

**FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA INSPEKTORAT  
KOTA MAKASSAR BERDASARKAN PERSEPSI PEGAWAINYA**

*THE FACTORS AFFECTING THE PERFORMANCE OF MAKASSAR CITY  
INSPECTORATE BASED ON ITS STAFF MEMBERS' PERCEPTION*

**ALIMUDDIN HAMDJA**



**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2007**

**FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA INSPEKTORAT  
KOTA MAKASSAR BERDASARKAN PERSEPSI PEGAWAINYA**

**TESIS**

Sebagai salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister

**PROGRAM STUDI  
MAGISTER KEUANGAN DAERAH**

Disusun dan diajukan oleh

**ALIMUDDIN HAMDJA**

kepada

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASAR  
2007**

# TESIS

## **FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA INSPEKTORAT KOTA MAKASSAR BERDASARKAN PERSEPSI PEGAWAINYA**

Disusun dan diajukan oleh :

**ALIMUDDIN HAMDJA**  
No. Pokok P2600205506

Telah di pertahankan didepan panitia ujian tesis  
Pada tanggal 15 Februari 2007  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat

Menyetujui  
Komisi Penasehat

---

Dr. I. Made Benyamin, M. Ec  
Ketua

Ketua Program  
Magister Keuangan Daerah

---

Hj. Indraswati Tri Abdireviane, SE, MA  
Anggota

Direktur Program Pascasarjana  
Universitas Hasanuddin

---

Prof. Dr. H. Muhammad Yunus Zain, MA

---

Prof. Dr. dr. A. Razak Thaha, M.Sc

## **PRAKATA**

Syukur Alhamdulillah, penulis panjatkan ke hadirat Allah S.W.T atas limpahan rahmat dan taufik-Nya kepada penulis sehingga tesis ini dapat diselesaikan sesuai dengan waktu yang telah direncanakan. Tesis ini berjudul Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Inspektorat Kota Makassar berdasarkan Persepsi Pegawainya.

Dalam penulisan tesis ini, penulis banyak mendapatkan bantuan dari berbagai pihak terutama dari Bapak Dr. I. Made Benyamin, M.Ec. dan Ibu Hj. Indraswati Tri Abdireviane, SE., MA., masing-masing sebagai ketua dan anggota Komisi Penasehat yang dengan penuh kesabaran dan ketulusan telah meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan, saran, dan motivasi, sejak penyusunan proposal hingga penyelesaian tesis ini. Oleh karenanya pada kesempatan ini, dengan segala kerendahan hati, penulis menyampaikan terima kasih.

Terima kasih yang sama disampaikan kepada Rektor Universitas Hasanuddin, Walikota Makassar, Sekretariat Kota Makassar, Direktur Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin, Prof. Dr. H. Muhammad Yunus Zain, SE, MA., selaku Ketua Program Magister Keuangan Daerah dan Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin, Prof. Dr. H. A. Karim Saleh, selaku Ketua Pelaksana Pusat Pengembangan Keuangan dan Ekonomi Daerah Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin, dan Bapak/Ibu dosen Program Pascasarjana Magister Keuangan Daerah (MKD) Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin.

Selanjutnya, terima kasih disampaikan kepada Inspektur serta para pegawai Inspektorat Kota Makassar, yang telah memberikan bantuan, khususnya dalam pengumpulan data penelitian ini. Demikian pula kepada rekan-rekan mahasiswa Program Pascasarjana Magister Keuangan Daerah Unhas,. yang telah banyak membantu penulis dalam penyelesaian penulisan tesis ini.

Akhirnya, ucapan terima kasih yang pribadi penulis sampaikan kepada istri saya Dalfiah dan anak-anakku yang tercinta Shella Gita Alviana dan Jaya Tirta Alfian, kedua orang tua dan seluruh keluarga atas doa restu dan dorongannya sehingga tesis ini dapat diselesaikan.

Harapan penulis, semoga segala bantuan, petunjuk, dorongan, dan pengorbanan yang telah diberikan oleh berbagai pihak yang memungkinkan selesainya tesis ini, bernilai ibadah dan memperoleh imbalan yang berlipat ganda di sisi Allah S.W.T. Amin.

Makassar    Februari 2007

Alimuddin Hamdja

## ABSTRAK

ALIMUDDIN HAMDJA. *Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Inspektorat Kota Makassar Berdasarkan Persepsi Pegawainya* (dibimbing oleh I. Made Benyamin dan Indraswati Tri Abdireviane).

Penelitian ini bertujuan menggambarkan kinerja Inspektorat Kota Makassar: dan mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja Inspektorat Kota Makassar berdasarkan persepsi pegawainya.

Populasi penelitian sebanyak 53 orang. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah survei, kuesioner, dan telaah dokumentasi. Data dianalisis secara deskriptif dan inferensial dengan model regresi linier berganda.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja Inspektorat Kota Makassar berada pada kategori baik. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja inspektorat yaitu pendidikan dan pelatihan, pendapatan, kepemimpinan, sikap pegawai, dan sarana prasarana.

## ABSTRACT

**ALIMUDDIN HAMDJA.** *The Factors Affecting the Performance of Makassar City Inspectorate Based on Its Staff Members' Perception* (supervised by **I Made Benyamin** and **Indraswati Tri Abdireviane**)

The study aims to describe the performance of Makassar City inspectorate and to identify the factors that influence its performance in the view of its staff members. This is a survey on 53 respondents using questionnaire and documentations. The data are inferentially analyzed by multiple linear regression model.

The study proves that Makassar City Inspectorate's performance is considered sufficient due to the fulfillment of eight out of ten indicators assessed (37.7%). The factors affecting its performance are education and training which meet 4 out of six indicators assessed (47.2%) or in "high" category, Income has a little influence on its performance (41.51%). Leadership is categorized as fair because six out of eleven indicators are met (41.5%) The staff members' attitude is good (39.63) and means and facilities are perceived good (43.40%). Based on the regression analysis it is found on each variable that education, training, income, leadership, staff members' attitudes and means and facilities a value of 6.417 that is significant at 5%. Therefore, it could be stated that those variables have a positive influence on the performance of Makassar City Inspectorate.

## DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul	i
Halaman Pengesahan	ii
Abstrak	iii
Abstract	v
Prakata	vi
Daftar Isi	vii
Daftar Tabel	ix
Daftar Gambar	x
Daftar Lampiran	xi
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	11
C. Tujuan Penelitian	12
D. Manfaat Penelitian	13
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA PIKIR</b>	<b>14</b>
A. Konsep Organisasi	14
B. Konsep dan Penilaian Kinerja	15
C. Konsep Pendidikan dan Pelatihan	22
D. Konsep Pendapatan	28
E. Konsep Kepemimpinan	31
F. Konsep Sikap	52
G. Konsep Sarana dan Prasarana	60
H. Kerangka Pikir	64
I. Hipotesis	66
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	<b>67</b>



A. Waktu dan Tempat Penelitian Penelitian	67
B. Populasi dan Sampel	67
C. Jenis dan Sumber Data	67
D. Metode Pengumpulan Data	68
E. Teknik Analisis Data	69
F. Definisi Operasional	69
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	<b>72</b>
A. Gambaran Inspektorat Kota Makassar	72
B. Analisis Deskriptif	81
C. Uji Persyaratan Analisis	96
D. Analisis Regresi	99
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN</b>	<b>110</b>
A. Kesimpulan	110
B. Saran-Saran	111
DAFTAR PUSTAKA	113

## DAFTAR TABEL

Nomor		Halaman
1.	Distribusi frekuensi dan persentase kinerja inspektorat	81
2.	Distribusi frekuensi dan persentase pendidikan dan pelatihan	83
3.	Distribusi frekuensi dan persentase pendapatan	86
4.	Distribusi frekuensi dan persentase kepemimpinan	88
5.	Distribusi frekuensi dan persentase sikap pegawai	90
6.	Distribusi frekuensi dan persentase sarana dan prasarana	92
7.	Rangkuman hasil uji normalitas	95
8.	Rangkuman hasil uji linieritas	96
9.	Rangkuman hasil uji homogenitas	97
10.	Hasil analisis varians untuk Regresi Ganda	98
11.	Hasil uji-t untuk variabel pendidikan dan pelatihan	101
12.	Hasil uji-t untuk variabel pendapatan	103
13.	Hasil uji-t untuk variabel kepemimpinan	105
14.	Hasil uji-t untuk variabel sikap pegawai	107
15.	Hasil uji-t untuk variabel sarana dan prasarana	109

## DAFTAR GAMBAR

Nomor		Halaman
1.	Skema Kerangka Pikir	64
2.	Struktur Organisasi Inspektorat Kota Makassar	73

## DAFTAR LAMPIRAN

Nomor	Halaman
1. Angket penelitian	117
2. Data baku penelitian	127
3 Hasil olahan data	129
4. Surat-surat izin penelitian	136
5. Daftar riwayat hidup	138

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### *Latar Belakang*

Pembangunan Nasional adalah upaya peningkatan semua segi kehidupan bangsa yang pada hakikatnya merupakan pembangunan manusia seutuhnya dan pembangunan seluruh masyarakat Indonesia. Dalam kerangka inilah, maka pembangunan nasional di arahkan pada terciptanya landasan yang kuat bagi bangsa Indonesia untuk tumbuh dan berkembang atas kekuatan sendiri guna menuju masyarakat adil dan makmur.

Pengembangan sumber daya manusia dilakukan dengan maksud untuk mewujudkan manusia pembangunan yang berbudi luhur, tangguh, cerdas dan terampil, mandiri dan memiliki rasa kesetiakawanan, bekerja keras, produktif, kreatif dan inovatif, berdisiplin dan berorientasi ke masa depan untuk menciptakan kehidupan yang lebih baik. Peningkatan kualitas sumber daya manusia diselaraskan dengan persyaratan keterampilan, keahlian dan profesi yang dibutuhkan dalam semua sektor pembangunan.

Pengembangan sumber daya manusia dilakukan pada seluruh masyarakat/bangsa sebagai aset pembangunan, khususnya aparat pemerintah guna meningkatkan kualitasnya dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya sebagai pelaksana pembangunan.

Mengingat posisi dan peranan Sumber Daya Manusia aparatur yang strategis dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan, maka dibutuhkan sosok Sumber Daya Manusia aparatur yang mampu memainkan peran tersebut. Pembinaan pegawai negeri sipil dan aparatur negara seperti tercantum dalam GBHN, ditegaskan bahwa sosok Sumber Daya Manusia yang mampu memainkan peranannya antara lain dapat dilihat dari sikap dan perilakunya yang penuh kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945, bersih, berkualitas, sadar akan tanggungjawabnya sebagai abdi negara dan abdi masyarakat.

Pendayagunaan aparatur negara diarahkan pada peningkatan kualitas sumber daya manusia agar lebih memiliki sikap dan perilaku yang berintikan pengabdian, kejujuran, tanggungjawab dan disiplin, sehingga dapat memberikan pelayanan dan pengayoman yang sebaik-baiknya kepada masyarakat (GBHN:1999). Untuk melaksanakan amanat tersebut, pemerintah menetapkan berbagai kebijakan dan penyempurnaan aparatur negara yang berfungsi melayani masyarakat.

Kelancaran penyelenggaraan tugas pemerintah dan pembangunan nasional sangat tergantung pada kesempurnaan aparatur negara khususnya Pegawai Negeri Sipil. Oleh karena itu, dalam rangka mencapai tujuan nasional yaitu mewujudkan masyarakat madani yang taat hukum, berperadaban modern, demokratis, makmur, adil dan bermoral tinggi, diperlukan pegawai negeri yang merupakan unsur aparatur negara yang bertugas sebagai abdi masyarakat yang harus menyelenggarakan pelayanan secara adil dan merata kepada masyarakat dengan dilandasi kesetiaan, dan ketaatan kepada Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945.

Pegawai negeri berkewajiban untuk tetap menjaga persatuan dan kesatuan bangsa dan harus melaksanakan tugasnya secara profesional dan bertanggungjawab dalam menyelenggarakan tugas pemerintahan dan pembangunan, serta bersih dan bebas dari korupsi, kolusi dan nepotisme.

Dalam upaya peningkatan profesionalisme aparatur negara, pemerintah melakukan pembinaan secara terpadu mulai dari rekrutmen hingga pada program pembinaan karir dalam suatu pola pendekatan terpadu. Pendekatan terpadu ini diharapkan aparatur negara/aparatur pemerintah akan lebih memiliki profesionalisme, sehingga dapat memberikan pelayanan dan pengayoman kepada masyarakat. Untuk meningkatkan kualitas aparatur pemerintah secara terus menerus, antara lain dengan mengoptimalkan perannya sebagai penggerak dan pelaku pembangunan melalui peningkatan kinerja. Dalam hal ini, pegawai negeri sipil sebagai aparatur negara mempunyai peranan yang sangat penting dalam memperlancar jalannya roda pemerintahan dan pelaksanaan pembangunan nasional.

Dalam upaya peningkatan daya guna dan hasil guna aparatur negara yang mengarah kepada profesionalisme diperlukan peningkatan pengetahuan dan keterampilan melalui pendidikan dan pelatihan, sehingga pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh dari kegiatan pelatihan benar-benar sesuai dengan uraian pekerjaan.

