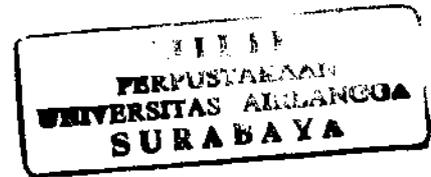


LEADERSHIP

KK
TIPS 18/04
P10
a

TESIS

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR HASIL INISIATIF
KEPEMIMPINAN DI PEMKAB SIDOARJO**



MUH FAJAR PRAMONO, DRS

**PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2003**

TESIS

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR HASIL INISIATIF
KEPEMIMPINAN DI PEMKAB SIDOARJO**



**MUH FAJAR PRAMONO, DRS
N.I.M. 090114400-M**

**PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2003**

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR HASIL INISIATIF
KEPEMIMPINAN DI PEMKAB SIDOARJO**

TESIS

Untuk memperoleh Gelar Magister
Dalam Program Studi Ilmu Pengembangan Sumber Daya Manusia (PSDM)
Pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga

Oleh :

**MUH FAJAR PRAMONO, DRS
N.I.M. 090114400-M**

**PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
Tanggal 26 September 2003**

Lembaran Pengesahan

TESIS INI TELAH DISETUJUI
TANGGAL 15 SEPTEMBER 2003

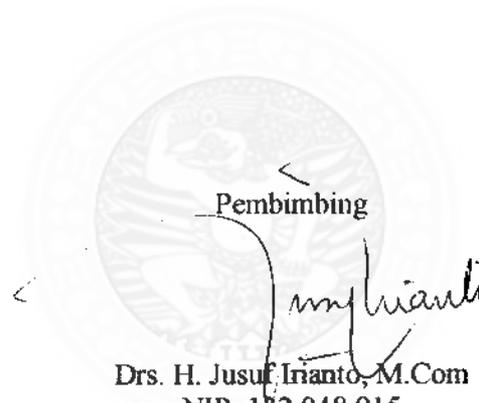
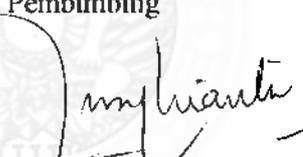
Oleh

Pembimbing Ketua



Dr. Fendy Suhariadi, Drs. Psi., MT
NIP: 131 878 364

Pembimbing



Dr. H. Jusuf Irianto, M.Com
NIP: 132 048 915

Telah diuji pada
Tanggal 26 September 2003
PANITIA PENGUJI

Ketua : Dr. Sunarjo, dr., M.S., M.Sc.
Anggota : 1. Prof. Dr. Sri Kardjati, dr., M.Sc.
2. Prof. Dr. H. Machmud Zain, S.H., M.Si
3. Dr. Fendy Suhariadi, MS.c.
4. Drs. H. Jusuf Irianto, M.Com
5. Drs. Syahrazad Masdar, MA



UCAPAN TERIMA KASIH

Segala puji hanya milik Allah SWT yang telah melimpahkan karunia kesehatan lahir dan batin, sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan Tesis dengan judul “Analisis Faktor-Faktor Hasil Inisiatif Kepemimpinan di Pemkab Sidoarjo”.

Penulisan tesis ini dimaksudkan untuk memenuhi persyaratan dalam memperoleh gelar Magister Ilmu Pengembangan Sumber Daya Manusia (PSDM) Pemerintahan Program Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya.

Banyak pihak yang telah memberikan bantuan dalam rangka penulisan tesis ini, maka dengan segala kerendahan hati penulis mengungkapkan rasa terima-kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada yang terhormat :

1. Rektor Universitas Airlangga, Prof. Dr. Med. H. Puruhito, dr., atas kesempatan dan fasilitas yang diberikan kepada saya untuk mengikuti dan menyelesaikan pendidikan program Magister.
2. Direktur Program Pascasarjana Universitas Airlangga, Prof. Dr. H. Muhammad Amin, dr., atas kesempatan untuk menjadi mahasiswa Program Pascasarjana Universitas Airlangga, juga kepada Ketua Program Studi Ilmu PSDM, Prof. Haryono Suyono, MA., Ph.D dan Dr. Sunarjo, dr., MSc serta para stafnya.
3. Bapak Dr. Fendy Suhariadi, Drs.,Psi., M.T dan Drs. H. Jusuf Irianto, M.Com, dimamana masing-masing sebagai Pembimbing dan sekaligus sahabat, dengan penuh perhatian dan kesabaran telah memberikan dorongan, bimbingan dan saran sehingga terselesainya tesis ini, juga tentunya kepada seluruh Dosen Program Studi Ilmu PSDM-Pemerintahan.
4. Isteriku-Matahariku, Binti Maesaroh, yang dengan kobaran motivasi dan kesabarannya serta anak-anakku yang tersayang, Mahsunah, Rumaisha, Salman, Fathi dan Mutiara, yang dengan sikap kritisnya telah memberi arti tersendiri dalam penyelesaian tulisan tesis ini.
5. Teman-temanku seperjuangan dalam rangka tegaknya nilai-nilai kebaikan dalam pengelolaan bangsa dan negara ini, baik di Kampus, LSM, Birokrasi, Media Massa, Ormas dan Orpol, yang tidak mungkin saya sebut satu per satu yang telah memberikan bantuan yang tidak kecil dalam penulisan tesis ini.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan tesis ini masih banyak kekurangan, baik data, pengolahan maupun dalam penyajiannya. Oleh karena itu segala input yang bersifat membangun senantiasa diharapkan untuk sempurnanya tesis ini, sehingga lebih bermanfaat, baik secara akademis maupun secara praktis.

Surabaya, September 2003

Penulis

RINGKASAN

Kecenderungan global jika dikelola secara baik tidak menghalangi Pemerintahan Kabupaten/ Kota (Pemkab/ Pemkot) untuk terus melakukan berbagai terobosan. Pemkab Sidoarjo dibawah kepemimpinan Drs. Win Hendrarso, Msi (2003) telah membuktikannya, tidak hanya mendapatkan penghargaan *Otonomi Award 2002*, tetapi juga pemberian ISO 9001. Hal itu menunjukkan bahwa keberadaan dan peranan suatu kepemimpinan adalah menjadi variabel yang penting dalam merespon dan mengantisipasi kecenderungan global.

Tujuan yang diharapkan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis hubungan faktor-faktor kualitas hubungan pemimpin-anggota, susunan tugas dan kedudukan kekuasaan pemimpin terhadap keberhasilan berinisiatif kepemimpinan di Pemkab Sidoarjo serta menganalisis faktor mana yang paling dominan dari tiga faktor di atas terhadap keberhasilan berinisiatif kepemimpinan di Pemkab Sidoarjo.

Penelitian ini dilakukan di Pemkab Sidoarjo dengan sampel sejumlah 146 orang pegawai negeri sipil dengan menggunakan teknik sampling random proporsional (*proporsional random sampling*). Pengukuran data di dasarkan pada penilaian yang dilakukan responden dengan menggunakan modifikasi *Likert Scala*. Teknik analisis yang digunakan adalah Analisis Regresi Berganda dengan tingkat *signifikansi alpha* sebesar 0,05.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor-faktor Inisiatif kepemimpinan secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Inisiatif kepemimpinan di Pemkab Sidoarjo. Pengaruh yang signifikan dari variabel bebas terhadap variabel terikat sebesar 50,1 % dan sisanya sebesar 49,9 % dipengaruhi oleh variabel lain di luar variabel yang diteliti. Hasil analisis ini juga menunjukkan bahwa variabel Derajat susunan tugas mempunyai pengaruh dominan terhadap Inisiatif kepemimpinan di Pemkab Sidoarjo.

SUMMARY

The global trends, if it has been managed well, would not barrier the governance of Sub-Province/ Town (Pemkab/ Pemkot) from continuously conduct any chance. The Pemkab of Sidoarjo, under the leadership of Drs. Win Hendrarso, MSi (2003), has proved good government aragement is defaidentely needed in the global area. It has not only obtained Autonomy Award 2002, but it also an ISO Certification 9001. Such a thing indicates that the role and exixtence of leadership are an important variable for responding and anticipating the global trends.

The goal of this was to analyze wheather variables of quality of relation between leader and the ones being ted, duty formation and power position of leader had any relation with the inisiative efficacy of leadership within Pemkab Sidoarjo. Futhermore, this research is also to analyse which the most dominant variable to the efficacy of leadership within Pemkab of Sidoarjo.

This research was done at Pemkab of Sidoarjo with the number of sample of 146 civil state officers (PNS), using proporsional random sampling Technique. The measurement of data was based on respondent's assessment, using *Likert Scala* modification. The analysis technique was being used Multiple Regresion Analysis with alpha significance of 0,05.

The result of this research indicated that the variables of the efficacy of leadership, which consist of relation between leader and the ones was being led, degree of duty formation and power position of leader, altogether have significant influence on the inisiative efficacy of leadership within the Pemkab Sidoarjo. The significant influence of independent to dependent variable was 50,1 %. The result of the analysis also indicates that the variable of degree of duty formation has the most dominant influence on the efficacy of leadership within Pemkab Sidoarjo.

ABSTRACT

The goal of this research was to analyze whether variables of quality of relation between leader and the ones being led, duty formation and power position of leader had any relation with the efficacy of leadership within Pemkab Sidoarjo. Furthermore, this research is also to analyze which the most dominant variable to the efficacy of leadership within Pemkab of Sidoarjo.

Measurement of data was based on respondent's assessment, using *Likert Scala* modification. The analysis technique was being used Multiple Regression Analysis with alpha significance of 0,05.

The result of this research indicated that the variables of the efficacy of leadership, which consist of relation between leader and the ones was being led, degree of duty formation and power position of leader, altogether have significant influence on the initiative efficacy of leadership within the Pemkab Sidoarjo. The significant influence of independent to dependent variable was of 50,1 %. The result of analysis also indicates that the variable degree of duty formation has the most dominant influence on the initiative efficacy of leadership within Pemkab Sidoarjo.

Keywords:

Initiative Efficacy of leadership, Leader duty formation, Power Position.

DAFTAR ISI

	Halaman
SAMPUL DEPAN -----	i
SAMPUL DALAM -----	ii
PRASYARAT GELAR -----	iii
LEMBAR PERSETUJUAN -----	iv
PANITIA PENGUJI TESIS -----	v
UCAPAN TERIMA KASIH -----	vi
RINGKASAN -----	vii
SUMMARY -----	viii
ABSTRACT -----	ix
DAFTAR ISI -----	x
DAFTAR TABEL -----	xiii
DAFTAR GAMBAR -----	xiv
BAB 1 PENDAHULUAN -----	1
1.1. Latar Belakang Masalah -----	1
1.2. Rumusan Masalah -----	10
1.3. Tujuan penelitian -----	11
1.4. Manfaat penelitian -----	11
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA -----	13
2.1. Kajian Pustaka -----	13
2.2. Relevansi dengan Penelitian Sekarang -----	16
2.3. Landasan Teori -----	17
2.3.1. Urgensi, Pengertian dan Kepemimpinan Yang Efektif -----	17
2.3.2. Berbagai Pendekatan Kepemimpinan -----	20
2.3.2.1. Studi Teori <i>Kontingensi</i> -----	22
2.3.2.1.1. Model <i>Fidler</i> -----	22
2.3.2.1.2. Teori Situasional <i>Hersey dan Blanchard</i> -----	24
2.3.2.1.3. Teori Pertukaran Pemimpin-Anggota -----	26
2.3.2.1.4. Teori Jalur Tujuan (<i>Path-goal</i>) -----	26
2.3.2.1.5. Model Partisipasi-Pemimpin -----	28
2.3.2.2. Pendekatan terpadu dalam kepemimpinan -----	29

2.3.2.2.1. Perpaduan Teori Motivasi Jenjang Kebutuhan	30
2.3.2.2.2. Perpaduan Teori Motivasi Dua Faktor	32
2.3.2.2.3. Perpaduan Teori Proses Perubahan	34
2.3.2.3. Kesimpulan Berbagai Pendekatan Kepemimpinan	36
2.3.3. Faktor-Faktor Keberhasilan Berinisiatif Kepemimpinan	38
2.3.4. Pengaruh Faktor Keberhasilan kepemimpinan	40
BAB 3 KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS	41
3.1. Kerangka Konseptual	41
3.2. Hipotesis	42
BAB 4 METODE PENELITIAN	43
4.1. Rancangan Penelitian	43
4.2. Populasi dan Sampel	43
4.2.1. Jumlah Populasi	43
4.2.2. Teknik Sampling	44
4.3. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional	45
4.3.1. Variabel Penelitian	45
4.3.2. Definisi Operasional	46
4.4. Lokasi dan Waktu Penelitian	51
4.5. Prosedur Pengumpulan Data	51
4.6. Teknik Analisis Data dan Uji Hipotesis	52
4.6.1. Model Persamaan Regresi Berganda	52
4.6.2. Asumsi Model Analisis Regresi Berganda	53
4.6.3. Pengujian Analisis Regresi Berganda	54
4.6.3.1. Uji F Statistik/ Uji Bersama	54
4.6.3.2. Uji t-Statistik/ Uji Parsial	54
BAB 5 ANALISIS HASIL PENELITIAN	56
5.1. Gambaran Umum Responden	56
5.2. Analisis dan Hasil Penelitian	58
5.2.1. Gambaran Variabel Penelitian	59
5.2.1.1. Variabel Keberhasilan Kepemimpinan	59
5.2.1.2. Variabel Faktor-Faktor Keberhasilan Kepemimpin	60
5.2.1.2.1. Variabel Hubungan Pemimpin-Anggota	60

5.2.1.2.2. Variabel Derajat Susunan Tugas	62
5.2.1.2.3. Variabel Kedudukan Kekuasaan Pemimpin	63
5.3. Penyebaran Skor Variabel Penelitian	65
5.4. Uji <i>Validitas</i> dan <i>Reliabilitas</i>	65
5.4.1. Uji <i>Validitas</i>	66
5.4.2. Uji <i>Reliabilitas</i>	66
5.5. Uji Asumsi	67
5.5.1. Uji <i>Heteroskedastisitas</i>	67
5.5.2. Uji <i>Multikolinearritas</i>	68
5.5.3. Uji <i>Autokorelasi</i>	68
5.5.4. Uji <i>Normalitas</i>	69
5.6. Analisis Regresi Berganda	70
5.6.1. Uji F/ Uji Bersama	70
5.6.2. Uji <i>t</i> Parsial	72
BAB 6 PEMBAHASAN	75
6.1. Pembahasan Hasil Penelitian	75
6.1.1. Variabel Keberhasilan Kepemimpinan	78
6.1.2. Variabel Derajat Susunan Tugas	79
6.1.3. Variabel Hubungan Pemimpin-Anggota	81
6.1.4. Variabel Kedudukan Kekuasaan Pemimpin	84
6.2. Implikasi Hasil Penelitian	88
6.3. Keterbatasan Penelitian	93
BAB 7 SIMPULAN DAN SARAN	94
7.1. Kesimpulan	94
7.2. Saran	95
DAFTAR PUSTAKA	96
LAMPIRAN-LAMPIRAN	101

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1. Arena, Dimensi dan Pola-Pola Tipe Ideal Proses Globalisasi -----	2
Tabel 5.1. Presentase Responden Berdasarkan Dinas/ Badan-----	56
Tabel 5.2. Presentase Responden Berdasarkan Jabatan -----	57
Tabel 5.3. Presentase Responden Berdasarkan Masa Kerja -----	57
Tabel 5.4. Presentase Responden Berdasarkan Penghasilan -----	58
Tabel 5.5. Distribusi Jawaban Responden Berdasarkan Keberhasilan -----	59
Tabel 5.6. --- Berdasarkan Hubungan Pemimpin-Anggota Pemkab Sidoarjo-----	61
Tabel 5.7. --- Berdasarkan Derajat Susunan Tugas Pemkab Sidoarjo -----	62
Tabel 5.8. --- Berdasarkan Kedudukan Kekeasaan pemimpin Pemkab Sidoarjo ---	63
Tabel 5.9. Tingkat Korelasi Masing-masing Item -----	66
Tabel 5.10. Uji <i>Multokolineritas</i> -----	68
Tabel 5.11. Uji <i>Autokorelasi</i> -----	69
Tabel 5.12. Uji F/ Uji Bersama -----	71
Tabel 5.13. Uji <i>t</i> / Uji Parsial -----	72

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1. Model <i>Fiedler</i> -----	24
Gambar 2.2. Model Kepemimpinan Situasional <i>Hersey dan Ken Blachard</i> -----	25
Gambar 2.3. Teori Pertukaran Pemimpin-Anggota -----	27
Gambar 2.4. Model kepemimpinan ' <i>Path-Goal</i> ' -----	28
Gambar 2.5. Model <i>Vroom-Yetton</i> -----	29
Gambar 2.6. Perpaduan dengan Teori Motivasi Jenjang Kebutuhan -----	32
Gambar 2.7. Perpaduan dengan Motivasi Dua Faktor -----	34
Gambar 2.8. Perpaduan dengan Proses Perubahan -----	36
Gambar 3.1. Skema Kerangka Konseptual -----	41
Gambar 5.1. Uji <i>Heteroskedastisitas</i> -----	67
Gambar 5.2. Uji <i>Normalitas</i> -----	69



BAB 1

PENDAHULUAN



BAB 1

PENDAHULUAN



1.1. Latar Belakang Masalah

Pengertian umum globalisasi merupakan suatu pengertian ekonomi. Pada prinsipnya proses globalisasi ada yang bertujuan intensional atau reflektif, ada pula yang sifatnya impersonal. Proses globalisasi yang intensional, misalnya dapat terlihat di dalam kegiatan perdagangan dan pemasaran. Sedangkan proses globalisasi yang impersonal dapat dilihat, misalnya kecenderungan-kecenderungan pasar yang sulit untuk dijelaskan sebab musababnya, seperti mundurnya peranan mobil Amerika di pasaran dunia dewasa ini (Tilaar, 1997: 15).

Proses globalisasi bergerak sejalan dalam tiga arena kehidupan manusia, yaitu arena ekonomi, politik dan budaya. Pada arena ekonomi proses tersebut mempengaruhi pengaturan-pengaturan sosial dalam produksi, pertukaran barang, distribusi dan konsumsi baik barang maupun pelayanan (*service*). Pada arena politik proses globalisasi menyatakan diri di dalam pengaturan sosial dalam kaitannya dengan konsentrasi serta aplikasi kekuasaan. Pada arena budaya proses globalisasi menyatakan diri di dalam pengaturan sosial dalam kaitannya dengan pertukaran dan ekspresi simbol mengenai fakta, pengertian, kepercayaan, selera dan nilai-nilai. Ketiga arena tersebut akan terlihat jelas dalam Tabel 1.1.

Tabel 1.1. Arena, Dimensi dan Pola-Pola Tipe Ideal Proses Globalisasi.

ARENA	DIMENSI	POLA-POLA TIPE IDEAL
EKONOMI	Perdagangan	• Kebebasan absolut dalam perdagangan, service, komoditi simbolik.
	Produksi	• Produksi yang seimbang yang ditentukan oleh keuntungan geografis.
	Investasi	• Investasi asing langsung (<i>foreign direct investment</i>) sangat terbatas.
	Ideologi Organisasi	• Fleksibilitas terhadap pasar global.
	Pasar Uang	• Desentralisasi, langsung dan tanpa batas negara.
	Pasar Kerja	• Kebebasan gerak para pekerja.
POLITIK	Kedaulatan Negara	• Hilangnya kedaulatan negara.
	Focus Pemecahan Masalah	• Masalah lokal selalu dalam konteks global.
	Organisasi Internasional	• Sangat berkuasa.
	Hubungan Internasional	• Sangat lancar dan multi-sentrik.
	Budaya Politik	• Transendensi nilai-nilai yang etato-sentrik.
BUDAYA	Lanskap Kepercayaan (<i>Sacriscape</i>)	• Deteretorialisasi mozaik agama.
	Lanskap Etnik (<i>Etnoscape</i>)	• Deteretorialisasi, kosmolitanisme dan keanekaragaman.
	Lanskap Ekonomi (<i>Econoscape</i>)	• Konsumsi simulasi dan perwakilan.
	Lanskap Media (<i>Mediascape</i>)	• Distribusi citra (image) dan informasi global.
	Lanskape Persantiaan (<i>Leisurescape</i>)	• Turisme universal.

