

e-JKPP

Jurnal Kebijakan & Pelayanan Publik

ISSN : 2443-1214

Analisis Implementasi Kebijakan Polda Lampung Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia (Studi Pada Markas Polisi Daerah Lampung)

Ahmad Mofian

Pengaruh Motivasi Dan Kualitas Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pendamping Program Keluarga Harapan Kementerian Sosial Kabupaten Lampung Timur

Dwi Wijayanto

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Dan Kapasitas Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Hortikultura Provinsi Lampung

Karyawati

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Kesatuan Bangsa Dan Politik Daerah Provinsi Lampung

Nurdiansyah

Peranan Etika Aparatur Sipil Negara Dalam Pelayanan Publik Pada Dinas Kependudukan Dan Catatan Sipil (Disdukcapil) Kota Bandar Lampung

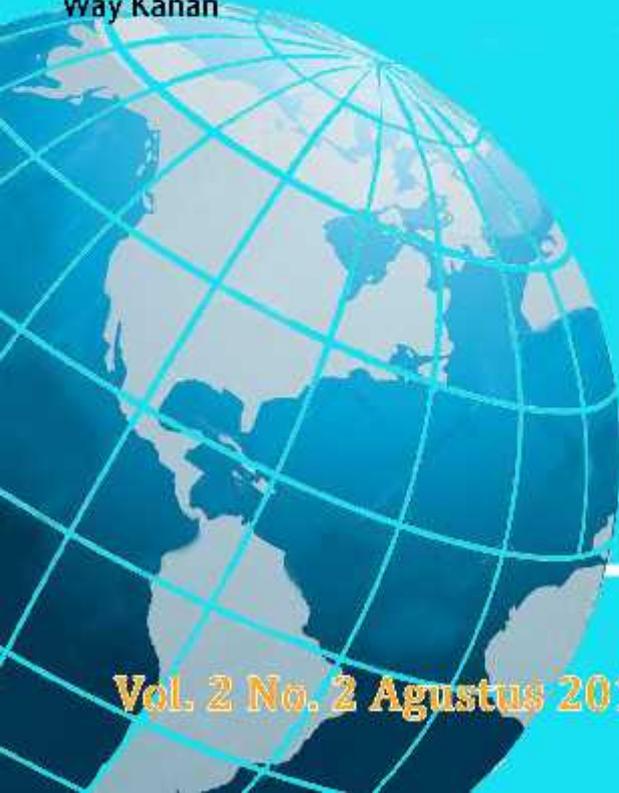
Refly Setiawan

Strategi Kedisiplinan Guru Dan Tenaga Administrasi Dalam Meningkatkan Prestasi Peserta Didik (Studi Pada SMAN 1 Baradatu Kabupaten Way Kanan)

Sutamto

Pengaruh Implementasi Penggunaan Dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS) Terhadap Kualitas Pendidikan Di Sman 1 Blambangan Umpu Kabupaten Way Kanan

Winingsih



Vol. 2 No. 2 Agustus 2016

e-JKPP

Jurnal Kebijakan & Pelayanan Publik

Vol. 2 No. 2 Agustus 2016

Pembina

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

Penanggung Jawab

Dr. Yadi Lustiadi, M.Si

Ketua Penyunting

Dr. Malik, M.Si

Penyunting Ahli

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

Dr. Akhmad Suharyo, M.Si (FISIP-UBL)

Dr. Nur Efendi, M.Si (FISIP-UNILA)

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

Penyunting Pelaksana

Refly Setiawan, S.A.P., M.Si

Vida Yunia Cancer, S.A.N

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. 2 No. 2 Agustus 2016

DAFTAR ISI

Analisis Implementasi Kebijakan Polda Lampung Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia (Studi Pada Markas Polisi Daerah Lampung)	1-11
Ahmad Mofian	
Pengaruh Motivasi Dan Kualitas Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pendamping Program Keluarga Harapan Kementerian Sosial Kabupaten Lampung Timur	12-18
Dwi Wijayanto	
Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Dan Kapasitas Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Hortikultura Provinsi Lampung	19-30
Karyawati	
Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Kesatuan Bangsa Dan Politik Daerah Provinsi Lampung)	31-45
Nurdiansyah	
Peranan Etika Aparatur Sipil Negara Dalam Pelayanan Publik Pada Dinas Kependudukan Dan Catatan Sipil (Disdukcapil) Kota Bandar Lampung	46-57
Refly Setiawan	
Strategi Kedisiplinan Guru Dan Tenaga Administrasi Dalam Meningkatkan Prestasi Peserta Didik (Studi Pada SMAN 1 Baradatu Kabupaten Way Kanan)	58-69
Sutamto	
Pengaruh Implementasi Penggunaan Dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS) Terhadap Kualitas Pendidikan Di Sman 1 Blambangan Umpu Kabupaten Way Kanan	70-82
Winingsih	

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL DAN KAPASITAS
PEGAWAI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA DINAS PERTANIAN
TANAMAN PANGAN DAN HORTIKULTURA
PROVINSI LAMPUNG**

Oleh

KARYAWATI, MAHASISWA MAGISTER ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM PASCASARJANA UNIVERSITAS BANDAR LAMPUNG

ABSTRACT

Department of Agriculture and Horticulture is one of the local technical institute which is the task of supporting elements of the Regional Head led by a Head of Department, Responsible to the Governor through the Regional Secretary, in charge of implementing government affairs in the field of agriculture. This study aimed to analyze the factors that influence employee performance with a sample of 44 people from all the staff of the Department of Agriculture and Horticulture in Lampung.