Berkaitan dengan pembangunan aparatur negara, dalam GBHN (1999), disebutkan bahwa: 1) Pembangunan aparatur negara diarahkan makin terwujudnya dukungan administrasi negara yang mampu menjamin kelancaran dan keterpaduan tugas dan fungsi penyelenggaraan negara dan pembangunan untuk mewujudkan sistem administrasi negara yang makin andal, profesional, efisien, efektif serta tanggap terhadap aspirasi rakyat dan dinamika perubahan lingkungan strategis, 2) Pembinaan kepegawaian diarahkan pada makin terwujudnya kepegawaian negara

yang mantap dengan pengembangan karir berdasarkan prestasi kerja, kemampuan profesional, keahlian dan keterampilan, serta kemantapan sikap mental aparat berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945 terus ditingkatkan secara berencana, 3) Pembinaan aparatur tersebut diupayakan melalui pendidikan dan pelatihan, penugasan, bimbingan dan konsultasi, serta melalui pengembangan motivasi, kode etik, dan disiplin kedinasan yang sehat didukung sistem pemberian penghargaan yang wajar.

Undang-Undang otonomi daerah Tahun 2004, terdiri dari Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah ditujukan untuk terselenggaranya *good governance* yang merupakan prasyarat bagi setiap pemerintahan untuk mewujudkan aspirasi masyarakat dan mencapai tujuan serta cita-cita bernegara. Otonomi daerah memberikan peluang yang besar kepada daerah untuk mengelola berbagai urusan rumah tangganya secara mandiri dan bebas. Hal ini terjadi, karena dalam konsep otonomi, terkandung kebebasan untuk berprakarsa dalam mengambil keputusan atas dasar aspirasi masyarakat setempat tanpa kontrol langsung dari pemerintah pusat. Oleh karena itu pemberian kewenangan dan keleluasaan tersebut harus diikuti pengawasan dan pengendalian yang kuat. Untuk itu peran lembaga pengawasan dalam hal ini inspektorat di daerah menjadi sangat penting.

Inspektorat Kota Makassar dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Kota Makassar No. 07 Tahun 2005, tentang pembentukan, susunan organisasi dan tata kerja Inspektorat Kota Makassar. Inspektorat adalah lembaga teknis daerah yang membantu Walikota dalam pelaksanaan pengawasan fungsional penyelenggaraan pemerintahan daerah Kota Makassar yang secara teknis operasional berada di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada Walikota, dan secara teknis administratif melalui



Sekretaris Daerah. Inspektorat mempunyai tugas pokok melakukan kewenangan Walikota di bidang pengawasan fungsional penyelenggaraan pemerintahan daerah.

Pengawasan merupakan salah satu fungsi manajemen yang tidak dapat dipisahkan dengan fungsi manajemen lainnya seperti perencanaan, pengorganisasian dan pelaksanaan. Efektivitas pelaksanaan pengawasan sangat penting dalam menjalankan pembangunan dan pemerintahan. Hasil pengawasan yang kurang efektif dapat terjadi sebagai akibat dari masih relatif lemahnya kinerja pengawasan. Kinerja pengawasan yang lemah akan membuka peluang terjadinya berbagai penyimpangan dan kebocoran serta ketidakefisienan penggunaan dana dan sumber daya. Hal tersebut pada gilirannya akan merugikan negara dan menghambat pelaksanaan pembangunan dan pencapaian tujuan. Sebaliknya dengan tingginya kinerja pengawasan, maka penyimpangan dan kebocoran serta semua jenis ketidakefisienan tersebut dapat diminimalisasi bahkan ditiadakan sehingga pembangunan akan berjalan lancar dan mencapai tujuannya.

Digulirkannya berbagai perangkat hukum yang menyakut keaparatan pemerintah dengan segala aspeknya, antaranya lain, Undang-Undang No. 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pusat dan Pemerintah Daerah, Undang-Undang No. 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara, Undang-Undang No. 15 tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggung Jawab Keuangan Negara, Peraturan Pemerintah No. 20 Tahun 2001 Tentang Pembinaan dan Pengawasan atas Penyelewengan Pemerintah daerah, telah menjadi bukti disatu sisi tentang keseriusan pemerintah untuk menjalankan amanat reformasi.

Di sisi lain, akhir-akhir ini kinerja pemerintah khususnya pemerintah daerah banyak menjadi sorotan publik baik melalui media cetak dan elektronik maupun di forum-forum seminar, terutama sejak timbulnya iklim yang lebih demokratis dalam pemerintahan dan besarnya tuntutan masyarakat terhadap pertanggungjawaban instansi pelayanan publik yang lebih terbuka dan akuntabel merupakan dinamika yang timbul belakangan ini.

Aspek keuangan pemerintah dalam hal ini Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) merupakan aspek yang mendapat banyak perhatian belakangan ini. Fenomena yang biasa terjadi adalah penanganan proyek-proyek pembangunan daerah yang menggunakan anggaran pemerintah tidak berjalan sebagaimana mestinya. Hal ini, merupakan tanggung jawab pemerintah daerah yang berkaitan dengan tugas dan fungsi Inspektorat. Pelaksanaan tugas dan fungsi suatu lembaga merupakan salah satu ukuran untuk menilai kinerja lembaga tersebut.

Pengukuran Kinerja dapat dipergunakan untuk memotivasi pegawai dalam mencapai tujuan organisasi, pengukuran kinerja dapat juga dijadikan pedoman dalam upaya memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi tersebut, bahkan pengukuran kinerja dapat juga digunakan sebagai dasar untuk penggunaan penyusunan sistem imbalan dalam suatu organisasi. Melalui pengukuran kinerja yang objektif diharapkan instansi pemerintah dapat diketahui kinerjanya dalam satu periode tertentu, sehingga perbandingan dengan instansi sejenis serta penghargaan dan tindakan disiplin dapat dilakukan secara objektif.

Sehubungan dengan uraian tersebut di atas, capaian kinerja Inspektorat Kota Makassar dapat diperlihatkan sebagai berikut:

## Laporan realisasi pemeriksaan sampai Desember 2006

Keterangan	Pencapaian
Jumlah objek pemeriksaan yang tercantum dalam PKPT Tahun 2006	108 OP
Realisasi pemeriksaan	107 OP
Perbandingan realisasi pemeriksaan dengan PKPT	99,1%
Jumlah objek pemeriksaan yang tidak tercantum dalam PKPT tahun 2006	80 OP
Realisasi penerbitan laporan hasil pemeriksaan	78 LHP
Perbandingan realisasi penerbitan LHP dengan RPL menurut PKPT sampai dengan Desember 2006	97,5%
Penilaian	Sangat baik

Tingginya pencapaian kinerja inspektorat Kota Makassar, seperti terlihat pada table di atas sehingga pencapaian kerjanya dapat dikategorikan sangat baik. Kondisi ini dapat menjadi tolak ukur bagi kinerja instansi pemerintah yang lain. Untuk itu perlu dilakukan telaah terhadap faktor-faktor yang mendukung tercapainya kinerja inspektorat tersebut di atas.

Para ahli dan praktisi telah memahami bahwa masalah kinerja pegawai bukanlah hal mudah untuk selalu dipertahankan karena merupakan satu kondisi yang setiap saat dapat berubah. Permasalahan yang selalu ditemui adalah mengapa prestasi pegawai setiap waktu dapat berubah malah mengalami penurunan. Sebagai konsekuensinya, maka tugas manajemen semakin kompleks, karena disamping mempertahankan suasana kerja yang kondusif juga harus mempertahankan dan memperbaiki kinerja pegawai sehingga mempunyai motivasi yang tinggi untuk menjalankan tanggung jawab yang diberikan kepada mereka.

Mempertahankan dan meningkatkan kinerja pegawai dapat dilakukan dengan memberikan rangsangan seperti gaji yang menarik maupun bonus. Akan tetapi, pegawai sebagai manusia yang memiliki kebutuhan dan keinginan yang berbeda dalam

melakukan pekerjaan, maka memotivasi dengan cara tersebut dipandang bukan satu-satunya cara yang efektif dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai. Hal tersebut didasari pada suatu dugaan yang menyatakan bahwa pegawai tidak selalu bekerja dengan latar belakang mendapatkan gaji.

Oleh Maslow yang dikutip oleh Siagian (1999: 287) diidentifikasi adanya lima jenjang kebutuhan manusia, yaitu seseorang akan berusaha untuk memenuhi jenjang kebutuhan yang lebih tinggi apabila jenjang yang lebih rendah sudah terpenuhi. Tidak dapat dipungkiri bahwa pada awalnya seorang pegawai hanya tertarik pada besarnya gaji maupun bonus yang ditawarkan. Namun hal ini tidak akan berlangsung lama karena pada saat tertentu, perhatian utamanya bukan lagi bertumpu pada besarnya gaji atau bonus melainkan pada isi pekerjaan yang ditanganinya. Hal ini berarti bahwa masalah gaji dan bonus bergeser peringkatnya bukan menjadi kebutuhan utama lagi. Upaya-upaya yang dapat dilakukan oleh seorang pimpinan dalam memotivasi pegawai, dalam meningkatkan kinerja tidaklah tergantung hanya pada besarnya gaji atau bonus semata tetapi haruslah dilakukan dengan mengetahui beberapa faktor yang mempengaruhi mereka dalam melakukan pekerjaannya. Dalam meningkatkan kinerja pegawai juga dapat dilakukan dengan menstimulasi faktor-faktor lain seperti kebutuhan keamanan dan keselamatan kerja, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, serta kebutuhan aktualisasi diri yang membuat dirinya mau melakukan tindakan yang lebih mengarah pada peningkatan kinerja pegawai.

Perilaku yang berhubungan dengan prestasi adalah perilaku yang berkaitan langsung dengan tugas-tugas pekerjaan dan yang perlu diselesaikan untuk mencapai sasaran suatu pekerjaan. Sikap sangat erat hubungannya dengan perilaku. Dalam hal ini, perilaku sebagai fungsi dari sikap. Sikap mengandung unsur kepercayaan, perasaan, pandangan, nilai-nilai dan pengetahuan tentang suatu objek. Sikap yang terbentuk dalam menghadapi suatu objek tergantung pada informasi yang diperoleh tentang objek itu. Arah sikap ada yang positif dan ada yang negatif, yang berarti mengandung unsur perasaan senang atau tidak senang, baik atau buruk.

Selanjutnya, sarana dan prasarana juga merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja yang merupakan alat yang dapat menjamin kelancaran suatu usaha atau kegiatan dalam suatu organisasi dan lembaga. Yosef Riwo Kaho (1991) menyatakan bahwa faktor sarana dan prasarana yang diartikan sebagai peralatan adalah penting dalam penyelenggaraan aktivitas pemerintahan, dalam hal ini sarana dan prasarana yang digunakan untuk mempermudah atau memperlancar gerak dan aktivitas pemerintah.

Selama ini pengukuran tingkat kinerja suatu instansi pemerintah lebih ditekankan kepada kemampuan instansi tersebut dalam menyerap anggaran. Dengan kata lain suatu instansi akan dinyatakan berhasil apabila dapat menyerap seluruh anggaran yang dibebankan kepadanya. Meskipun kenyataannya hasil dan dampak yang dicapai dari pelaksanaan program tersebut masih berada jauh di bawah standar (AKIP, 2000: 3).

Menurut Mustopadidjaya (1999:3) kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program /kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi.

Pengukuran kinerja yang dilakukan secara berkelanjutan memberikan umpan balik (*feedback*), yang merupakan hal penting dalam upaya perbaikan secara terus menerus dan mencapai keberhasilan di masa akan datang. Agar pengukuran kinerja terlaksana dengan baik dalam pengertian bahwa pencapaian suatu tujuan dan sasaran dapat dihitung dan dinilai maka diperlukan penggunaan indikator kinerja. Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan uraian di atas, maka menarik untuk dilakukan kajian yang lebih komprehensif tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja Inspektorat Kota Makassar berdasarkan persepsi pegawainya.

#### *Rumusan Masalah*

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan pada latar belakang masalah di atas, maka masalah pokok dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana gambaran kinerja Inspektorat Kota Makassar?
2. Faktor-faktor apakah yang berpengaruh terhadap kinerja Inspektorat Kota Makassar?

#### *Tujuan Penelitian*

Sehubungan dengan permasalahan yang menjadi pokok bahasan, maka yang menjadi tujuan penelitian adalah :

1. Untuk mengetahui gambaran kinerja Inspektorat Kota Makassar.
2. Untuk mengetahui faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja Inspektorat Kota Makassar.

