



**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN KEKUASAAN TERHADAP KINERJA
PEGAWAI DINAS KESEHATAN DAN UNIT PELAKSANA TEKNIS DI
KECAMATAN PULAU LAUT UTARA KABUPATEN KOTABARU**

Muhammad Jahri

Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen Indonesia (STIMI) Banjarmasin

Email: muhammad.jahri@stimi-bjm.ac.id

Abstract

The purpose of this study is to explain the influence of leadership and power on employee performance through the intermediary variables: organizational climate, achievement motivation and job satisfaction. In order to be able to answer the research problem, the research objectives can be formulated as follows: to describe the leadership, power, and performance of employees of the health office and upt in the North Laut Island sub-district, Kotabaru district. To analyze the influence of leadership and power on employee performance. The research method used is the method of explanation or explanation which aims to explain the influence of leadership and performance power on the performance of health service employees and upt (3 puskesmas and pharmaceutical installations) in Pulau Laut Utara sub-district, Kotabaru district. The results of the analysis can be concluded that leadership that carries out clear and easy-to-understand work direction planning for staff is accompanied by well-accepted powers, namely: a leader gives orders and staff can carry them out, then good employee performance will be created

Keywords: -

Abstrak

Pengaruh kepemimpinan dan kekuasaan terhadap kinerja pegawai melalui variabel antara: iklim organisasi, motivasi berprestasi dan kepuasan kerja. Agar bisa menjawab masalah penelitian maka dapat dirumuskan tujuan penelitian sebagai berikut: mendeskripsikan kepemimpinan, kekuasaan, dan kinerja pegawai dinas kesehatan dan upt di kecamatan pulau laut utara kabupaten kotabaru. menganalisis pengaruh kepemimpinan dan kekuasaan terhadap kinerja pegawai. Metode penelitian yang digunakan adalah metode ekspolarasi atau penjelasan yang bertujuan untuk menjelaskan pengaruh kepemimpinan dan kekuasaan kinerja terhadap kinerja pegawai dinas kesehatan dan upt (3 puskesmas dan instalasi farmasi) di kecamatan pulau laut utara kabupaten kotabaru. Hasil analisis dapat di simpulkan bahwa kepemimpinan yang melakukan perencanaan arahan kerja pada staf dengan jelas dan mudah dipahami disertai dengan kekuasaan yang dapat diterima dengan baik yaitu: seorang pemimpin memberikan perintah dan staf dapat melaksanakan, maka akan tercipta kinerja pegawai yang baik.

Kata Kunci: Kinerja Pegawai, Pengaruh Kepemimpinan

Saran sitasi: Jahri, Muhammad (2022). Pengaruh Kepemimpinan dan Kekuasaan terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan dan Unit Pelaksana Teknis Kecamatan Pulau Laut Utara Di Kabupaten Kotabaru. *Jurnal Akuntansi dan Pajak*, 23(02),

DOI:

1. Pendahuluan

Dinas Kesehatan perlu melakukan pembinaan secara terus-menerus terhadap citra organisasi dimata para pengguna pelayanan kesehatan melalui peningkatan mutu pegawai dan memperbaiki metode kerja dengan menjamin agar para pegawai dapat melaksanakan tugas secara optimal, tanpa mengalami berbagai gangguan yang dapat mempengaruhi kinerja. Penciptaan iklim organisasi yang kondusif akan mampu menopang, mempertahankan dan bahkan meningkatkan motivasi berprestasi dan meningkatkan kepuasan kerja pegawai serta pada akhirnya meningkatkan kinerja pegawai (performance) melalui humanbased management. Hal ini penting karena manusia adalah perencana dan pelaku sekaligus penentu dari keseluruhan kegiatan strategik maupun operasional organisasi, karena itu kelengkapan dan alat secanggih apapun yang dimiliki organisasi tidak akan mempunyai manfaat jika peran aktif SDM-nya diabaikan. Dengan bertumpu pada SDM yang berkualitas tentunya persaingan dapat dihadapi dan tuntutan kinerja satuan kerja ditingkatkan.

Telah disadari bahwa SDM memberikan sumbangan sangat penting atas keunggulan kompetitif (competitive advantage) berkelanjutan dari suatu organisasi. Mathis dan Jackson (2000:42) mengemukakan bahwa, ada empat faktor yang memungkinkan SDM menjadi bagian sangat penting bagi pencapaian sasaran strategis organisasi yang dikenal dengan Konsep VRIO yang mengacu pada strategis organisasi berdasarkan sumber daya (resource-based management), faktor strategi tersebut jika SDM bersifat :

- a. Memiliki nilai (value)
- b. Kelangkaan (rareness)
- c. Sulit ditiru (difficult imitability), dan
- d. Terorganisasi (organized).

Berkaitan dengan hal tersebut diatas maka salah satu cara untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien adalah memperlakukan pegawai dengan memberikan pekerjaan yang

dapat memenuhi kebutuhan, menyediakan sarana yang dibutuhkan, mengikut sertakan pegawai dalam pengambilan keputusan, menghindari tekanan yang berat di tempat kerja, memberi kesempatan mengembangkan potensi diri serta memberi jaminan perlindungan dan keamanan. Dalam bekerja, pegawai akan menunjukkan sikap yang mencerminkan apa yang dirasakannya karena sikap pada dasarnya merupakan keteraturan perasaan dan pikiran seseorang yang mendorong kecenderungan bertindak terhadap aspek lingkungan

2. Tinjauan Pustaka

2.1 Kepemimpinan

Kepemimpinan mencakup suatu proses pengaruh, perbedaannya cenderung berkisar pada apakah kepemimpinan harus noncoersive (Tidak memaksa), dibanding dengan penggunaan kekuasaan, ganjaran dan penghukuman untuk memaksakan pengaruh terhadap para pengikut; dan apakah kepemimpinan berbeda jelas dari manajemen. Isu terakhir ini telah menjadi topik debat yang sangat memanas yang mana kebanyakan pakar berpendapat bahwa kepemimpinan dan manajemen itu berbeda.