This study aims to determine how are the influence of situational leadership style and staff capacity to employee performance at the Department of Agriculture and Horticulture in Lampung. In this study the authors use qualitative and quantitative data analysis. The data collection techniques in this study are: Observation, Questionnaire and Documentation. Based on the data processing, in general the results of this study are as follows:

- 1. Situational leadership styles have a significant effect on employee performance.*
- 2. Capacity employees significant influence on employee performance.*
- 3. Style situational leadership and staff capacity together significant effect on employee performance.*

Keywords: Situational leadership style, Employee capacity, Employee Performance

A. Pendahuluan

Keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi pada dasarnya dipengaruhi oleh berbagai macam hal, salah satunya adalah faktor sumber daya manusia. Tidak dapat dipungkiri bahwa sumber daya manusia kini merupakan salah satu komponen yang sangat penting, karena segala aktivitas organisasi pada dasarnya akan kembali kepada manusia yang terdapat di dalamnya. Sumber daya manusia merupakan komponen utama suatu organisasi yang menjadi perencana dan pelaku aktif dalam setiap aktivitas organisasi. Mereka mempunyai pikiran, perasaan, keinginan, status dan latar belakang pendidikan, usia, jenis kelamin yang heterogen yang dibawa kedalam suatu organisasi sehingga tidak seperti mesin, uang dan material, yang sifatnya pasif dan dapat dikuasai dan diatur sepenuhnya

dalam mendukung tercapainya tujuan organisasi.

Sumber daya manusia, baik yang menduduki posisi pimpinan maupun anggota merupakan faktor terpenting dalam setiap organisasi atau instansi baik pemerintah maupun swasta. Hal ini karena berhasil tidaknya suatu organisasi atau instansi sebagian besar dipengaruhi oleh faktor manusia selaku pelaksana pekerjaan. Organisasi merupakan suatu kumpulan orang-orang yang saling bekerja sama dengan memanfaatkan fasilitas yang ada untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan. Tujuan organisasi adalah tercapainya suatu tujuan dimana individu-individu tidak dapat mencapainya sendiri. Dengan adanya sekelompok orang yang bekerja sama secara kooperatif dan dikoordinasikan dapat mencapai hasil yang lebih dari pada dilakukan oleh satu orang.

Salah satu hal yang harus diperhatikan dalam pelaksanaan pekerjaan yaitu terwujudnya kinerja pegawai yang positif. Untuk mewujudkan kinerja pegawai yang positif tentunya bukan merupakan usaha yang mudah, karena beberapa faktor penting turut menentukan seperti lingkungan kerja, tata ruang kantor, suasana kerja, motivasi, gaya kepemimpinan, kapasitas pegawai, dan lain sebagainya. Berkaitan dengan hal tersebut dalam penelitian ini hanya akan membahas faktor gaya kepemimpinan dan kapasitas pegawai. Dalam suatu organisasi atau instansi, kepemimpinan berkaitan dengan pengarahan kepada pegawai untuk melakukan pekerjaan administrasi, ini menjadi bagian penting dalam memahami perilaku kerja. Beberapa penelitian telah memperlihatkan bahwa tidak ada satu cara terbaik untuk memimpin bawahan. Hal ini tergantung pada pemimpinnya, bawahan, dan situasi yang ada. Pemimpin yang baik pasti akan mendapatkan hasil pekerjaan lebih banyak dari bawahannya dengan sikap sebagai pemimpin yang baik. Untuk mengetahui tipe kepemimpinan yang sesuai, mereka tidak hanya melihat posisinya sebagai pemimpin yang menghendaki segalanya telah dilakukan, tetapi mereka harus pula bekerja dalam struktur yang ada secara efektif.

Untuk menunjang keberhasilan administrasi dibutuhkan seorang pemimpin yang dapat melaksanakan tugas dan fungsi administrasi. Seorang pemimpin yang baik harus dapat melihat kondisi dan lingkungan berdasarkan gaya kepemimpinan yang diperannya agar dapat mencapai produktivitas kerja dan kepuasan kerja bawahannya. Apabila seorang pimpinan sudah melaksanakan tugasnya dan bertanggung jawab sebagai seorang pemimpin dengan baik, diharapkan kepemimpinan yang diberikan dapat meningkatkan kinerja pegawai serta dapat menggerakkan fungsi administrasi untuk tercapainya tujuan. Pemimpin merupakan panutan dalam suatu organisasi, sehingga

perubahan harus dimulai dari tingkat yang paling atas (*top down*). Untuk itu organisasi memerlukan pemimpin yang mampu menjadi motor penggerak perubahan organisasi.

Kepemimpinan pada prinsipnya mendorong bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang biasa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kerja. Para pemimpin yang melihat situasi dalam mengembangkan bawahannya dengan melakukan penekanan yang semula diarahkan pada sifat pemimpin dialihkan kepada perilaku dan gaya yang dianut oleh para pemimpin. Agar organisasi dapat berjalan secara efektif, maka perlu penekanan suatu gaya kepemimpinan terbaik (*one best way of leading*). berdasarkan anggapan bahwa baik teori-teori sifat kepemimpinan maupun teori-teori perilaku kepemimpinan memiliki kelemahan yang sama, yaitu mengabaikan peranan penting faktor-faktor situasional dalam menentukan efektifitas kepemimpinan, kemudian muncul teori-teori kepemimpinan situasional (*situasional theories*). Dari pengembangan teori yang ada, maka terjadi perubahan orientasi dari *one best way leading* menjadi *context-sensitive leadership*. Selain pengaruh gaya kepemimpinan situasional, kapasitas pegawai juga mempunyai peranan yang sangat penting dalam mewujudkan kinerja pegawai yang positif. keberhasilan suatu organisasi pemerintahan dalam mencapai tujuannya amat dapat ditentukan oleh kualitas dan kemampuan aparatur, karena itu pemerintah perlu berupaya agar penyempurnaan aparatur negara merupakan bagian integral dalam suatu usaha pembangunan secara menyeluruh Yusuf (Nupur, 2006:11). Oleh karena itu setiap organisasi pemerintahan sudah sepantasnya agar menjadikan prioritas utama dalam upaya pengembangan kapasitas pegawai atau kemampuan aparat

agar tujuan organisasi tersebut dapat terwujud.