### *Manfaat Penelitian*

Adapun manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Sebagai bahan masukan bagi pemerintah daerah dalam rangka penyusunan program-program mengenai pengembangan kinerja yang unggul dalam berbagai kemungkinan pada persaingan global di masa yang akan datang.
2. Sebagai salah satu bahan referensi bagi para peneliti selanjutnya yang berminat membahas dan mengamati lebih lanjut tentang pengembangan dan pemberdayaan kinerja instansi pemerintah.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA PIKIR**

#### **A. Konsep Organisasi**

Organisasi adalah suatu unit terkoordinasi terdiri setidaknya dua orang yang berfungsi mencapai suatu sasaran tertentu atau serangkaian sasaran. Jadi menurut Gibson, Ivancevich dan Donnelly (1996: 2), bahwa yang dimaksud dengan organisasi adalah suatu wadah yang memungkinkan masyarakat dapat meraih hasil yang sebelumnya tidak dapat dicapai oleh individu secara sendiri-sendiri. Sedangkan menurut Robbins (1996: 2), bahwa organisasi adalah suatu unit sosial yang dikoordinasi secara sadar, yang tersusun atas dua orang atau lebih, yang berfungsi atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan atau seperangkat tujuan bersama. Kemudian Gomes (2001 : 23), memberi batasan bahwa organisasi tidak lebih dari pada sekelompok orang yang berkumpul bersama di sekitar suatu teknologi yang dipergunakan untuk mengubah input-input dari lingkungan menjadi barang atau jasa-jasa yang dapat dipasarkan.

Dalam hal ini, suatu organisasi tidak terlepas dari pengaruh lingkungan yang ada di sekitarnya. Lingkungan merupakan sumber pemasok input bagi organisasi dan juga sebagai penerima output dari organisasi itu sendiri. Dari lingkungan suatu organisasi memperoleh bahan-bahan (material) yang diperlukan, baik fisik maupun non fisik, dan



dari lingkungan juga organisasi menangkap cita-cita, tujuan, kebutuhan dan harapan. Lingkungan juga merupakan tempat pelemparan keluaran-keluaran berupa barang-barang atau jasa-jasa hasil olahan organisasi.

Unsur manusia di dalam organisasi mempunyai kedudukan yang sangat strategis karena manusialah yang bisa mengetahui input-input apa yang perlu diambil dari lingkungan dan bagaimana caranya untuk mendapatkan dan / atau menangkap input-input tersebut serta teknologi dan cara apa yang dianggap tepat untuk mengolah dan mentransformasikan input-input tadi menjadi output-output yang memenuhi keinginan pasar atau publik (lingkungan).

Selanjutnya, As'ad (2000: 1) memberikan pengertian bahwa organisasi merupakan koordinasi sejumlah kegiatan manusia yang direncanakan untuk mencapai suatu maksud atau tujuan bersama melalui pembagian tugas dan fungsi dan melalui serangkaian wewenang dan tanggung jawab.

#### **B. Konsep dan Penilaian Kinerja**

Manajemen kinerja (*performance management*) semakin mendapat perhatian lebih besar ketika organisasi-organisasi telah menjadi semakin luntur dan menuntut usaha yang lebih terfokus dari para stafnya. Manajemen kinerja merupakan peranan manajer yang paling penting, karena tanpanya organisasi hanya merupakan sekumpulan aktivitas tanpa tujuan atau kontrol tertentu.

Pengertian kinerja dalam Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP) yang tertuang dalam Inpres. No. 7 tahun 1999 merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan kegiatan atau program atau kebijaksanaan sesuai sasaran dan tujuan yang ditetapkan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi. Selanjutnya dikemukakan bahwa penetapan pencapaian kinerja dalam kelompok menggunakan indikator *inputs, outputs, outcomes, benefits, impacts*.

Manajemen kinerja menurut Cusway (1996 : 134) merupakan suatu proses manajemen yang dirancang untuk menghubungkan tujuan organisasi dengan tujuan individu sedemikian rupa, sehingga baik tujuan individu maupun tujuan korporasi dapat bertemu. Sedangkan menurut Simamora (1997: 97), mendefenisikan manajemen kinerja sebagai alat dengannya perilaku-perilaku kerja para karyawan dipadukan dengan tujuan organisasional. Lebih lanjut dia mengatakan bahwa sebagian besar sistem manajemen kinerja mempunyai beberapa elemen yaitu :

1. *Mendefenisikan Kinerja* : Sangat penting untuk menunjang tujuan-tujuan strategik organisasi. Penetapan sasaran-sasaran yang jelas bagi masing-masing karyawan adalah komponen kritis dari manajemen kerja.
2. *Mengukur kinerja* : dapat dilakukan dengan mengukur bermacam jenis kinerja lewat berbagai cara. Kuncinya adalah sering mengukur kinerja dan menggunakan informasi tersebut untuk koreksi-koreksi pertengahan periode.
3. *Umpan balik dan pengarahan* : untuk meningkatkan kinerja, karyawan membutuhkan informasi tentang kinerja mereka, disertai dengan arahan dalam meraih tingkat hasil-hasil berikutnya.

Manajemen kinerja juga membutuhkan proses agar tujuan yang diinginkan dapat dicapai. Untuk itu ada empat langkah proses manajemen kinerja yang dikemukakan oleh Cushway (1996: 135) yaitu: (a) merencanakan kinerja meliputi penentuan tujuan dan kompetensi, (b) mengelola kinerja, (c) meninjau kinerja termasuk di dalamnya menilai kinerja dan memastikan penilai kinerja yang efektif, dan (d) imbalan kinerja meliputi upah yang dibayarkan dari hasil kinerja. Lebih jauh ditambahkan bahwa proses manajemen kinerja meliputi: strategi dan sasaran, pembatasan pekerjaan, penentuan sasaran, pelatihan dan pemberian nasehat, tinjauan atas kinerja, pelatihan keterampilan, pembayaran/ pengupahan berdasarkan kinerja, serta pelatihan dan pengembangan.

Jadi dari teori di atas dapat dikatakan bahwa kinerja sumber daya manusia, salah satu indikatornya adalah produktivitas dimana jika terdapat peningkatan kinerja sumber daya manusia melalui pelatihan dan pengembangan serta pemberian kompensasi (insentif) yang lebih meningkat maka produktivitas atau output yang dihasilkan akan meningkat pula. Kinerja sumber daya manusia harus dimanajementi dengan baik agar menghasilkan output yang sesuai dengan harapan organisasi yaitu produktivitas meningkat.

Mangkunegara (2000 : 83), mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Walker (1992 : 98), kinerja ditentukan oleh upaya dan kemampuan individu karyawan itu sendiri serta bagaimana menyelesaikan suatu pekerjaan secara obyektif. Oleh karena itu, karyawan sebagai aset

perusahaan diharapkan oleh manajemen adalah sikap mental karyawan yang mempunyai motif berprestasi yang tinggi, bagaimana kualitas dan kuantitas kerjanya, dapat tidaknya diandalkan kerajinannya, sikap terhadap perusahaan maupun terhadap sesama karyawan yang tercermin dalam kemampuan memupuk kerjasama yang baik.

Pendapat Larsen yang dikutip Sedarayanti (1995 : 35), unjuk kerja/kinerja (*job performance*) yang baik dapat dipengaruhi oleh kecakapan dan motivasi. Kecakapan tanpa motivasi atau motivasi tanpa kecakapan sulit untuk mendapatkan output yang tinggi. Oleh karena itu, untuk mencapai prestasi yang tinggi, organisasi harus menjamin dipilihnya orang yang tepat dengan pekerjaan yang tepat serta kondisi yang memikirkan mereka bekerja optimal.

Gomes (2001: 135) menyatakan bahwa tujuan penilaian performansi secara umum, dapat dibedakan atas dua macam, yakni : (1) Untuk mereward performansi sebelumnya (*to reward past performance*), dan (2) untuk memotivasikan perbaikan performansi pada waktu yang akan datang (*to motivate future performance improvement*). Informasi yang diperoleh dari penilaian performansi itu dapat dimanfaatkan untuk kepentingan pemberian gaji, kenaikan gaji, promosi, dan penempatan-penempatan pada tugas-tugas tertentu.

Untuk mengukur *job performance*, masalah yang paling pokok adalah menetapkan kriterianya. Menurut Jessup yang dikutip oleh As'ad (2000) bahwa yang pertama diperlukan dalam hal ini adalah ukuran mengenai sukses, dan bagian-bagian mana yang dianggap penting sekali dalam suatu pekerjaan. Usaha untuk menentukan ukuran tentang sukses ini amatlah sulit, karena seringkali pekerjaan itu begitu kompleks sehingga sulit ada ukuran *output* yang pasti. Hal seperti ini terutama terdapat pada jabatan-jabatan yang bersifat administratif. Kesulitan dalam menentukan dasar ukuran ini merupakan masalah sensitif di kalangan ahli psikologi industri, dan terkenal dengan "*the criterion problem*".

Menurut Gomes (2001: 136) bahwa terdapat kurang lebih dua syarat utama yang diperlukan guna melakukan penilaian performansi yang efektif, yakni: (1) adanya kriteria performansi dapat diukur secara obyektif, dan (2) adanya obyektivitas dalam proses evaluasi.

Dilihat dari titik acuan penilaiannya, terdapat paling kurang tiga tipe kriteria penilaian performansi yang saling berbeda, yaitu : (1) *result-based performance evaluation* (evaluasi kinerja berdasarkan hasil), (2) *behavior-based performance evaluation* (evaluasi kinerja berdasarkan perilaku), dan (3) *judgment-based performance evaluation* (evaluasi kinerja berdasarkan pendapat).

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses dengannya organisasi mengevaluasi pelaksanaan kerja individu. Dalam penilaian kinerja dinilai kontribusi karyawan kepada organisasi selama periode waktu tertentu. Umpan balik kinerja (*performance feedback*) memungkinkan karyawan mengetahui seberapa baik mereka bekerja jika dibandingkan dengan standar-standar organisasi. Apabila penilaian kinerja dilakukan secara benar, para karyawan, penyelia-penyelia mereka, departemen sumber daya manusia, dan akhirnya organisasi bakal diuntungkan dengan pemastian bahwa upaya-upaya individu memberikan kontribusi kepada fokus strategik organisasi.

Penilaian kinerja pada prinsipnya mencakup baik aspek kualitatif maupun kuantitatif dari pelaksanaan pekerjaan. Penilaian kinerja merupakan salah satu fungsi mendasar personalia; kadang-kadang disebut juga dengan telaah kinerja, penilaian karyawan, evaluasi kinerja, evaluasi karyawan, atau penentuan peringkat personalia.

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) secara keseluruhan merupakan proses yang berbeda dari evaluasi pekerjaan (*job evaluation*). Penilaian kinerja berkenaan dengan seberapa baik seseorang melakukan pekerjaan yang ditugaskan/diberikan. Evaluasi pekerjaan menentukan seberapa tinggi harga sebuah pekerjaan bagi organisasi, dan dengan demikian, pada kisaran berapa gaji sepatutnya diberikan kepada pekerjaan tersebut.

Dessler (1997: 2) menyatakan bahwa penilaian kinerja terdiri dari tiga langkah; mendefinisikan pekerjaan, menilai kinerja, dan memberikan umpan balik. *Mendefinisikan pekerjaan* berarti memastikan bahwa Anda dan bawahan Anda sepakat tentang tugas-tugasnya dan standar jabatan. *Menilai kinerja* berarti membandingkan kinerja aktual bawahan Anda dengan standar-standar yang telah ditetapkan; ini mencakup beberapa jenis formulir penilaian. Ketiga, penilaian kinerja biasanya menuntut satu atau lebih *sesi umpan balik*; Di sini kinerja dan kemajuan bawahan dibahas dan rencana-rencana dibuat untuk perkembangan apa saja yang dituntut.

Adapun pengertian pengukuran kerja oleh Manullang (2001: 315) adalah suatu alat untuk menentukan banyaknya pekerjaan yang seharusnya dihasilkan seorang individu atau sekelompok pekerja dalam suatu kurun waktu tertentu. Ia merupakan suatu alat untuk menetapkan jumlah waktu yang seharusnya diambil atau akan diambil kelompok bersangkutan guna melaksanakan pekerjaan yang dibebankan.

Di dalam organisasi perusahaan, teknik-teknik pengukuran kerja banyak gunanya. Diantara yang terpenting dari kegunaan-kegunaan ini seperti yang dikemukakan oleh Handoko (2000: 135) adalah: perbaikan prestasi kerja, penyesuaian-penyesuaian kompensasi, keputusan-keputusan penempatan, kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan, perencanaan dan pengembangan karir, penyimpangan-penyimpangan Proses *Staffing*, keakuratan informasional, kesalahan-kesalahan desain pekerjaan, kesempatan kerja yang adil, dan tantangan-tantangan eksternal.

Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut di atas, maka dalam penelitian ini, unsur-unsur yang dapat mendukung peningkatan kinerja dititikberatkan pada unsur pendidikan dan pelatihan, kepemimpinan, sikap pegawai, sarana dan prasarana, dan pendapatan, namun tidak berarti bahwa unsur lainnya tidak penting.

### **C. Konsep Pendidikan dan Pelatihan**

Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 pasal 31 memberikan isyarat bahwa pendidikan dan pelatihan merupakan sarana yang vital bagi peningkatan kualitas aparatur. Karena itu, perlu

dirancang sedemikian rupa sehingga dapat berdaya guna dan berhasil guna. Lebih lanjut dijelaskan dalam Undang-Undang tersebut bahwa tujuan pendidikan dan pelatihan jabatan aparatur pemerintah antara lain untuk: (1) meningkatkan pengabdian, mutu, keahlian dan keterampilan, (2) menciptakan pola pikir yang sama, (3) menciptakan dan mengembangkan metode pekerja yang lebih baik, dan (4) membina karir pegawai negeri sipil (Sulle, 1999)

Pendidikan merupakan proses perubahan yang senantiasa dilakukan setiap individu dalam segala aspek kehidupan. Nanang (1996) menyatakan bahwa pendidikan adalah (a) proses seseorang mengembangkan kemampuan, sikap, dan tingkah laku lainnya di dalam masyarakat tempat mereka hidup, (b) proses sosial yang terjadi pada orang yang dihadapkan pada pengaruh perkembangan kemampuan sosial, kemampuan individu yang optimal.

