

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA
KARYAWAN DENGAN *LOCUS OF CONTROL*
SEBAGAI VARIABEL MODERATING
(Survey Pada BAPPEDA Pemkot Tegal)**



**Diajukan Untuk Memenuhi Tugas dan Syarat-syarat Guna Memperoleh
Gelara Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi Pada Fakultas Ekonomi
Universitas Muhammadiyah Surakarta**

Oleh :

**RATIH WULANDARI
B 200 050 032**

**FAKULTAS EKONOMI AKUNTANSI
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA**

2009

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Manusia tidak lagi dianggap sebagai faktor produksi tetapi lebih dianggap sebagai asset organisasi yang penting. Keefektifan dan keunggulan organisasi sangat tergantung pada kualitas sumber daya manusia yang dimiliki. Secara teoritis, kualitas SDM dalam suatu organisasi yang tinggi diharapkan mampu meningkatkan kinerja organisasi. Hal ini akan dapat tercipta dalam suatu lingkungan kerja yang kondusif, yang antara lain dipengaruhi oleh tipe kepemimpinan yang tepat. Kepemimpinan dibutuhkan manusia, karena adanya suatu keterbatasan dan kelebihan-kelebihan tertentu pada manusia. Disinilah timbulnya kebutuhan akan pemimpin dan kepemimpinan.

Sumber daya manusia perlu dikembangkan secara terus menerus agar diperoleh sumber daya manusia yang bermutu dalam arti sebenarnya yaitu pekerjaan yang dilaksanakan akan menghasilkan sesuatu yang dikehendaki. Sumber daya manusia merupakan asset paling penting dalam suatu organisasi karena merupakan sumber yang mengarahkan organisasi serta mempertahankan dan mengembangkan organisasi dalam berbagai tuntutan masyarakat dan zaman.

Bermutu bukan hanya pandai saja tetapi memenuhi semua syarat. Kualitatif yang dituntut dari pekerjaan sehingga pekerjaan benar-benar dapat

diselesaikan sesuai rencana. Di dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisiensi tidaklah mudah, untuk itu dalam organisasi, baik organisasi pemerintah maupun organisasi swasta diperlukan peralatan kantor yang memadai, sehingga dapat meringankan dan mempermudah pekerjaan yang dilakukan.

Manusia merupakan unsur yang terpenting karena unsur-unsur lain yang dimiliki oleh suatu, dengan kata lain kinerja adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan.

Kinerja sumber daya manusia yang baik merupakan hal penting bagi kelangsungan hidup organisasi. Bila organisasi ingin berkembang dengan pesat, organisasi harus mempunyai sumber daya manusia yang mampu menampilkan kinerja yang baik.

Kinerja Karyawan yang tinggi akan membuat karyawan semakin loyal terhadap organisasi, semakin termotivasi untuk bekerja, bekerja dengan rasa senang dan yang lebih penting kepuasan kerja yang tinggi akan memperbesar kemungkinan tercapainya produktivitas dan kinerja yang tinggi pula.

Gaya kepemimpinan sebagai sisi penting dari tema kepemimpinan senantiasa menarik untuk dibicarakan. Hal ini antara lain karena keluasan dan kedalaman lahan bahasannya semakin berkembang secara dinamis seiring dengan perkembangan lingkungan yang bersifat global yang menyentuh setiap aspek kehidupan secara luas dan dalam.

Tanpa kepemimpinan yang efektif sesuatu organisasi tak akan pernah mampu mengaktualisasikan potensi menjadi prestasi. Kepemimpinan seharusnya dipersepsi sebagai suatu peluang untuk memberikan manfaat bagi banyak pihak dan bukan dipersepsi sebagai komoditi atau property untuk mengeruk keuntungan diri sendiri melalui pemanfaatan pihak lain. Kejernihan persepsi ini sangat diperlukan sebagai sesuatu kekuatan bagi seorang pemimpin untuk memahami, memiliki dan menerapkan secara kombinitif faktor penentu keberhasilan dalam pencapaian tujuan organisasi.

Esensi kepemimpinan dalam setiap organisasi apapun sangat diperlukan kehadiran dan perannya, sekalipun dalam organisasi itu telah ditata struktur dan mekanisme kerja sedemikian sempurna. Kepemimpinan berperan untuk mensesuaikan kepentingan antar berbagai pihak. Hakekat kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang agar terarah ke titik tujuan akhir organisasi menurut (George R. Terry, 1960) dalam Muhammad Cholil (1999)

Ada banyak definisi mengenai kepemimpinan, tergantung dari perspektif mana yang digunakan. Ada beberapa definisi kepemimpinan. “Kepemimpinan dapat dipandang sebagai kelompok, tokoh, fungsi, dan proses. Para direktur, eksekutif, administrator, manajer, boss dan kepala biasanya dimasukkan sebagai tokoh dalam kategori yang disebut kepemimpinan (leadership)” (Fremont E. Kast dan James E.R, 2002: 514).