Kapasitas pegawai akan efektif jika berbagai faktor yang mendukung keberhasilan dapat digunakan secara bersama-sama. Faktor-faktor tersebut diantaranya tingkat pendidikan, pengetahuan dan keterampilan maka dari itu haruslah diakui bahwa kapasitas pegawai juga merupakan aspek penting dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai dimana kapasitas pegawai pada dasarnya mempunyai proses yang penting dalam organisasi, karena kapasitas pegawai dapat dijadikan tolok ukur mengenai kemampuan aparat/staf dalam menyelesaikan suatu tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Setiap pegawai/staf dituntut agar dapat bekerja efektif, efisien, kualitas dan kuantitas pekerjaannya dengan baik, sehingga menjadi landasan bagi kemajuan dan keberhasilan suatu organisasi.

Kenyataan dilapangan, khususnya pada Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Hortikultura Provinsi Lampung, masih banyak kendala-kendala yang terjadi, baik itu yang bersifat kebijakan pimpinan ataupun kinerja pegawai. Misalnya kurangnya koordinasi antara pimpinan dan bawahan yang menyebabkan sering terjadi *miss communication* dalam suatu pekerjaan. Kurangnya pengawasan dari pimpinan kepada bawahannya sehingga berpengaruh pada tanggung jawab bawahan terhadap suatu pekerjaan. Pimpinan kurang aspiratif terhadap pendapat yang dikemukakan oleh bawahan, hal ini menyebabkan kurangnya inovasi dalam sistem pelayanan administrasi di Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Hortikultura Provinsi Lampung. Kurangnya kesempatan pegawai yang berprestasi untuk mengikuti pendidikan yang lebih tinggi melalui tugas belajar dan tidak tepatnya penempatan pegawai yang sesuai dengan latar belakang pendidikannya, sehingga banyak pegawai yang kurang memahami pekerjaannya, terlihat dari pegawai yang bekerja tidak

sungguh-sungguh dan tidak dapat mengerjakan pekerjaan yang diberikan dengan tepat waktu, datang dan pulang kerja tidak mengikuti peraturan yang ada, terutama ketika pimpinan sedang dinas luar. Dari beberapa faktor-faktor tersebut terlihat kinerja pegawai pada Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Hortikultura Provinsi Lampung belum menunjukkan kinerja yang optimal. Penulis berasumsi bahwa dari perilaku pegawai yang demikian itu, terdapat gambaran bahwa pegawai dalam melaksanakan aktivitas pekerjaannya mengalami berbagai kendala, baik itu berkaitan dengan kapasitas pegawai maupun gaya kepemimpinan yang bersifat situasional yang diterapkan di lingkungan kantor.

Rendahnya etos kerja yang ditunjukkan oleh para pegawai pada Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Hortikultura Provinsi Lampung tentunya berkaitan dengan gaya kepemimpinan situasional dan kapasitas pegawainya. Karena “pimpinan harus memiliki keluwesan pribadi dan jajaran kemampuan yang diperlukan untuk memvariasikan perilakunya sendiri. Apabila kinerja pegawai kurang optimal tentunya tujuan organisasi yang telah ditetapkan juga tidak akan dapat tercapai dengan baik. Dua hal inilah yang perlu mendapatkan perhatian dari pihak manajerial terutama pimpinan instansi, agar dapat sedini mungkin mengantisipasi dan berupaya meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang ada pada organisasi tersebut. Bagaimana mungkin tujuan yang ditetapkan dapat tercapai, apabila banyak pegawai yang kurang peduli dengan tanggung jawabnya dan tidak mengerti dengan pekerjaannya.

Berdasarkan latar belakang di atas maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut: (1) Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Hortikultura Provinsi Lampung. (2) Untuk

menganalisis dan mengetahui pengaruh kapasitas pegawai terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Hortikultura Provinsi Lampung. (3) Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan situasional dan kapasitas pegawai secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Hortikultura Provinsi Lampung.

B. Tinjauan Pustaka Konsep Kepemimpinan

Kepemimpinan diperlukan oleh organisasi dalam upaya pencapaian tujuan suatu organisasi. Karyawan dituntut untuk dapat mengikuti arahan dari pimpinannya karena merekalah yang dianggap mampu menjadi influence bagi karyawan untuk dapat memiliki tujuan yang sama dengan organisasi. Jika tujuan yang dituju tidaklah sama maka akan sulit bagi suatu organisasi menjalankan proses pencapaiannya. Definisi kepemimpinan dalam buku *The Art of Leadership, Ordway Tead* menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Kartini Kartono, (2011:57).