Karmas (1989:50) mengemukakan bahwa pendidikan adalah jumlah keseluruhan dari pengalaman-pengalaman belajar seseorang selama hidup, tidak saja diperoleh melalui organisasi formal, tetapi mencakup semua pengalaman-pengalaman belajar. Pendidikan sebagai perbuatan dan usaha dari generasi tua untuk mengalihkan pengetahuannya, pengalaman dan kecakapan serta keterampilannya kepada generasi muda sebagai usaha menyiapkan agar dapat memahami fungsi hidupnya baik jasmani maupun rohani.

Menurut Ranggina (1978:103) pendidikan adalah usaha untuk memberikan dan meningkatkan kemampuan peserta didik dalam sikap dan nilai, pengetahuan, kecerdasan, keterampilan, kesadaran ekologi beserta kemampuan berkomunikasi di dalam lingkungan hidupnya, sehingga ia akan lebih mampu untuk menghadapi tantangan-tantangan di dalam lingkungannya sepanjang hayat. Sejalan dengan hal di atas, dalam instruksi Presiden Nomor 15 Tahun 1974 disebutkan bahwa pendidikan adalah segala usaha membina keperibadian dan pengembangan kemampuan manusia Indonesia, jasmaniah dan rohaniah yang berlangsung seumur hidup, baik di dalam maupun di luar sekolah (Anonim, 1990:79).

Berdasar pada definisi di atas, dapat dipahami bahwa proses berlangsungnya pendidikan merupakan suatu usaha yang dilakukan secara sadar oleh para pendidik terhadap peserta didik yang mengarah pada upaya perubahan pola pikir, tingkah laku, pengembangan pengetahuan dan keterampilan. Hal ini sesuai dengan Soekidjo (1991:25), pendidikan merupakan upaya untuk mengembangkan sumber daya manusia, terutama untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan keperibadian manusia.

Menurut Husnan (1986:77) pendidikan adalah suatu kegiatan meningkatkan pengetahuan umum seseorang termasuk di dalamnya peningkatan penguasaan teori dan keterampilan memutuskan terhadap persoalan yang menyangkut kegiatan mencapai tujuan. Sedangkan Flipppo (dalam Hasibuan, 1991:76) mengemukakan bahwa *educational is with increasing general knowledge and understanding of our total environment* (pendidikan adalah berhubungan dengan peningkatan pengetahuan umum dan pemahaman atas lingkungan kita secara menyeluruh).

Guna melengkapi pandangan teoritis tentang pengertian pendidikan, maka Undang-Undang Nomor 2 Tahun 1989 menegaskan bahwa pendidikan adalah usaha sadar untuk menyiapkan peserta didik melalui kegiatan bimbingan, pengajaran, dan/atau latihan bagi peranannya di masa yang akan datang.

Berdasar pada uraian di atas dapat dikemukakan bahwa pendidikan adalah suatu proses yang dilakukan secara sadar oleh pendidik dan peserta didik dalam upaya meningkatkan sumber daya manusia, terutama untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan keperibadian manusia, termasuk di dalamnya peningkatan penguasaan teori dan keterampilan memutuskan terhadap persoalan yang menyangkut kegiatan mencapai tujuan.

Secara khusus penelitian ini, memfokuskan pada pendidikan dan pelatihan (Diklat) yang merupakan upaya pengembangan sumber daya manusia (SDM) aparatur. Menurut Flippo (1988:217) pelatihan adalah suatu usaha peningkatan pengetahuan dan keahlian seorang karyawan untuk mengerjakan suatu pekerjaan tertentu. Menurut instruksi Presiden RI Nomor 15 tahun 1974, bahwa latihan adalah bagian dari pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku, dalam waktu yang relatif singkat dan dengan metode yang lebih mengutamakan praktek daripada teori (Hasibuan, 1991:77).

Latihan adalah bagian dari pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku, dalam waktu yang relatif singkat dengan metode yang lebih mengutamakan praktek dari pada teori.

Selanjutnya Bella seperti dikutip Hasibuan (1991:78) mengatakan bahwa pendidikan dan latihan merupakan proses peningkatan keterampilan kerja baik teknis maupun manajerial. Pendidikan berorientasi pada teori, dilakukan di kelas, berlangsung lama dan biasanya menjawab *why*. Latihan berorientasi pada praktek dilakukan dilapangan, berlangsung singkat dan biasanya menjawab *how*.

Pendidikan dan latihan merupakan dua kegiatan yang tak terpisahkan dalam dua kegiatan diklat yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan teori dan praktek peserta latihan sesuai dengan tugas dan tanggungjawab pekerjaannya.

Berdasarkan uraian di atas, maka pendidikan dan pelatihan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah pendidikan dan pelatihan yang dilakukan bagi pegawai negeri sipil untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, sikap dan keperibadian yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerjanya dalam melaksanakan tugas tanggungjawabnya. Pendidikan dan pelatihan tersebut terdiri dari: (1) pendidikan auditor terampil bagi pegawai yang berpendidikan bukan sarjana; (2) pendidikan auditor ahli bagi pegawai yang berpendidikan sarjana, dan mempunyai golongan minimal IIIa; (3) pendidikan auditor Ahli Muda, Ketua Team bagi pegawai yang berpendidikan sarjana, dan golongan IIIc sampai IIId; (4) pendidikan auditor ahli madya sebagai pengendali teknis bagi pegawai golongan Iva sampai Ivc; (5) pendidikan ahli utama bagi golongan IVd sampai IVe.

Menurut Lateiner (dalam Manullang, 1975:68) bahwa tujuan pendidikan dan pelatihan adalah, (1) supaya pegawai dapat melakukan pekerjaan lebih efisien, (2) supaya pengawasan lebih sedikit terhadap pegawai, (3) supaya pegawai lebih cepat berkembang, dan (4) menstabilkan pegawai.



Pendapat tersebut senada dengan Mukijat (1981:124) yang mengungkapkan bahwa tujuan umum pendidikan dan latihan adalah (1) untuk mengembangkan keahlian, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih cepat dan efektif, (2) untuk mengembangkan pengetahuan, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara rasional, (3) untuk mengembangkan kedewasaan.

#### **D. Konsep Pendapatan**

Pendapatan masyarakat dalam arti riil disebutkan sebagai produk masyarakat, yakni jumlah barang dan jasa yang dihasilkan oleh suatu masyarakat tertentu dalam jangka waktu tertentu. Apabila jumlah produk masyarakat dihitung dengan jumlah uang, maka disebut pendapatan masyarakat.

Pendapatan masyarakat ini sangat penting artinya dalam segala kelanjutan aktivitas setiap anggota masyarakat dan pendapatan setiap anggota masyarakat merupakan pendapatan masyarakat secara keseluruhan, tingginya pendapatan setiap anggota masyarakat akan berpengaruh terhadap pendapatan masyarakat secara keseluruhan. Semampu mereka untuk menambah pendapatannya, namun demikian sangat ditentukan oleh berbagai faktor, satu diantaranya adalah kemampuan pendidikan formal yang dimilikinya.

Besarnya jumlah komponen-komponen pendapatan suatu masyarakat selalu dipengaruhi oleh jumlah pendapatan masyarakat yang bersangkutan, selain dari pada itu juga dipengaruhi oleh sistem distribusi pendapatan yang lebih merata dari pendapatan masyarakat yang lebih tinggi dan lebih dari pada penyebaran yang kurang merata.

Jumlah pendapatan yang dimaksudkan adalah jumlah pendapatan yang diperoleh dari gaji dan honorarium di lingkungan dimana seseorang bekerja. Pendapatan erat kaitannya dengan semangat kerja yang sangat mempengaruhi kinerja seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya. Dalam kaitan ini, semakin besar

jumlah pendapatan yang diperoleh seseorang akan semakin meningkatkan kinerja orang tersebut.

Sejalan dengan penjelasan sebelumnya mengenai pengertian pendapatan Purnomo (1993) menyebutkan pendapatan adalah semua penghasilan yang diterima oleh setiap orang dalam kegiatan ekonomi pada suatu periode tertentu.

Selanjutnya Mayers dalam Winardi (1983) bahwa pendapatan adalah nilai benda-benda yang dapat dikonsumsi selama periode tertentu tetap memiliki sejumlah kekayaan yang sama pada periode akhir seperti halnya yang dimiliki pada periode semula, dalam definisi di atas Mayers berpendapat bahwa pendapatan selain dapat dinilai sebagai suatu balas jasa, juga dapat ditinjau dari segi pemamfaatannya sebagai konsumsi bagi sipenerimanya dengan tidak mengurangi harta yang dimiliki sebelumnya.

Pada hakikatnya pendapatan keluarga merupakan perolehan hasil dari kegiatan ekonomi keluarga. Perhitungan mengenai pendapatan keluarga memberikan gambaran kepada kita tentang performance perekonomian masyarakat pada umumnya. Menurut Subirman dalam Sutjipta (1991) bahwa sistem perekonomian masyarakat berpengaruh terhadap kesejahteraan keluarga.

Ukuran ekonomi keluarga sejahtera dapat dilihat dari berbagai hal seperti, memiliki pekerjaan tetap dan pendapatan yang memadai, keseimbangan antara pendapatan dan pengeluaran (kemampuan menabung), produktivitas kerja, orientasi kerja, pola partisipasi keluarga dan pemamfaatan anak dalam angkatan kerja. Khusus partisipasi ibu dalam pekerjaan, diperlukan keseimbangan dan keserasian dan statusnya sebagai ibu rumah tangga

Subirman dalam Siagian (1989) mengatakan bahwa tingkat pendapatan keluarga sangat dipengaruhi oleh produktivitas atau kemampuan memperoleh mamfaat yang sebesar-besarnya dari sarana dan prasarana yang tersedia dengan menghasilkan luaran yang masimal. Selanjutnya Nazaro (1997) mengemukakan bahwa setiap individu produktif memiliki tingkat pendapatan tertentu agar ia dapat dikatakan hidup layak, tingkat pendapatan ini disebut *pre-welfare income*.

Menurut Kadaryah (1991) pendapatan adalah penghasilan yang berupa gaji/upah, bunga, sewa, deviden, keuntungan/laba dan suatu arus uang yang diukur pada periode waktu tertentu

Dalam setiap keluarga untuk memenuhi segala kebutuhan hidupnya, baik kebutuhan primer maupun kebutuhan sekunder sangat ditentukan oleh pendapatan yang diperolehnya. Dengan demikian, keluarga yang mempunyai pendapatan yang tinggi akan dapat memenuhi segala kebutuhan hidupnya, seperti pemenuhan kebutuhan pangan, sandang, dan papan serta pemeliharaan kesehatan. Dengan terpenuhinya kebutuhan hidup pegawai maka akan dapat melaksanakan tugas-tugas dengan baik, yang pada akhirnya kinerja pegawai tersebut akan meningkat.

#### **E. Konsep Kepemimpinan**

Kepemimpinan merupakan suatu proses dengan berbagai cara mempengaruhi orang atau sekelompok orang untuk mencapai suatu tujuan bersama. Kepemimpinan juga merupakan suatu usaha menggunakan suatu gaya mempengaruhi dan tidak memaksa untuk memotivasi individu dan mencapai tujuan (Gibson, 1996: 167).

Defenisi kepemimpinan biasanya dikaitkan dengan ciri-ciri individual, perilaku, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan peran, tempatnya pada suatu posisi administratif, serta persepsi orang lain mengenai keabsahan dari pengaruh. Kebanyakan defenisi kepemimpinan mencerminkan asumsi bahwa kepemimpinan

menyangkut suatu proses pengaruh sosial yang dalam hal ini pengaruh yang disengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas-aktivitas serta hubungan-hubungan didalam sebuah kelompok atau organisasi. Juga melibatkan pentingnya menjadi agen bagi perubahan, mampu mempengaruhi perilaku dan kinerja pengikutnya serta memusatkan pada pencapaian tujuan. Pimpinan yang efektif harus menghadapi tujuan-tujuan individu, kelompok, dan organisasi. Keefektif pemimpin secara khusus diukur dengan pencapaian dari satu atau beberapa kombinasi tujuan-tujuan ini. Individu dapat memandang pemimpinnya sebagai efektif atau tidak berdasarkan kepuasan yang mereka dapatkan dari pengalaman kerja secara keseluruhan.

Kepemimpinan yang efektif tergantung dari landasan manajerial yang kokoh. Menurut Champman *dalam* Umar (2001: 31) ada lima landasan kepemimpinan yang kokoh yaitu: cara berkomunikasi, pemberian motivasi, kemampuan memimpin, pengambilan keputusan dan kekuasaan yang positif.