Kepemimpinan adalah suatu inisiatif untuk berprakarsa dan bertindak dalam rangka mencari alternatif solusi dari problema yang dihadapi bersama

melalui pola tertentu. Menurut Stoner dan Focerman (1989) dalam Muhammad Cholil (1999) menjelaskan kepemimpinan merupakan proses mengarahkan dan mempengaruhi para personil (anggota) suatu kelompok dalam hubungannya dengan bidang tugas tertentu.

Stoner dan Focerman (1989) dalam Muhammad Cholil (1999) menjelaskan pengaruh adalah setiap tindakan atau contoh perilaku pihak tertentu yang dapat menyebabkan pihak lain merubah sikap dan atau perilakunya. Dalam konsep pengaruh berkaitan erat dengan kekuasaan yang sering diartikan sebagai kemampuan untuk memahami, memiliki dan menggunakan pengaruh yang berarti pula kemampuan untuk mengubah sikap dan perilaku pihak lain termasuk untuk menyadari fungsi dan peranannya sebagai bagian integral ke titik tujuan bersama.

“Kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi motivasi atau kompetensi individu-individu lainnya dalam suatu kelompok”. Orientasi kepemimpinan yang mampu mengarahkan, membimbing para pegawai bawahan dengan baik dalam mensukseskan tujuan organisasi dituntut untuk mendukung usaha mempertahankan eksistensi perusahaan.

Untuk mengetahui apa yang dipikirkan karyawan mengenai perusahaan, pemimpin perlu mengadakan komunikasi aktif dengan para karyawannya.

Sikap pemimpin akan menentukan perkembangan tim dalam organisasi perusahaan serta perkembangan yang dicapai yang pada akhirnya akan mempengaruhi pencapaian produktifitas kerja karyawan. Keahlian

mengembangkan tim oleh seorang pemimpin merupakan kunci sukses keberhasilan kegiatan perusahaan.

Kepemimpinan merupakan salah satu topik yang selalu menarik untuk dikaji dan diteliti, karena paling banyak diamati sekaligus fenomena yang paling sedikit dipahami. Fenomena kepemimpinan di Negara Indonesia juga telah membuktikan bagaimana kepemimpinan telah berpengaruh sangat besar terhadap kehidupan berpolitik dan bernegara. Dalam dunia bisnis, kepemimpinan berpengaruh sangat kuat terhadap jalannya organisasi dan kelangsungan hidupnya.

Dalam sebuah organisasi, kepemimpinan menjadi salah satu pusat perhatian. Di lain pihak efektifitas organisasi juga berperan penting bagi organisasi untuk dapat bertahan hidup maupun mampu untuk dapat berkompetisi dalam menghadapi perubahan yang cepat.

Kepemimpinan merupakan tulang punggung pengembangan organisasi, karena tanpa kepemimpinan yang baik akan sulit untuk mencapai tujuan organisasi. Jika seseorang berusaha untuk mempengaruhi perilaku individu yang lain, maka orang tersebut perlu melakukan praktek model kepemimpinan.

Model kepemimpinan merupakan norma yang digunakan seseorang pada saat mencoba mempengaruhi orang lain. Model kepemimpinan yang tepat akan meningkatkan kinerja organisasi. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku

pengikut untuk mencapai tujuan, untuk mempengaruhi dan memperbaiki kelompok dan budayanya.

Kepemimpinan diartikan sebagai pelaksanaan otoritas dan pembuatan keputusan, dapat juga diartikan sebagai suatu inisiatif untuk bertindak yang menghasilkan suatu pola yang konsisten dalam rangka mencari jalan pemecahan dari suatu persoalan bersama. Kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang agar terarah ke titik tujuan akhir organisasi menurut (George R. Terry, 1960) dalam Muhammad Cholil (1999)

Konsep kekuasaan amat dekat dengan konsep kepemimpinan. Kekuasaan merupakan sarana bagi pemimpin untuk mempengaruhi perilaku pengikut-pengikutnya. Kepemimpinan dalam arti luas adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok. Kepemimpinan tidak harus dibatasi oleh aturan-aturan, kepemimpinan juga tidak harus diikat terjadi dalam suatu organisasi tertentu. Melainkan kepemimpinan biasa terjadi dimana saja, asalkan seseorang menunjukkan kemampuannya mempengaruhi perilaku orang-orang lain kearah tercapainya suatu tujuan tertentu. Hakekat kepemimpinan sebagai suatu *state of the mind and state of the spirit*, yaitu sikap alam pikir dan kejiwaan seorang pemimpin harus mampu memimpin dengan segala ucapan, perbuatan dan sikap atau perilaku hidup yang mendorong dan mengantarkan bawahan pada tujuan yang hendak dicapai. Menurut (Suwandi, 1999 dalam Sri Suranta, 2002) Keberadaan pemimpin dalam perusahaan adalah sangat penting karena ia memiliki peranan yang

sangat strategis dalam mencapai tujuan perusahaan. Kepemimpinan yang efektif akan sangat berpengaruh terhadap kinerja bawahan dalam suatu organisasi.