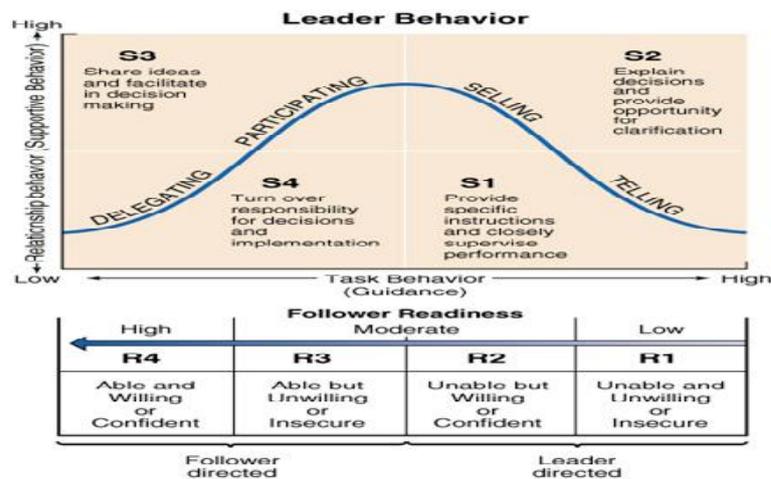
Pentingnya pengenalan berbagai tipe kepemimpinan terletak pada pemahaman ciri-cirinya secara tepat karena ciri-ciri tertentu dapat digunakan pada situasi dan kondisi tertentu dalam menjalankan roda organisasi. Dengan kata lain, agar seseorang yang menduduki jabatan pemimpin dapat meningkatkan efektivitas kepemimpinannya dengan kemampuan tinggi menggunakan gaya yang situasional yang artinya gaya yang berbeda pada situasi dan kondisi yang berlainan.

Merurut gaya kepemimpinan situasional, tidak ada suatu cara terbaik untuk mempengaruhi perilaku orang-orang. Gaya kepemimpinan mana yang harus diterapkan seseorang terhadap orang-orang

atau kelompok orang bergantung pada level kematangan dari orang-orang yang akan dipengaruhi pemimpin. Berdasarkan model kepemimpinan Hersey, et.al, (1995:171) tersebut, perilaku kepemimpinan ini dibagi menjadi empat kuadran menurut situasi yang dihadapi yang dikaitkan dengan tinggi rendahnya kecenderungan kepada pekerjaan (*task behavior*) dan rendahnya kecenderungan kepada hubungan terhadap orang-orang (*relationship behavior*). Hersey, et.al, (1995:179) mendesain empat batasan dalam tingkat-tingkat kematangan:

1. Kuadran M1: Tingkat kematangan bawahan rendah, yaitu kondisi dimana kemampuan bawahan dalam melaksanakan tugas rendah, bawahan tidak mau memikul tanggung-jawab dan ketidakyakinan untuk dapat melakukan sesuatu
2. Kuadran M2: Tingkat kematangan bawahan rendah ke sedang atau moderat rendah, yaitu kondisi dimana kemampuannya melaksanakan tugas masih rendah tetapi memiliki rasa tanggung-jawab sehingga ada upaya berprestasi
3. Kuadran M3: Tingkat kematangan bawahan sedang ke tinggi atau moderat tinggi, yaitu bawahan mempunyai kemampuan untuk melaksanakan tugas tetapi karena suatu hal tidak yakin akan keberhasilan sehingga tugas itu tidak dilaksanakan.
4. Kuadran M4: Tingkat kematangan bawahan tinggi, yaitu bawahan mempunyai kemampuan yang tinggi dalam menyelesaikan tugas ataupun memecahkan masalah dan punya motivasi tinggi serta besar tanggung-jawabnya. Bawahan mendapat kepuasan atas prestasinya dan yakin akan selalu berhasil.

Dalam hal pemecahan masalah dan pembuatan keputusan model gaya kepemimpinan situasional dapat dilukiskan dalam gambar berikut ini:



Gambar 2.1
Model Kepemimpinan Situasional Menurut Hersey, et.al, (1995:200)

Telling (memberitahukan) adalah bagian tingkat kematangan yang rendah, orang yang tidak mampu dan tidak mau (R1) memiliki tanggung jawab untuk melukansesuatu adalah tindakan kompeten atau tidak yakin, dengan demikian gaya kepemimpinan yang direktif (S1).

Selling (menjajakan) adalah bagi tingkat kematangan rendah ke sedang, orang-orang tidak mampu tetapi mau (R2) memiliki tanggung jawab untuk melakukan sesuatu tugas adalah yakin tetapi kurang memiliki keterampilan pada saat sekarang (S2).

Participating (mengikutsertakan) adalah bagian dari kematangan sedang ke tinggi, orang pada tingkat kematangan ini mampu tetapi tidak mau (R3) melakukan hal yang diinginkan pemimpin. Ketidakmampuan mereka sering kali karena kurang yakin atau tidak merasa aman, tetapi apabila mereka berkompeten namun tidak mau keengganan mereka lebih merupakan masalah motivasi (S3).

Delegating (mendelegasikan) adalah kematangan tinggi orang-orang dengan tingkat kematangan seperti ini adalah mampu dan mau atau yakin untuk memikul tanggung jawab (R4) dengan demikian gaya *delegating* yang bermotif rendah memiliki kemungkinan efektif

paling tinggi dengan orang-orang yang berada pada level kematangan tinggi (S4).

Konep Kapasitas Pegawai

Kapasitas (*capacity*) atau dalam bahasa umumnya adalah kemampuan merupakan salah satu konsep dalam suatu organisasi. Ada berbagai pendapat ahli mengenai konsep kapasitas atau kemampuan pegawai, seperti yang dikemukakan oleh Thoaha (1985:19) mengidentifikasi bahwa: kemampuan merupakan salah satu unsur kematangan yang berkaitan dengan pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh dari pendidikan, pelatihan dan pengalaman.