Selanjutnya, tugas kepemimpinan (*leadership function*) meliputi dua bidang utama yaitu pekerjaan yang harus diselesaikan dan kekompakan orang-orang yang dipimpinya. Tugas yang berhubungan dengan pekerjaan disebut *task function* dan tugas yang berhubungan dengan kekompakan kelompok disebut *relationship function*. Tugas kepemimpinan yang berhubungan dengan kerja kelompok yaitu memulai (*initiating*), mengatur (*regulating*), memberitahu (*informating*), mendukung (*supporting*), menilai (*evaluating*) dan menyimpulkan (*summarizing*).

Seirama dengan perlu dan amat pentingnya "human relation" dalam kepemimpinan suatu organisasi, maka beberapa ahli berusaha mengemukakan

beberapa sifat pemimpin yang diperlukan sekali dalam hubungan ini. Antara lain apa yang disebut oleh George R. Terry dalam Martoyo (1998: 172) untuk memperoleh kemampuan kepemimpinan diperlukan sifat-sifat yang baik dan tepat. Tetapi untuk memiliki sifat-sifat sedemikian itu tidaklah cukup untuk mendapatkan predikat "pemimpin". Karena, sifat-sifat tersebut harus diterapkan dan ditunjukkan lebih dahulu dalam praktek kepemimpinan pada waktu dan situasi yang tepat pula. Disamping itu diperlukan adanya bawahan atau sekelompok orang yang mentaati kepemimpinannya. Sifat-sifat penting tersebut adalah sebagai berikut :

a. Penuh energi.

Untuk tercapainya kepemimpinan yang baik memang diperlukan energi yang baik pula, jasmani dan rohani. Seorang pemimpin harus sanggup bekerja dalam jangka panjang dan dalam waktu yang tidak tertentu. Sewaktu-waktu dibutuhkan tenaganya ia harus sanggup melaksanakannya, mengingat kedudukan dan fungsinya. Karena itu kesehatan fisik dan mental benar-benar diperlukan bagi seorang pemimpin.

b. Memiliki stabilitas emosi.

Seorang pemimpin yang efektif harus melepaskan diri dari purbasangka, kecurigaan atau berapriori jelek terhadap bawahan-bawahannya dan tidak boleh terlalu cepat naik pitam. Sebaliknya ia harus tegas, konsekuen, dan konsisten dalam tindakan-tindakannya, percaya diri sendiri, dan memiliki jiwa sosial terhadap bawahannya.

c. Memiliki pengetahuan tentang hubungan antar manusia (*human relation*).

Mengingat tugas yang penting dari seorang pemimpin adalah memimpin dan memajukan orang bawahannya, maka seorang pemimpin harus mengetahui benar tentang hal ihwal manusia dan hubungan antar manusia tersebut.

d. Motivasi pribadi.

Keinginan untuk dapat memimpin harus datang dari dorongan batin pribadinya sendiri dan bukan paksaan dari luar dirinya. Kekuatan dari luar hanya bersifat menstimulir saja terhadap keinginan-keinginan untuk menjadi pemimpin.

e. Kemahiran mengadakan komunikasi.

Seorang pemimpin harus mampu dan cakap dalam mengutarakan gagasan baik secara lisan maupun tulisan. Hal ini sangat penting bagi pemimpin untuk dapat mendorong bawahan, memberikan ataupun menerima informasi bagi kemajuan organisasi dan kepentingan bersama.

f. Kecakapan mengajar.

Mengajar adalah jalan yang terbaik untuk memajukan orang-orang ataupun menyadarkan atas pentingnya tugas-tugas yang dibebankan dan sebagainya. Pemimpin harus mampu memberikan petunjuk-petunjuk, mengoreksi kesalahan-kesalahan yang terjadi, mengajukan saran-saran, menerima saran-saran dan sebagainya.

g. Kecakapan sosial.

Seorang pemimpin harus memiliki kemampuan bekerjasama dengan orang-orang dan berbagai ragam sifat-sifatnya, sehingga mereka benar-benar dengan penuh kemauan dan kesetiaan bekerja di bawah kepemimpinannya.

h. Kemampuan teknis.

Meskipun dikatakan bahwa makin tinggi tingkat kepemimpinan seseorang, makin kurang diperlukan kemampuan teknis ini, karena lebih mengutamakan "manajerial skillnya", namun sebenarnya kemampuan teknis ini masih diperlukan juga. Karena dengan dimilikinya kemampuan teknis ini seorang pemimpin akan mudah mengadakan koreksi bila terjadi suatu kesalahan pelaksanaan tugas dari bawahannya.

Memang tidak seorangpun pemimpin yang sempurna, namun berupaya menuju kearah itu adalah sesuatu usaha yang baik dan patut dilakukan oleh seorang pemimpin.

Kepemimpinan adalah suatu kegiatan mempengaruhi orang lain agar melakukan pekerjaan bersama mencapai suatu tujuan tertentu yang telah ditentukan terlebih dahulu. Olehnya itu kepemimpinan dapat dirumuskan sebagai suatu kepribadian

(*personality*) seseorang yang mendatangkan keinginan pada kelompok orang-orang untuk mengikutinya, atau yang memancarkan suatu pengaruh tertentu, suatu kekuatan atau wibawa, yang sedemikian rupa sehingga membuat kelompok orang-orang untuk melakukan apa yang dikehendakinya.

Menurut Purwanto (1986) bahwa kepemimpinan dapat pula dipandang sebagai suatu bentuk persuasif atau seni pembinaan kelompok orang-orang tertentu, biasanya melalui human relation dan motivasi yang tepat, sehingga mereka tidak merasa takut mau bekerja sama dan membanting tulang untuk memahami dan mencapai segala apa yang menjadi tujuan organisasi .

Siagian, S.P. (1995) menyatakan bahwa kepemimpinan (*leadership*) merupakan inti daripada manajemen, karena kepemimpinan merupakan penggerak bagi sumber-sumber dan alat-alat (*resources*) yang tersedia bagi suatu organisasi. Sukses tidaknya suatu organisasi dalam mencapai tujuan sangat ditentukan oleh gaya kepemimpinan pemimpinnya. Oleh karena itu, kepemimpinan menjadi pusat perhatian semua orang.

Mumford (dalam Mar'at, 1982) memandang bahwa kepemimpinan adalah keunggulan seseorang atau beberapa individu dalam kelompok, dalam proses mengontrol gejala-gejala sosial.

Selanjutnya Likert (dalam Mar'at, 1982) mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses yang saling berhubungan di mana seseorang pemimpin harus memperhitungkan harapan-harapan, nilai-nilai, dan keterampilan individual dari mereka yang terlibat dalam interaksi yang berlangsung. Artinya, pemimpin harus pula memperhatikan kepentingan para anggota, misalnya dengan cara melibatkan mereka dalam mengambil keputusan. Dengan cara demikian pemimpin telah membentuk suatu kelompok terpadu atau *group cohesiveness* dan memotivasi anggota agar lebih produktif.

Pemimpin adalah orang yang menempati posisi sentral/ dominan dan berpengaruh dalam suatu organisasi. Siagian, SP. (1991) mengatakan bahwa arti pokok pemimpin adalah "melaksanakan, menuntun, mengurus dan menggunakan cara-cara untuk mencapai suatu hasil atau tujuan". Pelaku memimpin disebut pemimpin yaitu setiap orang yang mempunyai bawahan dan menggerakkan atau mempengaruhi bawahannya kearah pencapaian tujuan tertentu. Selain itu, pemimpin diartikan sebagai orang yang

menciptakan perubahan yang paling efektif dalam kinerja kelompoknya. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan kelompok dalam perumusan dan pencapaian tujuan (Salusu, 1996). Selanjutnya Salusu mengemukakan kepemimpinan yang berkualitas adalah kemampuan atau seni memimpin orang biasa untuk mencapai hasil-hasil yang luar biasa. Selanjutnya Hamalik (1991) mengemukakan bahwa kepemimpinan dalam organisasi pada dasarnya merupakan pemberian bantuan individu yang memiliki latar belakang dan minat tertentu dalam pelaksanaan tugas sebagai bagian internal dari keseluruhan kontribusi terhadap organisasi.

Soekarni (dalam Siagian, SP., 1991) menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain. Senada dengan itu ada juga yang berpendapat bahwa kepemimpinan adalah keseluruhan aktivitas dalam rangka mempengaruhi orang-orang agar mau bekerjasama untuk mencapai suatu tujuan yang diinginkan bersama.

Kepemimpinan kadangkala dibedakan antara kepemimpinan sebagai kedudukan dan kepemimpinan sebagai suatu proses sosial. Sebagai kedudukan, kepemimpinan merupakan suatu yang kompleks dari hak-hak dan kewajiban-kewajiban yang dapat dimiliki oleh seorang atau suatu badan. Sebagai suatu proses sosial, kepemimpinan meliputi segala tindakan yang dilakukan seseorang atau suatu badan yang menyebabkan gerak dari warga masyarakat (Koentjaraningrat, 1967)

Soekanto (1989) mengemukakan bahwa kepemimpinan ada yang bersifat resmi (*formal leadership*) yaitu kepemimpinan yang tersimpul di dalam suatu jabatan dan adapula kepemimpinan karena adanya pengakuan masyarakat akan seseorang untuk menjalankan kepemimpinan.

Suatu organisasi akan berhasil atau bahkan gagal sebahagian besar ditentukan oleh kepemimpinan. Sejalan dengan itu, Salusu (1996) menyatakan bahwa apabila suatu organisasi berjalan dengan lesu, orang sering mempersoalkan kepemimpinannya, seperti pemimpin lemah,



pemimpin tidak masuk kantor, tidak pernah berbicara dengan pejabat teras yang lain, dan seterusnya. Ungkapan-ungkapan tersebut memperlihatkan akan pentingnya kepemimpinan, karena segala sesuatunya dapat tergantung pada sifat-sifat kepemimpinan.

Menurut Moenir (1988: 206) bahwa “keberhasilan memimpin pekerja dalam organisasi merupakan salah satu kunci ke arah efektivitas pelaksanaan pekerjaan, dan lebih lanjut dapat mengantarkan kepada keberhasilan dalam mencapai tujuan organisasi”. Sejalan dengan Mathis dan Jackson (dalam Moenir, 1988: 206) mengemukakan “*Successful manajement of human resources is one of the keys to the effective operation of an organization*”

Kinerja pada tingkat organisasi berkaitan dengan usaha mewujudkan visi organisasi. Oleh karenanya, factor yang paling penting adalah kepemimpinan yang visioner, partisipatif dan berintegritas. Pemimpin yang memiliki visi berorientasi kepada hasil dan efektif dalam menarik perhatian dan memperoleh komitmen terhadap apa yang mereka yakini dapat dan harus dicapai dan mereka memiliki kepedulian yang sangat mendalam mengenai pentingnya kinerja organisasi untuk dapat mewujudkan visi organisasi sesuai yang diharapkan.

Dalam hal kemampuan kepemimpinan, Richard E. Boyatzis (dalam David, 1976) mengemukakan bahwa ada 5 dimensi yang menentukan kualitas kepemimpinan seseorang, yang dengan kualitas seperti itu pemimpin yang bersangkutan dapat melaksanakan kepemimpiannya secara berdaya guna. Dimensi-dimensi yang dimaksud adalah (1) dapat menanamkan perasaan mampu melaksanakan tugas pekerjaan pada orang lain; (2) dapat membangun kepercayaan terhadap pemimpin; (3) dapat menyusun sistem ikatan kerjasama dengan menetralsir sistem ikatan persaingan yang ada; (4) dapat menyelesaikan pertikaian melalui musyawarah secara baik dan menghindari penyelesaian secara sepihak dan memaksakan; (5) dapat menumbuhkan dan meningkatkan pemikiran serta sikap yang berorientasi pada pencapaian tujuan.

Apa yang dikemukakan oleh Richard tersebut, mengandung pula implikasi pada penguasaan ilmu pengetahuan yang berhubungan dengan tugas pokok organisasi dan tugas manajerial. Sebab tanpa penguasaan itu, tidak mungkin seorang pemimpin dapat menanamkan perasaan mampu (*make other people feel strong, have ability*) untuk melaksanakan tugas pekerjaan dan juga menumbuhkan dan merangsang pemikiran dan sikap yang berorientasi pada tujuan organisasi. Dalam kedua hal tersebut, sudah tentu disesuaikan dengan luas lingkup tanggungjawab dari seseorang pemimpin.

Sehubungan dengan itu, Terry (1974: 692) mengemukakan bahwa "*People like to be led by a dynamic leader. They like to be led by a person who clearly envisages the goal. Who knows how to achieve that goal, and who goes out after it*".

Selanjutnya, dalam studi kepemimpinan pada umumnya dikenal empat macam pendekatan yaitu pendekatan sifat, gaya, situasional dan fungsional (Salusu, 1996). Berikut ini dijelaskan satu persatu dari keempat pendekatan tersebut.

### **Pendekatan sifat kepemimpinan**

Teori ini bertolak dari dasar pemikiran bahwa, keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh sifat-sifat perangai, atau ciri-ciri yang dimiliki oleh pemimpin itu. Sifat-sifat tersebut dapat berupa sifat fisik, dan dapat pula berupa sifat psikologis (Wahjosumidjo, 1987).

Dalam pendekatan sifat dibahas tentang sifat-sifat yang perlu dimiliki oleh seorang pemimpin, yaitu yang membedakan dengan bukan pemimpin. Ada lima sifat negatif yang tidak pantas dimiliki oleh seorang pemimpin yaitu: tidak banyak mengetahui, terlalu kaku, tidak berperan serta, otoriter, dan suka menyerang dengan kata-kata (Salusu, 1996).

