

## **BAB II LANDASAN TEORI**

### **2.1 Pengertian dan Definisi gaya Kepemimpinan**

Kepemimpinan merupakan kemampuan menggerakkan atau memotivasi anggota organisasi agar secara serentak melakukan kegiatan yang sama dan terarah pada pencapaian tujuannya. Tujuan itu mungkin saja sesuatu yang dirumuskan dan disepakati bersama, tetapi tidak mustahil pula merupakan kehendak pemimpin yang terintegrasi atau bersifat implisit di dalamnya. Hal ini merupakan faktor manusiawi yang mengikat sebagai suatu kelompok bersama dan memotivasi mereka dalam pencapaian tujuan. Kegiatan-kegiatan manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, dan pengambilan keputusan merupakan kegiatan yang tidak aktif sampai pimpinan bertindak untuk menghidupkan motivasi dalam setiap orang dan mengarahkan mereka mencapai tujuan.

Kepemimpinan yang efektif harus memberikan pengarahan terhadap usaha-usaha semua orang yang dipimpin dalam pencapaian tujuan organisasi. Pemimpin yang efektif akan selalu berusaha agar kehendaknya diterima dan dirasakan oleh seluruh anggota kelompok sebagai kehendaknya juga. Tanpa kepemimpinan atau bimbingan, maka hubungan antara tujuan perseorangan dan tujuan organisasi menjadi renggang (lemah). Keadaan ini menimbulkan situasi dimana perseorangan bekerja untuk

mencapai tujuan pribadinya, sementara itu keseluruhan organisasi menjadi tidak efisien dalam pencapaian sasaran-sasarannya.

Diantara pendapat-pendapat tentang pengertian kepemimpinan adalah sebagai berikut

- a. Kepemimpinan adalah kemampuan tiap pimpinan di dalam mempengaruhi dan menggerakkan bawahannya sedemikian rupa sehingga para bawahannya bekerja dengan gairah, bersedia bekerjasama dan mempunyai disiplin tinggi, dimana para bawahan diikat dalam kelompok secara bersama-sama dan mendorong mereka ke suatu tujuan tertentu.
- b. Kepemimpinan merupakan keseluruhan aktivitas dalam rangka mempengaruhi orang-orang agar mau bekerjasama untuk mencapai suatu tujuan yang memang diinginkan bersama (Susilo, 1998: 23).

Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan kepemimpinan organisasi adalah kemampuan yang dimiliki oleh seorang pemimpin untuk memberikan suatu tugas, pengarahan, bimbingan terhadap bawahannya (pegawai) dalam menjalankan tugasnya.

Davis (2010: 125) mengikhtisarkan ada empat ciri utama yang mempunyai pengaruh terhadap kesuksesan kepemimpinan dalam organisasi:

- a. Kecerdasan (*intelligence*). Penelitian-penelitian pada umumnya menunjukkan bahwa seorang pemimpin mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi daripada pengikutnya, tetapi tidak sangat berbeda.

- b. Kedewasaan sosial dan hubungan sosial yang luas (Social Maturity and breadth). Pemimpin cenderung mempunyai emosi yang stabil dan dewasa atau matang, serta mempunyai kegiatan-kegiatan dan perhatian yang luas.
- c. Motivasi diri dan dorongan berprestasi. Pemimpin secara pikir mempunyai motivasi dan dorongan berprestasi yang tinggi. Mereka bekerja keras lebih untuk nilai intrinsik daripada ekstrinsik.
- d. Sifat-sifat hubungan manusiawi. Seorang pemimpin yang sukses akan mempengaruhi harga diri dan martabat pengikut-pengikutnya, mempunyai perhatian yang tinggi dan berorientasi pada pegawai.

Merujuk pada Byrd dan Block dalam Sujak (1990: 62) menyatakan keterampilan dalam kepemimpinan terdiri dari lima macam yang terdiri dari:

- a. Pemberian kuasa yaitu pembagian kuasa oleh pimpinan kepada bawahannya.
- b. Intuisi adalah keterlibatan manajer dalam menatap situasi, mengantisipasi perubahan, mengambil resiko serta membangun kejujuran.
- c. Pemahaman diri yaitu kemampuan untuk mengenali kemampuan serta kelemahan diri serta berupaya mengatasi kelemahan tersebut.
- d. Pandangan ialah keterlibatan diri dalam mengimajinasikan kondisi lingkungan yang berbeda-beda.