Abraham Zalesnik dari Harvard Business School (Robbins, 1996: 365) berpendapat bahwa pemimpin dan pimpinan cenderung memandang kerja sebagai suatu proses yang mencakup suatu kombinasi dari orang dan gagasan yang berinteraksi untuk menetapkan strategi dan mengambil keputusan; sementara pemimpin lebih memperhatikan gagasan, berhubungan dengan orang dengan cara yang lebih intuitif dan empatik.

John Kotter, Rekan Zaleznik di Harvard juga berpendapat bahwa kepemimpinan berbeda dari manajemen, dan menganggap baik kepemimpinan yang kuat maupun manajemen yang kuat sama pentingnya bagi keefektifan organisasional yang optimal, Namun yakin bahwa kebanyakan organisasi kurang dipimpin(underlead) dan terlalu dikelola

(overmanaged) sehingga perlu ke pengembangan kepemimpinan.

Robbins (1996 : 365-367) mendefinisikan kepemimpinan secara luas sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah v tercapainya tujuan. Sumber pengaruh bisa formal seperti jenjang manajerial dalam organisasi. Karena posisi manajerial muncul bersamaan suatu tingkat wewenang yang dirancang secara formal, seorang dapat menjalankan peran kepemimpinan semata-mata karena kedudukannya dalam oraganisasi itu. Tetapi tidak semua pemimpin. Hanya karena suatu organisasi memberikan manajemennya hak formal tertentu tidak merupakan jaminan bahwa akan mampu untuk memimpin dengan efektif.

Sedangkan menurut Ekowati (2001 : 11) bahwa perilaku pemimpin merupakan tindakan yang digunakan oleh seseorang dalam hal mengkomunikasikan, mengendalikan, mendelegasikan, melakukan pendekatan (approach-ability) dan membangun sebuah tim yang solid (team building).

Teori-teori perilaku seseorang (personal behavior theories) mengemukakan tentang perilaku spesifik yang membedakan pemimpin dan yang bukan pemimpin. Studi-studi yang berkaitan dengan teori kepemimpinan perilaku telah dilakukan oleh: Para peneliti Universitas Negeri Ohio yang berusaha mengidentifikasi dimensi-dimensi perilaku pemimpin, dalam hal ini dibagi dua dimensi perilaku yaitu Struktur Prakarsa (initiating structure) dan Pertimbangan (consideration). Struktur Prakarsa atau Struktur Inisiasi mengacu pada sejauh mana seorang pemimpin berkemungkinan menetapkan dan menstruktur perannya dan peran bawahannya dalam mengusahakan tercapainya tujuan (Robbins, 1996 : 368). Struktur inisiasi meliputi: memenuhi batas waktu, menugaskan bawahan untuk mengikuti prosedur-prosedur standar, menawarkan pendekatan-pendekatan baru terhadap masalah, mengkoordinasi kegiatan bawahan dan memastikan bahwa bawahan bekerja sesuai dengan batas kemampuannya. Sedangkan consideration atau konsiderasi adalah tingkat sejauh mana pemimpin bertindak dengan cara ramah dan mendukung, memperlihatkan perhatian terhadap bawahan, saling percaya, menghargai gagasan bawahannya dan memperhatikan perasaan bawahan. Seorang pemimpin yang mempunyai konsiderasi tinggi

dicirikan sebagai seorang yang membantu bawahan dalam menyelesaikan masalah pribadi, dan memperlakukan bawahan secara sama.

2.2 Kekuasaan

Kekuasaan pertama-tama diperlukan untuk meresmikan sesuatu persekutuan, untuk menjalani kelangsungan dan untuk melaksanakan norma-norma. Tanpa kekuasaan tidak akan ada organisasi dan tidak ada tata tertib. Pada umumnya kekuasaan meliputi sifat-sifat yang berhubungan dengan orang dan posisi, yang merupakan dasar bagi pemimpin untuk mempengaruhi orang lain. Keberhasilan seorang pemimpin banyak ditentukan oleh kemampuan dalam memahami situasi dan sekaligus keterampilan dalam menggunakan kekuasaan. Kekuasaan seperti dikemukakan oleh Yukl (1989), adalah suatu kapasitas agen untuk mempengaruhi orang yang ditargetkan.

a. Sumber-Sumber Kekuasaan.

Menurut Hersey dan Blanchard (1988:155), perbedaan antara kekuasaan jabatan dan kekuasaan pribadi berkembang dari konsep kekuasaan sendiri sebagai suatu pengakuan untuk mempengaruhi perilaku. Kekuasaan dapat diperoleh dari jabatan organisasi, pengaruh pribadi atau keduanya. Seseorang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain untuk melakukan pekerjaan karena posisinya didalam organisasi dipandang mempunyai kekuasaan posisi; seseorang yang mempunyai kekuasaan dari para pengikut dikatakan mempunyai kekuasaan pribadi. Tetapi pada saat tertentu seseorang sekaligus mempunyai kedua kekuasaan tersebut yaitu kekuasaan posisi dan kekuasaan pribadi. Gibson et al. (1996 :482), mengemukakan lima macam tipe kekuasaan, yaitu :

- 1) Kekuasaan Legitimasi (legitimate power) Yaitu kekuasaan yang diperoleh secara sah karena posisi seseorang dalam kelompok atau hierarki organisasi.
- 2) Kekuasaan Ganjaran (reward power) Yaitu kekuasaan yang didasarkan atas pemberian harapan, pujian atau pendapatan bagi terpenuhinya permintaan seorang pemimpin terhadap bawahan.
- 3) Kekuasaan Paksaan (coercive power) Yaitu kekuasaan yang didasarkan atas rasa takut. Seorang pengikut merasa bahwa kegagalan memenuhi kebutuhan seorang pemimpin

dapat menyebabkan dijatuhkannya suatu bentuk hukuman.