Atmosudirdjo (1982) mengemukakan unsur-unsur dari kepemimpinan yaitu (1) struktur, (2) orang-orang yang masing-masing memegang dan menjalankan jabatan-jabatan, dan (3) sistem yang merupakan cara kerjasama antara para pemegang jabatan, adalah suatu keseluruhan dari pada kegiatan-kegiatan membuat organisasi menjadi hidup. Selanjutnya, Pamudji (1989) mengemukakan sifat-sifat kepemimpinan yang secara garis besarnya, yaitu; (1) adil, yaitu mampu memperlakukan anak buah secara

sama dan tidak membeda-bedakan satu sama lain; (2) arif bijaksana, ialah kecakapan dan kepandaian bertindak atau berbuat menghadapi orang lain; (3) penuh prakarsa, yaitu sumber inspirasi dan sumber dinamika yang mampu menggerakkan orang lain; (4) percaya pada diri sendiri, yaitu sesuatu yang menimbulkan keseimbangan jiwa dan pikiran yang pada akhirnya menimbulkan semangat optimisme; (5) penuh daya pikat, yaitu sesuatu yang menarik dan memikat perhatian orang; (6) ulet, yaitu sifat yang tidak mudah putus asa dalam menghadapi kesulitan dan berusaha untuk mengatasi; (7) mudah mengambil keputusan, yaitu menggambarkan sifat tegas, tidak ragu-ragu, sehingga segala sesuatu dapat segera dilaksanakan; (8) jujur, yaitu sifat bekerja sesuai dengan ketentuan yang ada dalam rangka mencapai tujuan; (9) berani mawas diri, yaitu sifat melihat ke dalam diri sendiri dan ke dalam organisasi sehingga dapat mengetahui kekurangan-kekurangannya; (10) komunikatif, yaitu sifat mudah menyampaikan sesuatu kepada pihak lain dengan menggunakan cara-car yang mudah diterima.

Lebih lanjut, Handayani (dalam Abdulsyani, 1987) mengemukakan syarat-syarat dan sifat-sifat kepemimpinan. Syarat-syarat dan sifat-sifat kepemimpinan tersebut diperinci sebagai berikut.

Syarat-syarat minimal yang harus dimiliki oleh seseorang pemimpin adalah (1) watak yang baik, (2) intelegensi yang tinggi, (3) kesiapan lahir dan batin, (4) sadar akan tanggungjawab, (5) memiliki sifat-sifat kepemimpinan yang menonjol, (6) membimbing dirinya dengan asas-asas dan prinsip-prinsip kepemimpinan, (7) melaksanakan kegiatan-kegiatan dan perintah-perintah dengan penuh tanggungjawab serta mampu membimbing anak buahnya dengan baik dan menggembelngnya menjadi suatu kesatuan yang efektif. (8) mengenal anak buahnya, memahami sepenuhnya akan sifat dan tingkah laku masing-masing dalam segala macam keadaan, suasana dan pengaruh, (9) paham akan cara bagaimana seharusnya mengukur dan menilai kepemimpinannya.

Sifat-sifat kepemimpinan menurut Handayani (dalam Abdulsyani, 1987) antara lain

1. Jujur. Sifat jujur merupakan perpaduan daripada keteguhan watak, sehat dalam prinsip-prinsip moral, tabiat suka akan kebenaran, tulus hati dan perasaan halus mengenai etika keadilan dan kebenaran.
2. Berpengetahuan. Pengetahuan adalah totalitas daripada kecerdasan dan pengertian luas yang diperoleh dengan jalan belajar terus menerus.
3. Berani (Fisik dan Moral). Keberanian merupakan suatu tingkatan mental dan mengakui adanya ketakutan atau kekhawatiran terhadap bahaya-bahaya atau kemungkinan-kemungkinan celaan.
4. Mampu mengambil keputusan. Kemampuan mengambil keputusan adalah kecakapan untuk memecahkan persoalan dengan cepat dan tepat serta menyatakan pendapatnya mengenai tindakan-tindakan yang harus dilaksanakannya secara tepat pula.
5. Dapat dipercaya. Dapat dipercaya merupakan kepastian pelaksanaan kewajiban dengan setepat-tepatnya.
6. Berinisiatif. Berinisiatif adalah tindakan yang sehat dan tepat yang dilakukan atas dasar pemikiran sendiri pada waktu tidak ada perintah-perintah tentang bagaimana mengatasi kesukaran atau petunjuk-petunjuk dari atasan.
7. Bijaksana. Bijaksana merupakan tindakan dan sikap yang menggambarkan pengertian yang sehat dan tepat mengenai jiwa seseorang.
8. Tegak. Ketegakan merupakan kemampuan mengambil keputusan atau tindakan yang tepat yang didasarkan pada keyakinan, bahwa keputusan atau tindakan itu akan membawa keuntungan dalam kepentingan atau pelaksanaan tugas.
9. Adil. Sifat adil adalah kualitas keadaan tidak berat sebelah dan keteguhan dalam pelaksanaan pimpinan.
10. Menjadi tauladan. Tauladan merupakan sifat yang paling utama dalam kepemimpinan. Tauladana berarti dapat menunjukkan sikap dan perilaku yang baik, sesuai norma-norma kepribadian bangsa Indonesia pada umumnya.

11. Tahan uji (Ulet) Tahan uji adalah stamina mental dan fisik dari kemampuan seseorang untuk bertahan terhadap sakit, lelah, putus asa, dan kesukaran atau kemalangan.
12. Loyalitas. Loyalitas adalah kualitas kesetiaan seseorang terhadap negara, bangsa dan tanah air, terhadap tugas, kesatuan, atasan, dan bawahannya.
13. Tidak mementingkan diri-sendiri. Tidak mementingkan diri-sendiri adalah menghindarkan diri dari pada terpenuhinya kebutuhan dan kemajuan serta kesenangan diri sendiri dengan mengorbankan orang lain.
14. Antusias. Antusias adalah cara menunjukkan dan memperlihatkan perhatian yang tulus ikhlas dan menggembirakan serta semangat berkobar-kobar dalam pelaksanaan kewajiban.
15. Simpatik. Simpatik berarti mampu menunjukkan sikap dan perilaku yang sopan serta dapat menghargai setiap anggota bawahannya.
16. Rendah hati. Rendah hati adalah menunjukkan sikap yang menghargai pada setiap orang yang dihadapi, tanpa menghilangkan/merendahkan kedudukan yang dimiliki.

Berdasarkan uraian pendapat para ahli mengenai sifat-sifat kepemimpinan tersebut, maka dapat dikemukakan bahwa untuk menjadi seorang pemimpin yang berhasil, sangat ditentukan kemampuan pribadi si pemimpin. Kemampuan pribadi yang dimaksud adalah kualitas seseorang dengan berbagai macam sifat-sifat, perangai atau ciri-ciri di dalamnya, oleh karena itu timbul usaha di antara para ahli untuk meneliti dan memerinci lebih jauh kualitas seseorang yang berhasil di dalam melaksanakan tugas-tugas kepemimpinan, kemudian hasil-hasil tersebut dirumuskan ke dalam sifat-sifat umum seorang pemimpin

#### *i. Pendekatan gaya kepemimpinan*

Gatto (dalam Salusu, 1996) menjelaskan bahwa ada 4 (empat) gaya kepemimpinan, yaitu: (1) gaya direktif, (2) gaya konsultatif, (3) gaya partisipatif, (4) gaya *free rein*.

Pendekatan gaya kepemimpinan melihat bahwa ada empat gaya kepemimpinan dan mempunyai karakteristik yang berbeda, yaitu: (1) Gaya direktif. Pada umumnya yang direktif membuat keputusan-keputusan penting dan banyak terlihat dalam pelaksanaannya. Semua kegiatan terpusat pada pemimpin, dan sedikit saja kebebasan

orang lain untuk berkreasi dan bertindak yang diizinkan. Pada dasarnya gaya ini adalah gaya otoriter; (2) Gaya Konsultatif. Gaya ini dibangun di atas gaya direktif, kurang otoriter dan lebih banyak melakukan interaksi dengan para staf dan anggota organisasi. Fungsi pemimpin lebih banyak berkonsultasi, memberikan bimbingan, motivasi, memberi nasehat dalam rangka mencapai tujuan; (3) Gaya partisipatif, bertolak dari gaya konsultatif yang bisa berkembang ke arah saling percaya antara pemimpin dan bawahan. Pemimpin cenderung memberi kepercayaan pada kemampuan staf untuk menyelesaikan pekerjaan sebagai tanggung jawab mereka sendiri, kontak konsultatif tetap berjalan terus. Dalam gaya ini pemimpin lebih banyak mendengar, menerima, bekerja sama dan memberi dorongan dalam proses pengambilan keputusan. Perhatian diberikan kepada kelompok; (4) Gaya *Free-rein*, atau disebut gaya delegasi, yaitu gaya yang mendorong kemampuan staf untuk mengambil inisiatif. Kurang interaksi dan kontrol yang dilakukan oleh pemimpin sehingga gaya ini hanya bisa berjalan apabila staf memperlihatkan tingkat kompetensi dan keyakinan akan mengejar tujuan dan sasaran organisasi.

Dalam hubungannya dengan gaya kepemimpinan ini, *Fiedler's Contingency Model* (dalam Sutaryadi, 1993: 83) bahwa (1) gaya kepemimpinan ditentukan oleh kebutuhan-kebutuhan individu untuk memperoleh kepuasan dalam situasi kepemimpinan, (2) keefektifan performan kelompok tergantung pada kecocokan antara gaya kepemimpinan dengan tingkat kebaikan daripada situasi kepemimpinan bagi pemimpin.

*Fiedler's Contingency Model* membedakan antara perilaku kepemimpinan dan gaya kepemimpinan. Perilaku kepemimpinan menunjukkan perilaku khusus dari seorang pemimpin dalam proses pengarahan dan pengendalian kegiatan dari suatu unit kerja. Gaya kepemimpinan menunjukkan pada sikap dasar kepada orang yang berperilaku mendorong dalam berbagai situasi kepemimpinan.

Dalam model *kontigency*, gaya kepemimpinan diidentifikasi menjadi (1) pemimpin yang *task-oriented* yang memperoleh kepuasan kebutuhan utama dari keberhasilan

melaksanakan tugas, (2) pemimpin yang *relationship-oriented* yang menerima kepuasan kebutuhan dasar dari keberhasilan dalam interaksi antar pribadi.

Selanjutnya, pada asumsi kedua model *kontigency* adalah situasi yang berbeda membutuhkan gaya kepemimpinan yang berbeda. Sehubungan dengan itu, ada tiga faktor utama yang digunakan untuk mengklasifikasi kebaikan situasi kelompok, yaitu: (1) *Position power of leader*, menunjuk pada tingkat di mana kedudukan tersebut memungkinkan pemimpin mempengaruhi bawahannya untuk patuh pada perintah. (2) *Task structure*, diukur dengan tingkat di mana tugas dapat dispesifikasi secara jelas, dapat dibuktikan, dan dapat diprogramkan melalui tahap demi tahap. (3) *Leader-member relations*, menunjuk pada tingkat di mana pemimpin diterima dan dihormati oleh bawahannya.

## ii. *Pendekatan situasional*

Pendekatan situasional melihat bahwa faktor-faktor determinan yang dapat membuat efektif suatu gaya kepemimpinan sangat bervariasi, tergantung pada situasi dimana pemimpin berada dan pada kepribadian pemimpin sendiri. Berdasarkan teori ini, situasi kepemimpinan digolongkan pada tiga dimensi (1) hubungan pemimpin anggota, yaitu bahwa pemimpin akan mempunyai lebih banyak kekuasaan dan pengaruh, apabila ia dapat menjalin hubungan yang baik dengan anggota-anggotanya, artinya kalau ia disenangai, dihormati dan dipercaya, (2) struktur tugas, yaitu bahwa penugasan yang berstruktur baik, jelas, eksplisit, terprogram akan memungkinkan pemimpin lebih berpengaruh daripada kalau penugasan itu kabur, tidak jelas, dan tidak terstruktur (3) posisi kekuasaan, pemimpin akan mempunyai kekuasaan dan pengaruh lebih banyak apabila posisinya atau kedudukannya memperkenankan ia memberi ganjaran, hukuman, mengangkat dan memecat, daripada kalau tidak memiliki kedudukan seperti itu.

#### 4. Pendekatan fungsional

Pendekatan fungsional mengambil asumsi bahwa sesuatu perilaku yang dapat memberi sumbangan pada pencapaian tujuan kelompok dapat dianggap sebagai kepemimpinan, tidak peduli siapa yang menampilkan perilaku tersebut. Stogdill (1974) dalam menganalisis hubungan perilaku pemimpin dengan produktivitas kelompok dan kebulatan kelompok dengan kepuasan anggota kelompok. Disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yang obyektif tidak memihak ternyata lebih mendorong produktivitas kelompok dibandingkan dengan gaya supervisi perorangan.