- e. Nilai keselarasan yaitu kemampuan dalam mengetahui serta memahami nilai-nilai yang berkembang dalam organisasinya menuju organisasi yang efektif.

Kepemimpinan merupakan bagian penting dalam organisasi maupun perusahaan dimana organisasi tersebut tersusun atas dasar pembagian fungsi-fungsi yang berbeda yang harus dilaksanakan. Adanya perbedaan peranan atau tugas bagi tiap individu dalam organisasi merupakan penentu adanya kepemimpinan. Adanya berbagai peranan dan tugas mengakibatkan perlunya pengaturan dan koordinasi yang dilakukan oleh pemimpin.

Perkataan pemimpin atau *leader* memiliki berbagai pengertian. Oleh karena itu, pemimpin merupakan dampak interaktif dari faktor individu atau pribadi dengan faktor situasi. Diantara berbagai definisi tentang pengertian pemimpin adalah sebagai berikut :

- a. Pemimpin adalah orang-orang yang menggerakkan orang-orang lain agar orang-orang dalam suatu organisasi yang telah direncanakan dan disusun terlebih dahulu dalam suasana moralitas yang tinggi, dengan penuh semangat dan kegairahan dapat menyelesaikan pekerjaannya masing-masing dengan hasil yang diharapkan (Karjadi, 1983: 37).
- b. Pemimpin adalah proses antar hubungan atau interaksi antara pemimpin, bawahan dan situasi (Wahjosumidjo, 2002: 53).

Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa pemimpin adalah pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan khusus dengan atau tanpa pengangkatan resmi dapat mempengaruhi kelompok yang dipimpinnya

untuk melakukan usaha bersama mengarah pada pencapaian sasaran-sasaran tujuan.

Seorang pemimpin organisasi dapat melakukan berbagai cara dalam kegiatan mempengaruhi atau memberi motivasi orang lain atau bawahan agar melakukan tindakan-tindakan yang selalu terarah terhadap pencapaian tujuan organisasi. Cara ini mencerminkan sikap dan pandangan pemimpin terhadap orang yang dipimpinnya, dan merupakan gambaran gaya kepemimpinannya.

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi orang lain seperti yang ia lihat (Thoha, 1993: 32). Kebanyakan orang menganggap gaya kepemimpinan merupakan gaya kepemimpinan. Hal ini antara lain dinyatakan oleh Siagian (2003: 48) bahwa gaya kepemimpinan seseorang adalah identik dengan gaya kepemimpinan orang yang bersangkutan. Artinya, untuk kepentingan pembahasan, istilah gaya dan gaya kepemimpinan dipandang sebagai sinonim. Secara relatif ada tiga macam gaya kepemimpinan yang berbeda, yaitu otokratis, demokratis dan *laissezfaire*, yang semuanya mempunyai kelemahan-kelemahan dan kelebihan.

Adapun tiga macam gaya kepemimpinan (Handoko, 2001: 55) adalah sebagai berikut:

a. Otokratis

Gaya otokratis adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan cara segala kegiatan yang akan dilakukan diputuskan oleh pimpinan semata-mata.

Kepemimpinan gaya otokratis antara lain berciri:

1. Semua penentuan kebijaksanaan dilakukan oleh pemimpin.
2. Teknik-teknik dan langkah-langkah kegiatan didikte oleh atasan setiap waktu, sehingga langkah-langkah yang akan datang selalu tidak pasti untuk tingkat yang luas.
3. Pemimpin biasanya mendikte tugas kerja bersama setiap anggota.

Penerapan gaya kepemimpinan otokratis dapat mendatangkan keuntungan antara lain berupa kecepatan serta ketegasan dalam pembuatan keputusan dan bertindak sehingga untuk sementara mungkin kinerja dapat naik. Kepemimpinan gaya otokratis hanya tepat digunakan jika organisasi sedang menghadapi keadaan darurat, apabila keadaan darurat telah selesai gaya ini harus ditinggalkan.

b. Demokratis

Gaya demokratis adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan

dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan ditentukan bersama antara pimpinan dan bawahan.