- 4) Kekuasaan Keahlian (expert power) Yaitu kekuasaan yang didasarkan atas keterampilan khusus, keahlian atau pengetahuan yang dimiliki pemimpin, dimana para pengikutnya menganggap bahwa orang itu mempunyai keahlian yang relevan dan yakin keahliannya itu melebihi keahlian mereka sendiri.
- 5) Kekuasaan Reverensi (referent power) Yaitu kekuasaan yang didasarkan atas rasa kagum dari para pengikut. Apabila konsep French dan Raven tersebut dikaitkan pendapat Etzioni, dapat ditarik beberapa pengertian bahwa: legitimate power merupakan kekuasaan seorang pemimpin yang diperoleh karena kedudukan formal dalam organisasi. Legitimate power akan tampil dalam berbagai kecenderungan yaitu coercive power dan reward power. Oleh karena legitimate, coercive, dan reward power pada prinsipnya merupakan kekuasaan yang mengalir dari pimpinan ke bawahan, maka dapat digolongkan ke dalam kekuasaan jabatan (position power). Sebaiknya apabila kekuasaan pribadi (personal power) ditandai dengan adanya gejala bahwa bawahan mereka terikat terhadap atasan, karena merasa hormat atas kewibawaannya, maka referent power yang mencerminkan berbagai keahlian yang mendukung pelaksanaan tugas-tugas pokok, dapat disimpulkan merupakan bagian dari personal power.

Robbins (1996:417), mengemukakan sumber-sumber kekuasaan dalam organisasi yaitu :

- 1) Kekuasaan berdasarkan Kedudukan (position power) atau Kekuasaan Formal Merupakan kekuasaan yang berasal dari kewenangan formal, kadang- kadang disebut legitimate power. Kekuasaan berdasar atas persepsi tentang prerogative, kewajiban dan tanggung jawab dikaitkan dengan jabatan di dalam organisasi atau sistem sosial.
- 2) Persahabatan dan Kesetiaan. Sumber kekuasaan penting lainnya adalah keinginan orang lain untuk menyenangkan seseorang yang dianggap mempunyai

kekuatan. bentuk kekuasaan tersebut sering disebut referent power.

- 3) Kharisma. Kekuasaan yang bersumber dari seseorang yang seolah-olah mempunyai kemampuan yang luar biasa dan daya tarik pribadi yang kuat. Para pengikut mengidentifikasikan dirinya dengan seorang pemimpin yang kharismatik, mempunyai wawasan atas kebutuhan, harapan dan nilai-nilai para pengikut serta merasakan suatu daya tarik yang sangat kuat terhadapnya.

b. Pedoman Bagi Kekuasaan

Timpe (1988 : 71), mengemukakan beberapa pedoman dalam membentuk kekuasaan, meliputi :

- 1) Pedoman bagi *legitimate power*. Kekuasaan ini diterapkan dengan membuat permintaan yang sederhana secara lisan maupun tertulis. Perintah yang sopan lebih efektif dari pada yang arogan, setidaknya terhadap bawahan yang lebih tua usianya atau yang lainnya yang cukup sensitive terhadap perbedaan status. Dalam sebuah situasi darurat, lebih baik menggunakan cara-cara tegas.

Permintaan dan penugasan harus dibuat dengan suatu cara yang jelas, ringkas, dengan menggunakan bahasa yang mudah dimengerti. Apabila pesannya kompleks disarankan untuk mengkomunikasikannya secara tertulis maupun lisan.

- 2) Pedoman bagi *reward power*. Reward power sangat umum digunakan dengan sebuah janji yang eksplisit atau implisit untuk memberi sesuatu / imbalan kepada orang yang ditargetkan supaya mau melakukan perintah atau tugas. Namun dalam kebanyakan situasi lebih baik menggunakan imbalan bukan suap untuk melakukan apa yang dikehendaki pemimpin, tetapi untuk memperkuat perilaku yang diinginkan setelah itu terjadi. Imbalan nyata dapat digunakan bersama dengan pujian dan pengakuan, dengan demikian mengkomunikasikan pesan bahwa pemimpin menghargai yang kompeten dan memiliki komitmen.
- 3) Pedoman bagi *expert power*. Expert power lebih sering dibutuhkan untuk menawarkan argumentasi yang logis dan mendukung bukti bagi sebuah usulan,

rencana dan permintaan. Keberhasilan tergantung kepada kredibilitas dan keterampilan berkomunikasi dari pemimpin disamping pengetahuan teknis dan kemampuan logis. Permintaan harus dibuat dengan cara yang meyakinkan dan pemimpin harus menghindari perbuatan pernyataan yang kontradiksi atau menghindari keraguan diantara posisi yang bertentangan.

- 4) Pedoman bagi *referent power*. Cara yang paling umum untuk melakukan referent power adalah meminta pada orang yang mempunyai hubungan persahabatan untuk melakukan sesuatu. Cara lainnya adalah melalui pemodelan peran. Karena para bawahan cenderung untuk meniru pemimpin yang mereka kenal, maka pemimpin tersebut harus memberi contoh tentang perilaku peran yang sesuai dengan melakukan tugas-tugas dengan cara yang bertanggungjawab dan penuh pengabdian serta dengan menghindari perilaku tidak baik.
- 5) Pedoman bagi *coercive power*. Penggunaan coercive power ini sangat dianjurkan untuk tidak dipakai kecuali yang benar-benar diperlukan, karena kemungkinan akan menghasilkan efek samping yang tidak diinginkan. Dalam organisasi kerja, penggunaan coercive power yang paling cocok adalah untuk menghalangi perilaku yang mengganggu organisasi.