Sumber: H.A.R. Tilaar, 1997: 17.

Pada konteks ini yang ditekankan bahwa proses globalisasi dalam bidang politik juga berkaitan dengan semakin berkurangnya kekuasaan negara karena perkembangan ekonomi dan budaya yang mengarah pada struktur ekonomi dan budaya global. Misalnya, dewasa ini dikenal dengan apa yang disebut dengan *trans-national corporation* (TNC) yang semakin berkembang. Begitu pula sektor-sektor yang secara tradisional dikuasai pemerintah semakin diambil alih oleh sektor swasta, misalnya dalam pertahanan dan keamanan. Juga dalam

kedaulatan negara, keberadaan Uni Eropa, ASEAN, OPEC, UN, WTO, IMF adalah merupakan contoh munculnya unit-unit politik yang supranasional.

Implikasinya dalam bidang politik dimana peranan negara telah mengalami pergeseran dan perubahan yang substansial akibat dampak globalisasi. Pergeseran-pergeseran negara terjadi diberbagai bidang. Dua yang penting di antaranya, yaitu peran politik dan ekonomi membuat negara harus lebih terbuka dan tanggap baik terhadap situasi domestik maupun internasional di masa mendatang. Meskipun negara masih tetap penting, negara bukan lagi menjadi poros kekuatan yang mampu menghadapi arus globalisasi. Karena itu negara harus mampu beradaptasi dengan kondisi global.

Jadi suatu negara bisa eksis dan fungsional dalam era globalisasi ini, jika mereka melakukan berbagai orientasi dan melakukan langkah-langkah responsif dan antisipatif, antara lain bentuknya kerja keras, mempunyai kejujuran, kemandirian, kedisiplinan dan kebebasan serta jaringan bisnis, percaya diri dan mempunyai kesamaan gerak. Juga yang sama penting adalah kecepatan mencari peluang, beradaptasi untuk dapat berkiprah diberbagai belahan dunia, tidak hanya di bawah payung kebesaran negara asalnya saja, tidak terkecuali adalah Pemerintahan Daerah, yang merupakan konsekuensi logis dari otonomi daerah.

Tuntutuan otonomi daerah dalam kerangka nilai demokrasi akan semakin mencuat di berbagai belahan dunia, termasuk Indonesia. Bagi bangsa Indonesia di samping negara kesatuan, otonomi daerah telah menjadi konsensus nasional. Pasal 18 UUD 1945 merupakan dasar hukum penyelenggaraan otonomi daerah dengan memberikan kewenangan yang luas, nyata dan bertanggung jawab kepada daerah. Landasan ini diperkuat lagi dengan Ketetapan MPR RI No. XV/MPR/98 tentang

Penyelenggaraan Otonomi Daerah, Pengaturan, Pembagian dan Pemanfaatan Sumber Daya Nasional yang berkeadilan, serta perimbangan Keuangan antara Pusat dan Daerah dalam kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Berbeda dengan konsep otonomi daerah menurut Undang Undang No. 5 Tahun 1974 terlihat bahwa prinsip otonomi daerah yang nyata dan bertanggung jawab mengandung dimensi politik dan dimensi administrasi. Pada dimensi politik menuntut agar otonomisasi yang berlangsung menciptakan kondisi yang kondusif bagi kesatuan bangsa dan bukan melahirkan gerakan *sentrifugal*. Sedang dimensi administrasi menuntut agar otonomisasi yang berlangsung sesuai dengan keadaan masyarakat setempat dan kemampuan administrasi daerah.

Dilihat dari dimensi politik prinsip otonomi daerah yang nyata dan bertanggung jawab telah memberikan kontribusi besar. Pertama, tingkat efektivitas administrasi dalam pencapaian tujuan pembangunan. Kedua, tingkat efisiensi managerial dan ekonomi dalam layanan dan pembangunan. Ketiga, derajat tanggap (*response*) pemerintah daerah terhadap aspirasi dan tuntutan masyarakat setempat. Keempat, kondisi *self-determination* dan *self-reliance* dari pemerintah daerah. Kelima, keterbukaan dan akuntabilitas Pemerintahan Daerah. Keenam, kemampuan Pemerintahan Daerah beserta aparatur daerahnya dalam membangun partisipasi masyarakat. Ketujuh, secara nasional makin menyempitnya disparitas spasial (Hoessein, 1997 : 239)

Kewenangan yang luas yang diberikan kepada Daerah Kabupaten dan Daerah Kota dalam prakteknya nanti masih akan dibatasi oleh kewenangan Pemerintah Pusat di bidang lainnya, seperti diatur dalam Pasal 7 ayat (2) Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah, yaitu: kebijakan

tentang perencanaan nasional dan pengendalian pembangunan secara makro, kebijakan dana perimbangan keuangan, kebijakan sistem administrasi negara dan lembaga perekonomian negara, kebijakan pembinaan dan pemberdayaan sumber daya manusia, kebijakan pemberdayaan sumber daya alam serta teknologi tinggi yang bersifat strategis, kebijakan konservasi dan kebijakan standarisasi nasional (Razali, 2000: 20).

Kewenangan Daerah Kabupaten dan Daerah Kota menurut Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah memang cukup luas yaitu mencakup semua kewenangan yang dikecualikan. Bidang pemerintahan yang wajib dilaksanakan oleh Daerah Kabupaten dan Daerah Kota meliputi : Pekerjaan umum, Kesehatan, Pendidikan dan Kebudayaan, Pertanian, Perhubungan, Industri dan Perdagangan, Penanaman Modal, Lingkungan hidup, Pertanahan, Koperasi dan Tenaga Kerja (Pasal 11 UU No 22 Tahun 1999).

Hal lain yang perlu dicatat adalah bahwa Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah ini sudah mengantisipasi kemungkinan terjadinya Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (KKN) dengan mengharuskan seorang Kepala Daerah menyerahkan daftar kekayaan Pribadinya, di samping adanya beberapa larangan bagi Kepala Daerah sebagaimana telah dikemukakan sebelumnya. Pelanggaran terhadap larangan tersebut bisa dijadikan alasan untuk memberhentikan Kepala Daerah.

Berdasarkan uraian di atas bahwa Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah ini, ada beberapa langkah maju dan positif menuju demokratisasi dan pemberdayaan Daerah yang terlihat dalam penjabaran pasal-pasal nya, antara lain:

1. Pada dasarnya semua kewenangan sudah ada pada Daerah Kabupaten dan Daerah Kota sehingga tidak perlu lagi penyerahan kewenangan secara aktif;
2. Pemisahan secara tegas antara Badan Eksekutif dengan Badan Legislatif dan kedua badan tersebut mempunyai kedudukan yang sederajat;
3. Kepala Daerah bertanggung jawab kepada DPRD sehingga DPRD dapat menjatuhkan Kepala Daerah (semacam hak *Impeachment*);
4. Dalam penyelenggaraan Otonomi Daerah asas desentralisasi yang diutamakan, sedangkan asas dekosentrasi hanya sebagai pelengkap;
5. Dihapusnya hak prerogatif Presiden dalam pengangkatan Kepala Daerah;
6. Dihapusnya pembagian daerah dengan sistem bertingkat.
7. Diatur secara tegas dan jelas perimbangan keuangan antara pemerintah pusat dan daerah.
8. Dihapusnya kebijakan penyeragaman Pemerintahan Desa berdasarkan pola Desa di Jawa. Pembentukan Desa harus memperhatikan hak, asal-usul dan sosial budaya setempat.

Apabila semua hal ini dapat dilaksanakan secara bersungguh-sungguh, diharapkan peranan DPRD sebagai pemegang kedaulatan rakyat di Daerah semakin besar, ketergantungan Daerah terhadap Pemerintah Pusat semakin kecil dan masyarakat semakin berdaya (Rozali, 2000: 76-77). Maka dalam konteks ini menarik apa yang dilakukan oleh *Jawa Pos Institute of Pro Otonomi (JPIP)*

mengadakan penilaian selama satu tahun dari bulan April 2001 hingga April 2002, pelaksanaan otonomi daerah di Kabupaten/ Kota di Pemprov Jatim.

Ada tiga parameter yang digunakan dari hasil diskusi dengan sejumlah ahli otonomi dari UGM dan Unair, yakni pertama, Inisiatif menonjol dalam pengembangan ekonomi (*Strong Initiative in Economic Development*), Kedua, Inisiatif menonjol dalam peningkatan Layanan Publik (*Strong Initiative in Public Service Improvement*) dan ketiga, Risiko Lokal Terendah (*Region with Minimum Local Risk*) (*Jawa Pos, 25 April 2002*). Berdasarkan parameter di atas yang ditetapkan untuk mendapatkan penghargaan dalam *Otonomi Award* tahun ini (2002) adalah Kabupaten Sidoarjo.

Menurut data yang ada tahun 2001 industri di Kabupaten Sidoarjo mencapai 14.046 buah dengan total nilai investasi mencapai Rp 14 trilyun lebih dengan nilai produksi mencapai Rp 62 trilyun lebih, hal ini merupakan sumbangan yang sangat berarti bagi pertumbuhan ekonomi di Kabupaten Sidoarjo yang mencapai 3,68 %. Saat terjadi krisis ekonomi tahun 1998 pertumbuhan ekonomi di Sidoarjo sempat mencapai titik terendah yaitu minus 15,92 %. Bupati Sidoarjo ini juga menjelaskan, jalur pelayanan publik yang birokrasinya bertele-tele, dipangkas dengan membentuk unit pelayanan terpadu yang bertugas melayani masyarakat dalam hal 13 macam perijinan dalam satu wadah yang membutuhkan pelayanan cepat. Termasuk jalur cepat masuknya investor lewat Dinas Perijinan dan Penanaman Modal di Kabupaten Sidoarjo (*Jawa Pos, 26 April 2002*).

Prestasi yang diperoleh tidak hanya sampai di situ, sembilan bulan kemudian, tepatnya pada tanggal 31 Januari 2003 Sistem Pemerintahannya

mendapat penghargaan ISO 9001 dan 2000 Bidang pelayanan (*Management Quality Service/ MQS*). Sebuah penghargaan tentang manajemen mutu pelayanan dan ketepatan waktu bagi instansi yang menangani masalah kepentingan publik. MQS merupakan penilaian internasional yang diberikan atas keberhasilannya menekan angka keterlambatan pengurusan izin pada Dinas Perizinan dan Penanaman Modal (PPM) Pemkab Sidoarjo. Dari jumlah pengajuan izin usaha sebanyak 1350 surat pada tahun 2001, angka keterlambatan perizinan itu bisa ditekan dari yang semula sebesar 60 persen menjadi 30 persen dari total perizinan yang masuk. Lebih membanggakan lagi penghargaan ini merupakan yang pertama diraih pemerintah kabupaten di Indonesia (Republika, Kalam Jawa Timur, Rabu, 29 Januari 2003).

Penghargaan *Otonomi Award* Tahun 2002 yang diberikan pertama kalinya oleh *Jawa Pos Institute of Pro Otonomi* (JPIP) dan juga penghargaan ISO 9001 dan 2000 Bidang pelayanan (*Management Quality Service/ MQS*) kepada Pemkab Sidoarjo, menurut Bupati Sidoarjo Drs. Win Hendrarso (2003) merupakan keberhasilan yang bukan semata-mata keberhasilan seorang Bupati saja, namun merupakan kekompakan seluruh instansi. Dalam kenyataannya di samping ada beberapa prinsip hidup yang menjadi pegangannya, pertama, sesuatu yang besar berasal dari kecil. "*Wewarah* dari Kanjeng Sunan Ampel", begitu pengakuannya.

Kedua, senantiasa melakukan introspeksi terhadap perjalanan hidupnya, jiwa besar Win Hendrarso akhirnya terbuka menerima berbagai kritik dan saran untuk kebijakan pemerintahan yang diterapkan. Ketiga, Win Hendrarso bertekad menjadi *Cah Angon* bagi masyarakat golongan ekonomi lemah. Ia menerapkan sistem pemerintahan yang memprioritaskan pada kesejahteraan rakyat. Keempat,

dalam menghadapi permasalahan cenderung mengedepankan mekanisme yang ada, misalnya dalam kasus Terminal Bungurasih atau Purbaya dan bandara Juanda (Republika, Kamis, 30 Januari 2003 dan Wawancara dengan Hari Sarjianto, Staf Asisten Bidang Hukum Pemkab Sidoarjo, Selasa, 12 Agustus 2003, jam 11.00-12.00).

Selain faktor-faktor yang tersebut di atas ada beberapa faktor kepemimpinan Win Hendrarso berpengaruh dalam mencapai keberhasilan Pemkab Sidoarjo ? Di samping pengalamannya di pemerintahan, pendidikan dan *aksesibilitas*, setidaknya ada tiga faktor yang menarik untuk dikaji dan diteliti secara mendalam, yaitu: pertama, hubungan Bupati Win Hendrarso dengan karyawannya. Kedua, Derajat susunan tugas atau sejauhmana pelaksanaan standar kinerja, pelaksanaan perencanaan program dan pembagian kewenangan dan tugas. Ketiga, kedudukan kekuasaan kepemimpinan Win Hendrarso.

Kenapa tiga faktor tersebut perlu dikaji dan diteliti ? Pertama, sebagaimana pengakuan Bupati Win Hendrarso bahwa prestasi yang dicapai oleh Pemkab Sidoarjo bukan semata-mata keberhasilan seorang Bupati saja, namun merupakan kekompakan seluruh instansi. Kedua, adanya prinsip *Multiplayer Effect* dalam pelaksanaan otonomi daerah (baca: kepemimpinannya), yakni bagaimana setiap kebijakan Pemkab Sidoarjo diarahkan bagi keberlangsungan demokratisasi, pemberdayaan dan kualitas masyarakat.

Ketiga, sebagaimana Kepala Daerah yang lain, Bupati Win Hendrarso menginginkan pemerintah yang efektif dan efisien. Salah satu upaya adalah dituntut untuk bisa membimbing kepada seluruh karyawan Pemkab Sidoarjo dengan penerapan sistem yang lebih rasional. Keempat, juga kemampuan

mengintegrasikan antara pemerintah pusat, regional dan daerah. Selanjutnya diadakan evaluasi atas pelaksanaan sistem itu menyangkut komponen-komponen yang terlibat dalam sistem pemerintahan antara lain masyarakat, *stockholder* dan jajaran birokrasi serta kelembagaan itu sendiri.

Apa yang telah dilakukan oleh Pemkab Sidoarjo dengan jajarannya, sekalipun masih dalam tataran ide (inisiatif), setidaknya telah memberikan gambaran. Pertama, kecenderungan global tersebut jika dikelola secara baik tidak dengan serta merta menghalangi Pemerintahan Daerah (Pemda) untuk terus melakukan berbagai terobosan. Pemkab Sidoarjo dibawah kepemimpinan Drs. Win Hendrarso, Msi (2003) telah membuktikannya. Kedua, fenomena itu menunjukkan bahwa keberadaan dan peranan suatu kepemimpinan adalah menjadi variabel yang penting dalam merespon dan mengantisipasi kecenderungan global. Lebih dari itu fenomena itu membuktikan bahwa suatu kepemimpinan yang berhasil tidak semata-mata faktor integritas dan kapasitas, tetapi yang sama penting adalah kemampuan untuk menggali semua potensi internal dan eksternal untuk mencapai tujuan atau prestasi yang diinginkan.

1.2. Rumusan Masalah:

Berdasarkan latar belakang yang dikemukakan di atas, penelitian ini akan difokuskan pada :

1. Apakah faktor-faktor kualitas hubungan pemimpin-anggota, derajat susunan tugas dan kedudukan kekuasaan pemimpin mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap keberhasilan berinisiatif kepemimpinan di Pemkab Sidoarjo ?

2. Di antara tiga faktor tersebut, faktor mana yang berpengaruh paling besar (dominan) terhadap keberhasilan berinisiatif kepemimpinan di Pemkab Sidoarjo ?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah sebagaimana yang dikemukakan di atas, tujuan yang diharapkan dari penelitian ini:

1. Menganalisis pengaruh faktor-faktor kualitas hubungan pemimpin-anggota, derajat susunan tugas dan kedudukan kekuasaan pemimpin terhadap keberhasilan berinisiatif kepemimpinan di Pemkab Sidoarjo.
2. Menganalisis faktor mana pengaruh yang paling dominan dari tiga faktor di atas terhadap keberhasilan berinisiatif kepemimpinan di Pemkab Sidoarjo.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

1. Secara akademis, dengan mengetahui pengaruh faktor-faktor kualitas hubungan pemimpin-anggota, derajat susunan tugas dan kedudukan kekuasaan pemimpin terhadap keberhasilan berinisiatif kepemimpinan di Pemkab Sidoarjo diharapkan menambah kekayaan khazanah keilmuan, baik secara konseptual, teoritis dan metodologi dalam ilmu pengembangan sumber daya manusia pemerintahan.
2. Secara praktis, dengan mengetahui pengaruh faktor-faktor hubungan pemimpin-anggota, derajat susunan tugas dan kedudukan kekuasaan

pemimpin terhadap keberhasilan berinisiatif kepemimpinan di Pemkab Sidoarjo, khususnya di Pemkab Sidoarjo:

- a. Manfaat bagi Pemkab Sidoarjo sebagai input, apakah yang bersifat evaluatif atau antisipatif untuk pemeliharaan dan peningkatan kepemimpinannya.
- b. Manfaat bagi Pemerintahan di Indonesia, khususnya Departemen Dalam Negeri bisa dijadikan sebagai model kepemimpinan di Pemkab/ Pemkot di wilayah Indonesia.



BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA



BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Kajian Pustaka

Sebagai suatu fenomena, kepemimpinan dalam organisasi telah secara ekstensif dipelajari selama beberapa tahun lamanya. Secara historis, terdapat dua pendekatan utama dalam studi kepemimpinan, yaitu *leadership traits* dan *leadership behaviours* sebagai pusat perhatian. Selama beberapa dekade awal abad ini, ratusan studi telah dilakukan untuk mengidentifikasi makna penting karakter kepemimpinan (*leadership traits*). Pendekatan ini berupaya menganalisis karakter personal, psikologis dan fisik dari *strong leaders*. Asumsi yang mendasari pendekatan ini adalah bahwa beberapa karakter dasar atau seperangkat karakter dapat membedakan antara pemimpin dan non-pemimpin (Robbins, 2001: 4-5).

Jika karakter tersebut dapat didefinisikan, pemimpin potensial dan pula diidentifikasi. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa karakter kepemimpinan antara lain meliputi intelegensi, ketegasan (*assertiveness*), tinggi badan rata-rata atas, lancar berbicara (*good vocabulary*), atraktif dan percaya diri. Namun demikian hasil studi tersebut ternyata belum dapat menjelaskan makna kepemimpinan secara memuaskan. Sejumlah karakter yang dilekatkan pada figur pemimpin tidak sepenuhnya dapat menggambarkan sosok kepemimpinan yang sebenarnya. Terdapat penjelasan alternatif lainnya untuk memprediksikan kepemimpinan. Sebagai contoh, para peneliti telah mengobservasi bahwa beberapa pemimpin yang memiliki *good communication skills* dan ketegasan

justeru ketika figur tersebut telah mencapai posisi sebagai pemimpin dalam organisasi.

Kegagalan *leadership traits* untuk menjelaskan kepemimpinan, beberapa peneliti manajemen kemudian memulai meneliti variabel lainya yaitu perilaku atau tindakan pemimpin. Hipotesis baru dimunculkan yaitu bahwa perilaku pemimpin yang efektif berbeda dengan perilaku pemimpin yang tidak efektif. Dalam kajian tentang leadership behaviours ini terdapat dua macam studi, yaitu *The Michigan Studies* dan *The Ohio States Studies* (Miftah Thoha, 2001: hal. 21).