Kepemimpinan gaya demokratis antara lain berciri:

1. Semua kebijaksanaan terjadi pada kelompok diskusi dan keputusan diambil dengan dorongan dan bantuan dari pimpinan.
2. Kegiatan-kegiatan didiskusikan, langkah-langkah umum untuk tujuan kelompok dibuat, dan bila dibutuhkan petunjuk-petunjuk teknis, pemimpin menyarankan dua atau lebih alternatif prosedur yang dapat dipilih.
3. Para anggota bebas bekerja dengan siapa saja yang mereka pilih, dan pembagian tugas ditentukan oleh kelompok.

Penerapan gaya kepemimpinan demokratis dapat mendatangkan keuntungan antara lain berupa keputusan serta tindakan yang lebih obyektif, tumbuhnya rasa ikut memiliki serta terbinanya moral yang tinggi. Sedang kelemahan gaya kepemimpinan ini adalah keputusan serta tindakan kadang-kadang lamban, rasa tanggung jawab kurang, keputusan yang dibuat bukan merupakan keputusan terbaik.

c. *Laissez-Faire*

Gaya *laissez-faire* adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan lebih banyak diserahkan kepada bawahan.

Kepemimpinan gaya *laissez-faire* antara lain berciri:

1. Kebebasan penuh bagi keputusan kelompok atau individu, dengan partisipasi dari pemimpin.
2. Bahan-bahan yang bermacam-macam disediakan oleh pemimpin yang membuat orang selalu siap bila dia akan memberikan informasi pada saat ditanya. Dia tidak mengambil bagian dalam diskusi kerja.
3. Sama sekali tidak ada partisipasi dari pemimpin dalam penentuan tugas.

Penerapan gaya kepemimpinan *laissez-faire* dapat mendatangkan keuntungan antara lain para anggota atau bawahan akan dapat mengembangkan kemampuan dirinya. Tetapi kepemimpinan jenis ini membawa kerugian bagi organisasi antara lain berupa kekacauan karena setiap pegawai bekerja menurut selera masing-masing.

Wahjosumidjo (2002: 69) mengatakan bahwa perilaku pemimpin dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah sesuai dengan gaya kepemimpinan seseorang. Gaya tersebut adalah sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan Direktif, dicirikan oleh:
  - a. Pemecahan masalah dan pengambilan keputusan berkaitan dengan seluruh pekerjaan menjadi tanggung jawab pemimpin dan ia hanya memberikan perintah kepada bawahannya untuk melaksanakannya.



- b. Pemimpin menentukan semua standar bagaimana bawahan menjalankan tugas.
  - c. Pemimpin melakukan pengawasan kerja dengan ketat.
  - d. Pemimpin memberikan ancaman dan hukuman kepada bawahan yang tidak berhasil melaksanakan tugas-tugas yang telah ditentukan.
  - e. Hubungan dengan bawahan rendah, tidak memberikan motivasi kepada bawahannya untuk dapat mengembangkan dirinya secara optimal, karena pemimpin kurang percaya dengan kemampuan bawahannya.
2. Gaya Kepemimpinan Konsultatif, dicirikan oleh:
- a. Pengambilan keputusan dan pemecahan masalah dilakukan oleh pemimpin setelah mendengarkan keluhan dan bawahan.
  - b. Pemimpin menentukan tujuan dan mengemukakan berbagai ketentuan yang bersifat umum setelah melalui proses diskusi dan konsultasi dengan para bawahan.
  - c. Penghargaan dan hukuman diberikan kepada bawahan dalam rangka memberikan motivasi kepada bawahan.
  - d. Hubungan dengan bawahan baik.
3. Gaya Kepemimpinan Partisipatif, dicirikan oleh:
- a. Pemimpin dan bawahan sama-sama terlibat dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah atau dengan kata lain apabila pemimpin akan mengambil keputusan, dilakukan setelah adanya saran dan pendapat dari bawahan.

- b. Pemimpin memberikan keleluasaan bawahan untuk melaksanakan pekerjaan.
  - c. Hubungan dengan bawahan terjalin dengan baik dan dalam suasana yang penuh persahabatan dan saling mempercayai.
  - d. Motivasi yang diberikan kepada bawahan tidak hanya didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan ekonomis, melainkan juga didasarkan atas pentingnya peranan bawahan dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi.
4. Gaya Kepemimpinan Delegatif, dicirikan oleh:
- a. Pemimpin mendiskusikan masalah-masalah yang dihadapi dengan bawahan dan selanjutnya mendelegasikan pengambilan keputusan dan pemecahan masalah kepada bawahan.
  - b. Bawahan memiliki hak untuk menentukan langkah-langkah bagaimana keputusan dilaksanakan dan hubungan bawahan rendah.