Salah satu teori kepemimpinan yang mengakses konsep kekuasaan posisi adalah model Fiedler. Fred Fiedler dalam model Fiedler mengemukakan bahwa kinerja kelompok yang efektif bergantung pada padanan yang tepat antara gaya interaksi dari si pemimpin dengan bawahannya serta sampai tingkat mana situasi memberikan kendali dan pengaruh kepada si pemimpin. Fiedler mengembangkan instrument yang disebutnya kuesioner LPC (least Preferred Coworker atau rekan kerja paling kurang disukai) untuk mengukur apakah seseorang itu berorientasi tugas ataukah hubungan. Lebih lanjut memisahkan tiga kriteria situasional: hubungan pemimpin – anggota, struktur tugas, dan kekuasaan posisi yang diyakini dapat dimanipulasi sedemikian rupa sehingga menciptakan kesepadanan yang tepat dengan

orientasi perilaku dari pemimpin itu. Dalam beberapa hal model Fiedler tumbuh dari dalam modal karakter, karena kuesioner LPC merupakan suatu teks psikologis, dimana Fiedler melangkah cukup jauh melampaui pendekatan karakter dan perilaku dengan berupaya memilah situasi, menghubungkan ukuran kepribadian dengan situasi situasional, dan selanjutnya meramalkan efektifitas kepemimpinan sebagai fungsi dari keduanya. Kuesioner LPC berisi 16 kata sifat yang paling berlawanan seperti : menyenangkan – tidak menyenangkan, efisien – tidak efisien, terbuka – tertutup, mendukung – memusuhi.

Responden kemudian disuruh menilai tingkat kerjasama dengan semua rekan kerjanya dengan skor 1 sampai 8 untuk tiap item dari 16 kata sifat itu. Dari hasil tersebut dapat ditentukan gaya kepemimpinan dasar mereka. Salah gaya kepemimpinan dasar seorang individu dinilai lewat LPC, perlulah memadankan pemimpin itu dengan situasi. Terdapat tiga dimensi kemungkinan yang mendefinisikan faktor situasional utama (kunci) yang menentukan keefektifan kepemimpinan, yakni : hubungan pemimpin, anggota, struktur tugas, dan kekuasaan jabatan.

Langkah berikutnya mengevaluasi situasi dalam ketiga variabel kemungkinan tersebut yakni : hubungan pemimpin – anggota baik atau buruk, struktur tugas tinggi atau rendah, dan kekuasaan jabatan kuat atau lemah. Dalam menandakan pemimpin dan situasi, Fiedler menyimpulkan bahwa : pemimpin yang berorientasi tugas cenderung berkinerja lebih baik dari situasi-situasi yang sangat mendukung dan dalam situasi-situasi yang sangat tidak mendukung. Berdasarkan uraian tersebut diatas, efektifitas kepemimpinan nampak banyak bertumpu pada kejelian dan seni dalam mengetahui jenis kekuasaan yang tepat untuk digunakan pada situasi tertentu dan bagaimana menggunakan berbagai macam kekuasaan tersebut. Hasil akhir yang diharapkan adalah kepuasan terhadap pekerjaan dan pemimpin serta unjuk kerja kelompok yang optimal. Sejalan dengan hal tersebut, Locke (1991 : 62) menyatakan bahwa kriteria mengenai efektifitas kepemimpinan dalam studi-studi mengenai kekuasaan adalah penekanan pada kepuasan dan kinerja. As'ad (1998: 22), mengartikan kinerja sebagai hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang

berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Sedangkan Mathis dan Jackson (2000: 381) menyatakan bahwa *performance is essentially what an employee does or does not do*. Kemudian Byar & Leslie (1995), menyatakan bahwa *performance refers to the degree of accomplishment of task that make up individual job*. Dengan demikian kinerja lebih menekankan pada derajat penyelesaian tugas secara perorangan. Ekowati (2001: 24), menyatakan bahwa *performance refers to the result of behaviour as judged against some criteria or standard of excellence*. Another performance definition issue is the degree to which of standards are easily translated into behavioral term. Jadi dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh pegawai dan biasanya dipakai sebagai dasar penilaian terhadap pegawai atau organisasi. Suatu kinerja tergantung pada kemampuan kerja yang diwujudkan apakah sesuai atau tidak dengan tugas yang diberikan serta waktu yang ditetapkan.

Kinerja sebagai tindakan-tindakan atau pelaksanaan terhadap sesuatu pekerjaan yang dapat diukur. Berkaitan dengan ini Mathis dan Jackson (2000: 38) mengemukakan bahwa *performance of employees that affect how much they contribute to the organization could include* (1) quantity of output; (2) quality of output; (3) timeliness of output; (4) presence at work; and (5) cooperativeness. Selanjutnya kinerja dapat diartikan pula sebagai hasil yang dicapai oleh fungsi dan jabatan tertentu dalam periode waktu tertentu (Ekowati, 2001:25).

Lebih lanjut Bernardin dan Russel mengajukan enam kriteria yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja :

- 1) *Quality*, merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan / mendekati tujuan yang diharapkan.
- 2) *Quantity*, merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, jumlah unit, siklus kegiatan yang diselesaikan.
- 3) *Timeliness*, sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki dengan memperhatikan koordinasi output lain, serta waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.
- 4) *Cost Effectiveness*, sejauhmana penggunaan sumber daya organisasi (manusia, keuangan,

teknologi, material) dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.

- 5) *Need for supervision*, merupakan tingkat sejauh mana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang *supervision* untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.
- 6) *Interpersonal Impact*, merupakan tingkat sejauhmana pegawai memelihara harga diri, nama baik dan kerjasama diantara atasan dan bawahan.