The Michigan Studies. Para peneliti di *University of Michigan* yang dipelopori oleh Rensis Likert melakukan studi kepemimpinan di akhir tahun 1940-an. Berdasarkan wawancara ekstensif baik dengan pemimpin maupun dengan yang dipimpin (yaitu manajer dan karyawan), studi Michigan ini dapat mengidentifikasi dua bentuk perilaku pemimpin. Perilaku pertama disebut sebagai *Job-Centered Leader Behavior* (pemimpin yang berorientasi produksi). Saat berperilaku dengan memusatkan diri pada pekerjaan, pemimpin yang memberikan perhatian yang seksama terhadap pekerjaan bawahannya, menjelaskan prosedur kerja dan tertarik secara cermat terhadap kinerja.

Perilaku kedua adalah *Employed-Centerd Leader behavior* (pemimpin yang berorientasi karyawan). Dalam hal ini pemimpin tertarik dalam mengembangkan kelompok kerja kohesif dan memastikan bahwa para pekerja dapat mencapai kepuasan terhadap pekerjaanya. Dengan demikian perhatian utama sang pemimpin adalah pada kesejahteraan bawahan. Studi Likert tersebut menunjukkan hanya ada dua gaya yang kontras. Namun pada akhirnya Likert

berkesimpulan bahwa pemimpin *Employed-Centered Leader behavior*, umumnya cenderung lebih efektif (Robbins, 2001: hal. 6).

The Ohio State Studies. Pada saat bersamaan saat Likert meneliti di *University of Michigan*, sekelompok peneliti di *Ohio State University* juga memulai melakukan studi tentang kepemimpinan. Survei berbasis kuesiner secara *ekstensif* yang dilakukan telah menghasilkan adanya dua perilaku atau gaya pemimpin secara mendasar. Perilaku pertama disebut *initiating-structure behavior* (struktur prakarsa). Sejahteramana seorang pemimpin berkemungkinan mendefinisikan dan menstruktur peran mereka dan peran bawahan dalam upaya mencapai tujuan. Dalam menggunakan perilaku ini, pemimpin secara jelas membatasi peran pemimpin-pengikut, sehingga setiap orang mengetahui apa yang diharapkan, pemimpin juga menciptakan garis komunikasi secara formal dan menentukan bagaimana tugas-tugas dilakukan.

Perilaku atau gaya kepemimpinan kedua diidentifikasi sebagai *consideration behavior* (pertimbangan). Sejahteramana seorang pemimpin berkemungkinan memiliki hubungan pekerjaan yang ditandai saling percaya menghargai gagasan bawahan dan memperhatikan perasaan mereka. Dalam hal ini pemimpin menunjukkan perhatiannya untuk bawahan dan berupaya menciptakan iklim yang hangat, bersahabat dan *supportif* terhadap semua orang.

Baik teori kepemimpinan dari *Michigan* maupun *Ohio State* memiliki peran yang sangat penting dalam pengembangan pemikiran kontemporer tentang kepemimpinan. Mereka mengasumsikan bahwa perilaku merupakan variabel independen. Asumsi ini mengartikan bahwa seorang pemimpin dapat menunjukkan perbedaan tingkat *initiating-structure* dan *consideration* pada saat

yang sama. Dan lebih khusus lagi berkaitan dengan konsentrasi yang tidak berpusat pada apa itu pemimpin, sebagaimana menjadi pusat perhatian dari *traits approach*. Namun mengkonsentrasikan diri pada apa yang dilakukan pemimpin (perilaku) (Robbins, 2001: 5-6).

2.2. Relevansi dengan Penelitian Sekarang

Dari penelitian tentang kepemimpinan yang dikemukakan di atas, apakah dari hasil studi dari Teori Karakter maupun Teori Perilaku dan yang ada relevansinya dengan penelitian ini:

1. Baik penelitian terdahulu maupun penelitian ini, sama-sama membahas pada masalah kepemimpinan. Pada penelitian terdahulu (teori karakter) berupaya menganalisis karakter personal, psikologis dan fisik dari *strong leaders* dalam konteks kepemimpinan dan lebih khusus lagi (teori perilaku) berkaitan dengan konsentrasi yang tidak berpusat pada apa itu pemimpin, sebagaimana menjadi pusat perhatian dari *traits approach*. Namun mengkonsentrasikan diri pada apa yang dilakukan pemimpin (perilaku).
2. Sedangkan penelitian ini menggunakan pendekatan *kontingensi*, terutama model *Fiedler*, yakni mencoba mengkaitkan *efektivitas* kepemimpinan dengan kualitas hubungan pemimpin-anggota, susunan tugas dan kedudukan kekuasaan pemimpin. Sekalipun demikian penulis juga tidak mengabaikan begitu saja studi kepemimpinan yang lebih mendekati kondisi riil bangsa Indonesia, misalnya mengkaitkan kajian kepemimpinan dengan kondisi primitif, normal dan krisis. Di mana

yang terakhir ini tentunya juga akan berpengaruh terhadap tipe dan gaya kepemimpinan seseorang. Namun karena keterbatasan penulis, baik data maupun kepustakaan sehingga pendekatan tersebut tidak digunakan dalam penelitian ini.

2.3. Landasan Teori

2.3.1. Urgensi, Pengertian dan Kepemimpinan Yang Efektif

Tiada organisasi tanpa pimpinan, Courtois berpendapat sebagaimana yang dikutip oleh Sutarto (1998) bahwa “kelompok tanpa pimpinan seperti tubuh tanpa kepala, mudah menjadi sesat, panik, kacau, anarki. Dalam beberapa pengertian organisasi ditegaskan adanya kepemimpinan sebagai salah satu faktor organisasi. Dari bukti-bukti tersebut nampak dengan tegas bahwa kepemimpinan merupakan masalah sentral dalam kepengurusan organisasi. Maju mundurnya organisasi, dinamis statisnya organisasi, tumbuh kembangnya organisasi, mati hidupnya organisasi, senang tidaknya seseorang bekerja dalam suatu organisasi, serta tercapai tidaknya tujuan organisasi, sebagian ditentukan oleh tepat tidaknya kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi yang bersangkutan (Sutarto, 1998: 3).

Setelah mengetahui betapa pentingnya kedudukan kepemimpinan dalam organisasi, berikut ini dijelaskan beberapa pendapat tentang pengertian kepemimpinan. Kata kepemimpinan terjemahan dari bahasa Inggris, yaitu *leadership*. Adapun pengertiannya ada beberapa definisi yang dikutip oleh Sutarto (1998: 23-24) bahwa kepemimpinan mengandung beberapa pengertian, antara lain, yaitu: aktivitas mempengaruhi (Ordway Tead, 1935), kemampuan mengajak

(Reuter, Robert M. Fulmer, Keith Davis, 1941), kemampuan mengarahkan (Reuter, 1941), kemampuan menciptakan (G.L. Freeman, E.K. Taylor, 1950), proses mempengaruhi (R.M. Stogdill, 1950, Fred E. Fiedler, 1967, Paul Harsey, Kenneth H. Blanchard, Edwin Hollander, 1982), usaha mengarahkan (Franklin S. Haiman, 1951), menggunakan wewenang dan membuat orang bertindak (Dubin, 1951), awal dari tindakan (Hemphill, 1957), kemampuan membuat orang bertindak (Franklin G. Moore, 1958), hubungan kekuasaan (K.F. Janda, 1960), saling pengaruh antar pribadi (Fred Massarik, 1961), hubungan dan pemeliharaan struktur (Muzafir Sherif, 1962), seni mengkoordinasi dan memotivasi (John D. Pfiiner, Robert Presthus, 1967), aktivitas yang memudahkan kelompok (Theodore Herbert, 1981), dan sebagainya.

Dari beberapa macam pendapat tersebut ada dua macam yang dominan yaitu mempengaruhi dan saling pengaruh. Perbedaan antara mempengaruhi dan saling pengaruh adalah mempengaruhi mengandung kesan searah, sedang saling pengaruh mengandung makna timbal balik. Sekalipun kenyataannya pengertian mempengaruhi terkandung pula pengertian timbal balik. Atas dasar itu, masih pendapatnya Sutarto (1998) bahwa definisi kepemimpinan adalah rangkaian kegiatan penataan berupa kemampuan mempengaruhi perilaku orang lain dalam situasi tertentu agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Sutarto, 1998: 25).

Adapun pendapat Kotter, sebagaimana yang dikutip oleh Robbins (2001: 3), bahwa kepemimpinan berbeda dari manajemen. Manajemen masih menurut John Kotter, menyangkut hal mengatasi kerumitan. Manajemen yang baik menghasilkan tata tertib dan konsistensi dengan menyusun rencana-rencana

formal, merancang struktur organisasi yang ketat dan memantau hasil melalui perbandingan dengan rencana. Kepemimpinan, sebaliknya, menyangkut hal yang mengatasi perubahan. Pemimpin menetapkan arah dengan mengembangkan suatu visi terhadap masa depan, kemudian mereka menyatukan orang dengan mengkomunikasikan visi ini dan mengilhami mereka untuk mengatasi rintangan-rintangan.

Masih pendapatnya Kotter, yang dikutip oleh Robbins (2001), menganggap baik kepemimpinan yang kuat maupun manajemen yang kuat sama pentingnya bagi keefektifan organisasional yang optimal. Jadi definisi kepemimpinan yang luas mencakup semua pendekatan, yakni sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan. Sumber dari pengaruh ini bisa formal, seperti, misalnya yang disediakan oleh pemilikan peringkat manajerial dalam suatu organisasi. Karena posisi manajemen muncul bersama suatu tingkat wewenang yang dirancang secara formal, seorang dapat menjalankan suatu peran kepemimpinan semata-mata karena kedudukannya dalam organisasi itu.

Masih terkait dengan ini, Suwanto (1999) berpendapat bahwa kepemimpinan adalah suatu upaya penggunaan jenis pengaruh bukan paksaan (*concoersive*) untuk memotivasi orang-orang melalui komunikasi guna mencapai tujuan tertentu. Atau kemampuan mempengaruhi suatu kelompok ke arah pencapaian tujuan. Jadi dari pandangan itu mengandung arti, pertama, kepemimpinan tidak sama dengan manajemen. Kedua, kepemimpinan adalah suatu konsep yang rumit. Ketiga, sifat-sifat kepemimpinan dapat dikembangkan melalui pengalaman, pelatihan dan analisis. Keempat, keefektifan kepemimpinan

terutama tergantung kecocokan antara pemimpin, pengikut dan situasi. Kelima, kepemimpinan berubah-ubah dalam berbagai lingkungan dan situasi (Suwanto, 1999: 179).

Berdasarkan uraian di atas, menurut penulis suatu kepemimpinan dikatakan efektif manakala, Pertama, mempunyai legitimasi, baik kekuasaan maupun kewenangan. Kedua, bisa mengatasi perubahan. Ketiga, mempunyai kemampuan menetapkan arah dengan mengembangkan suatu visi terhadap masa depan. Keempat, mampu menyatukan orang dengan mengkomunikasikan visi ini dan mengilhami mereka untuk mengatasi rintangan-rintangan. Kelima, bisa mengatasi perubahan. Keenam, mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan.

2.3.2. Berbagai Pendekatan Kepemimpinan

Berdasarkan hasil kajian yang dilakukan oleh Sutarto tentang teori kepemimpinan atau pendekatan kepemimpinan dapat ditemukan ada dua puluh tiga (23) macam yaitu pendekatan awal, pendekatan sifat atau pendekatan orang besar, pendekatan situasional, pendekatan kontingensi, pendekatan "*path-goal*", pendekatan perilaku, pendekatan satu jalan terbaik, pendekatan kontingensi kelompok, individual dan pendekatan kontingensi lima faktor dari Farris, pendekatan "VDL" dari Graen, pendekatan sistem dari Bass, pendekatan pengaruh kelipatan, pendekatan kelompok dan pertukaran, pendekatan belajar sosial, pendekatan belajar sosial, pendekatan siklus kehidupan, pendekatan berdasarkan pemakaian wewenang, pendekatan empat sistem Likert, pendekatan manajerial

manajerial *Grid*, pendekatan *kontinum*, pendekatan tiga dimensi kepemimpinan efektif dan pendekatan terpadu (Sutarto, 1998: 35-36).

Setelah dipelajari dari berbagai pendekatan tersebut dapat dikemukakan bahwa :

1. Pendekatan atau model *Fiedler*, model *Reddin*, model *Tannenbaum* dan *Schmidt*, pendekatan kontinum *Vroom-Yetton*, pendekatan kontingensi lima faktor dari Farris, pendekatan kelompok dan pertukaran, pendekatan "*path-goal*", pendekatan "*VDL*" atau *Vertical Dyad Linkage* dari *Graen*, pendekatan sistem dari Bass dan pendekatan kepemimpinan situasional dari *Paul Hersey* dan *Blanchard* dapat dikategorikan sebagai pendekatan kontingensi.
2. Pendekatan kepemimpinan *Universitas Iowa*, Pendekatan kepemimpinan *Universitas Ohio*, Pendekatan kepemimpinan *Universitas Michigan*, pendekatan manajerial *Grid*, pendekatan empat sistem *Likert*, pendekatan belajar sosial, pendekatan berdasarkan pemakaian wewenang, pendekatan teori X dan teori Y dapat dikategorikan sebagai pendekatan perilaku.

Akhirnya dapat disimpulkan adanya empat macam pendekatan kepemimpinan, yaitu: pendekatan sifat, pendekatan perilaku dan pendekatan terpadu. (Sutarto, 1998: 36-37). Karena pendekatan sifat dan perilaku sudah dijelaskan di atas. Maka berikut ini akan dikemukakan pendekatan kontingensi dan pendekatan terpadu.

2.3.2.1. Studi Teori Kontingensi

Sebagaimana yang disinggung di atas bahwa dalam pendekatan kontingensi itu bisa diuraikan lagi menjadi beberapa pendekatan, model *Fiedler*, model Reddin, model Tannenbaum dan Schmidt, pendekatan kontinum Vroom-Yetton, pendekatan kontingensi lima faktor dari Farris, pendekatan kelompok dan pertukaran, pendekatan "*path-goal*", pendekatan "VDL" atau *Vertical Dyad Linkage* dari Graen, pendekatan sistem dari Bass dan pendekatan kepemimpinan situasional dari *Paul Hersey* dan *Blanchard*.

Asumsi utama semua pendekatan kontingensi adalah bahwa perilaku pemimpin yang sesuai berbeda dari suatu situasi ke situasi lainnya. Tujuan teori kontingensi adalah mengidentifikasi faktor situasional utama dan menetapkan bagaimana mereka berinteraksi untuk menentukan perilaku pemimpin yang sesuai. Ada lima pendekatan untuk memilah variabel kunci situasional terbukti lebih berhasil daripada pendekatan yang lain dan hasilnya memperoleh pengakuan yang lebih luas, yaitu model *Fiedler* atau model LPC, teori situasional *Hersey* dan *Blanchard* atau teori kepemimpinan situasional, teori pertukaran pemimpin anggota, model jalur tujuan atau model *path-goal* serta model partisipasi-pemimpin atau model *Vroom-Yetton* (Robbins, 2001: 10).

2.3.2.1.1. Model *Fiedler*

Model kemungkinan menyeluruh yang pertama untuk kepemimpinan dikembangkan oleh *Fred Fiedler*, tahun 1967. Bahkan Sutarto (1998: 110) menyebut model *Fiedler* sebagai "*grand daddy*", induk atau kakeknya dari semua model kontingensi yang lain. Dalam beberapa hal model *Fiedler* tumbuh dari

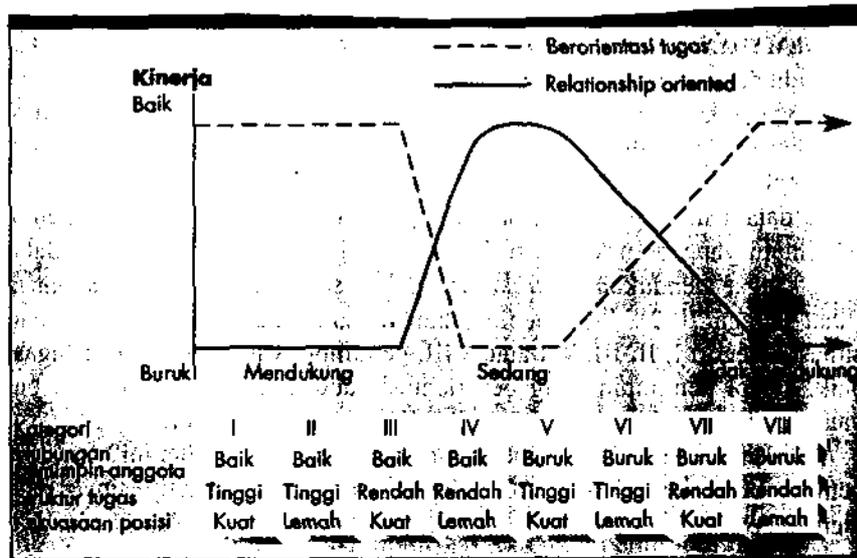
dalam teori karakter, karena kuesioner LPC merupakan suatu tes psikologi yang sederhana. Tetapi *Fiedler* melangkah cukup jauh melampui pendekatan karakter dan perilaku dengan berupaya memilah situasi, menghubungkan ukuran kepribadiannya dengan klasifikasi situasionalnya dan selanjutnya meramalkan keefektifan kepemimpinan sebagai fungsi dari keduanya (Robbins, 2001: 10).

Fiedler mengembangkan suatu instrumen yang disebutnya kuesioner LPC (*Least Preferred Co-worker*, kuesioner rekan-sekerja paling kurang disukai) yang terutama bermaksud mengukur apakah seseorang itu berorientasi tugas atau hubungan. Lebih lanjut, *Fiedler* memisahkan tiga kriteria situasional yaitu hubungan pemimpin-anggota, struktur tugas dan kekuasaan posisi, yang diyakini dapat dimanipulasi sedemikian sehingga menciptakan kesepadanan yang tepat dengan orientasi perilaku dari pemimpin itu.

Model kepemimpinan *Fiedler* mengemukakan bahwa kinerja kelompok yang efektif bergantung pada padanan yang tepat antara interaksi dari si pemimpin dengan bawahannya serta sampai tingkat mana situasi memberikan kendali dan pengaruh kepada si pemimpin. Lebih tegas dikatakan bahwa tidak ada seseorang menjadi pemimpin yang berhasil dengan hanya menerapkan satu macam gaya untuk segala sesuatu. Pemimpin itu akan berhasil menjalankan kepemimpinannya apabila menerapkan gaya kepemimpinan yang berbeda untuk menghadapi situasi yang berbeda.



Gambar 2.1. Model Fiedler



Sumber: Robbins, 2001: 12.

2.3.2.1.2. Teori Situasional *Hersey dan Blanchard*

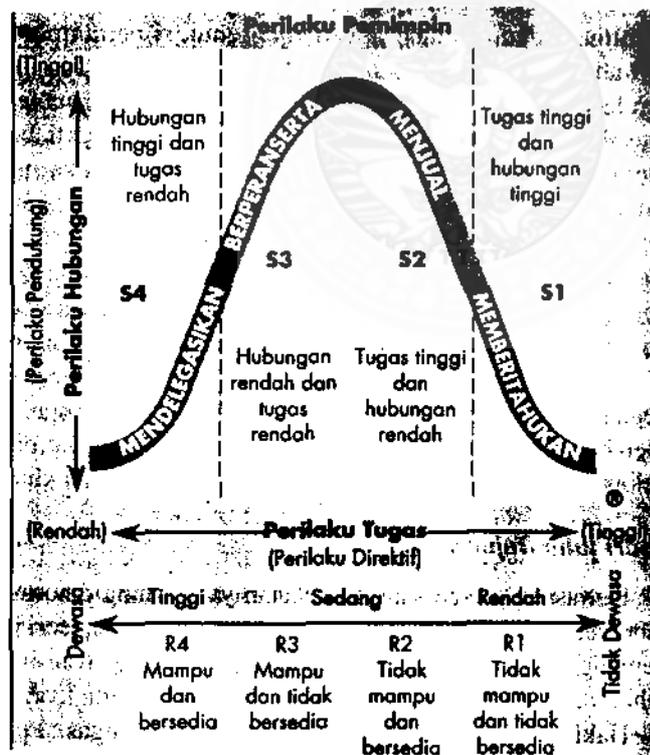
Paul Hersey dan Ken Blachard telah mengembangkan suatu model kepemimpinan yang telah memperoleh pengikut yang kuat di kalangan pengembangan manajemen. Model ini disebut teori kepemimpinan situasional, yang memusatkan perhatian pada para pengikut. Kepemimpinan yang berhasil dicapai dengan memilih gaya kepemimpinan yang tepat, yang menurut argumen Hersey dan Ken Blachard bersifat tergantung pada tingkat kesiapan atau kedewasaan para pengikutnya.