Dari penjelasan keempat gaya kepemimpinan tersebut menunjukkan bahwa ada perbedaan yang menyolok, selain terletak pada kemampuannya untuk bekerja dan tergantung pada motivasinya, dalam penerapannya lebih lanjut sering tidak ditemukan pemimpin yang murni memiliki salah satu gaya kepemimpinan yang telah disebutkan di atas. Sebenarnya tidak ada gaya kepemimpinan yang terbaik, artinya pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang mampu mengadaptasikan gayanya agar sesuai dengan situasi tertentu.

Tidak ada satu jalan terbaik untuk pemimpin, itu semua tergantung pada pemimpin, pengikut dan dinamika kelompok (Sutarto, 2006: 77).

Teori Kepemimpinan Situasional menuntut pemimpin cukup luwes dalam menyesuaikan gaya atau perilaku kepemimpinannya dengan situasi yang berbedabeda. Menurut Rivai (2008: 57), untuk menentukan gaya kepemimpinan yang efektif dalam menghadapi keadaan tertentu, maka perlu mempertimbangkan kekuatan yang ada dalam tiga unsur, yaitu: diri pemimpin, bawahan dan situasi secara menyeluruh. Mengenai tiga faktor yang perlu diperhatikan dalam merealisasikan kepemimpinan yang efektif adalah:

1. Kekuatan diri pemimpin adalah kondisi diri seorang pemimpin yang mendukung dalam melaksanakan kepemimpinannya, seperti latar belakang pendidikan, pribadi, pengalaman dan nilai-nilai dalam pandangan hidup yang dihayati dan diamalkannya (dipedomani dalam berfikir, merasakan, bersikap dan berperilaku).
2. Kekuatan anggota organisasi sebagai bawahan adalah kondisi diri anggota organisasi sebagai bawahan yang pada umumnya mendukung pelaksanaan kepemimpinan seorang pemimpin sebagai atasan, seperti pendidikan atau pengalaman, motivasi kerja atau berprestasi dan tanggung jawab dalam bekerja.
3. Kekuatan situasi adalah situasi dalam interaksi antara pemimpin dengan anggota organisasi sebagai bawahan seperti suasana atau iklim kerja, suasana organisasi secara keseluruhan.

Dengan demikian gaya kepemimpinan cenderung berbeda-beda dari suatu situasi ke situasi yang lain. Oleh karena itu, penting bagi pemimpin untuk mengadakan diagnosa dengan baik tentang situasi, sehingga pemimpin yang baik harus mampu:

1. Mengubah-ubah perilakunya sesuai dengan situasinya,
2. Mampu memperlakukan bawahan sesuai dengan kebutuhan dan motif yang berbeda-beda. (Wahjosumidjo, 2002: 112).

Mengenai ukuran-ukuran gaya kepemimpinan, Fiedler dalam Winardi (2004: 84) mendefinisikan atas dasar tiga orientasi yang dapat diukur, yaitu:

1. *Position power* (kekuasaan posisi); kemampuan untuk mencapai produktifitas yang tinggi melalui kerja sama.
2. *Task structure* (struktur tugas); suatu gaya yang mengutamakan adanya kehendak atau keinginan untuk senantiasa menyelesaikan tugas atau pekerjaannya.
3. *Leader member relations* (hubungan pemimpin dengan pegawai); suatu gaya yang menunjukkan perhatian terhadap suatu hubungan dengan faktor manusia.

Dengan melihat uraian di atas maka dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu cara atau pola tindakan, tingkah laku pimpinan secara keseluruhan dalam mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dari teori-teori dan hal-hal lain yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan yang telah

dikemukakan, maka dapat dipaparkan indikator dari gaya kepemimpinan dalam organisasi, yaitu:

1. Kekuasaan posisi, meliputi kerja sama dan keahlian atau kemampuan pimpinan.
2. Struktur tugas, yaitu mengenai tingkat kepercayaan, kejelasan dalam tugas, bimbingan dan tanggung jawab pimpinan.
3. Hubungan pimpinan dengan pegawai, meliputi kondisi pegawai dan kesempatan menyatakan pendapat.