Berdasarkan penjelasan yang telah dipaparkan, maka kinerja berkonotasi sebagai derajat hasil kerja yang dapat diukur dengan menggunakan standar yang ditetapkan, dengan cara menggunakan instrumen yang dikembangkan dalam studi yang tergabung dalam beberapa ukuran kinerja secara umum menurut Ekowati, 2001: 26), yang kemudian diterjemahkan dalam penelitian perilaku secara mendasar, meliputi: Kuantitas kerja, Kualitas kerja, Pengetahuan tentang pekerjaan, Pendapat atau pernyataan yang disampaikan, Keputusan yang diambil, Perencanaan kerja, dan Daerah organisasi kerja. Brache (1998 : 55-59) menyatakan bahwa, hanya sedikit pimpinan yang memiliki pendekatan sistematis untuk memaksimalkan produktivitas tenaga kerja. Bila dapat menanggulangi “tujuh asumsi yang keliru”, mungkin dapat mengembangkan pendekatan yang demikian, yakni sebagai berikut :

- 1) Perbaikan-perbaikan produktivitas yang paling signifikan berasal dari tindakan-tindakan yang diarahkan ke orang-orang yang melakukan pekerjaan tersebut,
- 2) Pelatihan, reorganisasi, penetapan sasaran, dan dorongan positif adalah intervensi perbaikan kinerja yang efektif,
- 3) Orang-orang memahami apa yang diharapkan dari tempat kerja,
- 4) Sistem penghargaan organisasi mendukung kinerja produktif berkualitas tinggi,
- 5) Penilaian kinerja tahunan memberikan umpan balik yang dibutuhkan pegawai untuk memperbaiki atau mempertahankan kinerja,
- 6) Tidak perlu memperhatikan bagian-bagian organisasi yang memenuhi atau melampaui sasaran-sasaran pekerja, dan

- 7) Unsur kunci dalam perbaikan kinerja adalah motivasi yang sukar dipahami dan tak dapat diraba.

Ketujuh asumsi yang keliru tersebut harus diperbaiki dengan tujuh asumsi lain yang benar, yakni sebagai berikut :

- 1) Sistem kerja dimana orang berfungsi mengandung bukan saja keterampilan-keterampilan dan sikap pekerja di tempat kerja tetapi juga sejumlah komponen dalam lingkungan tempat-tempat orang-orang ini bekerja,
- 2) Setiap tindakan dalam asumsi di atas hanya efektif bila ia memecahkan “penyakit” sistem kinerja. Dalam situasi medis dan manajemen, “resep” harus didahului dengan “diagnosis”,
- 3) Adanya uraian jabatan atau pedoman tidak menjamin bahwa orang-orang mengetahui apa yang diharapkan dari mereka. Para pegawai mempunyai dua kebutuhan dasar dalam bidang ini : (1) pernyataan-pernyataan yang jelas tentang hasil-hasil yang diharapkan dari mereka, dan (2) standar-standar spesifik yang menggambarkan kualitas kinerja yang diharapkan dari setiap bidang hasil,
- 4) Sistem penghargaan formal (gaji, tunjangan, promosi) biasanya memang mendukung kinerja yang dikehendaki organisasi. Meskipun demikian, akibat-akibat positif dan negatif informalnya juga mendukung kinerja yang tidak diharapkan,
- 5) Umpan balik efektif bersifat spesifik, seimbang (positif dan negatif), disampaikan dengan konstruktif dan berdasarkan kinerja aktual yang terdokumentasi yang dibandingkan dengan serangkaian standar,
- 6) Segmen individu atau organisasi yang bekerja lebih baik dari rata-rata orang atau unit perlu diteliti dengan seksama karena dua alasan : (1) Para pekerja luar biasa ini pasti agak berbeda. Perbedaan-perbedaan ini sering dalam standar, umpan balik, penghargaan, dan pelatihan. Pengenalan perbedaan-perbedaan ini memberikan dasar untuk memperbaiki sistem kinerja di bidang-bidang lain organisasi, (2) Mungkin ada peluang yang signifikan bagi perbaikan di dalam suatu bidang yang berprestasi sangat baik,

- 7) Motivasi tidak sulit dipahami dan bukan tidak dapat diraba, seperti yang ditunjukkan oleh serangkaian alternatif motivasi.

Alewine (1998 : 24) menegaskan tentang penilaian kinerja dan standar kinerja bahwa sasaran proses penilaian kinerja adalah :

- 1) Untuk membuat pegawai memandang diri sendiri seperti apa adanya, mengenali kebutuhan perbaikan kinerja, dan untuk berperan serta dalam membuat rencana perbaikan kerja.
- 2) Penilaian kinerja dilakukan untuk memberi tahu pegawai apa yang diharapkan pengawas untuk membangun pemahaman yang lebih baik satu sama lain. Penilaian harus mengenali prestasi serta membuat rencana untuk meningkatkan kinerja pegawai. Penilaian kinerja harus memungkinkan pekerjaan dapat dinegosiasikan dengan baik serta memberikan kepuasan, pencapaian, dan pemerdayaan jabatan yang lebih besar.
- 3) Penilaian kinerja harus mengkaji kinerja pegawai. Suatu penilaian kinerja yang mengkaji kepribadian pegawai kurang berguna untuk mengkaji produktivitas atau kontribusi yang telah diberikan untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi. Tahap pertama dari penilaian kinerja adalah penyiapan uraian tugas, kemudian barulah disusun standar kinerja secara tradisional, orang bekerja berdasarkan uraian tugas yang membuat tugas-tugas dan tanggung jawab kerja (Alewine, 1998 : 245-246). Uraian tugas mungkin terdiri dari : (1) Uraian Fungsional, dan (2) Tugas-tugas khusus. Jabatan adalah sesuatu yang hidup dan tumbuh serta berubah sejalan dengan waktu, pengenalan perbaikan-perbaikan teknologi, serta kinerja SDM. Spesifikasi jabatan harus tetap jalan dengan tuntutan masa kini. Orang menginterpretasikan pekerjaan berbeda-beda dan sering melaksanakan tanggung jawab mereka dengan cara lain dari yang diharapkan.