Tekanan pada pengikut dalam keefektifan kepemimpinan mencerminkan kenyataan bahwa merekalah yang menerima baik atau menolak pemimpin. Tidak peduli apa yang dilakukan pemimpin, keefektifan bergantung pada tindakan dari pengikutnya. Inilah suatu dimensi yang penting yang telah dilewatkan atau kurang

ditekankan dalam kebanyakan teori kepemimpinan. Istilah kesiapan (*readiness*), seperti didefinisikan oleh *Hersey* dan *Ken Blanchard* merujuk pada sejauhmana orang mempunyai kemampuan dan kesediaan untuk menyelesaikan suatu tugas tertentu.

Kepemimpinan situasional menggunakan dua dimensi kepemimpinan yang sama seperti yang dikenali oleh Fidler, yaitu perilaku tugas dan hubungan. Tetapi *Hersey* dan *Ken Blanchard* melangkah lebih jauh dengan menganggap masing-masing dimensi sebagai tinggi rendah dan kemudian menggabungkan semuanya menjadi empat perilaku pemimpin yang spesifik: memberitahukan, menjual, berpartisipasi dan mendelegasikan (*telling, selling, participating, delegating*) (Robbins, 2001: 13).

Gambar 2.2. Model Kepemimpinan *Situasional Hersey dan Ken Blanchard*



Sumber: Robbins, 2001: 15

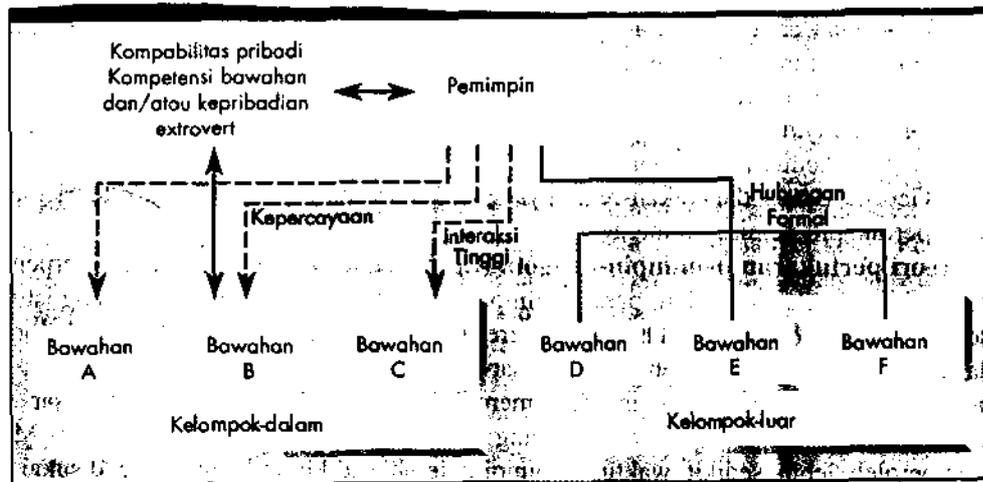
Kesiapan Pengikut

2.3.2.1.3. Teori Pertukaran Pemimpin-Anggota

Teori pertukaran pemimpin-anggota (LMX, *leader-member exchange*) berpendapat bahwa karena tekanan waktu, para pemimpin membangun suatu hubungan yang istimewa dengan suatu kelompok kecil bawahan mereka. Individu-individu ini menyusun kelompok dalam mereka memperoleh kepercayaan, mendapat sejumlah perhatian yang tidak proposional dari si pemimpin dan memiliki kemungkinan yang lebih besar untuk mendapat hak istimewa. Bawahan lain berada dalam kelompok luar. Mereka memperoleh lebih sedikit waktu pemimpin, lebih sedikit imbalan yang disukai yang dikendalikan oleh si pemimpin dan mendapatkan hubungan atasan-bawahan yang didasarkan pada otoritas formal.

Ringkasnya, para pemimpin menciptakan kelompok dalam dan kelompok luar dan bawahan dengan status kelompok dalam akan mempunyai penilaian kinerja yang lebih tinggi, tingkat keluarnya karyawan yang lebih rendah dan kepuasan yang lebih besar bersama atasan mereka. Dan dalam kenyataannya para pemimpin memang membedakan bawahan, bahwa *disparitas* ini jauh dari acak dan bahwa status kelompok dalam dan kelompok luar dikaitkan dengan kinerja dan kepuasan karyawan (Robbins, 2001: 15).

Gambar 2.3. Teori Pertukaran Pemimpin-Anggota



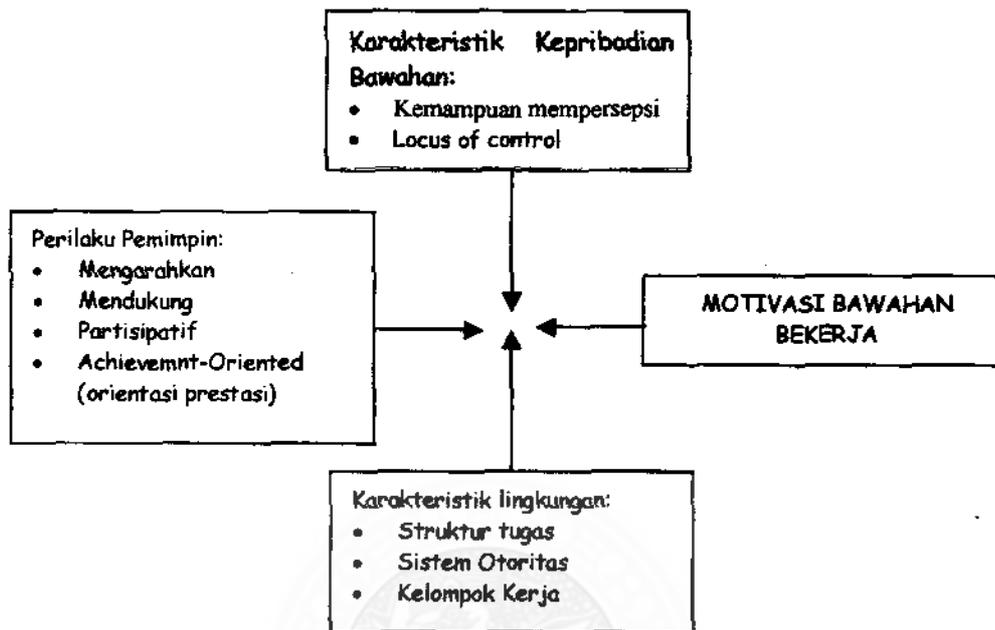
Sumber: Robins, 2001: 16.

2.3.2.1.4. Teori Jalur Tujuan (Path-goal)

Teori ini juga disebut sebagai model kepemimpinan *'path-goal'* diasosiasikan dengan studi yang dilakukan oleh Martin Evans dan Robert House. Model ini merupakan perluasan (*ekstensi*) teori motivasi eksptensi. Menurut teori ini motivasi berkisar pada kemungkinan pencapaian *'outcomes'* pada bawahan dan nilai yang diasosiasikan dengan *'outcomes'* tersebut. Model *'path-goal'* menyatakan bahwa fungsi utama seorang pemimpin adalah menyediakan *'rewards'* yang bernilai dan diinginkan di tempat kerja serta mengklarifikasi para bawahan tentang macam-macam perilaku yang akan mengarahkan pada penyelesaian tujuan. Intinya, memadukan perilaku pemimpin dengan perilaku beberapa bawahan dan karakteristik lingkungannya. Berbeda dengan model LPC,

model ini mengasumsikan bahwa pemimpin dapat mengubah perilakunya sendiri sesuai dengan situasi.

Gambar 2.4. Model Kepemimpinan 'Path-Goal'



Sumber: Suwanto, 1999: 189

2.3.2.1.5. Model Partisipasi-Pemimpin

Model itu juga dikenal dengan Model kepemimpinan Vroom – Yetton (Jago), pertama kali dikembangkan oleh Victor Vroom dan Ohilip Yetton pada tahun 1973 dan diperbaiki oleh Vroom Arthur G. Jago. Model ini lebih sempit pengertiannya daripada teori *kontingensi* lainnya, yakni memusatkan perhatiannya hanya pada salah satu bagian proses kepemimpinan, yaitu sampai seberapa besar partisipasi dalam pembuatan keputusan yang diberikan kepada bawahan. Suatu teori kepemimpinan yang memberikan seperangkat aturan untuk menentukan ragam dan banyaknya pengambilan keputusan partisipatif dalam situasi-situasi yang berlainan.

Gambar 2.5. Gambar Model Vroom-Yetton

<p><i>"Consult"</i> (Konsultatif)</p>	<p><i>"Share decision"</i> (memutus bersama-sama)</p>
<p><i>"Make decision alone"</i> (membuat keputusan sendiri)</p>	<p><i>"Delegate"</i> (pelimpahan)</p>

Sumber: Sutarto, 1998: 124.

2.3.2.2. Pendekatan Terpadu dalam Kepemimpinan

Paul Hersey dan Blanchard, yang dikutip oleh Sutarto (1999) berusaha memadukan berbagai teori itu ke dalam pendekatan kepemimpinan situasional dengan maksud untuk lebih menunjukkan kesamaan daripada perbedaan di antara teori-teori tersebut. Antara lain, perpaduan antara teori motivasi jenjang kebutuhan, teori tingkat kematangan bawahan dengan pendekatan kepemimpinan situasional, perpaduan antara teori motivasi dua faktor, teori tingkat kematangan bawahan dengan pendekatan kepemimpinan situasional, perpaduan antara teori sistem kontrol, teori tingkat kematangan bawahan dengan pendekatan kepemimpinan situasional, dan sebagainya, yang jumlahnya enam belas kombinasi.

2.3.2.2.1. Perpaduan dengan Teori Motivasi Jenjang Kebutuhan

Teori motivasi kebutuhan yang dikemukakan oleh Abraham Maslow, yang dikutip oleh Sutarto (1998) mengikuti teori kebutuhan jamak, yaitu perilaku seseorang ditentukan oleh adanya keinginan untuk dapat terpenuhinya kebutuhan yang berjumlah lebih dari satu macam. Intinya, Pertama, orang adalah makhluk yang berkeinginan – dia selalu ingin dan ingin lebih banyak. Proses ini tiada mengenal henti. Kedua, Suatu kebutuhan yang telah *memuaskan* tidak menjadi motivator perilaku. Hanya kebutuhan-kebutuhan yang belum terpenuhi menjadi motivator perilaku. Ketiga, Kebutuhan manusia tersusun dalam jenjang.

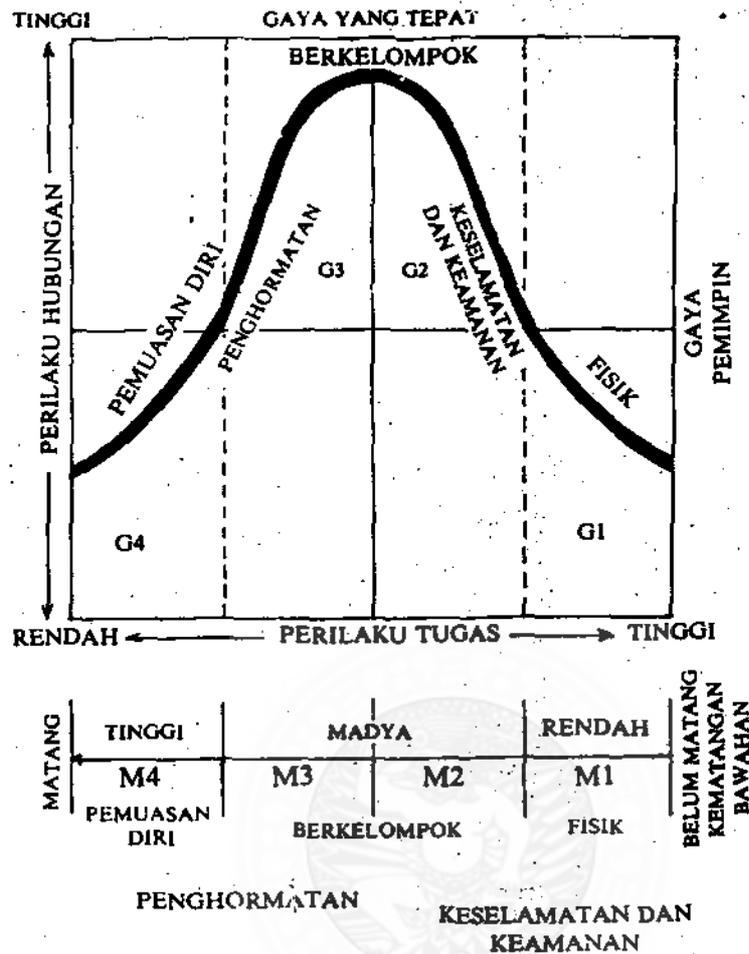
Macam dan jenjang kebutuhan ada lima macam. Istilah yang dipakai untuk menyebutkan lima macam ini sangat bervariasi, tetapi sebenarnya memiliki pengertian yang sama. Kelima macam kebutuhan beserta jenjangnya adalah sebagai berikut: 1. Kebutuhan fisik (*physiological needs*). 2. Kebutuhan keselamatan (*safety needs*) atau kebutuhan keamanan (*security needs*). 3. Kebutuhan berkelompok (*affection needs, love needs, social needs, belonging needs*). 4. Kebutuhan penghormatan (*esteem needs, egoistic needs*). 5. Kebutuhan pemuasan diri (*self-actualization needs, self-realization needs, self-fulfillment needs, self-expression needs*).

Perpaduan antara teori motivasi jenjang kebutuhan, teori kematangan bawahan dengan pendekatan kepemimpinan situasional dapat dikemukakan sebagai berikut:

1. Apabila kebutuhan yang mengutama dari bawahan berupa kebutuhan fisik menandakan bahwa para bawahan masih berada pada tingkat kematangan

rendah (M1), maka gaya kepemimpinan yang tepat untuk diterapkan adalah gaya kepemimpinan "*telling*" (G1).

2. Apabila kebutuhan yang mengutamakan dari bawahan berupa kebutuhan keselamatan dan keamanan menandakan bahwa para bawahan berada pada tingkat kematangan rendah ke madya (M2), maka gaya kepemimpinan yang tepat untuk diterapkan adalah gaya kepemimpinan "*telling*" (G1) atau "*selling*" (G2).
3. Apabila kebutuhan yang mengutamakan dari bawahan berupa kebutuhan berkelompok menandakan bahwa para bawahan berada pada tingkat kematangan madya (antara M2 dan M3), maka gaya kepemimpinan yang tepat untuk diterapkan adalah gaya kepemimpinan "*selling*" (G2) atau "*participating*" (G3).
4. Apabila kebutuhan yang mengutamakan dari bawahan berupa kebutuhan penghormatan menandakan bahwa para bawahan berada pada tingkat kematangan madya ke tinggi (M3), maka gaya kepemimpinan yang tepat untuk diterapkan adalah gaya kepemimpinan "*participating*" (G3) atau "*delegating*" (G4).
5. Apabila kebutuhan yang mengutamakan dari bawahan berupa kebutuhan pemuasan diri menandakan bahwa para bawahan berada pada tingkat kematangan tinggi (M4), maka gaya kepemimpinan yang tepat untuk diterapkan adalah gaya kepemimpinan "*delegating*" (G4).

Gambar 2.6. Perpaduan dengan Teori Motivasi Jenjang Kebutuhan

Sumber: Sutarto, 1998: 153.

2.3.2.2.2. Perpaduan dengan Teori Motivasi Dua Faktor

Konsep dasar dari teori motivasi dua faktor yang diajukan Frederick Herzberg, yang dikutip Sutarto (1998) adalah dalam setiap pelaksanaan pekerjaan akan terdapat dua faktor penting yang mempengaruhi pekerjaan akan dilaksanakan dengan baik atau tidak baik. Apabila dua faktor yang mempengaruhi diperhatikan dengan baik maka pelaksanaan pekerjaan akan berjalan dengan baik pula. Adapun dua faktor tersebut adalah faktor syarat kerja dan faktor pendorong.

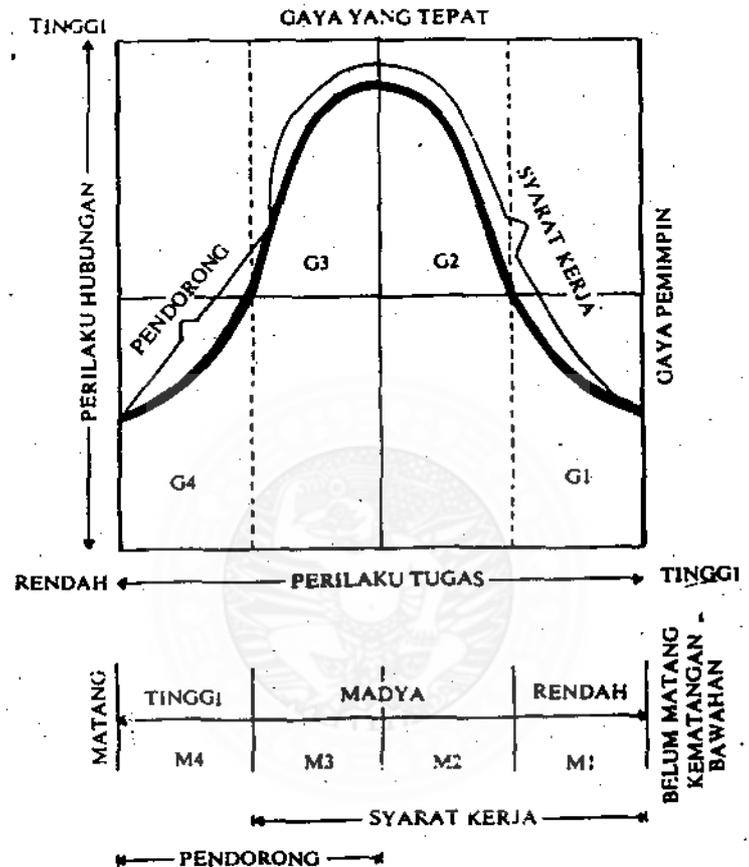
Faktor syarat kerja meliputi kehidupan pribadi, gaji, kondisi kerja, keamanan kerja, hubungan antar pribadi dengan dengan bawahannya, hubungan antar pribadi dengan sesama, hubungan pribadi dengan atasannya, teknik pengawasan, status, kebijaksanaan dan administrasi instansi. Sedangkan faktor pendorong adalah tanggung jawab, potensi tumbuh, pekerjaan itu sendiri, kemajuan, pengakuan dan prestasi. Perpaduan antara teori motivasi dua faktor, teori kematangan bawahan dengan pendekatan kepemimpinan situasional dapat dikemukakan sebagai berikut:

1. Apabila kebutuhan para bawahan masih berupa syarat kerja mendakan bahwa para bawahan masih berada pada tingkat kematangan antara tingkat rendah (M1) sampai dengan tingkat madya (M3), maka gaya kepemimpinan yang tepat untuk diterapkan adalah gaya kepemimpinan "*telling*" (G1), "*selling*" (G2) dan "*participating*" (G3).
2. Apabila kebutuhan para bawahan sudah sampai pada cukup diberi pendorongan mendakan bahwa para bawahan berada pada tingkat kematangan madya (M3) sampai dengan tingkat tinggi (M4), maka gaya kepemimpinan yang tepat untuk diterapkan adalah gaya kepemimpinan "*participating*" (G3) dan "*delegating*" (G4).

Gambar 2.7. Perpaduan dengan Motivasi Dua Faktor

Kebutuhan	Tingkat kematangan bawahan	Gaya kepemimpinan
- syarat kerja	M1-M2-M3	G1-G2-G3
- pendorongan	M3-M4	G3-G4

Bila dituangkan dalam gambar akan nampak keterpaduan sebagai berikut:6



Sumber: Sutarto, 1998: 155.