Menurut Kartono (1993:13), mengemukakan kemampuan adalah segala daya, kesanggupan, kekuatan dan kecakapan, keterampilan teknis maupun sosial yang dianggap melebihi dari anggota biasa. Berkaitan dengan hal ini, menurut pendapat Flippo (Hasibuan, 1997:69), mengemukakan bahwa pendidikan berhubungan dengan peningkatan pengetahuan umum dan pemahaman atas lingkungan secara menyeluruh. Pendapat tersebut didukung Simamora (1999:57) bahwa pendidikan dan pengembangan merupakan suatu aktivitas yang dirancang untuk mendidik karyawan diluar keperluan

posisi mereka saat ini, sehingga mereka dipersiapkan untuk promosi dan mampu memandang lebih luas peranannya didalam organisasi.

Faktor yang mempengaruhi kemampuan pegawai adalah faktor pengetahuan dan keterampilan, hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis (Riduwan, 2002:35) merumuskan: *Ability = Knowledge + Skill*. Secara psikologis, kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi dan kemampuan *reality*. Artinya, pegawai yang memiliki kemampuan diatas rata-rata dengan pendidikan atau pengetahuan yang memadai untuk menjalankan pekerjaan yang terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari maka ia lebih mudah mencapai kinerja (prestasi) yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man on the right job*). Atas dasar pengertian dan jenis-jenis kemampuan terurai tersebut, dapat digeneralisir bahwa aparat yang ada dalam suatu organisasi pemerintahan senantiasa memiliki suatu daya, kesanggupan, keterampilan dan pengetahuan didalam mengimplementasikan pekerjaan atau tugas dan fungsi masing-masing aparat.

Menurut Harijanto (Nupur, 2006:10) bahwa adanya kemampuan yang rendah dari seseorang aparat adalah akibat dari rendahnya tingkat pendidikan dan latihan yang dimiliki serta rendahnya derajat kegiatan. Dalam konteks yang lebih luas, masalah kemampuan tidak dapat dipisahkan dengan masalah motivasi. Dikatakan demikian karena pada hakekatnya adalah merupakan faktor pendorong yang dapat menyebabkan seseorang untuk berusaha mencapai tujuan. Mengacu pada pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa kemampuan adalah kesanggupan atau kecakapan yang dimiliki seseorang sehingga dapat termotivasi untuk dapat melakukan suatu tugas atau kegiatan.

Konsep Kinerja Pegawai

Pengertian kinerja disebut juga sebagai prestasi kerja atau dalam bahasa Inggris disebut dengan *performance*. Pada prinsipnya, ada istilah lain yang lebih menggambarkan pada “prestasi” dalam bahasa Inggris yaitu kata “*achievement*”. Tetapi karena kata tersebut berasal dari kata “*to achieve*” yang berarti “mencapai”, maka dalam bahasa Indonesia sering diartikan menjadi “pencapaian” atau “apa yang dicapai”. Kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu, Tika (2006:72).

Selanjutnya menurut Mangkunegara (2007:23), Kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh pegawai dengan standar yang telah ditentukan. Pengertian kinerja menurut Sentono (2008:36), kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum, sesuai dengan moral dan etika.

Dari definisi diatas dapat dipahami bahwa prestasi kerja lebih menekankan pada hasil atau yang diperoleh dari sebuah pekerjaan sebagai kontribusi pada organisasi. Kinerja juga merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya di organisasi sesuai dengan tujuan organisasi dan tujuan individu. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya organisasi untuk mencapai tujuannya.

C. Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian survey yaitu penelitian lapangan dimana pengumpulan data dilakukan dengan cara

menyebarkan kuesioner interview, pendekatan literatur yang berkaitan dengan judul penelitian ini. Yaitu dengan mengambil populasi dari seluruh pegawai pada Dinas Pertanian, Tanaman Pangan dan Hortikultura Provinsi Lampung.

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan rumus regresi linear berganda. Analisis regresi digunakan untuk memprediksikan seberapa jauh perubahan nilai variabel dependen, bila nilai variabel independen di manipulasi/ dirubah-rubah atau dinaik-turunkan. Rumus regresi linear berganda yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + e_i$$

Keterangan :

Y = Variabel Terikat

a = konstanta

b = Koefisien Regresi Parsial

e_i = variabel error (error term)

X_1 = Variabel Penjelas (Gaya Kepemimpinan Situasional)

X_2 = Variabel Penjelas (Kapasitas Pegawai)

D. Hasil Penelitian

Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Hortikultura Provinsi Lampung

Analisis pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja pegawai berdasarkan Tabel 4.17 hasil uji koefisien korelasi menggunakan SPSS 20.0 menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan situasional dengan kinerja pegawai pada Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Hortikultura Provinsi Lampung memiliki arah korelasi yang positif dan hubungan antar keduanya dalam kategori sangat tinggi. Berdasarkan hasil uji hipotesis dengan penelitian uji T pada tabel 4.20 didapatkan nilai t_{hitung} lebih besar daripada t_{tabel} , sehingga dapat disimpulkan bahwa:

H_0 yang menyatakan tidak terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja pegawai Pada Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Hortikultura Provinsi Lampung ditolak. H_1 yang menyatakan terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja Pegawai Pada Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Hortikultura Provinsi Lampung diterima. Berarti jika gaya kepemimpinan situasional dilakukan dengan baik maka kinerja pegawai Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Hortikultura Provinsi Lampung akan mengalami peningkatan. Berdasarkan hasil pengolahan data kuesioner diperoleh jawaban dari responden bahwa sebanyak 1 responden berpendapat bahwa gaya kepemimpinan situasional yang diterapkan pada Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Hortikultura Provinsi Lampung berkategori baik, sebanyak 29 responden menyatakan bahwa gaya kepemimpinan situasional berkategori cukup, sebanyak 14 responden menyatakan bahwa gaya kepemimpinan situasional berkategori kurang baik. Dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden menyatakan bahwa gaya kepemimpinan situasional yang diterapkan pimpinan Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Hortikultura Provinsi Lampung termasuk dalam kategori cukup.