Lebih lanjut Alewine (1998 : 246-247) menyatakan bahwa, standar kinerja harus menekankan hasil kerja bukan tugas. Tugas harus dipandang dari segi sesuatu yang dicapai pegawai, kegiatan-kegiatan hanya merupakan langkah-langkah antara yang akan menuju hasil-hasil yang dikehendaki. Penyusunan standar kinerja yang bersumber pada uraian jabatan akan

memberikan peluang kepada pengawas dan pegawai untuk membuat sebuah uraian tugas yang dinamis untuk pekerja. Standar kinerja dapat dibuat dari uraian jabatan untuk mengaitkan definisi jabatan statis ke kinerja dinamis. Standar kinerja dianggap memuaskan bila pernyataannya menunjukkan beberapa bidang pokok tanggungjawab pegawai, memuat bagaimana suatu kegiatan akan dilakukan, dan mengarahkan perhatian kepada mekanisme kuantitatif bagaimana hasil-hasil kerjanya akan diukur. Penulisan standar kinerja dimulai ketika pengawas dan pegawai mendiskusikan pekerjaan, langkah-langkahnya terdiri dari : (1) Penulisan semua tugas dan tanggung jawab pegawai, (2) Penyuntingan, dan (3) Integrasi (Alewine, 1998 : 247-249). Standar kinerja yang disepakati untuk dituliskan dapat diidentifikasi, diukur, dan dicapai. Setiap standar akan mengukur satu fase pekerjaan yang berbeda untuk setiap pegawai. Standar kinerja sangat diperlukan dalam setiap bidang berikut :

- 1) Pekerjaan Reguler : Bidang ini merujuk kepada aktivitas-aktivitas yang menjadi bagian utama dari tanggung jawab pegawai dan bertujuan untuk memperbaiki kualitas produk atau jasa, beroperasi dengan lebih efisien, dan memperbesar jumlah hasil,
- 2) Pemecahan Masalah : Bidang ini merujuk kepada definisi-definisi masalah-masalah utama yang ditemui atau yang diperkirakan. Sasarannya adalah untuk menghilangkan masalah yang telah didefinisikan itu,
- 3) Inovasi : Bidang ini merujuk kepada cara-cara baru untuk melaksanakan pekerjaan dan mungkin berkaitan dengan penilaian gagasan-gagasan baru dari para pegawai, juga merujuk kepada pertumbuhan pegawai yang berkesinambungan dalam bidang-bidang teknis dan berhubungan dengan bidang-bidang lain secara efektif.

Ada beberapa pengertian, batasan atau definisi yang diajukan para ahli tentang istilah “penilaian kinerja” atau performance appraisal seperti dikemukakan Kamela (2001 : 34) sebagai berikut :

- 1) Penilaian kinerja adalah suatu proses dimana kontribusi pegawai dinilai dalam suatu periode waktu tertentu (Fisher, Schoenfeld, dan Shaw, 1993),
- 2) Penilaian kinerja adalah suatu proses yang dilakukan dalam rangka menilai kinerja

pegawai. Sedangkan kinerja pegawai diartikan sebagai suatu tingkatan dimana pegawai memenuhi / mencapai persyaratan kerja yang telah ditentukan (Milkovich dan Boudreau, 1994),

3. Metode Penelitian

Sumber Data

Data dalam penelitian ini diperoleh dari sumber data primer dan data sekunder. Sumber data primer diperoleh dengan cara penyebaran kuesioner dan wawancara dengan responden di Dinas Kesehatan dan UPT (3 Puskesmas dan Instalasi Farmasi). Data sekunder diperoleh dari dokumentasi resmi Dinas Kesehatan dan UPT.

a) Instrumen Penelitian

Dalam penelitian ini instrument yang digunakan untuk pengambilan data adalah kuesioner dan dokumentasi. Kuesioner digunakan untuk menggali data tentang perilaku pemimpin, penggunaan kekuasaan, dan kinerja pegawai

b) Teknik Analisis Data

Berdasarkan tujuan penelitian, kerangka konseptual penelitian dan hipotesis maka analisis yang diperlukan meliputi analisis deskriptif dan analisis SEM. Dasar analisis SEM adalah analisis factor loading dan analisis regrestion weight.

c) Analisis Deskriptif

Penelitian ini dengan bantuan SPSS 11.5 for windows. Analisis deskriptif dilakukan untuk mengetahui gambaran umum tanggapan responden tentang: kepemimpinan, kekuasaan, iklim organisasi, motivasi berprestasi, kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Dalam hal ini dilakukan analisis frekuensi relatif, rata-rata hitung, nilai maksimum dan minimum dari variabel, indikator maupun item-item penelitian.

4. Hasil dan Pembahasan

4.1 Kepemimpinan

Dalam penelitian ini Kepemimpinan, yaitu Perencanaan Kerja, Pengorganisasian Kerja, Pelaksanaan Kerja, Pengarahan Kerja, Pengendalian, Pemberian Dukungan, Kemudahan Komunikasi, Kemudahan Interaksi, Keaktifan Menyimak, dan Keaktifan Menyimak, ada pada tabel 1.