2.3.2.2.3. Perpaduan dengan Teori Proses Perubahan

Atas dasar pengamatan terhadap perubahan-perubahan dalam organisasi, Kurt Lewin, yang dikutip oleh Sutarto (1998) berpendapat ada tiga tahap proses perubahan perilaku individu atau kelompok di dalam organisasi yaitu "unfreezing", "changing", dan "refreezing". Unfreezing adalah merubah atau

membongkar adat istiadat, kebiasaan dan tradisi lama agar supaya mereka siap untuk menerima alternatif-alternatif baru. *Unfreezing* mungkin timbul apabila kekuatan-kekuatan yang mendorong ditingkatkan atau kekuatan-kekuatan yang menahan yang melawan perubahan dikurangi.

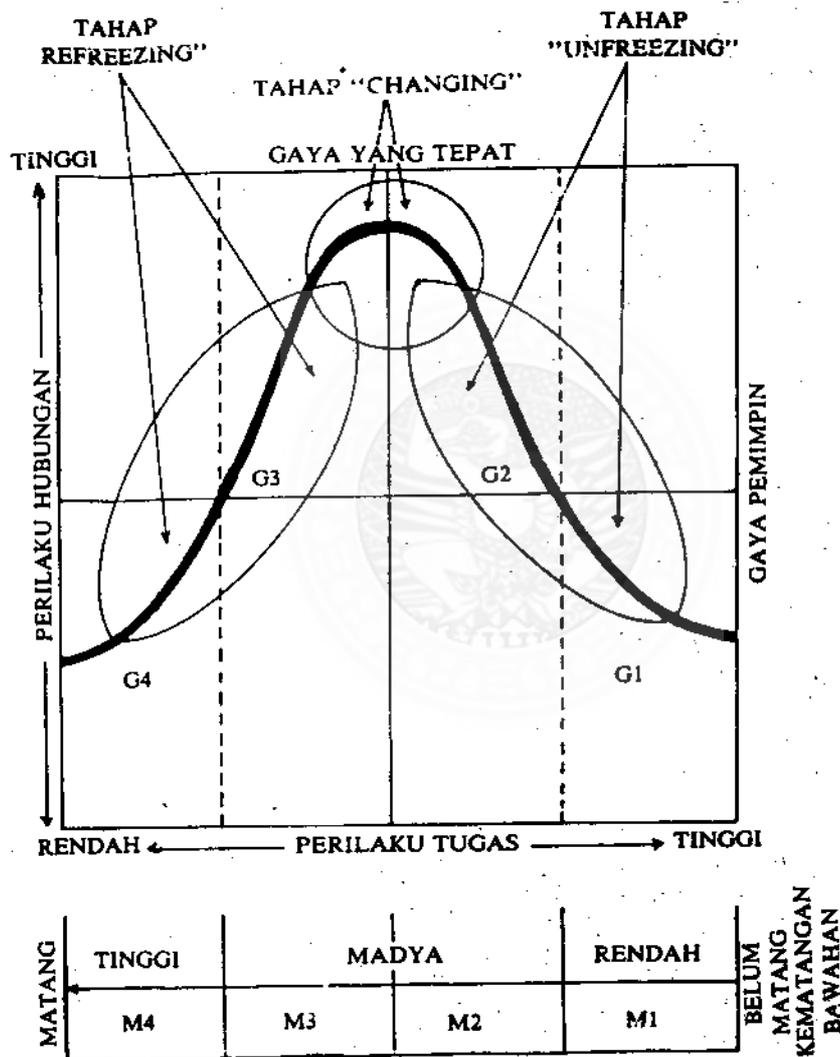
Proses *changing* sebagian terbesar mungkin timbul oleh adanya salah satu dari dua mekanisme, yaitu *identification* dan *internatization*. *Identification* timbul apabila satu model atau lebih ditetapkan dalam lingkungan, model-model yang individu dapat belajar pola perilaku baru dengan menganalinya dan menyukainya. *Internatization* timbul apabila individu ditempatkan dalam situasi yang berperilaku baru itu dituntut dari mereka jika mereka berhasil melakukan dalam situasi itu.

Refreezing merupakan proses perilaku yang baru diperoleh telah berintegrasi sebagai pola perilaku bagi kepribadian individu. Hubungan antara teori proses perubahan perilaku individu atau kelompok, teori kematangan bawahan dengan pendekatan kepemimpinan situasional dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Pada tahap "*unfreezing*", tingkat kematangan bawahan berada pada tingkat rendah (M1) dan tingkat rendah ke madya (M2), maka gaya kepemimpinan yang tepat untuk diterapkan adalah gaya kepemimpinan "*telling*" (G1) dan gaya "*selling*" (G2).
2. Pada tahap "*changing*", tingkat kematangan bawahan berada pada tingkat rendah ke madya (M2) dan tingkat madya ke tinggi (M3), maka gaya kepemimpinan yang tepat untuk diterapkan adalah gaya kepemimpinan "*selling*" (G2) dan "*participating*" (G3).

3. Pada tahap “*refreezing*”, tingkat kematangan bawahan berada pada tingkat madya ke tingg (M3) dan tingkat tinggi (M4), maka gaya kepemimpinan yang tepat untuk diterapkan adalah gaya kepemimpinan “*participating*” (G3) dan gaya “*delegating*” (G4)

Gambar 2.8. Perpaduan dengan Proses Perubahan



Sumber: Sutarto, 1998: 193.

2.3.2.3. Kesimpulan Berbagai Pendekatan Kepemimpinan

Berdasarkan uraian di atas berbagai pendekatan kepemimpinan, baik pendekatan sifat atau karakter, pendekatan perilaku, pendekatan *kontingensi* dan

pendekatan terpadu, masing-masing mempunyai kelebihan dan kekurangan. Misalnya, dalam pendekatan sifat atau karakter kepemimpinan setidaknya memberikan kesadaran bahwa integritas dan kapasitas seseorang itu menjadi variabel penting dalam kepemimpinan dan bahwa beberapa karakter meningkatkan kemungkinan sukses sebagai pemimpin, sekalipun banyak penelitian berkesimpulan bahwa tidak satupun karakter itu menjamin sukses.

Sedangkan dalam pendekatan perilaku para peneliti cukup berhasil dalam mengidentifikasi hubungan yang konsisten antara pola perilaku kepemimpinan dan kinerja kelompok. Memang ada sisi-sisi yang hilang, yaitu pertimbangan faktor-faktor situasional dalam mempengaruhi keberhasilan pemimpin. Dimana yang terakhir ini menjadi perhatian yang utama oleh pendekatan kontingensi, termasuk di dalamnya model Fiedler. Menarik yang diungkapkan oleh Robbins, sayang pendekatan perilaku tidak mengenal perubahan situasi (Robbins, 2001: 9).

Memang dalam kenyataannya tidak sedikit telaah yang mencoba memilahkan faktor penting situasional yang mempengaruhi efektifitas kepemimpinan. Misalnya, variabel pelunak (moderating variabel) yang populer. Variabel ini digunakan dalam mengembangkan teori atau pendekatan situasional yang mencakup tingkat struktur dalam tugas yang akan dikerjakan, kualitas hubungan pemimpin-anggota, kekuasaan jabatan pemimpin, kejelasan peran bawahan, norma kelompok, ketersediaan informasi, penerimaan bawahan akan keputusan pemimpin dan kematangan bawahan. Akhirnya, model ini mengakui bahwa keberhasilan seorang pemimpin bergantung pada penyesuaian gayanya pada lingkungan dimana pemimpin itu ditempatkan dan pada karakteristik individu dari para pengikut.

Perkembangan berikutnya adalah yang diperkenalkan oleh Paul Hersey dan Blanchard yaitu pendekatan terpadu, yang berusaha mamadukan berbagai teori itu ke dalam pendekatan kepemimpinan situasional dengan maksud untuk lebih menunjukkan kesamaan daripada perbedaan diantara teori-teori tersebut. Sekalipun demikian sebagaimana pendekatan atau teori-teori sebelumnya pendekatan terpadu itu juga memiliki kelebihan dan kekurangan.

Oleh karena itu yang perlu digaris bawahi dengan berbagai kekurangan dan kelebihan berbagai pendekatan yang ada, Pertama, semua peneliti atau ilmuan sepakat bahwa efektifitas kepemimpinan itu sangat dipengaruhi oleh faktor situasional, yang menjadi perhatian utama pendekatan kontingensi. Kedua, dilihat dari asal-usulnya pendekatan kontingensi dan perkembangannya. Asal-usulnya sebagai koreksi dari pendekatan sifat dan pendekatan perilaku. Juga perkembangannya, sekalipun Paul Hersey dan Blanchard memperkenalkan pendekatan terpadu, mereka tetap menjadikan faktor situasional menjadi variabel penting atau dipertimbangkan untuk membicarakan efektifitas kepemimpinan. Ketiga, berdasarkan pertimbangan di atas penelitian ini menggunakan pendekatan kontingensi, terutama menggunakan model Fiedler.

2.3.3. Faktor-Faktor Keberhasilan Berinisiatif Kepemimpinan

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi efektifitas kepemimpinan dalam pendekatan kontingensi (Sutarto, 1998: 111-137), yaitu tingkat struktur dalam tugas yang akan dikerjakan, kualitas hubungan pemimpin-anggota, kekuasaan jabatan pemimpin (Fiedler), kejelasan peran bawahan, ketersediaan informasi (Evans dan House), norma kelompok, penerimaan bawahan akan keputusan

pemimpin (Farris) dan kematangan bawahan (Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard).

Mengacu pendapatnya Fiedler dari beberapa faktor di atas bisa dikategorikan menjadi tiga faktor, Pertama, kualitas hubungan pimpinan-anggota, dilihat sejauhmana tingkat keyakinan, kepercayaan dan respek bawahan terhadap pemimpin mereka (Robbins, 2001: 11). Situasi yang menguntungkan bagi pemimpin ditandai adanya hubungan yang baik antara pemimpin dengan bawahan, pemimpin dapat diterima bawahan, begitu pula sebaliknya, terjalin hubungan serasi antara kedua belah pihak, terbina suasana persahabatan, tiada pertikaian, setiap perbedaan pendapat dapat diselesaikan dengan memuaskan kedua belah pihak (Sutarto, 1998: 111).

Kedua, Derajat susunan tugas, dilihat sejauhmana tingkat dimana penugasan pekerjaan diprosedurkan (terstruktur atau tidak terstruktur) (Robbins, 2001: 11). Tugas-tugas yang harus dilaksanakan oleh para bawahan tersusun dengan jelas, tiap-tiap orang mempunyai perincian tugas yang jelas, wewenang dan tanggung jawab masing-masing tegas, tidak terjadi saling lempar tanggung jawab (Sutarto, 1998: 111).

Ketiga, kekuasaan jabatan pemimpin, hal ini dilihat sejauhmana tingkat pengaruh yang dimiliki oleh seorang pemimpin mempunyai variabel kekuasaan seperti memperkerjakan, memecat, mendisiplinkan, mempromosikan dan menaikkan gaji (Robbins, 2001: 11). Kedudukan kekuasaan formal pemimpin tegas dan kuat sehingga memudahkan usaha mempengaruhi bawahan (Sutarto, 1998: 111).

2.3.4. Pengaruh Faktor Keberhasilan Kepemimpinan di Pemkab Sidoarjo

Berdasarkan uraian di atas bahwa keberhasilan kepemimpinan di Pemkab Sidoarjo dipengaruhi oleh faktor-faktor kualitas hubungan pemimpin-anggota, tingkat struktur dalam tugas yang akan dikerjakan, kekuasaan jabatan pemimpin. Kualitas hubungan pemimpin-anggota merupakan variabel yang sangat kritis dalam menentukan situasi yang menguntungkan. Derajat susunan tugas merupakan masukan kedua sangat penting bagi situasi yang menguntungkan dan kedudukan kekuasaan pemimpin merupakan dimensi sangat kritis yang ketiga dari situasi.



BAB 3
KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

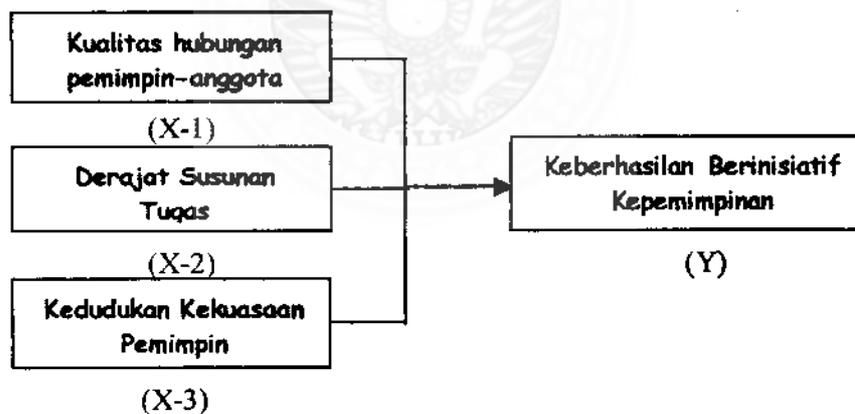


BAB 3

KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

3.1. Kerangka Konseptual

Berdasarkan landasan teoritis dalam tinjauan pustaka sebagaimana diterangkan pada bab sebelumnya, diketahui bahwa faktor-faktor yang terdiri dari kualitas hubungan pemimpin-anggota, susunan tugas dan kedudukan kekuasaan pemimpin mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap keberhasilan berinisiatif kepemimpinan di Pemkab Sidoarjo. Lebih jelasnya lihat gambar kerangka konseptual di bawah berikut ini, yang berfungsi sebagai penuntun, sekaligus mencerminkan alur berpikir dan sebagai dasar dalam perumusan hipotesis. Kerangka konseptual yang dimaksud sebagai berikut:



Gambar 3.1.

Skema Kerangka Konseptual: Faktor-Faktor Keberhasilan Berinisiatif Kepemimpinan di Pemkab Sidoarjo

3.2. Hipotesis

Berdasarkan rumusan masalah dan kajian teoritis serta kerangka konseptual yang telah dikemukakan sebelumnya, maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

1. Bahwa faktor-faktor kualitas hubungan pemimpin-anggota, susunan tugas dan kedudukan kekuasaan pemimpin mempunyai pengaruh yang bermakna (*signifikan*) terhadap keberhasilan berinisiatif kepemimpinan di Pemkab Sidoarjo
2. Bahwa faktor kualitas hubungan pemimpin-anggota adalah faktor yang paling berpengaruh (*dominan*) di antara tiga faktor keberhasilan berinisiatif kepemimpinan di Pemkab Sidoarjo.



BAB 4
METODE PENELITIAN



BAB 4

METODE PENELITIAN

4.1. Rancangan Penelitian

Berdasarkan pokok permasalahan dan hipotesis yang telah dikemukakan penelitian ini menggunakan penelitian *Eksplanasi* (Nazir, 1985: hal. 106). Pada tahap ini berusaha untuk menemukan fakta-fakta terutama yang terkait dengan tujuan penelitian dan kemudian melakukan uji hipotesis tentang pengaruh tersebut. Sehingga bisa diketahui apakah faktor kualitas hubungan pemimpinan-anggota, derajat susunan tugas dan kedudukan kekuasaan pemimpin mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap keberhasilan Inisiatif kepemimpinan di Pemkab Sidoarjo

4.2. Populasi dan Sampel

4.2.1. Jumlah Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai negeri sipil (PNS), terutama di lingkungan Dinas atau Badan yang dipersepsikan terkait atau bersentuhan langsung dengan pengembangan ekonomi, pelayanan publik dan keamanan serta ketertiban masyarakat yaitu: Badan Perencanaan Pembangunan Daerah dengan jumlah pegawai 48 orang; Dinas Perindustrian dan Perdagangan dengan jumlah pegawai 48 orang; Dinas Pertanian, Perkebunan dan Peternakan dengan jumlah pegawai 201 orang; Dinas Koperasi Pengusaha Kecil dan Menengah dengan jumlah pegawai 50 orang; Dinas Perizinan dan Penanaman Modal (DPPM) dengan jumlah pegawai 47 orang; Badan Kesatuan Bangsa dan

Perlindungan Masyarakat (Bakesbanglinmas) Kabupaten Sidoarjo, dengan jumlah pegawai 33 orang. (Sidoarjo Dalam Angka, 2002: 32-33)

Jadi jumlah total populasi dalam penelitian ini adalah 1.448 orang.

4.2.2. Teknik Sampling

Penelitian ini menggunakan teknik *sampling random proporsional* (*proporsional random sampling*), karena karakteristik populasinya terdiri dari katagori-katagori, kelompok atau golongan yang setara atau sejajar yang diduga secara kuat berpengaruh pada hasil-hasil penelitian, dalam konteks ini terdiri dari beberapa dinas atau Badan.

Sedangkan pengambilan besarnya sampel dalam penelitian ini menggunakan rumus :

$$n = \frac{N \sum Ni \cdot pi(1 - pi)}{N^2 \cdot D + \sum Ni \cdot pi(1 - pi)}$$

$$\Downarrow$$

$$ni = \frac{Ni}{N} \times n$$

Keterangan:

- N** : Total populasi
- Ni** : Total populasi dari stratum i
- n** : Besar Sampel
- ni** : Total sub populasi dari stratum i
- pi** : Total Unit Sampling pada suatu katagori tertentu dalam stratum i
- B** : *Bound of Error*

$$D = \frac{B^2}{4N^2} \text{ jika untuk mengestimasi total populasi}$$

(Nazir, 1985: h. 361).

Berdasarkan rumus di atas diketahui jumlah sample dalam penelitian ini 146 orang, dengan perincian dari Pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Kabupaten Sidoarjo sebanyak 5 orang, dari Pegawai Dinas Perindustrian & Perdagangan sebanyak 5 orang, dari Pegawai Dinas Pertanian, Perkebunan & Peternakan sebanyak 20 orang, dari pegawai Dinas Koperasi Pengusaha Kecil & Menengah sebanyak 5 orang, dari Pegawai Dinas Perizinan dan Penanaman Modal sebanyak 5 orang, dari Pegawai Dinas Kesehatan sebanyak 102, dari pegawai Badan Kesbanglinmas sebanyak 4 orang, yang kesemuanya terdiri dari unsur pimpinan, Kepala Staf/ Bagian/ Kasubdin dan Staf serta dengan memperhatikan masa kerja dan penghasilan.

4.3. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel

4.3.1. Variabel Penelitian

Variabel yang akan diteliti dan dianalisis dikelompokkan atas:

- a. Variabel tergantung (*dependent variabel*), yaitu keberhasilan berinisiatif kepemimpinan (Y).
- b. Variabel bebas (*independent variable*), yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan berinisiatif kepemimpinan (X), yang terdiri dari :
 - Kualitas hubungan pemimpin-anggota (X1).
 - Derajat susunan tugas (X2).
 - Kedudukan kekuasaan pemimpin (X3).

4.3.2. Definisi Operasional

Variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini, diuraikan sebagai berikut :

a. Keberhasilan Kepemimpinan (Y).

Keberhasilan Kepemimpinan yaitu inisiatif menonjol dalam pengembangan ekonomi (*Strong Initiative in Economic Development*), inisiatif menonjol dalam peningkatan Layanan Publik (*Strong Initiative in Public Service Improvement*) dan kemampuan menekan Risiko Lokal Terendah (*Region with Minimum Local Risk*). Indikator-indikator tersebut dijabarkan dengan menggunakan skorsing menurut skala *Likert*.

1. Penjabaran untuk indikator keberhasilan dalam pengembangan ekonomi (terutama bidang pertanian, perdagangan dan perindustrian) Pemkab Sidoarjo:

- | | |
|---------------------|----------|
| a. Sangat memuaskan | : skor 5 |
| b. Memuaskan | : skor 4 |
| c. Cukup memuaskan | : skor 3 |
| d. Kurang memuaskan | : skor 2 |
| e. Tidak memuaskan | : skor 1 |

2. Penjabaran untuk indikator keberhasilan pelayanan publik Pemkab Sidoarjo (misalnya, perizinan usaha, kesehatan dan sejenisnya) :

- | | |
|---------------------|----------|
| a. Sangat memuaskan | : skor 5 |
| b. Memuaskan | : skor 4 |
| c. Cukup memuaskan | : skor 3 |

d. Kurang memuaskan : skor 2

e. Tidak memuaskan : skor 1

3. Penjabaran untuk indikator keberhasilan Pemkab Sidoarjo dalam menciptakan tertib masyarakat (misalnya, dalam mengendalikan kerusuhan dan sejenisnya):

a. Sangat memuaskan : skor 5

b. Memuaskan : skor 4

c. Cukup memuaskan : skor 3

d. Kurang memuaskan : skor 2

e. Tidak memuaskan : skor 1

b. Faktor-faktor Keberhasilan Kepemimpinan (X).