Kondisi ini perlu ditingkatkan agar dapat menghasilkan yang lebih baik lagi. Karena menurut Hersey, et.al, (1995:181) Gaya Kepemimpinan Situasional adalah Suatu kemampuan dan kemauan dari orang-orang untuk bertanggung jawab dalam mengarahkan perilakunya sendiri, berhubungan dengan tugas-tugas spesifik yang harus dilakukannya. Berhasil tidaknya kinerja seseorang tergantung dari kepemimpinan yang dimilikinya, apakah sesuai atau matching dengan kepemimpinan yang menjadi persyaratan minimal dari jabatan yang dipangkunya. Dalam hal ini indikator perilaku tugas mendapat apresiasi tertinggi, sedangkan

indikator perilaku hubungan mendapat apresiasi terendah.

Jadi dapat diketahui bahwa pimpinan Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Hortikultura Provinsi Lampung rendah dalam perilaku hubungan dengan bawahannya. Dimana Perilaku hubungan adalah perilaku seorang pemimpin yang ingin memelihara hubungan-hubungan antara pribadi di antara dirinya dengan anggota-anggota kelompok atau para pengikut dengan cara membuka lebar-lebar jalur komunikasi, mendelegasikan tanggung jawab, dan memberikan kesempatan pada bawahan untuk menggunakan potensinya Hersey, et.al, (1995:181). Pada Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Hortikultura Provinsi Lampung perilaku hubungan rendah disebabkan oleh kurangnya koordinasi antara pimpinan dan bawahan yang menyebabkan sering terjadi *miss communication* dalam suatu pekerjaan sehingga pegawai kurang memahami pekerjaannya dan pimpinan kurang aspiratif terhadap pendapat yang dikemukakan oleh bawahan, hal ini menyebabkan kurangnya inovasi dalam sistem pelayanan di Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Hortikultura Provinsi Lampung. Penjelasan dari hasil penelitian sesuai dengan apa yang dikembangkan oleh Hesley, et.al, (1995) yang menggambarkan bahwa hubungan antara tingkat kematangan para pengikut atau bawahan dengan gaya kepemimpinan yang sesuai untuk diterapkan ketika para pengikut bergerak dari kematangan yang telah berkembang dari M1 sampai dengan M4, hubungan tersebut dapat diikuti uraian penjelasannya sebagai berikut:

Telling (memberitahukan) adalah untuk pengikut yang rendah kematangannya, orang yang tidak mampu dan mau (M1) memikul tanggung jawab untuk melaksanakan sesuatu adalah tidak kompeten atau tidak memiliki keyakinan dengan demikian gaya pengarahan memberikan pengarahan yang jelas dan

spesifik. Gaya ini dirujuk sebagai *telling* (memberitahukan) karena dicirikan dengan peranan pemimpin yang membatasi peranan dan mengintruksikan orang/bawahan tentang apa, bagaimana, bilaman dan di mana harus melakukan sesuatu tugas tertentu.

Selling (menjajakan) adalah untuk tingkat kematangan rendah ke sedang orang yang tidak mampu tetapi berkeinginan (M2) untuk memikul tanggung jawab memiliki keyakinan tetapi kurang memiliki ketrampilan dengan demikian, gaya *selling* (menjajakan) memberikan perilaku pengarahan, bahwa mereka kurang mampu, juga memberikan perilaku mendukung untuk memperkuat kemampuan dan antusias. Nampaknya gaya yang sesuai dipergunakan bagi individu pada tingkat kematangan adalah gaya *selling* (menjajakan).

Participating (mengikutsertakan) adalah bagi tingkat kematangan dari sedang ke tinggi orang-orang pada tingkat perkembangan ini memiliki kemampuan tetapi tidak berkeinginan (M3) untuk melakukan suatu tugas yang diberikan. Ketidak inginan mereka itu seringkali disebabkan karena kurangnya keyakinan dengan demikian gaya yang mendukung, tanpa mengarahkan, *participating* (mengikutsertakan) mempunyai tingkat keberhasilan yang tinggi untuk diterapkan bagi individu dengan tingkat kematangan seperti ini. Gaya ini disebut partisipasi karena pemimpin atau pengikut saling tukar-menukar ide dalam pembuatan keputusan, dengan peranan pemimpin yang utama memberikan fasilitas dan berkomunikasi gaya ini melibatkan perilaku hubungan kerja yang tinggi dan perilaku berorientasi tugas yang rendah.

Delegating (mendelegasikan) adalah bagi tingkat kematangan yang tinggi, orang-orang dengan tingkat kematangan seperti ini adalah mampu dan mau, atau mempunyai keyakinan untuk memikul tanggung jawab (M4) dengan demikian gaya *delegating* (mendelegasikan) yang

berprofil rendah yang memberikan sedikit pengarahan atau dukungan memiliki tingkat kemungkinan efektif yang paling tinggi dengan individu-individu dalam tingkat kematangan seperti ini. Gaya ini melibatkan perilaku hubungan kerja yang rendah dan perilaku berorientasi pada tugas yang rendah.