Tabel 1
Distribusi Tanggapan Responden Pada Gaya kepemimpinan

Indikator	Jawaban Responden										Mean
	SS		S		N		TS		STS		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Perencanaan Kerja (X1.1)	58	38.7	59	39.3	19	12.7	10	6.7	4	2.7	4.06
Pengorganisasian Kerja (X1.2)	16	10.7	86	57.3	38	25.3	7	4.7	3	2.0	3.94
Pelaksanaan Kerja (X1.3)	49	32.7	72	48.0	14	9.3	12	8.0	3	2.0	4.20
Pengarahannya Kerja (X1.4)	51	34.0	97	64.7	2	1.3	0	0.0	0	0.0	4.28
Pengendalian (X1.5)	57	38.0	64	42.7	9	6.0	15	10.0	5	3.3	4.20
Dukungan (X1.6)	48	32.0	69	46.0	26	17.3	3	2.0	4	2.7	4.05
Kemudahan Komunikasi (X1.7)	53	35.3	80	53.3	12	8.0	3	2.0	2	1.3	4.21
Kemudahan Interaksi (X1.8)	49	32.7	79	52.7	14	9.3	8	5.3	0	0.0	4.09
Keaktifan Menyimak (X1.9),	59	39.3	74	49.3	7	4.7	9	6.0	1	0.7	4.24
Pemberian Umpan Balik(X1.10),	87	58.0	47	31.3	3	2.0	11	7.3	2	1.3	4.49
Rata-rata Kepemimpinan											4.15

Sumber: Data primer diolah,2015

Pada tabel 1 dapat diketahui Kepemimpinan, kemampuan Perencanaan Kerja 38.7% menyatakan Sangat Setuju, 39.3% menyatakan Setuju, 12.7% menyatakan Netral, 6.7% menyatakan Tidak Setuju dan 2.7% menyatakan Sangat Tidak Setuju dengan rata-rata 4.06 maknanya responden memberikan jawaban cenderung sangat setuju dalam rangka perencanaan kerja. Pengorganisasian Kerja 10.7% menyatakan Sangat Setuju, 57.3% menyatakan Setuju, 25.3% menyatakan Netral, 4.7% menyatakan Tidak Setuju dan 2.0% menyatakan Sangat Tidak Setuju dengan rata-

rata 3.94. maknanya responden memberikan tanggapan cenderung setuju untuk upaya pengorganisasian kerja dan seterusnya sebagaimana tabel diatas sehingga untuk Rata-rata Kepemimpinan 4.15. maknanya menunjukan bahwa responden memberikan tanggapan cenderung sangat setuju untuk variable kepemimpinan.

a) Kekuasaan

Dalam penelitian ini Kekuasaan, yaitu Kekuasaan Legitimasi, Kekuasaan Ganjaran, Kekuasaan Paksaan, Kekuasaan Keahlian, dan Kekuasaan Referensi ada pada tabel 2.

Tabel 2
Distribusi Tanggapan Responden Pada Kekuasaan

Indikator	Jawaban Responden										Mean
	SS		S		N		TS		STS		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Kekuasaan Legitimasi (X2.1)	55	36.7	75	50.0	16	10.7	2	1.3	2	1.3	4.23
Kekuasaan Ganjaran (X2.2)	54	36.0	66	44.0	17	11.3	11	7.3	2	1.3	4.14
Kekuasaan Paksaan (X2.3)	56	37.3	57	38.0	13	8.7	13	8.7	11	7.3	3.94
Kekuasaan Keahlian (X2.4)	45	30.0	71	47.3	22	14.7	10	6.7	2	1.3	4.04
Kekuasaan Referensi (X2.5)	46	30.7	78	52.0	15	10.0	9	6.0	2	1.3	4.13
Rata-rata Pada Kekuasaan											4.10

Sumber: Data primer diolah,2015

Pada tabel 2 dapat diketahui Kekuasaan, kemampuan Kekuasaan Legitimasi (X2.1)) 36.7% menyatakan Sangat Setuju, 50.0% menyatakan Setuju, 10.7% menyatakan Netral, 1.3% menyatakan Tidak Setuju dan 1.3% menyatakan Sangat Tidak Setuju dengan rata-rata 4.23. Maksudnya bahwa responden memberikan tanggapan terhadap kekuasaan legitimasi cenderung sangat setuju. Kekuasaan Ganjaran 36.0% menyatakan Sangat Setuju, 44.0% menyatakan Setuju, 11.3% menyatakan Netral, 7.3% menyatakan Tidak Setuju dan 1.3% menyatakan Sangat Tidak Setuju dengan rata-rata 3.94. maksudnya responden memberikan tanggapan untuk kekuasaan ganjaran cenderung setuju dan seterusnya sebagaimana tabel diatas sehingga untuk Rata-rata Kekuasaan 4.10. maksudnya responden memberikan tanggapan cenderung sangat setuju untuk variabel kekuasaan. Menurut Robbins (1996 : 85), kekuasaan merupakan suatu kapasitas yang dimiliki A untuk mempengaruhi B, sehingga B melakukan apa yang tidak mau harus dilakukan. Lebih lanjut Dahl (1957) dalam Gibson et al.

(1996 : 482), menggambarkan kekuasaan sebagai tidak ada pilihan lain kecuali melakukannya.

Cavanaugh (1984) dalam Tyson & Jackson (2001 : 106) mengemukakan bahwa kekuasaan merupakan sebuah konsep yang multisegi yang telah dianalisis dari berbagai perspektif : sebagai karakteristik, individual, sebagai proses pengaruh interpersonal, sebagai komoditas yang diperdagangkan, sebagai tipe penyebab, dan sebagai topik dalam mempelajari nilai dan etika.

Berdasarkan penjelasan yang telah dipaparkan sebelumnya, maka kekuasaan adalah suatu kapasitas atau kemampuan untuk mempengaruhi orang lain kearah pencapaian tujuan yang bersifat multisegi yakni sebagai kapasitas untuk memaksa seseorang untuk menuruti kehendak orang lain, serta sebagai energi orisinil di luar dan di dalam diri individu.