Faktor-faktor keberhasilan kepemimpinan itu kualitas hubungan pemimpin-anggota (X1), derajat susunan tugas (X2) dan kedudukan kekuasaan pemimpin (X3).

i. Kualitas hubungan pemimpin-anggota (X1)

Sejauhmana kepercayaan yang diberikan pemimpin kepada bawahan, suasana keakraban dan persahabatan pemimpin terhadap bawahannya dan kesediaan dialog antara pemimpin dengan anggota.

1. Pejabarannya untuk indikator Bupati dalam memberi kepercayaan kepada bawahannya:

a. Sangat Percaya : skor 5

b. Percaya : skor 4

- c. Cukup Percaya : skor 3
- d. Kurang Percaya : skor 2
- e. Sangat kurang Percaya : skor 1

2. Penjabaran untuk indikator keakraban atau suasana persahabatan dan keakraban Bupati dengan bawahannya:

- a. Sangat akrab dan bersahabat : skor 5
- b. Akrab dan bersahabat : skor 4
- c. Cukup akrab dan bersahabat : skor 3
- d. Kurang akrab dan bersahabat : skor 2
- e. Sangat kurang : skor 1

3. Penjabaran untuk indikator kesediaan Bupati untuk melakukan dialog dengan bawahannya:

- a. Selalu : skor 5
- b. Bersedia : skor 4
- c. Cukup : skor 3
- d. Kurang : skor 2
- e. Sangat kurang : skor 1.

ii. Derajat Susunan Tugas (X2)

Sejauhmana pelaksanaan standarisasi kinerja, rencana program serta pelaksanaan pembagian kewenangan dan tanggung jawab.

1. Penjabaran untuk indikator pelaksanaan standarisasi kinerja
Pembab Sidoarjo, misalnya dalam bentuk juklak atau juknis :

- a. Sangat baik : skor 5
- b. Baik. : skor 4
- c. Cukup. : skor 3
- d. Kurang baik. : skor 2
- e. Tidak baik. : skor 1

2. Penjabaran untuk indikator pelaksanaan perencanaan program
Pembab Sidoarjo:

- a. Sangat baik : skor 5
- b. Baik. : skor 4
- c. Cukup. : skor 3
- d. Kurang baik. : skor 2
- e. Tidak baik. : skor 1

3. Penjabaran untuk indikator pelaksanaan pembagian kewenangan
dan tanggung jawab di Pembab Sidoarjo:

- a. Sangat baik : skor 5
- b. Baik. : skor 4
- c. Cukup. : skor 3
- d. Kurang baik. : skor 2
- e. Tidak baik. : skor 1

iii. Kedudukan Kekuasaan Pemimpin (X3)

Kedudukan kekuasaan pemimpin ditunjukkan proses pemilihan, dukungan legislatif dan masyarakat terhadap berbagai kebijakan pemimpin, terutama dalam pengembangan ekonomi, pelayanan publik dan ketertiban masyarakat.

1. Penjabaran untuk indikator proses pemilihan Bupati di Pemkab Sidoarjo:

- a. Sangat Transparan : skor 5
- b. Transparan : skor 4
- c. Cukup Transparan : skor 3
- d. Kurang Transparan : skor 2.
- e. Tidak Transparan : skor 1

2. Penjabaran untuk indikator dukungan legislatif terhadap kebijakan Pemkab Sidoarjo :

- a. Sangat Mendukung : skor 5
- b. Mendukung : skor 4
- c. Cukup Mendukung : skor 3
- d. Kurang Mendukung : skor 2
- e. Tidak pernah Mendukung : skor 1

3. Penjabaran untuk indikator dukungan karyawan terhadap kebijakan Pemkab Sidoarjo:

- a. Sangat Mendukung : skor 5
- b. Mendukung : skor 4
- c. Cukup Mendukung : skor 3

- d. Kurang Mendukung : skor 2
 - e. Tidak pernah Mendukung : skor 1
4. Penjabaran untuk indikator dukungan masyarakat terhadap kebijakan Pemkab Sidoarjo:
- a. Sangat Mendukung : skor 5
 - b. Mendukung : skor 4
 - c. Cukup Mendukung : skor 3
 - d. Kurang Mendukung : skor 2
 - e. Tidak Mendukung : skor 1

4.4. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian di lakukan di Pemkab Sidoarjo, terutama Badan Perencanaan Pembangunan Kabupaten (Bappekab), Dinas Perindustrian dan Perdagangan, Dinas Pertanian, Perkebunan dan Peternakan, Dinas Koperasi Pengusaha Kecil dan Menengah, Dinas Kesehatan, Dinas Perizinan dan Penanaman Modal (DPPM), Badan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat (Bakesbanglinmas) Kabupaten Sidoarjo dan dilakukan pada bulan Mei-Agustus 2003.

4.5. Prosedur Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui dua tahap, yaitu sebagai berikut:

- a. Tahap pertama dilakukan melalui studi pustaka dengan mengumpulkan data pendukung yang berasal dari literatur, penelitian pihak lain, jurnal-

jurnal dan laporan-laporan yang dipublikasikan untuk mendapatkan gambaran mengenai masalah yang akan diteliti serta dianalisis dalam penelitian ini.

- b. Tahap kedua dilakukan dengan mengumpulkan data primer yang dibutuhkan yakni penilaian responden tentang penilaian faktor-faktor keberhasilan berinisiatif kepemimpinan di Pemkab Sidoarjo, baik melalui wawancara maupun dengan angket. Wawancara dilakukan oleh peneliti manakala ada beberapa data yang perlu diklarifikasi.

4.6. Teknik Analisis Data dan Uji Hipotesis

4.6.1. Model Persamaan Regresi Berganda

Untuk menganalisis apakah pengaruh faktor-faktor kualitas hubungan pemimpin-anggota, susunan tugas dan kedudukan kekuasaan pemimpin mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap keberhasilan berinisiatif kepemimpinan di Pemkab Sidoarjo menggunakan *analisis regresi ganda (multiple regression analysis)* (Usman dan Akbar, 1995: hal. 241).

Metode analisis ini bersifat kuantitatif di mana pengolahan data dilakukan dengan menggunakan program SPSS v.10.05 agar diperoleh hasil yang akurat. Dengan demikian model persamaan analisis dalam penelitian ini dapat diformulasikan sebagai berikut:

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$$

Keterangan :

- Y : Keberhasilan Kepemimpinan
- X1 : Kualitas Hubungan Pemimpin-Anggota
- X2 : Derajat Struktur Tugas

X3 : Kedudukan Kekuasaan Pemimpin

4.6.2. Asumsi Model Analisis Regresi Berganda

Penggunaan model persamaan regresi untuk mengujian hipotesis harus sesuai dengan asumsi yang mendasarinya. Asumsi tersebut meliputi empat hal sebagai berikut:

1. *Heteroskedastisitas*, $E(e_i) = \sigma^2$, artinya varians gangguan tidak berbeda dari satu observasi ke observasi lainnya atau dapat dikatakan tiap observasi mempunyai realitas yang sama.
2. *Non-Autokorelasi*, $E(e_i, X_j) = 0$, artinya gangguan pada satu observasi tidak berkorelasi dengan gangguan observasi lain. Artinya nilai variabel tidak bebas hanya diterangkan oleh variabel bebas dan bukan oleh variabel gangguan.
3. Variabel gangguan tidak berkorelasi dengan variabel bebas, artinya *Non-Multikolinearuty*, $E(e_i, X_j) = 0$, asumsi ini mempunyai implikasi bahwa nilai variabel bebas tidak berubah dari satu sampel ke sampel lainnya karena memang variabel bebas ini akan dilihat pengaruhnya terhadap variabel tergantung.
4. Normalitas, gangguan (*error*) mengikuti pola yang berbentuk distribusi normal. Hal ini dapat dilihat data uji normalitas dengan menggunakan bantuan program SPSS v.10.05. Bila grafik memiliki kecenderungan seperti garis lurus maka gangguan (*error*) mengikuti asumsi distribusi normal.

4.6.3 Pengujian Analisis Regresi Berganda

4.6.3.1. Uji F Statistik/ Uji Bersama

Uji F statistik digunakan untuk menguji keberartian pengaruh dari seluruh variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel terikat. Hipotesis dirumuskan sebagai berikut:

$H_0 : b_1, b_2, b_3 = 0$, artinya tidak terdapat pengaruh yang signifikan secara bersama-sama (*simultan*) dari seluruh variabel bebas (X_1 s.d. X_3) terhadap variabel terikat (Y).

$H_1 : b_1, b_2, b_3 \neq 0$, artinya terdapat pengaruh yang signifikan secara bersama-sama (*simultan*) dari seluruh variabel bebas (X_1 s.d. X_3) terhadap variabel terikat (Y).

Pengujian ini menggunakan bantuan program SPSS v.10.05. Setelah diperoleh hasil uji bila nilai signifikansi dari uji F lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ maka H_0 ditolak dan bila lebih besar dari $\alpha = 0,05$ H_0 diterima.

4.6.3.2. Uji t-Statistik/ Uji Parsial

Uji t digunakan untuk menguji koefisien regresi secara parsial (b_i) dari variabel bebasnya. Hipotesa yang digunakan adalah:

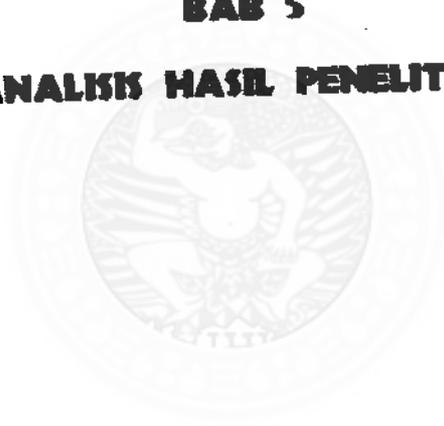
$H_0 : b_i = 0$, artinya tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel bebas secara individual (X_i) terhadap variabel terikat (Y).

$H_0 : b_i \neq 0$, artinya terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel bebas secara individual (X_i) terhadap variabel terikat (Y), di mana $i = 0, 1, 2$ dan 3 .

Untuk pengolahan uji t dengan menggunakan alat bantu program SPSS.v.10.05 Bila nilai signifikansi uji t lebih kecil dari alpha 0,05 maka H_0 ditolak dan bila lebih besar dari alpha = 0,05 maka H_0 diterima.



BAB 5
ANALISIS HASIL PENELITIAN



BAB 5

ANALISIS HASIL PENELITIAN

5.1. Gambaran Umum Responden

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan di Pemkab Sidoarjo diketahui beberapa gambaran karakteristik responden berdasarkan Dinas/ Badan/ Intansi, jabatan, masa kerja, penghasilan dan agama. Dari hasil penyebaran 146 eksemplar kuesiner, responden dapat mengembalikan semuanya. Berikut ini digambarkan responden berdasarkan kuesiner yang disebar.

Tabel 5.1
Presentase Perincian Responden berdasarkan Dinas/ Badan di Pemkab Sidoarjo Tahun 2003

Jenis Dinas/ Badan	Jumlah	Presentase
Bappekab	5	3,43 %
Dinas Perindustrian & Perdagangan	5	3,43 %
Dinas Pertanian, Perkebunan & Peternakan	20	13,69 %
Dinas Perizinan & Penanaman Modal	5	3,43 %
Dinas Koperasi Pengusaha Kecil dan Menengah	5	3,43 %
Dinas Kesehatan	102	68,85 %
Bakesbanglinmas	4	2,74 %
Jumlah	146	100 %

Berdasarkan Tabel 5.1 di atas diketahui bahwa responden yang berasal dari Badan Perencanaan Pembangunan Kabupaten (Bappekab), Perindustrian & Perdagangan, Dinas Perizinan & Penanaman Modal dan Dinas Koperasi Pengusaha Kecil dan Menengah, masing-masing 3,43 %. Dinas Pertanian, Perkebunan & Peternakan 13,69 %, Dinas Kesehatan 68,85 % dan dari Badan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat (Kesbang Linmas) 2,74 %.

Tabel 5.2
Presentase Perincian Responden berdasarkan Jabatan di Pemkab Sidoarjo
Tahun 2003

Jabatan	Jumlah	Presentase
Kepala Dinas/ Badan/ Direktur	3	2,05 %
Wakil Direktur/ Kepala Sub Dinas	11	7,53 %
Kepala Bagian/ Kepala Bidang	6	4,11 %
Kepala Tata Usaha	2	1,37 %
Kepala Sub Bidang/ Kepala Sub Bagian	19	13,01 %
Kepala Seksi/ Unit	21	14,38 %
Kepala Puskesmas	5	3,42 %
Staf	37	25,34 %
Lain-lain	42	28,77 %
JUMLAH TOTAL	146	100%

Berdasarkan Tabel 5.2 di atas menunjukkan bahwa responden yang mempunyai jabatan sebagai Kepala Dinas/ Badan/ Direktur 2,05 %; Wakil Direktur/ Kepala Sub Dinas 7,53 %; Kepala Bidang/ Kepala Bagian 4,11 %. Kepala Tata Usaha 1,37 %. Kepala Sub Bidang/ Kepala Sub Bagian 13,01%; Kepala Seksi (Kasi) dan Kepala Unit 14,38%; Kepala Puskesmas 3,42 %; Staf 25,34%; lain-lain atau yang tidak menyebutkan jabatannya 28,77 %.

Tabel 5.3
Presentase Perincian Responden berdasarkan Masa Kerja di Pemkab
Sidoarjo Tahun 2003

Masa Kerja	Jumlah	Presentase
1 – 9 tahun	15	10,27 %
10 – 19 tahun	63	43,15 %
20 tahun ke atas	36	24,66 %
Lain-lain	32	21,92 %
Jumlah Total	146	100 %

Berdasarkan Tabel 5.3 dapat dilihat bahwa 10,27 % responden mempunyai masa kerja 1-9 tahun, 43,15 % responden mempunyai masa kerja 10-19 tahun, 24 % yang mempunyai masa kerja di atas 20 tahun dan 21,92 % yang tidak menunjukkan masa kerjanya.

Tabel 5.4
Presentase Perincian Responden berdasarkan Penghasilan di Pemkab
Sidoarjo Tahun 2003
(Berdasarkan Daftar Gaji dalam Rp)

Penghasilan	Jumlah	Presentase
Kurang 900.000	15	10,27 %
1000.000 - 1.900.000	84	57,53 %
2.000.000 – 2.900.000	4	2,74 %
Di atas 3.000.000	3	2,05 %
Lain-Lain	40	27,39 %
Jumlah Total	146	100 %

Berdasarkan Tabel 5.4 menunjukkan bahwa 10,27 % responden mempunyai penghasilan kurang dari 900.000; 57,53 % responden mempunyai penghasilan 1.000.000 – 1.900.000; 2,74 % responden mempunyai penghasilan antara 2.000.000 – 2.900.000; 2,05 % responden yang mempunyai penghasilan di atas 3.000.000 dan 27,39 % responden yang tidak mau menunjukkan penghasilannya.

5.2. Analisis dan Hasil Penelitian

Analisis dan penelitian dilakukan atas dasar hasil penyebaran kuesiner kepada responden mengenai Keberhasilan Kepemimpinan Pemkab Sidoarjo dan faktor-faktor keberhasilannya. Dari kuesiner yang dibagikan kepada 146 responden Pegawai Negeri Sipil dan Pegawai Negeri Pemkab Sidoarjo dapat diketahui gambaran dari masing-masing item dalam penelitian ini, baik variabel bebas maupun variabel terikat.

5.2.1. Gambaran Variabel Penelitian

5.2.1.1. Variabel Keberhasilan Kepemimpinan

Kuesiner untuk variabel Keberhasilan Kepemimpinan Pemkab Sidoarjo terbagi atas lima alternatif jawaban yaitu sangat memuaskan, memuaskan, cukup memuaskan, kurang memuaskan dan tidak memuaskan. Jumlah pertanyaan sebanyak 3 butir meliputi: (1) Pengembangan ekonomi di Pemkab Sidoarjo, baik dalam bidang pertanian, perdagangan dan perindustrian terlihat dalam pertanyaan nomor B.1. (2) Pelayanan publik di Pemkab Sidoarjo, misalnya perizinan usaha, kesehatan dan sejenisnya terlihat dalam pertanyaan nomor B.2. (3) Upaya Pemkab Sidoarjo dalam upaya mewujudkan ketertiban masyarakat, misalnya kriminilitas, kerusuhan dan sebagainya terlihat dalam pertanyaan nomor B.3.

Tabel 5.5
Distribusi Jawaban Responden berdasarkan Keberhasilan Pemkab Sidoarjo Tahun 2003

Item	Tidak Puas		Kurang Puas		Cukup Puas		Puas		Sangat Puas	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Pengembangan Ekonomi	-	-	13	8,90	90	61,64	37	25,34	6	4,11
Pelayanan Publik	2	1,37	8	5,48	89	60,96	44	30,14	3	2,05
Ketertiban Masyarakat	-	-	22	15,07	91	62,33	29	19,86	4	2,74

Berdasarkan Tabel 5.5 penilaian responden terhadap keberhasilan kepemimpinan Pemkab Sidoarjo, terkait dengan pengembangan ekonomi diketahui 0,00 % responden menyatakan sangat memuaskan, 8,90 % responden menyatakan memuaskan, 61,64 % responden menyatakan cukup memuaskan, 25,34 % responden menyatakan kurang memuaskan dan 4,11 % responden menyatakan tidak memuaskan.

Sedangkan terkait dengan pelayanan publik Pemkab Sidoarjo diketahui bahwa 1,37 % responden menyatakan sangat memuaskan, 5,48 % responden

menyatakan memuaskan, 60,96 % responden menyatakan cukup memuaskan, 30,14 % responden menyatakan kurang memuaskan dan 2,05 % responden menyatakan tidak memuaskan.

Adapun terkait dengan upaya Pemkab Sidoarjo mewujudkan ketertiban masyarakat diketahui bahwa 0,00 % responden menyatakan sangat memuaskan, 15,07 % responden menyatakan memuaskan, 62,33 % responden menyatakan cukup memuaskan, 19,86 % responden menyatakan kurang memuaskan dan 2,74 % responden menyatakan tidak memuaskan.

5.2.1.2. Variabel Faktor-Faktor Keberhasilan Kepemimpinan

5.2.1.2.1. Variabel Hubungan Pemimpin-Anggota

Kuesiner untuk variabel hubungan pemimpin-anggota terbagi atas lima alternatif jawaban yaitu sangat percaya/ sangat akrab dan bersahabat/ selalu, percaya/ akrab dan bersahabat/ bersedia, cukup, kurang dan tidak baik. Jumlah pertanyaan sebanyak 3 butir meliputi: (1) Kepercayaan Bupati terhadap bawahannya dalam pengambilan keputusan, terutama terkait dengan bidang tugasnya terlihat dalam pertanyaan nomor C.1.1. (2) Suasana keakraban dan persahabatan Bupati terhadap bawahannya terlihat dalam pertanyaan nomor C.1.2. (3) Kesedian Bupati berdialog dengan bawahannya terlihat dalam pertanyaan nomor C.1.3.