## **2.2 Pengertian dan Definisi Kinerja Pegawai**

Kinerja dapat diartikan sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam rencana strategi suatu organisasi. Istilah kinerja sering digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan individu atau kelompok individu. Kinerja dapat diketahui hanya jika individu atau kelompok individu tersebut memiliki kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan. Kriteria keberhasilan ini berupa tujuan-tujuan atau target-target tertentu yang hendak dicapai. Tanpa adanya tujuan serta target, kinerja seseorang atau organisasi tidak dapat diketahui karena tidak ada tolok ukurnya.

Menurut Dessler (2009: 79), kinerja merupakan prosedur yang meliputi (1) penetapan standar kinerja; (2) penilaian kinerja aktual pegawai dalam hubungan dengan standar-standar ini; (3) memberi umpan balik

kepada pegawai dengan tujuan memotivasi orang tersebut untuk menghilangkan kemerosotan kinerja atau terus berkinerja lebih tinggi lagi.

Selain itu kinerja dapat diartikan sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan. Dengan kata lain, kinerja perorangan dan kinerja kelompok sangat mempengaruhi kinerja organisasi atau organisasi secara keseluruhan dalam rangka mencapai tujuan organisasi tersebut. Sedarmayanti (2001) mendefinisikan kinerja sebagai prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, atau hasil kerja atau unjuk kerja atau penampilan kerja.

Pengertian kinerja tersebut menunjukkan bagaimana seorang pekerja dalam menjalankan pekerjaannya. Dengan demikian, dapat disimpulkan, kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka untuk menciptakan tujuan organisasi.

Mitchell (Sedarmayanti, 2001: 112) menyatakan bahwa kinerja terdiri dari berbagai aspek, yaitu :

1. *Quality of work* (kualitas pekerjaan).
2. *Promptness* (kecepatan dan ketepatan hasil kerja).
3. *Initiative* (kemampuan mengambil inisiatif).
4. *Capability* (kesanggupan atau kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan).

5. *Communication* (kemampuan berkomunikasi dengan lingkungan).

Menurut Gomes (2003: 70), kinerja dipengaruhi oleh usaha, motivasi, kemampuan pegawai, dan juga kesempatan dan kejelasan tujuan-tujuan kinerja yang diberikan oleh organisasi kepada seorang pegawai. Penciptaan pekerjaan yang menantang akan menarik keinginan intrinsik yang dimiliki orang untuk menangani pekerjaannya dan menghindari rasa bosan, kegiatan-kegiatan yang melelahkan yang menghasilkan sedikit hasil positif.

Sesungguhnya semua organisasi atau perusahaan memiliki sarana-sarana formal dan informal untuk menilai kinerja pegawainya. Handoko (2001: 49) mengemukakan, penilaian kinerja atau prestasi kerja (*performance appraisal*) adalah proses suatu organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja pegawai. Kegiatan ini dapat mempengaruhi keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para pegawai tentang pelaksanaan kerja mereka.

Adapun kegunaan penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

1. Mendorong orang ataupun pegawai agar berperilaku positif atau memperbaiki tindakan mereka yang di bawah standar;
2. Sebagai bahan penilaian bagi manajemen apakah pegawai tersebut telah bekerja dengan baik; dan
3. Memberikan dasar yang kuat bagi pembuatan kebijakan peningkatan organisasi.

Dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja pegawai adalah proses suatu organisasi mengevaluasi atau menilai kerja pegawai. Apabila

penilaian kinerja dilaksanakan dengan baik, tertib, dan benar akan dapat membantu meningkatkan motivasi kerja sekaligus dapat meningkatkan loyalitas para anggota organisasi yang ada di dalamnya, dan apabila ini terjadi akan menguntungkan organisasi itu sendiri. Oleh karena itu penilaian kinerja perlu dilakukan secara formal dengan kriteria-kriteria yang telah ditetapkan oleh organisasi secara obyektif.

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan bahwa pada kinerja seseorang yang perlu diperhatikan adalah adanya suatu kegiatan yang telah dilaksanakan. Agar hasil kerja yang dicapai oleh setiap pegawai sesuai dengan mutu yang diinginkan, waktu yang ditentukan, maka penilaian kinerja pegawai mutlak diperlukan oleh setiap organisasi.