4.2 Kinerja Pegawai.

Dalam penelitian ini Kinerja Pegawai terdiri dari Sasaran kerja Pegawai dan Sasaran Perilaku Kerja ada pada tabel 3.

Tabel 3
Distribusi Tanggapan Responden Pada Kinerja Pegawai

Indikator	Jawaban Responden										Mean
	SS		S		N		TS		STS		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Sasaran kerja Pegawai (Y1.1)	61	40.7	36	24.0	48	32.0	3	2.0	2	1.3	4.35
Sasaran Perilaku Kerja (Y1.2)	46	30.7	60	40.0	35	23.3	6	4.0	3	2.0	3.96
Rata-rata Kepuasan Kinerja Pegawai											4.16

Sumber: Data primer diolah, 2015

Pada tabel 3 dapat diketahui Kinerja Pegawai terdiri dari Sasaran kerja Pegawai 40.7% Menyatakan Sangat Setuju, 24.0% Menyatakan Setuju, 32.0% Menyatakan Netral, 2.0% Menyatakan Tidak Setuju dan 1.3% menyatakan Sangat Tidak Setuju dengan rata-rata 4.35. Sasaran Perilaku Kerja, 30.7% Menyatakan Sangat Setuju, 40.0% Menyatakan Setuju, 23.3% Menyatakan Netral, 4.0% Menyatakan Tidak Setuju dan 2.0% menyatakan Sangat Tidak Setuju dengan rata-rata 3.96, maksudnya bahwa tanggapan responden untuk item pertanyaan sasaran kerja pegawai dan sasaran perilaku kerja cenderung setuju dan

untuk rata-rata Kinerja Pegawai 4.16. maksudnya bahwa tanggapan responden terhadap variable Kinerja Pegawai cenderung sangat setuju

5. Kesimpulan

Kepemimpinan yang melakukan perencanaan arahan kerja pada staf dengan jelas dan mudah dipahami disertai dengan kekuasaan yang dapat diterima dengan baik yaitu : seorang pemimpin memberikan perintah dan staf dapat melaksanakan, maka akan tercipta iklim organisasi dengan baik dan optimal.

Kekuasaan dengan kekuasaan legitimasi dimana pemimpin dalam melaksanakan tugas

dan kewajiban selalu menggunakan perintah dan pegawai/staf menjalankan tugas yang diberikan oleh pimpinan tersebut secara professional sesuai kompetensinya yang berakibat pada keharmonisan iklim organisasi kerja.

Kinerja pegawai terjadi melalui penilaian capaian kerja pegawai karena peningkatan kuantitas dan kualitas pekerjaan, efektifitas dan efisiensi waktu dan biaya..

Hasil Penelitian menyatakan terdapat pengaruh secara langsung Kepimpinan dan Kekuasaan terhadap Kinerja pegawai, dimana akan terjadi sasaran kerja pegawai dan sasaran perilaku kerja terjalin dengan baik. Temuan ini sejalan Ekowati (2001) melakukan penelitian tentang “Pengaruh Perilaku Pemimpin dan Penggunaan Kekuasaan Terhadap Kinerja Pegawai”. menggambarkan perilaku tugas, perilaku hubungan, penggunaan Kekuasaan Posisi, serta penggunaan kekuasaan pribadi terhadap kinerja pegawai dan menghasilkan kesimpulan bahwa perilaku tugas dan perilaku hubungan baik secara bersama-sama maupun secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

6. Daftar Pustaka

- Alewine, T.C., 1998. Penilaian Kinerja dan Standar Kinerja. Manajemen Usahawan Indonesia No. 12 Th XXVII Desember 1998
- As'ad, Mohammad. 1998. "Psikologi Industri". Jakarta
- Brache, A., 1998. Tujuh Asumsi yang Menghambat Perbaikan Kinerja. Manajemen Usahawan Indonesia No. 12 Th XXVII Desember 1998
- Ekowati, V.M. 2001. Pengaruh Perilaku Pemimpin dan Penggunaan Kekuasaan terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bromo Steel Indoneisa Paasuruan. Universitas Brawijaya. Malang.
- Gibson, dan Donnely J.H 1996. Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses. Edisi Kedelapan. Jilid 1. Terjemahan Nunuk Adiami dan Lyndon Saputra. Bina rupa Aksara. Jakarta.
- Hersey, P. Dan Blanchard K.H. 1998. Manajemen Perilaku Organisasi : Pendayagunaan Sumberdaya Manusia. Edisi Keempat. Terjemahan Agus Dharma. Erlangga. Jakarta
- Kamela, 2001. Pengaruh Keterlibatan Kerja, Kepuasan Kerja dan Iklim Organisasi Terhadap Komitment Karyawan pada Universitas Bung Hatta Padang. Disertasi Universitas Brawijaya. Malang.
- Locke, E.A. 1991. The Essence of Leadership : The Four Keys to Leading Succesfully. MacMillan. Inc. New York.
- Mathis, L.R. and Jackson J.H. 2000. Human Resource Management. Ninth Edition. South-Western College Publishing. Cincinnati, Ohio.
- Robbins, S.P. 1996. Organizational Behavior. 9 th Edition. Prentice Hall International, Inc. San Diego. California.
- Timpe, A.D, 1998. The Art and Science of Business Management Performance : Performance. KEND Publishing Inc. New York
- Yuki, G. 1998. Leadership in Organization. Alih Bahasa : Udaya Jusuf Kepemimpinan Dalam Organisasi. Prenhallindo. Jakarta.
- Yuki, G. dan Taber T. 1983. The Effective Use of Mangerial Power. American Management Association. Diedit oleh A. Dale Timpe Kepemimpinan. Pp. 7179.