Hal ini mengindikasikan bahwa bawahan akan memiliki kinerja melebihi apa yang diisyaratkan oleh organisasi jika kepemimpinan efektif. Kinerja bawahan tinggi dengan sendirinya akan berimbas pada kinerja organisasi yang tinggi pula, karenanya organisasi akan mampu bertahan dalam lingkungan persaingan yang semakin ketat. Pola atau tipe kepemimpinan yang efektif dalam hal ini adalah mampu meningkatkan kinerja organisasi.

Arsintadiani dan Harsono (2002) menguji hubungan antara LMX (*Leader member Exchange*) terhadap penilaian kinerja dan kepuasan kerja terhadap kesamaan *gender* dan *locus of control* sebagai variable moderator. Hasil riset tersebut menyatakan bahwa LMX (*Leadaer Member Exchang*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan *Locus Of Control* dapat memoderat pengaruh Luas.

Leader member exchang adalah suatu teori yang berfokus pada proses. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan kadang menunjukkan hasil yang tidak konsisten, berdasarkan hasil yang tidak konsisten tersebut peneliti berusaha memasukan variabel lain yaitu *locus of control*, karena beberapa peneliti telah menguji hubungan antara *Locus Of Control* dengan kinerja karyawan yaitu misalnya Arsintadiani dan Harsono (2002). Pengaruh *Locus Of Control* terhadap kinerja dan produktifitas karyawan menunjukkan hasil bahwa hubungan antara kedua variabel tersebut positif dan signifikan.

Locus Of Control merupakan tingkat kepercayaan yang dimiliki individu mengenai sumber penentu hidup dan kehidupan mereka (Gibson, 2000 dalam Paulus Sanjaya Sigiros dan Joko Suyono, 2005). *locus of control* secara umum bahwa setiap peristiwa yang terjadi pada seseorang adalah merupakan konsekuensi dari perilaku orang tersebut (Rotter, 1966 dalam Paulus Sanjaya Sigiros dan Joko Suyono, 2005). Individu diklasifikasikan menjadi dua yaitu *Internal person* dan *external person*. *Internal Person* mempercayai bahwa pengalaman yang mereka alami dapat mengendalikan kejadian yang akan terjadi dan yang akan mempengaruhi hasil akhir dari apa yang mereka dapatkan. *External person* cenderung mempercayai bahwa mereka mempunyai pengaruh yang sangat kecil dalam hal atau kejadian yang menimpa mereka. Menurut Spector (1982) dalam Paulus Sanjaya Sigiros dan Joko Suyono (2005) ditemukan bahwa individu dengan *locus of control* yang tinggi atau disebut sebagai individu internal lebih memiliki tingkat kepuasan yang tinggi dibandingkan dengan individu dengan *locus of control* yang rendah atau disebut sebagai individu *external*.

Peneliti ini mencoba untuk meneliti pengaruh variabel independen yaitu gaya kepemimpinan terhadap variabel dependen yaitu kinerja karyawan yang akan diperkuat oleh variabel moderator *locus of control*.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka penulis tertarik untuk mengambil judul “PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN *LOCUS OF CONTROL*

SEBAGAI VARIABEL MODERATING (Survey BAPPEDA Pemkot Tegal)”).

B. Perumusan Masalah

Dari uraian di atas maka dapat dirumuskan masalah penelitian ini sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di BAPPEDA Pemkot Tegal.
2. Apakah terdapat pengaruh *locus of control* terhadap hubungan antara variabel gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan di BAPPEDA Pemkot Tegal.

C. Tujuan Penelitian

Tujuan Penelitian ini adalah untuk mengetahui sejauh mana pengaruh gaya kepemimpina terhadap kinerja karyawan di BAPPEDA Pemkot Tegal dan juga untuk mengetahui sejauh mana pengaruh *Locus Of Control* terhadap hubungan gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan di BAPPEDA Pemkot Tegal.

D. Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat diambil manfaatnya sebagai bahan untuk menambah dan melengkapi dari penelitian yang telah ada sebelumnya dan melengkapi dari penelitian yang telah ada sebelumnya,

sebagai bahan rujukan dan informasi untuk penelitian selanjutnya dan juga untuk memperoleh bukti empiris tentang pengaruh *locus of control* terhadap gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan.

E. Sistematika Penulisan

BAB I PENDAHULUAN

Berisikan bagian Pendahuluan dari skripsi yang terdiri dari latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Berisikan landasan teori yang memuat teori-teori secara konseptual yang diharapkan mampu mendukung pokok-pokok permasalahan yang diteliti, terdiri dari latar belakang sejarah kepemimpinan, pengertian kepemimpinan dan pemimpin, teori-teori kepemimpinan, teori jalur tujuan, kriteria keberhasilan pemimpin, pengertian kinerja karyawan, Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, penilaian kinerja, kepuasan kerja, pengertian *locus of control*, kerangka teoritis, penelitian terdahulu, dan hipotesis.

BAB III METODE PENELITIAN

Berisikan desain penelitian, populasi, sampel, dan metode sampling, pengukuran variabel, metode pengujian kualitas data, dan teknik analisis data

BAB IV DATA DAN ANALISIS DATA

Bab ini mengemukakan tentang analisis data dan pembahasan.

BAB V PENUTUP

Bab ini akan membahas kesimpulan, keterbatasan, dan saran.