negeri sipil.

DAFTAR PUSTAKA

- As'ad, Muhammad. 1991. *Kinerja Sebagai Media Peningkatan Drajad Dalam Konteks Industrialisasi*, Geneca: Bandung.
- Bacal, Robert, 2001, *Performance Management*, P.T. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Bittel, Lester R., 1980. *What Every Executive Should Know*, Alexander Hamilton Institute: New York.
- Cushway, B. dan Lodge, D., 1999. *Organisational Behavior and Design, Perilaku dan Desain Organisasi*, (Terjemahan) The Fast-Track MBA Series, PERTANIAN Elex Media Komputindo: Jakarta.
- Darma A., 1988. *Manajemen Perilaku Organisasi. Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*. Erlangga: Jakarta.
- Darma A., 1994. *Manajemen Perilaku Organisasi. Pendayagunaan Sumber Daya Manusia (Penyempurnaan edisi 1)*. Erlangga: Jakarta.
- Dwiyanto, Agus. 2006. *Penilaian Kinerja Organisasi Publik*, Fisipol Universitas Gadjah Mada: Yogyakarta.
- _____, 1995. *Penilaian Kinerja Organisasi Pelayanan Publik*, Makalah Seminar Kinerja Organisasi Pelayanan Publik, FISIPOL, UGM, Yogyakarta.
- Flippo, Edwin B., 1994, *Personel Management*, Mc.GrawHill Book: Singapore.
- Gibson, Ivancevich Donnelly. 1990. *Terjemahan Djoerban Wahid. Organisasi dan Manajemen, Perilaku, Struktur, Proses*. Jakarta : Erlangga.
- _____, 1997. *Organisasi Jilid I, Terjemahan Darkasih*, Erlangga: Jakarta
- Goleman Daniel, Boyatzis Richard McKee Annie, 2005. *Kepemimpinan berdasarkan Kecerdasan Emosional Terjemahan* Cuci Purwoko, Gramedia Pustaka Utama: Jakarta.
- Gomes, Faustino C., (2001) *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Andi Ofset : Yogyakarta.
- Halsan, 2010. *Fungsi-Fungsi Manajerial*, Bumi Aksara: Jakarta.
- Handyaningrat, Soewarno, 1990. *Administrasi Pemerintahan Dalam Pembangunan Nasional*, Haji Masagung: Jakarta.
- Handoko, T. Hani. 1993. *Manajemen*, BPIE: Yogyakarta.
- Hidayat. 1986. *Konsep Dasar Dan Pengertian Produktivitas Serta Interpretasi Hasil Pengukurannya*, Haji Masagung: Jakarta.
- Indrawijaya, Adam I 1989. *Perilaku Organisasi*, Sinar Baru Algesindo: Bandung.
- Irawan, Prasetya, 1999. *Logika dan Prosedur Penelitian*. Cetakan 1, STIA-LAN: Jakarta.
- Irawan, Handi D, 1995. *10 Prinsip Kepuasan Pelanggan*, P.T. Elex Media Komputindo: Jakarta.
- Nawawi. H., 2003. *Organisasi Sekolah dan Kepngolahan Kelas*. Gunung Agung: Jakarta.
- Purwanto, N., 2002. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Remaja Rosdakarya: Bandung.
- Riduan. 2004. *Skala Pengukuran variabel-Variabel Penelitian*. Penerbit lfabeta, Bandung.

- Rivai, Yeithzal. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. Ed.1, 2, PT.RajaGrafindo Persada: Jakarta.
- Robbins, S.P., 1996. *Perilaku Organisasi: Konsep-Kontraversi-Aplikasi Jilid II*. Alih Bahasa: Hadyana Pujaatmaka, Prehallindo: Jakarta.
- Ruky, Achmad S. 2002. *Sistem Manajemen Kinerja*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Siagian, Sondang P., 1988, *Organisasi, Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*, Gunung Agung, Jakarta.
- Thoha, Miftah. 2004, *Perilaku Organisasi, Konsep, Dasar dan Aplikasinya*, Cetakan kesembilan, Raja Grafindo Persada: Jakarta.
- Werther & Davis. 1993. *Human Resources Personnel Management*. New York: McGraw Hill, Inc.
- Winardi.J., 2000. *Pengantar Tentang Teori Sistem Dan Analisis Sistem*. CV.Mandar Maju: Bandung

ISSN : 2443-1214

e-JKPP

Jurnal Kebijakan & Pelayanan Publik

Vol. 1 No. 2 Agustus 2015

Diterbitkan Oleh :
Program Pascasarjana
Magister Ilmu Administrasi
Universitas Bandar Lampung