Tabel 5.6
Distribusi Jawaban Responden berdasarkan Hubungan Pemimpin-Anggota
di Pemkab Sidoarjo Tahun 2003

Item	Tidak		Kurang		Cukup		Baik		Sangat Baik	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Kepercayaan Bupati terhadap Bawahan	-	-	-	-	60	41,10	71	48,63	15	10,27
Suasana keakraban dan perhabatan	-	-	2	1,37	68	46,58	60	41,10	16	10,96
Kesediaan berdialog	-	-	1	0,68	34	23,29	89	60,96	22	15,07

Berdasarkan Tabel 5.6 penilaian responden terhadap hubungan pemimpin dengan anggota, terkait dengan kepercayaan Bupati kepada bawahannya dalam pengambilan keputusan, terutama dengan bidang tugasnya diketahui 0,00 % responden menyatakan sangat percaya, 0,00 % responden menyatakan percaya, 41,10 % responden menyatakan cukup percaya, 48,63 % responden menyatakan kurang percaya dan 10,27 % responden menyatakan tidak percaya atau sangat kurang percaya.

Sedangkan terkait dengan suasana keakraban dan bersahabatan Bupati dengan bawahannya diketahui 0,00 % responden menyatakan sangat akrab dan bersahabat, 1,37 % responden menyatakan akrab dan bersahabat, 46,58 % responden menyatakan cukup akrab dan bersahabat, 41,10 % responden menyatakan kurang akrab dan bersahabat dan 10,96 % responden menyatakan tidak akrab dan bersahabat.

Adapun terkait dengan kesedian Bupati berdialog dengan bawahannya diketahui 0,00 % responden menyatakan selalu bersedia, 0,68 % responden menyatakan bersedia, 23,29 % responden menyatakan cukup bersedia, 60,96 % responden menyatakan kurang bersedia dan 15,07 % responden menyatakan tidak bersedia dialog.

5.2.1.2.2. Variabel Derajat Susunan Kerja

Kuesiner untuk variabel derajat susunan kerja terbagi atas lima alternatif jawaban yaitu sangat baik, baik, cukup, kurang baik dan tidak baik. Jumlah pertanyaan sebanyak 3 butir meliputi: (1) Pelaksanaan Standarisasi kinerja di Pemkab Sidoarjo, misalnya baik dalam bentuk juklak atau juknis terlihat dalam pertanyaan nomor C.2.1 (2) Pelaksanaan perencanaan program Pemkab Sidoarjo terlihat dalam pertanyaan nomor C.2.2. (3) Pelaksanaan pembagian kewenangan dan tanggung jawab di Pemkab Sidoarjo terlihat dalam pertanyaan nomor C.2.3.

Tabel 5.7
Distribusi Jawaban Responden berdasarkan Derajat Susunan Kerja di Pemkab Sidoarjo Tahun 2003

Item	Tidak		Kuran g		Cukup		Baik		Sangat Baik	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Pelaksanaan Standarisasi Kinerja	2	1,37	3	2,05	66	45,21	65	44,52	10	6,85
Pelaksanaan perencanaan Program	-	-	3	2,05	58	39,73	72	49,32	13	8,90
Pelaksanaan pembagian kewenangan dan tanggung jawab	-	-	6	4,11	55	37,67	78	53,42	7	4,79

Berdasarkan Tabel 5.7 penilaian responden terhadap derajat susunan kerja, terkait dengan pelaksanaan standarisasi kinerja di Pemkab Sidoarjo, misalnya dalam bentuk juklak atau juknis diketahui 1,37 % responden menyatakan sangat baik, 2,05 % responden menyatakan baik, 45,21 % responden menyatakan cukup baik, 44,52 % responden menyatakan kurang baik dan 6,85 % responden menyatakan tidak baik.

Sedangkan terkait dengan pelaksanaan perencanaan program di Pemkab Sidoarjo diketahui 0,00 % responden menyatakan sangat baik, 2,05 % responden menyatakan baik, 39,73 % responden menyatakan cukup baik, 49,32 % responden menyatakan kurang baik dan 8,90 % responden menyatakan tidak baik.

Adapun terkait dengan pelaksanaan pembagian kewenangan dan tanggung jawab diketahui 0,00 % responden menyatakan sangat baik, 4,11 % responden menyatakan baik, 37,67 % responden menyatakan cukup baik, 53,42 % responden menyatakan kurang baik dan 4,79 % responden menyatakan tidak baik.

5.2.1.2.3. Variabel Kedudukan Kekuasaan Pemimpin

Kuesiner untuk variabel kedudukan kekuasaan pemimpin terbagi atas lima alternatif jawaban yaitu sangat transparan/ mendukung, transparan/ mendukung, cukup transparan/ mendukung, kurang transparan/ mendukung dan tidak transparan/ mendukung. Jumlah pertanyaan sebanyak 4 butir meliputi: (1) Proses pemilihan Bupati terlihat dalam pertanyaan nomor C.3.1 (2) Dukungan legislatif terhadap berbagai kebijakan Bupati terlihat dalam pertanyaan nomor C.3.2. (3) Dukungan karyawan terhadap berbagai kebijakan Bupati terlihat dalam pertanyaan nomor C.3.3. (4) Dukungan masyarakat terhadap berbagai kebijakan Bupati terlihat dalam pertanyaan nomor C.3.4

Tabel 5.8
Distribusi Jawaban Responden berdasarkan Kedudukan Kekuasaan Pemimpin di Pemkab Sidoarjo Tahun 2003

Item	Tidak		Kurang		Cukup		Baik		Sgt baik	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Proses pemilihan Bupati	-	-	4	2,74	61	41,78	57	39,04	24	16,44
Dukungan legislatif	1	0,68	1	0,68	62	42,47	57	39,04	25	17,12
Dukungan Karyawan Pemkab	1	0,68	1	0,68	50	34,25	63	43,15	31	21,23
Dukungan Masyarakat	1	0,68	5	3,42	74	50,68	49	33,56	17	11,64

Berdasarkan Tabel 5.8 penilaian responden terhadap kedudukan kekuasaan pemimpin, terkait dengan proses pemilihan Bupati Win Hendrarso diketahui 0,00 % responden menyatakan sangat transparan, 2,74 % responden menyatakan transparan, 41,78 % responden menyatakan cukup transparan, 39,04

% responden menyatakan kurang transparan dan 16,44 % responden menyatakan tidak transparan.

Sedang terkait dengan dukungan legislatif terhadap berbagai kebijakan Bupati Pemkab Sidoarjo, terutama pengembangan dalam pengembangan ekonomi, pelayanan publik dan ketertiban masyarakat diketahui 0,68 % responden menyatakan sangat mendukung, 0,68 % responden menyatakan mendukung, 42,47 % responden menyatakan cukup mendukung, 39,04 % responden menyatakan kurang mendukung dan 17,12 % responden menyatakan tidak mendukung.

Terkait dengan dukungan karyawan Pemkab Sidoarjo terhadap berbagai kebijakan Bupati, terutama pengembangan dalam pengembangan ekonomi, pelayanan publik dan ketertiban masyarakat diketahui 0,68 % responden menyatakan sangat mendukung, 0,68 % responden menyatakan mendukung, 34,25 % responden menyatakan cukup mendukung, 43,15 % responden menyatakan kurang mendukung dan 21,23 % responden menyatakan tidak mendukung.

Adapun terkait dengan dukungan masyarakat Sidoarjo (termasuk LSM, pers dan LSM) terhadap berbagai kebijakan Bupati, terutama pengembangan dalam pengembangan ekonomi, pelayanan publik dan ketertiban masyarakat diketahui 0,68 % responden menyatakan sangat mendukung, 3,42 % responden menyatakan mendukung, 50,68 % responden menyatakan cukup mendukung, 33,56 % responden menyatakan kurang mendukung dan 11,64 % responden menyatakan tidak mendukung.

5.3. Penyebaran Skor Variabel Penelitian

Untuk mengetahui kecenderungan penilaian responden terhadap variabel penelitian dapat dilihat melalui penyebaran skor kuesiner dari variabel penelitian secara keseluruhan. Berdasarkan tabel di atas tampak bahwa skor rata-rata responden berada di atas skor rata-rata variabel. Hal ini menunjukkan kecenderungan kepuasan responden terhadap keberhasilan kepemimpinan di Pemkab Sidoarjo lebih rendah dari cukup.

Berdasarkan tabel di atas tampak bahwa skor rata-rata responden berada di atas skor rata-rata variabel. Hal ini menunjukkan kecenderungan kepercayaan, keakraban, perhabatan dan kesediaan dialog antara pemimpin dengan bawahannya di Pemkab Sidoarjo cenderung kurang percaya, kurang akrab dan kurang bersedia dialog.

Berdasarkan tabel di atas tampak bahwa skor rata-rata responden berada di atas skor rata-rata variabel. Hal ini menunjukkan pelaksanaan standar kinerja, program dan pembagian kewenangan serta tanggung jawab di Pemkab Sidoarjo cenderung kurang baik.

Berdasarkan tabel di atas tampak bahwa skor rata-rata responden berada di atas skor rata-rata variabel. Hal ini menunjukkan pelaksanaan standar kinerja, program dan pembagian kewenangan serta tanggung jawab di Pemkab Sidoarjo cenderung kurang baik.

5.4. Uji Validitas dan Reliabilitas

Analisis uji *validitas* dan *reliabilitas* instrumen atas variabel-variabel penelitian dilakukan dengan bantuan program SPSS versi 10.

5.4.1. Uji Validitas

Pengujian validitas ini skor item harus mempunyai korelasi positif dengan skor total. Item-item yang memiliki korelasi kurang dari 0,30 dianggap tidak valid, sehingga harus dikeluarkan. Hasil Uji Korelasi Pearson dapat dilihat pada tabel 5.10 berikut:

Tabel 5.9
Tingkat Korelasi Masing-masing Item

ITEM	KORELASI	R TABEL	KETERANGAN
Pengembangan Ekono	0,6313	0,3	Valid
Pelayanan Publik	0,6156	0,3	Valid
Tertib Masyarakat	0,5059	0,3	Valid
Kepercayaan	0,6603	0,3	Valid
Keakraban & Bersahabat	0,6773	0,3	Valid
Kesedian Berdialog	0,6710	0,3	Valid
Pelaksanaan Standarisasi Kinerja	0,6165	0,3	Valid
Pelaksanaan Perencanaan Program	0,6579	0,3	Valid
Pelaksanaan Pembagian Kewenangan	0,6465	0,3	Valid
Proses Pemilihan	0,7710	0,3	Valid
Dukungan Legislatif	0,7613	0,3	Valid
Dukungan Karyawan Pemkab	0,6618	0,3	Valid
Dukungan Masyarakat	0,6753	0,3	Valid

Reliability Coefficients

N of Cases = 146.0

N of Items = 13

Alpha = .9208

Sumber: Lampiran 3 (Uji Validitas)

Dari seluruh item pada tabel 5.9 menunjukkan seluruh nilai korelasi item dengan skor total lebih dari 0,30; sehingga data penelitian ini dinyatakan valid.

5.4.2. Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas dilakukan berdasarkan realibilitas internal (*internal consistency*) dengan menggunakan rumus *Alpha Crobach*. Konsepnya adalah konsistensi di antara masing-masing variabel. Hasil pengolahan data pada tabel

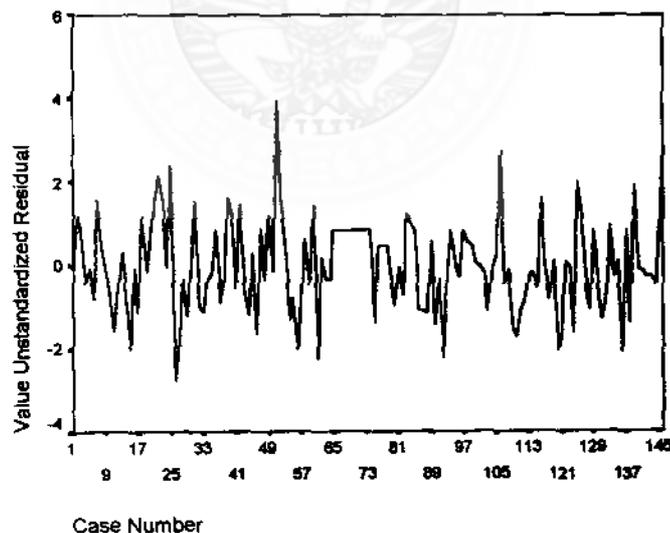
5.10 di atas didapatkan nilai Alpha 0,9208. Karena mendekati satu dapat dinyatakan signifikansi sebagai alat (kuesiner) dapat diandalkan atau *realible*.

5.5. Uji Asumsi

5.5.1. Uji *Heteroskedastisitas*

Uji ini bertujuan untuk mengetahui apakah terjadi penyimpangan karena terlalu bervariasinya nilai data yang diteliti. Adanya heteroskedastisitas dapat dilihat dari pola grafik atau plot nilai residual. Jika pola perubahan nilai residual cenderung mendatar dan konstan dapat diindikasikan tidak terjadi heteroskedastisitas dan sebaliknya jika pola yang terbentuk tidak mendatar berarti terjadi heteroskedastisitas.

Gambar 5.1.
Uji *Heteroskedastisitas*



Sumber : Lampiran 4 (Uji Asumsi)

Pola sebaran plot residual dengan menggunakan SPSS yang terbentuk pada gambar 5.1. menunjukkan cenderung mendatar dan konstan sehingga dapat dikatakan tidak terjadi gejala heteroskedastisitas pada model regresi.

5.5.2. Uji *Multikolinearuty*

Pengujian ini dimaksudkan untuk mengetahui apakah terjadi hubungan atau korelasi antar variabel independen yang menjelaskan model regresi. Untuk mendeteksi keberadaan multikolineritas dalam regresi berganda dengan menggunakan nilai VIF (*Variance Inflation Factor*). Jika nilai VIF > 5 dapat dikatakan bahwa variabel independen tersebut terjadi multikolineritas variabel independen yang lain dan demikian pula sebaliknya. Nilai VIF dari masing-masing faktor dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 5.10
Uji *Multikolneritas*

Model	<i>Collinearity Statistic</i>	
	<i>Tolerance</i>	VIF
Fac 1	0,424	2,357
Fac 2	0,556	1,797
Fac 3	0,462	2,165

Sumber: Lampiran 4 (Uji Asumsi)

Hasil pengolahan pada tabel 5.10 menunjukkan bahwa variabel independen dalam model regresi mempunyai nilai VIF < 5, artinya tidak terjadi multikolineritas pada faktor-faktor di atas.

5.5.3. *Autokorelasi*

Asumsi penting dari model regresi berganda adalah tidak ada autokorelasi. Autokorelasi bisa didefinisikan sebagai korelasi antara anggota serangkaian dan observasi yang diurutkan menurut waktu. Metode yang digunakan untuk mendeteksi apakah suatu model mengandung autokorelasi atau tidak dengan menggunakan uji Durbin-Watson (D-W). Jika nilai D-W sekitar 2 ($du < D-W < 4-du$) dapat dikatakan tidak terjadi autokorelasi. Nilai statistik Durbin-Watson dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 5.11
Uji Autokorelasi

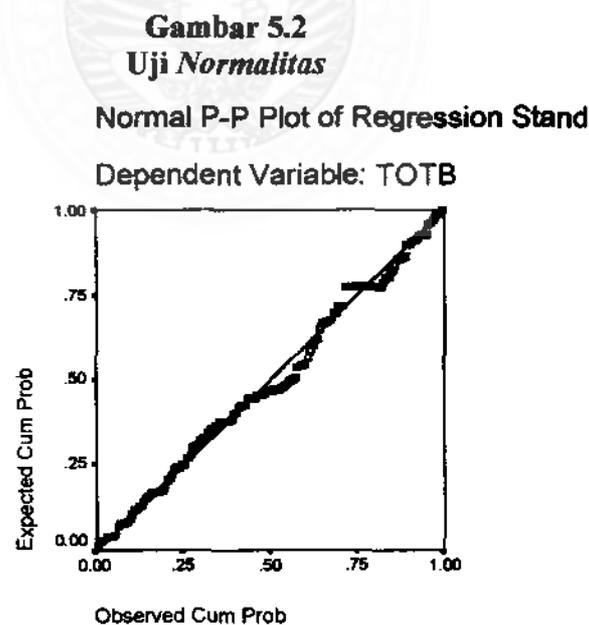
Model	Durbin-Watson
1	1,752

Sumber: Lampiran 4 (Uji Asumsi)

Tabel 5.10 menunjukkan nilai D-W sebesar 1,752. Nilai du untuk $n = 146$ dan banyaknya $k = 3$ adalah 1,74. Dengan demikian $D-W > du$ dan $D-W < 4-du$ sehingga model tersebut tidak terjadi *autokorelasi*.

5.5.4. Uji Normalitas

Tujuan uji ini adalah untuk mengetahui apakah *gangguan (error)* memiliki pola yang berbentuk distribusi normal. Hasil uji normalitas dapat dilihat pada gambar berikut:



Sumber: Lampiran 4 (Uji Asumsi)

Dengan melihat gambar 5.2. kecenderungan pola menunjukkan garis lurus. Ini artinya bahwa *gangguan (error)* mengikuti distribusi normal.

5.6. Analisis Regresi Berganda

Pada tahap analisis regresi berganda ini akan diuji hubungan linier antara variabel independen dengan variabel dependen. Dalam penelitian ini variabel dependen adalah keberhasilan kepemimpinan, sedangkan variabel independen adalah faktor-faktor keberhasilan kepemimpinan, yang terdiri dari faktor hubungan pemimpin-anggota, derajat susunan tugas dan kedudukan kekuasaan pemimpin.

Analisis regresi berganda dilakukan dengan program SPSS versi 10, dipergunakan untuk mengukur besarnya hubungan dan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen serta melihat dari variabel-variabel independen tersebut yang secara dominan mempengaruhi variabel dependen.

5.6.1. Uji F/ Uji Bersama

Uji F statistik digunakan untuk menguji keberartian pengaruh dari seluruh variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel terikat. Hipotesis dirumuskan sebagai berikut:

$H_0 : b_1, b_2, b_3 = 0$, artinya tidak terdapat pengaruh yang signifikan secara bersama-sama (*simultan*) dari seluruh variabel bebas (X_1 s.d. X_3) terhadap variabel terikat (Y).

$H_1 : b_1, b_2, b_3 \neq 0$, artinya terdapat pengaruh yang signifikan secara bersama-sama (*simultan*) dari seluruh variabel bebas (X_1 s.d. X_3) terhadap variabel terikat (Y).

Nilai hasil uji F dapat diketahui pada table berikut :

Tabel 5.12
Uji F/ Uji Bersama

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Significant
Regression	185.845	3	61.948	47.575	.000
Residual	184.901	142	1.302		
Total	370.747	145			

Sumber: Lampiran 5 (Analisis Regresi Berganda)

Berdasarkan uji F pada tabel 5.12 pengujian secara bersama-sama dengan analisis regresi berganda diketahui variabel independen yaitu variabel-variabel keberhasilan kepemimpinan mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap variabel dependen yaitu keberhasilan kepemimpinan. Kriteria pengambilan keputusan dalam uji F yaitu membandingkan nilai signifikansi dengan alpha. Hasil uji F yang diperoleh dari tabel 5.12 tampak bahwa signifikansi F sebesar 0,000 lebih kecil dari alpha 0,05.

Sesuai dengan kriteria bahwa H_0 di tolak jika nilai signifikansi $F < \alpha$, sehingga H_1 diterima. Artinya, bahwa variabel faktor-faktor keberhasilan kepemimpinan secara bersama-sama terbukti berpengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan.

Pertanyaannya seberapa besar pengaruhnya dapat dilihat pada table berikut

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F. Change	df1	df2	Sig. F. Change
1	0,708	0,501	0,491	1.1411	0,501	47.575	3	142	.000

Sumber: Lampiran 5

Berdasarkan tabel di atas diketahui pengaruh yang signifikan dari variabel bebas terhadap variabel terikat sebesar 50,1 % dan sisanya sebesar 49,9 % dipengaruhi oleh variabel lain di luar variabel yang diteliti.

5.6.2. Uji t/ Uji Parsial

Uji t digunakan untuk menguji koefisien regresi secara parsial (b_1) dari variabel bebasnya. Hipotesa yang digunakan adalah:

$H_0 : b_i = 0$, artinya tidak terdapat pengaruh yang *signifikan* dari variabel bebas secara individual (X_i) terhadap variabel terikat (Y).

$H_0 : b_i \neq 0$, artinya terdapat pengaruh yang *signifikan* dari variabel bebas secara individual (X_i) terhadap variabel terikat (Y).

dimana $i = 0, 1, 2$ dan 3 .