Perilaku hubungan harus diciptakan dengan baik oleh pimpinan kepada bawahannya agar bawahan memberikan hasil kerja yang baik, kinerja yang baik dan handal dari seseorang adalah apabila yang dikerjakan untuk orang lain menimbulkan rasa tenang dan bahagia yang memberikan implikasi yang baik terbentuknya hubungan dalam rangka mempererat tali silaturahmi diantara kedua belah pihak. Sebab dengan melalui perantara organisasi diantara pimpinan dan bawahan tidak hanya kerjasama saling mencari keuntungan semata, namun dibalik itu ada nilai kebersamaan untuk saling menjaga jalinan kerjasama yang terbangun dengan rasa kekeluargaan, dengan terjaganya keharmonisan antara pimpinan dan bawahan maka kinerja bawahan akan menjadi lebih baik lagi.

Pengaruh Kapasitas Pegawai terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pertanian Tanaman Pangan Dan Hortikultura Provinsi Lampung

Analisis pengaruh kapasitas pegawai terhadap kinerja pegawai berdasarkan Tabel 4.17 hasil uji koefisien korelasi menggunakan SPSS 20.0 menunjukkan bahwa kapasitas pegawai dengan kinerja pegawai pada Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Hortikultura Provinsi Lampung memiliki arah korelasi yang positif dan hubungan antar keduanya dalam kategori sangat tinggi. Berdasarkan hasil uji hipotesis dengan penelitian uji T pada tabel 4.20 didapatkan nilai thitung lebih besar daripada ttabel, sehingga dapat disimpulkan bahwa: H_0 yang menyatakan tidak terdapat pengaruh antara kapasitas

pegawai terhadap kinerja pegawai Pada Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Hortikultura Provinsi Lampung ditolak. H_1 yang menyatakan terdapat pengaruh antara kapasitas pegawai terhadap kinerja pegawai Pada Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Hortikultura Provinsi Lampung diterima. Berarti jika kapasitas pegawai dilakukan dengan baik maka kinerja pegawai Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Hortikultura Provinsi Lampung akan mengalami peningkatan.

Kapasitas Pegawai adalah salah satu unsur kematangan yang berkaitan dengan pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh dari pendidikan pelatihan dan pengalaman, Fieldman (Yusuf, 2005:28). Kapasits pegawai dalam penelitian ini diukur dengan tingkat pendidikan yang berupa jenjang pendidikan formal setiap pegawai sesuai dengan kualifikasi pendidikan yang dimiliki dan dapat mempengaruhi prestasi kerja, pengetahuan seperti potensi intelektual yang dimiliki oleh setiap pegawai dan keterampilan yang berupa kecakapan yang terdapat dalam diri setiap pegawai. Berdasarkan hasil pengolahan data kuesioner, diperoleh jawaban dari responden bahwa sebanyak 8 responden berpendapat bahwa kapasitas pegawai yang diterapkan pada Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Hortikultura Provinsi Lampung berkategori baik. Sebanyak 24 responden menyatakan bahwa kapasitas pegawai berkategori cukup, sebanyak 11 responden menyatakan bahwa kapasitas pegawai berkategori kurang baik. sebanyak 1 responden menyatakan bahwa kapasitas pegawai berkategori sangat kurang baik. Dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden menyatakan bahwa kapasitas pegawai pada Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Hortikultura Provinsi Lampung termasuk dalam kategori cukup. Dalam hal ini indikator tingkat pendidikan mendapat apresiasi tertinggi, sedangkan keterampilan mendapatkan apresiasi yang terendah. Pada Dinas Pertanian Tanaman

Pangan dan Hortikultura Provinsi Lampung keterampilan disebabkan oleh kurangnya kesempatan mengikuti pendidikan dan pelatihan yang diberikan pimpinan dan tidak sesuai latar belakang pendidikan dengan pekerjaan yang dilakukan, Jadi dapat diketahui bahwa Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Hortikultura Provinsi Lampung diharapkan dapat meningkatkan keterampilan bagi para karyawannya, menurut Fieldman (Yusuf, 2005:28) Keterampilan adalah kecakapan yang terdapat dalam diri setiap pegawai yang dapat di implementasikan secara langsung dalam menyelesaikan tugas-tugas administrasi.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situsional dan Kapasitas Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Hortikultura Provinsi Lampung

Koefisien Korelasi secara simultan pada tabel 4.22 menggunakan model summary SPSS 20.0, gaya kepemimpinan situasional dan kapasitas pegawai dengan kinerja pegawai dari ketiga variabel tersebut mempunyai pengaruh yang kuat dan positif. Dapat ditarik kesimpulan jika gaya kepemimpinan situasional dan kapasitas pegawai tidak dilaksanakan dengan baik maka akan menurunkan kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang diajukan diatas dengan menggunakan regresi secara simultan atau bersama-sama variabel gaya kepemimpinan situasional (X1) dan kapasitas pegawai (X2) mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Hortikultura Provinsi Lampung, sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Pengujian regresi secara parsial variabel gaya kepemimpinan situasional (X1) memberikan kontribusi terhadap variabel kinerja pegawai (Y) begitu juga variabel kapasitas pegawai (X2), sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain.