House dan Mitchell (dalam Salusu, 1996) mengungkapkan teori path-Goal. Para pemimpin bisa efektif karena pengaruhnya terhadap motivasi bawahan. Pemimpin dapat membangkitkan bawahan untuk menampilkan dan mencapai kepuasan dari pekerjaan yang akan dilakukan dengan menjelaskan tentang tujuan pekerjaan sekaligus perilaku untuk mencapai tujuan tersebut. Salusu (1996) mengemukakan 8 teori-teori kepemimpinan, yaitu: (1) teori-teori orang besar, (2) teori-teori sifat, (3) teori-teori lingkungan, (4) teori-teori situasional pribadi, (5) teori-teori psikoanalitik, (6) teori-teori antisipasi-interaksi, (7) teori-teori manusiawi, (8) teori-teori pertukaran. Lebih lanjut Salusu mengemukakan apabila frekuensi interaksi dan peran serta dalam aktivitas bersama meningkat maka perasaan saling memiliki akan timbul. Pemimpin yang mampu meningkatkan keterampilan bawahannya maka dapat mendorong bawahan untuk meningkatkan motivasinya, dengan demikian keterampilan dan motivasi dapat meningkatkan efektivitas kerja bawahan.

Blake dan Monton (dalam Salusu, 1996) menawarkan enam elemen yang dianggap dapat menggambarkan efektivitasnya suatu kepemimpinan yaitu: (1) Inisiatif pemimpin dapat mengambil inisiatif apabila ia melakukan suatu aktivitas tertentu, memulai sesuatu yang baru atau menghentikan sesuatu untuk dikerjakan. Inisiatif dilakukan dengan kemauan yang keras dan didukung oleh bawahan dengan penuh antusias. (2) *Inquiry*. Pemimpin membutuhkan informasi yang komprehensif mengenai



bidang yang menjadi tanggungjawabnya. Untuk keperluan itu ia perlu mempelajari latar belakang dari suatu masalah, prosedur yang harus ditempuh serta orang-orang yang terlibat dalam pekerjaan yang digelutinya. (3) *Advocacy* (dorongan). Aspek memberi dukungan dan dorongan terhadap bawahan sangat penting bagi seseorang pemimpin, sebab akan memberikan kepercayaan diri dan semangat kerja yang tinggi bagi bawahan. (4) *Conflict solving* (pemecahan masalah). Apabila timbul konflik dalam organisasi maka menjadi kewajiban pemimpin unit menyelesaikannya, mencari akar permasalahannya, mencari solusi terbaik dengan cara musyawarah. (5) *Decision Making* (pengambilan keputusan). Pemimpin hendaknya mampu mengambil keputusan dengan tepat, tidak merugikan orang lain, tidak mengecewakan dan tidak memunculkan masalah baru. (6) *Critique* (kritik). Pemimpin hendaknya selalu melakukan evaluasi, menilai dari kegiatan yang telah dilakukan. Jika kegiatan yang telah dilakukan itu dinilai baik dapat dilanjutkan terus, sebaliknya jika tidak efektif maka perlu perbaikan-perbaikan.

#### *F. Konsep Sikap*

Sikap dalam arti sempit adalah pandangan atau kecenderungan. Menurut Bruno (1987) bahwa sikap adalah kecenderungan yang relatif menetap untuk beraksi dengan cara baik atau buruk terhadap orang atau barang tertentu. Dengan demikian, pada prinsipnya sikap itu dapat kita anggap suatu kecenderungan pegawai untuk bertindak dengan cara tertentu.

Selanjutnya Gibson (1991) mengemukakan bahwa sikap (*attitude*) adalah kesiapsiagaan mental, yang dipelajari dan diorganisasi melalui pengalaman, dan mempunyai pengaruh tertentu atas cara tanggap seseorang terhadap orang lain, objek, dan situasi yang berhubungan dengannya. Definisi sikap tersebut mempunyai implikasi tertentu pada manajer, yaitu: 1) sikap dipelajari, 2) sikap menentukan kecenderungan orang terhadap segi tertentu dari dunia ini, 3) sikap memberikan dasar emosional bagi hubungan antar pribadi seseorang dan pengenalannya terhadap orang lain, 4) sikap diorganisasi dan

dekat dengan inti kepribadian. Beberapa sikap bersifat tetap dan abadi, tetapi sikap juga dapat berubah-ubah.

Berkowitz (dalam Azwar: 1995) mengemukakan bahwa ada tiga puluh definisi sikap. Puluhan definisi itu pada umumnya dapat di masukkan di antaranya kerangka pemikiran. Pemikiran pertama yang terdiri dari Louis Thurstone, Rensis Likert dan Charles Osgood. Para ahli tersebut sejalan bahwa sikap adalah suatu bentuk evaluasi atau reaksi perasaan. Sikap seseorang terhadap suatu objek adalah perasaan mendukung atau mengikat (*favorable*) maupun perasaan tidak mendukung atau tidak mengikat (*unfavorable*) pada objek tersebut. pemikiran kedua yang terdiri dari Chave (1928), Bogardus (1931), La Pierre (1934), Mea (1934) dan Gordon Allport (1935). Mereka sejalan pula mengatakan bahwa sikap merupakan semacam kesiapan untuk beraksi terhadap suatu objek dengan cara-cara tertentu. Dapat dikatakan bahwa kesiapan yang dimaksudkan merupakan kecenderungan sosial potensial untuk bereaksi dengan cara tertentu dan apabila individu dihadapkan pada suatu stimulus yang menghendaki adanya respon.

Selanjutnya Azwar (1995), mengemukakan bahwa sikap sosial terbentuk dari adanya interaksi sosial yang dialami oleh individu. Dalam interaksi sosial, terjadi hubungan saling mempengaruhi diantara individu yang satu dengan individu yang lain. Terjadi hubungan timbal balik yang turut mempengaruhi pola perilaku masing-masing individu sebagai anggota masyarakat. Interaksi sosial itu meliputi hubungan antara individu dengan lingkungan fisik maupun lingkungan psikologis di sekelilingnya.

Faktor-faktor yang mempengaruhi pembentukan sikap yaitu pengalaman pribadi, kebudayaan, orang lain yang dianggap penting, media massa, institusi atau lembaga pendidikan, dan lembaga agama, serta faktor emosi dalam diri individu.

Pengalaman pribadi. Apa yang telah dan sedang kita alami akan ikut membentuk dan mempengaruhi penghayatan kita terhadap stimulus sosial. Tanggapan akan menjadi salah satu dasar terbentuknya sikap untuk dapat mempunyai tanggapan dan penghayatan, seseorang harus mempunyai pengalaman yang berkaitan dengan objek

psikologis. Untuk dapat menjadi dasar pembentukan sikap, pengalaman pribadi tersebut haruslah meninggalkan kesan yang kuat. Karena itu, sikap akan lebih mudah terbentuk apabila pengalaman pribadi tersebut terjadi dalam situasi yang melibatkan emosi, penghayatan akan pengalaman akan lebih mendalam dan lebih lama berbekas.

Pengaruh orang lain yang dianggap penting disekitar kita merupakan salah satu komponen sosial yang ikut mempengaruhi sikap. Seseorang yang dianggap penting, diharapkan persetujuannya bagi setiap gerak tingkah laku dan pendapatnya, seseorang yang tidak ingin dikecewakan, atau seseorang yang berarti khusus (*significant others*), akan banyak mempengaruhi pembentukan sikap terhadap seseorang. Diantara orang yang biasanya dianggap penting bagi seseorang adalah orang tua, orang yang status sosialnya lebih tinggi, teman sebaya, teman dekat, guru, teman kerja, istri atau suami, dan lain-lain.

Pada umumnya, seseorang cenderung untuk memiliki sikap yang konformis atau searah dengan sikap orang yang dianggapnya penting. Kecendrungan ini antara lain dimotivasi oleh keinginan untuk berafiliasi dan keinginan untuk menghindari konflik dengan orang yang dianggap penting tersebut.

Kebudayaan dimana seseorang hidup dan dibesarkan mempunyai pengaruh besar terhadap pembentukan sikap orang itu. Apabila seseorang hidup dalam budaya yang mempunyai norma longgar bagi pergaulan heteroseksual, sangat mungkin orang tersebut akan mempunyai sikap yang mendukung terhadap masalah kebebasan pergaulan heteroseksual. Apabila seseorang hidup dalam budaya sosial yang sangat mengutamakan kehidupan berkelompok, maka sangat mungkin orang tersebut akan mempunyai sikap negatif terhadap individualisme yang mengutamakan kepentingan perorangan.

Media massa sebagai sarana komunikasi, media massa mempunyai pengaruh besar dalam pembentukan opini dan kepercayaan orang. Dalam penyampaian informasi sebagai tugas pokoknya, media massa membawa pada pesan-pesan yang berisi sugesti yang dapat mengarahkan opini seseorang.

Lembaga pendidikan dan lembaga agama. Lembaga pendidikan serta lembaga agama sebagai suatu sistem mempunyai pengaruh dalam pembentukan sikap dikarenakan keduanya meletakkan dasar pengertian dan konsep moral dalam diri individu. Dikarenakan konsep moral dan ajaran agama sangat menentukan sistem kepercayaan maka tidaklah mengherankan kalau pada gilirannya kemudian konsep terbentuk ikut berperan dalam menentukan sikap individu terhadap suatu hal.

Pengaruh faktor emosional. Dalam hubungan ini, kadang-kadang suatu bentuk sikap merupakan pernyataan yang didasari oleh emosi yang berfungsi sebagai semacam pernyataan frustrasi atau pengalihan bentuk mekanisme pertahanan ego. Sikap demikian dapat merupakan sikap yang sementara dan segera berlaku begitu frustrasi telah hilang akan tetapi dapat pula merupakan sikap yang lebih persisten dan bertahan lama.

Muller (1996) mendefinisikan kembali dan pengukuran sikap, definisi yang dianut seperti yang dikemukakan oleh Lewis Thurstone bahwa sikap itu adalah (1) pengaruh atau penolakan, (2) penilaian, (3) suka atau tidak suka, atau (4) kepositifan atau kenegatifan terhadap suatu objek psikologis.

Lanjut Muller, dalam mengukur sikap seseorang adalah mencoba untuk menempatkan posisinya pada suatu kontinu afektif berkisar dari "sangat positif" hingga ke "sangat negatif" terhadap suatu objek sikap. Dalam teknik penskalaan Likert kuantifikasi ini dilakukan dengan mencatat (tally) penguatan respon dan untuk pernyataan kepercayaan positif dan negatif tentang objek sikap. Objek psikologis atau sikap ditunjukkan oleh luasnya rasa suka atau tidak suka terhadap sesuatu. "sesuatu itu adalah objek sikap".

Pertimbangan pertama dalam suatu usaha percobaan pada pengukuran sikap adalah mengidentifikasi objeknya. "sikap terhadap apa?" adalah pertanyaan yang harus dijawab sebelum dilanjutkan lebih jelas. Makin lebih kuat objeknya sikap itu ditentukan batas-batasnya, maka upaya pengukurannya akan makin berhasil.

Melengkapi teori ini, berikut dikemukakan penekanan-penekanan ahli sikap dari Kreck, Allport dan Anderson (dalam Darwis, 1994). Kreck,

menekankan adanya komponen kognisi, perasaan dan kecenderungan bertindak. Orang yang bersikap positif terhadap objek akan nampak pada kecenderungan tindakannya, yaitu memberikan dukungan atau bantuan tertentu. Ketiga komponen yang dimaksudkan yaitu berelasi satu sama lain, saling mengikat, dalam arti bahwa pemahaman individu terhadap objek tertentu dipengaruhi oleh perasaannya dan kecenderungan tindakannya. Kalau terjadi perubahan pada salah satu komponen, maka komponen lainnya juga berubah.

Allport, menekankan bahwa sikap merupakan kesiapan mental dan naural yang terorganisasi melalui pengalaman, dan berpengaruh terhadap tingkah laku individu dalam merespon objek atau situasi tertentu. Berdasarkan ungkapan itulah sehingga sikap dikatakannya berbeda dengan pengetahuan (*knowledge*), nilai (*value*), dan pendapat (*opinion*). Pengetahuan hanya memberi arah, sedangkan sikap berpengaruh sebagai pengarah yang dinamis terhadap tingkah laku seseorang. Dibandingkan dengan nilai (*value*), sikap menunjukkan nilai aspek positif atau negatif. Ini berarti nilai merupakan aspek sikap. Selanjutnya bila dibandingkan dengan pendapat (*opinion*), sikap berorientasi kepada hal-hal yang bersifat umum, sedangkan pendapat lebih bersifat spesifik. Hal ini berarti pendapat merupakan ekspresi sikap dan sikap sendiri lebih bersifat tersembunyi.

Menurut Anderson, sikap ditunjukkan besarnya sikap keyakinan dan hasil evaluasi mengenai objek tertentu, sehingga menunjukkan corak suka, senang atau tidak senang, benci atau tidak benci terhadap obyek tertentu, dan keyakinan yang dimaksudkan adalah taraf penerimaan proporsi tentang karakteristik obyek yang dinilai.

Dari ketiga pendapat tersebut diatas dengan beberapa defenisi sebelumnya, maka dapat dikemukakan karakteristik sikap seperti berikut ini.