Mengenai ukuran-ukuran kinerja pegawai, Ranupandojo dan Husnan (2000: 92) menjelaskan secara rinci sejumlah aspek yang meliputi:

1. Kualitas kerja adalah mutu hasil kerja yang didasarkan pada standar yang ditetapkan. Kualitas kerja diukur dengan indikator ketepatan, ketelitian, keterampilan dan keberhasilan kerja. Kualitas kerja meliputi ketepatan, ketelitian, kerapian dan kebersihan hasil pekerjaan.
2. Kuantitas kerja yaitu banyaknya hasil kerja sesuai dengan waktu kerja yang ada, yang perlu diperhatikan bukan hasil rutin tetapi seberapa cepat pekerjaan dapat terselesaikan. Kuantitas kerja meliputi output, serta perlu diperhatikan pula tidak hanya output yang rutin saja, tetapi juga seberapa cepat dia dapat menyelesaikan pekerjaan yang ekstra.



3. Dapat tidaknya diandalkan termasuk dalam hal ini yaitu mengikuti instruksi, inisiatif, rajin, serta sikap hati-hati.
4. Sikap, yaitu sikap terhadap pegawai perusahaan dan pekerjaan serta kerjasama.

Dari berbagai uraian tentang kinerja pegawai yang telah dijelaskan dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai wewenang dan tanggung-jawab masing-masing untuk mewujudkan tujuan organisasi.

Pelayanan adalah suatu kegiatan atau urutan kegiatan yang terjadi dalam interaksi langsung antara seseorang dengan orang lain atau mesin secara fisik, dan menyediakan kepuasan pelanggan. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia dijelaskan pelayanan sebagai usaha melayani kebutuhan orang lain. Sedangkan melayani adalah membantu menyiapkan (mengurus) apa yang diperlukan seseorang.

Hakikat berdirinya suatu organisasi publik seperti dinas adalah bertujuan melayani kepentingan masyarakat di wilayah kerjanya. Pelayanan yang diberikan oleh Dinas termasuk dalam bentuk pelayanan umum. Untuk memahami konsep pelayanan umum, Gronroos (dalam Ratminto dan Winarsih, 2005: 39) mendefinisikan pelayanan sebagai suatu aktivitas atau serangkaian aktivitas yang bersifat tidak kasat mata (tidak dapat diraba) yang terjadi sebagai akibat adanya interaksi antara konsumen dengan karyawan atau hal-hal lain yang disediakan oleh perusahaan pemberi pelayanan yang dimaksudkan untuk memecahkan permasalahan konsumen

atau pelanggan. Sedangkan menurut Keputusan Menteri Negara Aparatur Negara No. 63 Tahun 2003, pelayanan umum adalah segala bentuk kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh instansi pemerintah di pusat, di daerah, dan di lingkungan badan usaha milik negara/daerah dalam bentuk barang atau jasa dalam rangka pemenuhan kebutuhan masyarakat maupun dalam rangka pelaksanaan ketentuan peraturan perundangundangan.

Dari definisi pelayanan umum tersebut, dapat dikatakan bahwa organisasi publik merupakan suatu organisasi yang memberikan pelayanan kepada masyarakat dalam rangka pemenuhan kebutuhan masyarakat dan pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan sesuai dengan visi, misi tujuan maupun program yang telah ditetapkannya.

Dalam perkembangannya, Parasuraman dkk (Zeithamil dan Bitner, 1996: 94) mengatakan bahwa konsumen dalam melakukan penilaian terhadap kualitas jasa ada lima dimensi yang perlu diperhatikan :

1. *Tangible* atau ketampakan fisik, yaitu meliputi fasilitas fisik, perlengkapan, pegawai dan sarana komunikasi.
2. *Responsiveness* atau responsivitas adalah kerelaan untuk menolong customers dan menyelenggarakan pelayanan secara ikhlas. Hal ini meliputi keinginan para staf untuk membantu para pelanggan dan memberikan pelayanan dengan tanggap.
3. *Reliability* atau reabilitas adalah kemampuan organisasi untuk menyelenggarakan pelayanan yang dijanjikan secara akurat dan

terpercaya. Hal tersebut meliputi kemampuan memberikan layanan yang dijanjikan dengan segera, akurat, kehandalan dan memuaskan .