Seperti halnya Kinerja Pegawai menurut Benardin dan Russel (Bambang Sukoco, 2006:165) adalah hasil kerja dari suatu proses pekerjaan yang pengukurannya dilakukan dalam kurun waktu tertentu. Berdasarkan penelitian ini pendekatan yang dilakukan dengan gaya kepemimpinan situasional seperti perilaku tugas dan perilaku hubungan dalam menjalankan tugas ternyata dapat meningkatkan kinerja pegawai. Sedangkan dengan meningkatkan kapasitas pegawai seperti tingkat pendidikan, pengetahuan dan keterampilan dapat meningkatkan kinerja pegawai, terlihat adanya pengaruh yang cukup berarti terhadap kinerja pegawai khususnya pada Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Hortikultura Provinsi Lampung. Dengan adanya dua variabel dependent tersebut dapat dijadikan sebagai salah satu dasar untuk meningkatkan kinerja pegawai yang berdampak pada kemajuan organisasi dan kualitas sumber daya manusia yang ada pada Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Hortikultura Provinsi Lampung. Kedua variabel ini harus selalu diperhatikan oleh organisasi, keduanya tidak dapat dipisahkan begitu saja terkadang organisasi hanya mengutamakan salah satu jenis variabel misalnya kapasitas pegawai saja, tetapi akan lebih baik jika keduanya dilaksanakan secara maksimal. Kinerja pegawai yang menurun akan mengakibatkan kerugian pada organisasi. Pekerjaan dapat lebih cepat dan tepat diselesaikan jika didukung oleh peran serta seorang pimpinan. Dalam hal ini pimpinan harus selalu memberikan arahan dan membina bawahan dalam menyelesaikan pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi. Hal tersebut selalu diupayakan oleh pimpinan dengan memberikan arahan dan keseimbangan keterampilan dalam melaksanakan pekerjaan pegawai. Kinerja Pegawai adalah ungkapan seperti output, efisiensi serta efektivitas sering dihubungkan dengan produktivitas.

E. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan maka dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan situasional mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai di Dinas Pertanian, Tanaman Pangan dan Hortikultura Provinsi Lampung, hal itu terlihat dari hasil uji koefisien korelasi menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan situasional dengan kinerja pegawai pada Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Hortikultura Provinsi Lampung memiliki arah korelasi yang positif dan hubungan antar keduanya dalam kategori sangat tinggi, sehingga dengan demikian gaya kepemimpinan situasional dilakukan dengan baik maka kinerja pegawai Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Hortikultura Provinsi Lampung akan mengalami peningkatan
2. Kapasitas pegawai mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai di Dinas Pertanian, Tanaman Pangan dan Hortikultura Provinsi Lampung, hal itu terlihat dari hasil uji koefisien korelasi menunjukkan bahwa kapasitas pegawai dengan kinerja pegawai pada Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Hortikultura Provinsi Lampung memiliki arah korelasi yang positif dan hubungan antar keduanya dalam kategori sangat tinggi, sehingga dengan demikian jika kapasitas pegawai dilakukan dengan baik maka kinerja pegawai Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Hortikultura Provinsi Lampung akan mengalami peningkatan
3. Gaya kepemimpinan situasional dan kapasitas pegawai terhadap kinerja pegawai mempunyai pengaruh yang kuat dan positif sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa jika gaya kepemimpinan situasional dan kapasitas pegawai tidak dilaksanakan dengan baik maka akan menurunkan kinerja pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Adolpino Nainggolan, 2000. *“Pengaruh Audit Internal Terhadap Kinerja Perusahaan”*, *Jurnal Ilmiah Satya Negara Indonesia*, Vol.4 ISSN.1979-5246.
- Bernardin & Russel. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Diterjemahkan oleh Bambang Sukoco. Bandung: Armico.
- Blake, dan Mouton, dalam Luthans. 1995. *Perilaku Organisas*. Edisi Bahasa Indonesia, Yogyakarta : ANDI.
- Davis, Keith dalam Riduwan. 2002. *Skala Pengukuran Variabel-Variabel Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Darwin, Muhadjir. 1997. *Teori Organisasi Publik*. Yogyakarta : Magister Administrasi Publik UGM.
- Dubrin, Andrew J. dalam Tri Wibowo BS. 2006. *The Complete Ideal's Guides to Leadership 2nd Edition* Jakarta : Prenada.
- Flippo, dalam Malayu, S.P Hasibuan, 1997, *Manajemen Sumber Daya Manusia* Jakarta : Gunung Agung.
- Gomes, Fausitno dalam Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu, 2007. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung : Refika Aditama.
- Guritno, Bambang dan Waridin. (2005). *Pengaruh Persepsi Karyawan Mengenai Perilaku Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja*. *Jurnal Riset Bisnis Indonesia* Vol.1 No.1, p. 63-74.
- Hakim, Abdul. 2006. *Konflik dalam organisasi dan kaitannya dengan*

- kualitas pelayanan publik*. Jurnal Administrasi public FIA. Malang : Universitas Brawijaya.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Hersey, Paul dan Blanchard, Ken dalam Agus Dharma, 1995. *Manajemen Perilaku Organisasi : Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Erlangga.
- Kartini, Kartono. 1993. *Pengantar Ilmu Pendidikan*, Bandung : Mandar Maju.
- Kartini, Kartono. 2011. *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta : PT. RajawaliGrafindo Persada.
- Karyadi, M. 1983. *Kepemimpinan (Leadership)*. Bandung: Karya Nusantara.

ISSN : 2443-1214

e-JKPP

Jurnal Kebijakan & Pelayanan Publik

Vol. 2 No. 2 Agustus 2016

Diterbitkan Oleh :
Program Pascasarjana
Magister Ilmu Administrasi
Universitas Bandar Lampung