- a. Sikap didasarkan pada konsep evaluasi yang berkenaan dengan objek tertentu dan mengungguli tingkah laku bermotif. Ini berarti sikap mengandung unsure penilaian dan reaksi afektif. Motif menentukan tingkah laku nyata, sedangkan reaksi afektifnya merupakan respon tersembunyi.
- b. Jika dijabarkan dalam berbagai kualitas dan intensitas yang berbeda dan bergerak secara kontinu dari positif ke negatif melalui netral.
- c. Sikap lebih dipandang sebagai hasil belajar dari pada sebagai hasil pertumbuhan atau sesuatu yang diturunkan. Ini menunjukkan bahwa sikap yang diperoleh melalui interaksi dengan objek sosial, situasi atau peristiwa sosial. Sebagai hasil belajar, sikap dapat diubah, dibina atau dilebur kembali, serta cenderung bertahan lama.
- d. Sikap memiliki sasaran tertentu atau sekelompok sasaran. Sasaran ini tidak meski konkret, akan tetapi dapat juga abstrak.
- e. Tingkat keterpaduan sikap berbeda-beda. Sikap yang sangat berpengaruh akan membentuk kelompok (*cluster*) tertentu atau subsistem. Tiap subsistem berpautan satu sama lain sehingga dapat menunjukkan keseluruhan sistem sikap dari individu. Keterpautan itu terjadi karena adanya kesamaan pengelompokan objek sikap atau adanya kesamaan konsep penilaian terhadap objek.
- f. Sikap secara realistik bersifat tersembunyi, namun dapat dipengaruhi atau dapat diubah.

Pendapat-pendapat yang telah dikemukakan dan karakteristik yang ada pada sikap itu sendiri, maka dapat dikemukakan bahwa komponen sikap itu adalah kognisi, afeksi dan konasi. Kognisi berkenaan dengan wawasan atau pemahaman terhadap objek. Afeksi berkenaan dengan perasaan dalam menanggapi objek. Sedangkan konasi adalah kecenderungan berbuat sehubungan dengan objek tersebut (Miskel, 1989).

Bertolak pada penjelasan tersebut, sikap dalam kaitannya dengan penelitian ini merupakan faktor penting sehubungan dengan pencapaian kinerja organisasi. Organisasi didirikan sebagai suatu wadah untuk mencapai suatu atau beberapa tujuan. Untuk mengelola berbagai rangkaian kegiatan dalam organisasi tersebut dibutuhkan orang-orang atau manusia. Manusia adalah makhluk hidup yang mempunyai perilaku (behavior) dan sikap (attitude). Orang yang bersikap positif terhadap objek akan nampak pada kecenderungan tindakannya, yaitu memberikan dukungan atau bantuan tertentu.

Kinerja organisasi diukur berdasarkan kinerja orang yang berperan di dalamnya sebagai pelaku, maka kinerja setiap pelaku dalam unit organisasi tersebut harus dinilai. Manusia adalah salah satu sumberdaya yang sangat berperan dalam menentukan kinerja organisasi.

#### *G. Konsep Sarana dan Prasarana*

Untuk menunjang kelancaran suatu kegiatan, maka organisasi harus memiliki sarana dan prasarana yang cukup memadai. Dikatakan demikian, karena dengan sarana dan prasarana yang dimiliki harus cukup menjamin kelancaran operasional kegiatan dalam organisasi tersebut. Sehingga keberadaan sarana dan prasarana ini telah memberikan peran yang sangat besar dalam memperlancar kinerja dari pegawai.

Sarana dan prasarana merupakan alat yang dapat menjamin kelancaran suatu usaha atau kegiatan dalam suatu organisasi dan lembaga. Sarana dan prasarana pada Inspektorat Kota Makassar Provinsi Sulawesi Selatan mencakup kelengkapan alat meliputi peralatan dan perlengkapan kantor, alat transportasi serta kelayakan gedung

perkantoran yang digunakan dalam kegiatan operasional dalam rangka mendukung kinerja aparat secara khusus dan kinerja lembaga secara umum.

Hal ini senada dengan pendapat Yosef Riwu Kaho (1991) yang menyatakan bahwa faktor sarana dan prasarana yang diartikan sebagai peralatan adalah penting dalam penyelenggaraan aktivitas pemerintahan, dalam hal ini sarana dan prasarana yang digunakan untuk mempermudah atau memperlancar gerak dan aktivitas pemerintah.

Dari pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa sarana dan prasarana juga termasuk hal penting dalam menunjang pelaksanaan suatu kegiatan agar dapat mencapai hasil yang lebih baik.

Setiap bentuk usaha kerjasama sejumlah manusia dalam realisasi kegiatannya, memerlukan berbagai alat pembantu. Efisiensi dan efektivitas kegiatan kerjasama dipengaruhi juga oleh tepat tidaknya alat pembantu yang tersedia dan yang dipergunakan.

Dalam suatu organisasi sarana dan prasarana diistilahkan sebagai alat. Alat-alat tersebut pada umumnya berupa benda-benda, yang dipergunakan sebagai peralatan di lingkungan kantor/perusahaan.

Sehubungan dengan itu, Wayong dan Ichsan (1986) menyatakan suatu organisasi disebut baik, apabila dipergunakan alat-alat yang tepat, yang bekerja sama secara tepat untuk mencapai suatu tujuan yang ditetapkan secara tepat. Lebih jauh dijelaskan mengenai alat-alat apa atau jenis alat yang diperlukan dalam sebuah kantor antara lain: (1) alat-alat pokok dan alat-alat pembantu, (2) alat-alat konkrit dan alat-alat idaman, (3) alat-alat mekanis dan nonmekanis, (4) alat-alat keuangan dan alat-alat materil, (5) alat-alat organis dan alat-alat non-organis.



Kegiatan administrasi sarana dan prasarana berupa usaha pengadaan, pengaturan dan pemeliharaan alat pembantu yang diperlukan dalam melakukan kegiatan pencapaian tujuan.

Dalam setiap kantor modern selain kertas dan alat tulis untuk melaksanakan ketatausahaan masih diperlukan bermacam-macam barang perbekalan yang banyak sekali ragamnya dan jumlahnya, misalnya amplop, asahan potlot, bak surat, bantalan cap, jam tembok, jepitan kertas, dan lain-lain

Setiap kantor bilamana diharapkan dapat menunaikan tugasnya secara memuaskan dalam masyarakat modern dewasa ini hendaknya dilengkapi dengan perlengkapan tatausaha yang banyak macamnya. Dalam dunia modern dengan perkembangan teknologi yang luar biasa dewasa ini, pekerjaan perkantoran dapat dikatakan mengalami perubahan corak dan sifat. Kalau zaman dahulu perlengkapannya cukup hanya berupa lembaran kertas dan alat tulis, kini kertas itu dilengkapi dengan pita rekaman, layar gambar, papan magnetik, dan lembar film, sedang alatnya dapat berupa segala macam mesin perkantoran. Mesin perkantoran adalah segenap alat yang dipergunakan untuk mencatat, mengirim, mengganda, dan mengelolah bahan keterangan yang bekerja secara mekanis, listrik, elektronik, magnetik atau secara kimiawi.

Lebih jelasnya, The Liang Gie (1992: 221) menggolongkan perlengkapan tatausaha atau sarana kantor sebagai berikut: (1) Barang lembaran, seperti kertas tik, karbon, berkas. (2) Barang bentuk lainnya seperti lem, karet penghapus, tinta. (3) Alat tulis seperti potlot (pencil), pulpen, cap nomor. (4) Alat keperluan lainnya seperti alat

pencabut jepitan kawat, mistar, bantalan cap. (5) Mesin perkantoran seperti mesin tik, mesin hitung, mesin stensil. (6) Perabotan perkantoran seperti meja, lemari, peti besi. (7) Perlengkapan lainnya seperti lampu, permadani, kipas angin, dan lain-lain.

#### *H. Kerangka Pikir*

Organisasi yang berhasil adalah organisasi yang secara efektif dan efisien mengkombinasikan berbagai sumberdayanya guna menetapkan strateginya, baik itu sumberdaya finansial, fisik, teknologi dan manusia. Namun dalam era persaingan global, sumber daya manusia adalah yang paling dominan menentukan organisasi tersebut gagal atau berhasil. Sumber daya manusia bagi organisasi adalah vital bagi setiap keberhasilan organisasi, maka dari itu sumber daya manusia harus dikelola, dikembangkan dan direncanakan sedemikian rupa agar sesuai dengan strategi organisasi yang telah ditetapkan guna mendukung tujuan yang akan dicapai.

Pegawai adalah asset utama bagi organisasi yang menjadi perencana bagi setiap aktivitas organisasi. Mereka mempunyai pikiran, perasaan, keinginan, status dan latar belakang pendidikan, usia, jenis kelamin yang heterogen, yang dibawa ke dalam organisasi, bukan seperti uang, mesin dan material yang sifatnya pasif dan dapat dikuasai serta diatur sepenuhnya dalam mendukung tercapainya tujuan organisasi.

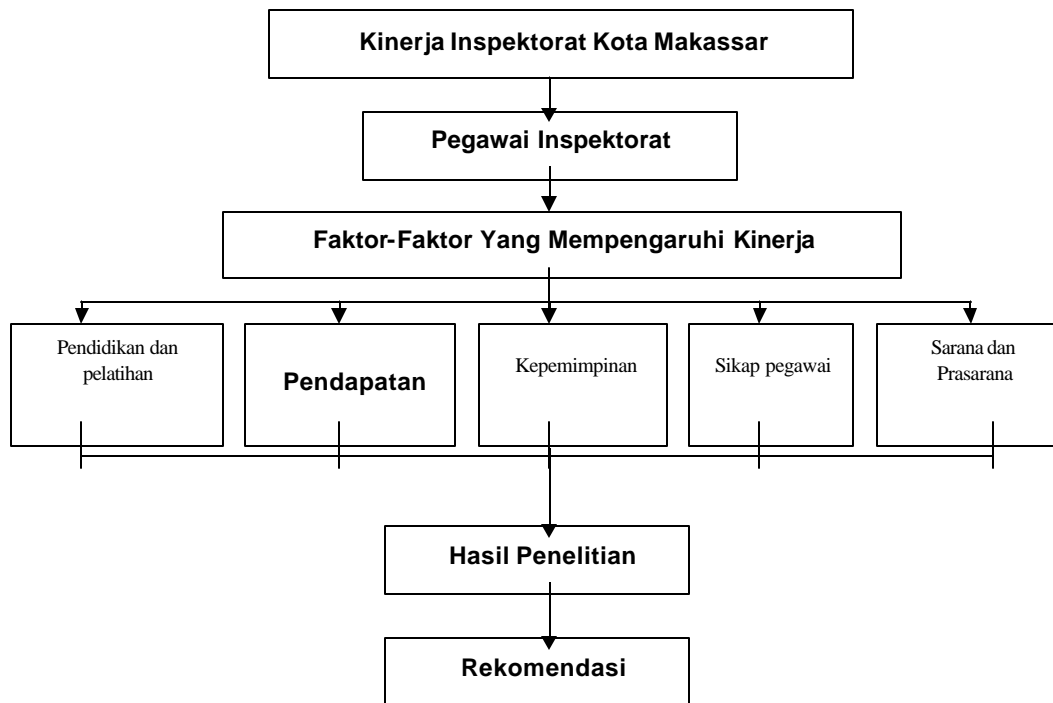
Pegawai yang cakap, mampu dan terampil belum menjamin produktivitas yang baik apabila moral kerja dan kedisiplinannya rendah. Mereka baru bermanfaat dan mendukung tujuan organisasi jika mereka berkeinginan tinggi untuk berprestasi. Sedangkan pegawai yang kurang mampu, kurang cakap dan tidak terampil mengakibatkan pekerjaan tidak selesai tepat pada waktunya.

Hal ini menjelaskan bahwa kinerja organisasi sangat ditentukan oleh kinerja sumber daya manusianya. Demikian juga dengan kinerja Inspektoral, sangat terkait dengan kinerja pegawainya. Sebagai lembaga pengawasan, sumber daya manusia bagi Inspektorat sangat vital bagi pencapaian tujuan organisasi. Untuk itu analisis terhadap

faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja Inspektorat diarahkan pada faktor-faktor yang mempengaruhi secara internal khususnya yang berkaitan dengan kinerja pegawai.

Dalam penelitian ini terdapat dua variabel yaitu variabel terikat (*dependent variabel*) dan variabel bebas (*independent variabel*). Variabel terikat yang digunakan dalam penelitian ini adalah kinerja Inspektorat Kota Makassar (Y) dan variabel bebas yang digunakan adalah pendidikan dan pelatihan ( $X_1$ ), pendapatan ( $X_2$ ), kepemimpinan ( $X_3$ ) sikap pegawai ( $X_4$ ), sarana dan prasarana ( $X_5$ ).

Berdasarkan kajian teoritis yang telah dikemukakan, maka dapat disusun kerangka konseptual penelitian yang merupakan penuntun dalam penelitian dan juga mencerminkan alur pikir dalam penelitian ini yang tergambar sebagai berikut :



Gambar 1. Skema Kerangka Pikir

## I. Hipotesis

Berdasarkan pada permasalahan yang telah dikemukakan sebelumnya, maka hipotesis penelitian ini sebagai berikut:

“Diduga faktor pendidikan dan pelatihan, pendapatan, kepemimpinan, sikap pegawai, sarana dan prasarana berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Inspektorat Kota Makassar.”