4. *Assurance* atau kepastian adalah pengetahuan dan kesopanan para pekerja dan kemampuan mereka dalam memberikan kepercayaan kepada *customers*. Hal tersebut mencakup pengetahuan, kemampuan, kesopanan, dan sifat yang dapat dipercaya yang dimiliki oleh para staf (bebas dari bahaya, resiko dan keragu-raguan).
5. *Empathy* adalah perlakuan atau perhatian pribadi yang diberikan oleh *providers* kepada *customers* yaitu meliputi kemudahan dalam melakukan hubungan, komunikasi yang baik, perhatian pribadi, dan memahami kebutuhan para pelanggan.

Dengan melihat uraian di atas, maka dapat dinyatakan bahwa pelayanan masyarakat adalah segala bentuk kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh instansi pemerintah di pusat, di daerah, dan di lingkungan badan usaha milik negara/daerah dalam bentuk barang atau jasa dalam rangka pemenuhan kebutuhan masyarakat maupun dalam rangka pelaksanaan ketentuan peraturan perundangundangan.

Dari teori dan hal lain yang berkaitan dengan pelayanan masyarakat, maka dapat dipaparkan indikator penting pelayanan masyarakat, yaitu:

1. *Responsiveness* atau responsivitas adalah kemampuan birokrasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan, serta mengembangkan program-program pelayanan sesuai kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Hal ini meliputi keinginan para staf

untuk membantu para pelanggan dan memberikan pelayanan dengan tanggap.

2. *Reliability* atau reabilitas adalah kemampuan organisasi untuk menyelenggarakan pelayanan yang dijanjikan secara akurat dan terpercaya. Hal tersebut meliputi kemampuan memberikan layanan yang dijanjikan dengan segera, akurat, kehandalan dan memuaskan .
3. *Assurance* atau kepastian adalah pengetahuan dan kesopanan para pekerja dan kemampuan mereka dalam memberikan kepercayaan kepada *customers*. Hal tersebut mencakup pengetahuan, kemampuan, kesopanan, dan sifat yang dapat dipercaya yang dimiliki oleh para staf (bebas dari bahaya, resiko dan keragu-raguan).

Dalam penelitian ini teori kinerja yang digunakan dari gomes, 2003 yaitu 8 variable

### **2.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai**

Gaya Kepemimpinan merupakan suatu cara yang dimiliki oleh seseorang mempengaruhi sekelompok orang atau bawahan untuk bekerja sama dan berdaya upaya dengan penuh semangat dan keyakinan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Artinya, gaya kepemimpinan dapat menuntun pegawai untuk bekerja lebih giat, lebih baik, lebih jujur dan bertanggungjawab penuh atas yang diembannya sehingga meraih pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik. Hubungan pimpinan dan bawahan dapat diukur melalui penilaian pekerja terhadap

gaya kepemimpinan para pemimpin dalam mengarahkan dan membina para bawahannya untuk melaksanakan pekerjaan (Hadari, 2006: 67).

Keberhasilan suatu organisasi baik sebagai keseluruhan maupun berbagai kelompok dalam suatu organisasi tertentu, sangat tergantung pada efektivitas kepemimpinan yang terdapat dalam organisasi yang bersangkutan. Dapat dikatakan bahwa mutu kepemimpinan yang terdapat dalam suatu organisasi memainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi tersebut dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya terutama terlihat dalam kinerja para pegawainya (Siagian, 2003: 95).

Pemimpin yang terdapat pada organisasi harus memiliki kelebihan-kelebihan dibandingkan dengan bawahannya, yaitu pegawai yang terdapat diorganisasi yang bersangkutan, sehingga dapat menunjukkan kepada bawahannya untuk bergerak, bergiat, berdaya upaya yang tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Akan tetapi hanya mengerahkan seluruh pegawai saja tidak cukup, sehingga perlu adanya suatu dorongan agar para pegawainya minat yang besar terhadap pekerjaannya. Atas dasar inilah selama perhatian pemimpin diarahkan kepada bawahannya, maka kinerja pegawainya akan tinggi.

Sebagaimana yang dikemukakan Karjadi (1983: 72), pemimpin adalah menggerakkan orang-orang lain agar orang-orang dalam suatu organisasi yang telah direncanakan dan disusun terlebih dahulu dalam suasana moralitas yang tinggi, dengan penuh semangat dan kegairahan dapat menyelesaikan pekerjaannya masing-masing dengan hasil yang diharapkan.