Hasil nilai t dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5.13

Uji t

Item	Unstandardized Coefficients		Unstandardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Ollinearity Statistic	
	B	Std. Error	Beta			Ero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
Keberhasilan Kepemimpinan	1.553	.691	-	2.250	.026	-	-	-	-	-
Hub. Pemimpin-Anggota	.260	.088	.269	2.959	.004	.625	.241	.175	.424	2.357
Derajat Susunan Tugas	.332	.073	.359	4.522	.000	.636	.355	.268	.556	1.797
Kedudukan Kekuasaan Pemimpin	.106	.052	.179	2.055	.042	.583	.170	.122	.462	2.165

Sumber: Lampiran 5 (Analisi Regresi)

Berdasarkan uji t pada table 5.13 diketahui bahwa keberhasilan berinisiatif kepemimpinan sebesar 1,553 pada signifikansi 0,026 dengan $\alpha = 0,05$,

ternyata signifikansi 0,026 lebih kecil dari $\alpha = 0,05$. Sehingga dapat ditarik kesimpulan H_0 ditolak, berarti H_1 diterima. Berarti memang benar konstanta (b_0) tidak sama dengan nol.

Variabel hubungan pemimpin-anggota yaitu hubungan pemimpin-anggota mempunyai koefisien b_1 sebesar 0,260 pada signifikansi 0,004 dengan $\alpha = 0,05$; ternyata signifikansi 0,004 lebih kecil dari α . Sehingga dapat ditarik kesimpulan H_0 ditolak, berarti H_1 diterima. Berarti memang benar koefien b_1 tidak sama dengan nol.

Sedangkan variabel Derajat Susunan Tugas mempunyai koefisien b_2 sebesar 0,332 pada signifikansi 0,000 dengan $\alpha = 0,05$, ternyata signifikansi 0,000 lebih kecil dari α . Sehingga dapat ditarik kesimpulan H_0 ditolak, berarti H_1 diterima. Berarti memang benar koefien b_2 tidak sama dengan nol. Artinya, semakin jelas tugas yang diberikan pemimpin akan semakin besar pengaruhnya terhadap keberhasilan berinisiatif kepemimpinan.

Adapun variabel kedudukan kekuasaan pemimpin mempunyai koefisien b_3 sebesar 0,106 pada signifikansi 0,042 dengan $\alpha = 0,05$, ternyata signifikansi 0,042 lebih kecil dari α . Sehingga dapat ditarik kesimpulan H_0 ditolak, berarti H_1 diterima. Berarti memang benar koefien b_3 tidak sama dengan nol.

Dari hasil pengujian di atas dapat ditarik kesimpulan yaitu variabel 1, 2 dan 3 mempengaruhi variabel keberhasilan kepemimpinan. Hal ini dapat dinyatakan dalam bentuk persamaan regresi:

$$Y = 1,553 + 0,260 X_1 + 0,332 X_2 + 0,106 X_3$$

Nilai beta standar untuk tiga variabel adalah $X_1 = 0,260$; $X_2 = 0,332$ dan $X_3 = 0,106$. Dari ketiga variabel tersebut yang mempunyai pengaruh dominan

terhadap variabel keberhasilan kepemimpinan adalah variabel X2, yaitu variabel derajat susunan tugas. Hal ini dapat dilihat dari nilai standar koefisien beta paling besar dibanding yang lain yaitu 0,359.



BAB 6
PEMBAHASAN



BAB 6

PEMBAHASAN

6.1. Pembahasan Hasil Penelitian

Hipotesis pertama adalah dugaan bahwa variabel kualitas hubungan pemimpin-anggota, susunan tugas dan kedudukan kekuasaan pemimpin secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap keberhasilan kepemimpinan di Pemkab Sidoarjo. Dari perhitungan persamaan regresi berganda, angka konstante dalam penelitian ini adalah positif 1,553 yang berarti meskipun variabel-variabel bebas lainnya nilainya nol, keberhasilan kepemimpinan Pemkab Sidoarjo tetap meningkat positif. Nilai sumbangan variabel-variabel kualitas hubungan pemimpin-anggota, susunan tugas dan kedudukan kekuasaan pemimpin secara bersama-sama adalah 50,1 %. Sedangkan sisanya sebesar 49,9 % mempunyai arti bahwa keberhasilan kepemimpinan Pemkab Sidoarjo dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

Hipotesis kedua, dugaan bahwa variabel hubungan pemimpin-anggota mempunyai pengaruh paling besar (*dominan*) terhadap keberhasilan kepemimpinan Pemkab Sidoarjo tidak diterima, tetapi variabel derajat susunan tugas. Dengan taraf nyata $\alpha = 0,05$, variabel hubungan pemimpin-anggota mempunyai nilai beta standar 0,269 pada signifikansi 0,004 di bawah variabel derajat susunan tugas mempunyai nilai beta standar 0,359 pada signifikansi sebesar 0,000. Kemudian diikuti variabel kedudukan kekuasaan pemimpin mempunyai nilai beta standar 0,179 pada signifikansi 0,042. Jadi variabel derajat susunan tugas mempunyai pengaruh

paling besar (*dominan*) terhadap keberhasilan kepemimpinan Pemkab Sidoarjo adalah 0,000 (*signifikan*) dengan sumbangan terhadap keberhasilan kepemimpinan Pemkab Sidoarjo yaitu sebesar 0,359 .

Hasil penelitian ini mempunyai kesesuaian sebagaimana dalam pendekatan kontingensi *Fiedler* (dalam Sutarto, 1998: 111-137), yaitu bahwa tingkat struktur dalam tugas yang akan dikerjakan, kualitas hubungan pemimpin-anggota, kekuasaan jabatan pemimpin (*Fiedler*), kejelasan peran bawahan, ketersediaan informasi (*Evans dan House*), norma kelompok, penerimaan bawahan akan keputusan pemimpin (*Farris*) dan kematangan bawahan (*Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard*) sebagai faktor yang mempengaruhi efektifitas kepemimpinan.

Berdasarkan hasil analisis, data lapangan dan mengacu teorinya *Fiedler*, ada beberapa hal yang perlu digaris bawahi di sini, Pertama, bahwa tiga variabel di atas, yaitu hubungan pemimpin-anggota, derajat susunan tugas dan kedudukan kekuasaan pemimpin secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap keberhasilan kepemimpinan Pemkab Sidoarjo. Tetapi yang bisa dijelaskan dari data yang ada sebesar 50,1 %. Sedangkan sisanya sebesar 49,9 % mempunyai arti bahwa keberhasilan kepemimpinan Pemkab Sidoarjo dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini. Artinya, jika ditambah variabel bebasnya, seperti, kejelasan peran bawahan, ketersediaan informasi, norma kelompok, penerimaan bawahan akan keputusan pemimpindan kematangan bawahan, motivasi kehidupan pribadi, gaji, kondisi kerja, keamanan kerja, teknik pengawasan, status, kebijaksanaan dan administrasi intansi, tanggung jawab, potensi tumbuh, pekerjaan

itu sendiri, kemajuan, pengakuan dan prestasi. dan sebagainya akan lebih besar dalam menjelaskan keberhasilan kepemimpinan Pemkab Sidoarjo.

Kedua, tidak diterimanya hipotesa yang kedua, yaitu variabel hubungan pemimpin-anggota sebagai variabel pengaruh yang paling besar sebagaimana yang dinyatakan oleh para peneliti di *University of Michigan* yang dipelopori oleh Rensis Likert melakukan studi kepemimpinan di akhir tahun 1940-an. Berdasarkan wawancara ekstensif baik dengan pemimpin maupun dengan yang dipimpin (yaitu manajer dan karyawan), studi Michigan ini dapat mengidentifikasi dua bentuk perilaku pemimpin, pertama, disebut sebagai *Job-Centered Leader Behavior* (pemimpin yang berorientasi produksi) dan kedua disebut *Employed-Centerd Leader behavior* (pemimpin yang berorientasi karyawan). Namun pada akhirnya Likert berkesimpulan bahwa pemimpin *Employed-Centerd Leader behavior*, umumnya cenderung lebih efektif. Dengan demikian perhatian utama sang pemimpin adalah pada kesejahteraan bawahan. (Robbins, 2001: hal. 6). Atau dalam istilah Fiedler yaitu kualitas hubungan pemimpin-anggota.

Namun untuk kasus di Pemkab Sidoarjo adalah variabel derajat susunan kerja yang mempunyai pengaruh paling besar terhadap keberhasilan kepemimpinan Pemkab Sidoarjo, yang diukur dari sejauhmana pelaksanaan standarisasi kinerja, pelaksanaan perencanaan program serta pembagian kewenangan dan tanggung jawab di Pemkab Sidoarjo. Artinya, keberhasilan kepemimpinannya tidak tergantung semata-mata pada faktor personal, tetapi bertumpu pada sistem yang dibangun. Apalagi ditambah data di lapangan untuk ketemu dengan Bupati Win Hendrarso tidaklah mudah. Juga masih adanya perasaan takut karyawan Pemkab Sidoarjo di

tingkat bawah dalam melakukan penilaian terhadap kepemimpinan Pemkab Sidoarjo bisa dimasukan sebagai tambahan bukti lain.

6.1.1. Variabel Keberhasilan Kepemimpinan

Variabel keberhasilan kepemimpinan Pemkab Sidoarjo terbagi atas lima alternatif jawaban yaitu sangat memuaskan, memuaskan, cukup memuaskan, kurang memuaskan dan tidak memuaskan. Jumlah pertanyaan sebanyak 3 butir meliputi: (1) Pengembangan ekonomi di Pemkab Sidoarjo, baik dalam bidang pertanian, perdagangan dan perindustrian. (2) Pelayanan publik di Pemkab Sidoarjo, misalnya perizinan usaha, kesehatan dan sejenisnya. (3) Upaya Pemkab Sidoarjo dalam upaya mewujudkan ketertiban masyarakat, misalnya kriminilitas, kerusuhan dan sebagainya.

Berdasarkan penilaian responden terhadap keberhasilan kepemimpinan Pemkab Sidoarjo, terkait dengan pengembangan ekonomi diketahui 8,90 % responden menyatakan memuaskan, 61,64 % responden menyatakan cukup memuaskan, 25,34 % responden menyatakan kurang memuaskan dan 4,11 % responden menyatakan tidak memuaskan. Sedangkan terkait dengan pelayanan publik Pemkab Sidoarjo diketahui bahwa 1,37 % responden menyatakan sangat memuaskan, 5,48 % responden menyatakan memuaskan, 60,96 % responden menyatakan cukup memuaskan, 30,14 % responden menyatakan kurang memuaskan dan 2,05 % responden menyatakan tidak memuaskan. Adapun terkait dengan upaya Pemkab Sidoarjo mewujudkan tertib masyarakat diketahui bahwa 15,07 % responden menyatakan memuaskan, 62,33 % responden menyatakan cukup memuaskan, 19,86

% responden menyatakan kurang memuaskan dan 2,74 % responden menyatakan tidak memuaskan.

Berdasarkan perhitungan persamaan regresi berganda, angka konstante dalam penelitian ini adalah positif 1,553 yang berarti meskipun variabel-variabel bebas lainnya nilainya nol, keberhasilan kepemimpinan Pemkab Sidoarjo tetap meningkat positif. Maka wajar jika Pemkab Sidoarjo mendapatkan dua penghargaan dalam dua tahun terakhir ini adalah *Otonomi Award* tahun ini (2002) dan penghargaan ISO 9001 dan 2000 Bidang pelayanan (*Management Quality Service/ MQS*) (31 Januari 2003). MQS merupakan penilaian internasional yang diberikan atas keberhasilannya menekan angka keterlambatan pengurusan izin pada Dinas Perizinan dan Penanaman Modal (PPM) Pemkab Sidoarjo. Artinya, disamping dinyatakan sebagai daerah dengan inisiatif menonjol dalam pembangunan ekonomi, juga menonjol dalam peningkatan layanan publik dan menonjol dengan resiko lokal terendah.

6.1.2. Variabel Derajat Susunan Tugas

Hasil analisis menunjukkan variabel derajat susunan tugas (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap keberhasilan kepemimpinan Pemkab Sidoarjo (Y) dengan nilai beta standar 0,359 pada *signifikansi* 0,000. Derajat Susunan Tugas dalam konteks ini dilihat bagaimana pelaksanaan standarisasi kinerja, pelaksanaan perencanaan program serta pelaksanaan pembagian kewenangan dan tanggung jawab di Pemkab Sidoarjo. Mengacu pendapatnya *Fiedler* (dalam Robbins, 2001: 11) bahwa ada beberapa faktor yang mempengaruhi efektifitas kepemimpinan dalam

pendekatan *kontingensi* (Sutarto, 1998: 111-137), salah satunya adalah tingkat struktur dalam tugas yang akan dikerjakan.

Berdasarkan hasil di lapangan penilaian responden terhadap derajat susunan kerja, terkait dengan pelaksanaan standarisasi kinerja di Pemkab Sidoarjo, misalnya dalam bentuk juklak atau juknis diketahui 1,37 % responden menyatakan sangat baik, 2,05 % responden menyatakan baik, 45,21 % responden menyatakan cukup baik, 44,52 % responden menyatakan kurang baik dan 6,85 % responden menyatakan tidak baik. Sedangkan terkait dengan pelaksanaan perencanaan program di Pemkab Sidoarjo diketahui 2,05 % responden menyatakan baik, 39,73 % responden menyatakan cukup baik, 49,32 % responden menyatakan kurang baik dan 8,90 % responden menyatakan tidak baik. Adapun terkait dengan pelaksanaan pembagian kewenangan dan tanggung jawab diketahui 4,11 % responden menyatakan baik, 37,67 % responden menyatakan cukup baik, 53,42 % responden menyatakan kurang baik dan 4,79 % responden menyatakan tidak baik.

Jadi berdasarkan hasil analisis dan temuan di lapangan serta mengacu teori *Fiedler* bahwa disamping derajat susunan tugas mempunyai pengaruh yang paling besar terhadap keberhasilan kepemimpinan Pemkab Sidoarjo, juga menunjukkan bahwa keberhasilan kepemimpinan Pemkab Sidoarjo bukan semata-mata faktor personal, tetapi bertumpu pada sistem yang dibangun.

Menarik suatu model kepemimpinan *Vroom – Yetton* (Jago), yang pertama kali dikembangkan oleh *Victor Vroom* dan *Ohilip Yetton* pada tahun 1973 dan diperbaiki oleh *Vroom Arthur G. Jago* (dalam Sutarto, 1998: 124). Suatu teori kepemimpinan yang memberikan seperangkat aturan untuk menentukan ragam dan

banyaknya pengambilan keputusan partisipatif dalam situasi-situasi yang berlainan. Sekalipun tidak dipungkiri diberbagai instansi yang ada di Pemkab Sidoarjo tidak jauh berbeda sebagaimana di Pemkab/ Pemkot lainnya, yaitu lamban, sangat prosedural dan sangat tergantung kepada pimpinannya. Seperti, dalam kasus di beberapa Puskesmas di Pemkab Sidoarjo dan bahkan di RSUD Sidoarjo. Di mana yang terakhir ini adalah satu-satunya instansi yang memberlakukan retribusi untuk penelitian.

6.1.3. Variabel Hubungan Pemimpin-Anggota

Hasil penelitian menunjukkan variabel hubungan pemimpin-anggota (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap keberhasilan kepemimpinan dengan nilai beta standar 0,269 pada signifikansi 0,004. Variabel kualitas hubungan pemimpin dengan anggota, yang dimaksud di sini antara lain, kepercayaan yang diberikan pemimpin kepada bawahannya dalam pengambilan keputusan, terutama terkait dengan bidang tugasnya; juga suasana keakraban dan persahabatan serta kesediaan pemimpin berdialog dengan bawahannya dalam menghadapi berbagai hal, baik formal maupun non-formal.

Sesuai pendapatnya *Fiedler* (dalam Robbins, 2001: 11) bahwa ada beberapa faktor yang mempengaruhi efektifitas kepemimpinan dalam pendekatan kontingensi (Sutarto, 1998: 111-137), salah satunya adalah faktor hubungan pemimpin-anggota. Kualitas hubungan pimpinan-anggota, dilihat sejauhmana tingkat keyakinan, kepercayaan dan respek bawahan terhadap pemimpin mereka. Situasi yang menguntungkan bagi pemimpin ditandai adanya hubungan yang baik antara

pemimpin dengan bawahan, pemimpin dapat diterima bawahan, begitu pula sebaliknya, terjalin hubungan serasi antara kedua belah pihak, terbina suasana persahabatan, tiada pertikaian, setiap perbedaan pendapat dapat diselesaikan dengan memuaskan kedua belah pihak (Sutarto, 1998: 111).

Berdasarkan penilaian responden terhadap hubungan pemimpin dengan anggota, terkait dengan kepercayaan Bupati kepada bawahannya dalam pengambilan keputusan, terutama dengan bidang tugasnya diketahui 41,10 % responden menyatakan cukup percaya, 48,63 % responden menyatakan kurang percaya dan 10,27 % responden menyatakan tidak percaya atau sangat kurang percaya. Sedangkan terkait dengan suasana keakraban dan bersahabatan Bupati dengan bawahannya diketahui 1,37 % responden menyatakan akrab dan bersahabat, 46,58 % responden menyatakan cukup akrab dan bersahabat, 41,10 % responden menyatakan kurang akrab dan bersahabat dan 10,96 % responden menyatakan tidak akrab dan bersahabat. Adapun terkait dengan kesediaan Bupati berdialog dengan bawahannya diketahui 0,68 % responden menyatakan bersedia, 23,29 % responden menyatakan cukup bersedia, 60,96 % responden menyatakan kurang bersedia dan 15,07 % responden menyatakan tidak bersedia dialog.

Jadi berdasarkan analisis dan penelitian di lapangan serta mengacu teori Fiedler di atas diketahui bahwa disamping kualitas hubungan pemimpin-anggota mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap keberhasilan kepemimpinan Pemkab Sidoarjo, juga menunjukkan bahwa disamping kejelasan sistem, mekanisme dan standar kinerja, yang sama penting adalah faktor-faktor personal, seperti, bagaimana

menumbuhkan kepercayaan pemimpin terhadap bawahannya, suasana persahabatan dan keakraban serta kesediaan dialog antara pemimpin-anggota.

Perlu diingatkan di sini penemuan para peneliti di *University of Michigan* yang dipelopori oleh *Rensis Likert* melakukan studi kepemimpinan di akhir tahun 1940-an yang berkesimpulan bahwa pemimpin *Employed-Centered Leader behavior*, (pemimpin yang berorientasi karyawan) umumnya cenderung lebih efektif. Hal itu akan relevan dengan kasus di Pemkab Sidoarjo ketika didahului dengan melakukan penataan sistem atau manajemen pemerintahannya, terutama yang terkait dengan pengembangan ekonomi, pelayanan publik dan upaya untuk mewujudkan tertib masyarakat di Pemkab Sidoarjo.

Bahkan lebih jelas sebagaimana yang dikemukakan pada model kepemimpinan Fiedler bahwa kinerja kelompok yang efektif bergantung pada padanan yang tepat antara interaksi dari si pemimpin dengan bawahannya serta sampai tingkat mana situasi memberikan kendali dan pengaruh kepada si pemimpin. Sedangkan model kepemimpinan *Vroom – Yetton (Jago)*, pertama kali dikembangkan oleh *Victor Vroom* dan *Ohilip Yetton* pada tahun 1973 dan diperbaiki oleh *Vroom Arthur G. Jago* (dalam Sutarto, 1998: 124). Model ini lebih sempit pengertiannya daripada teori *kontingensi* lainnya, yakni memusatkan perhatiannya hanya pada salah satu bagian proses kepemimpinan, yaitu sampai seberapa besar partisipasi dalam pembuatan keputusan yang diberikan kepada bawahan.

Lebih-lebih pada era otonomi daerah, terlepas keterbatasannya dan terkait dengan masalah ini adalah memberikan apresiasi yang tinggi terhadap partisipasi masyarakat dalam proses pembangunan dan tidak menggantungkan semata-mata

kepada pemimpin. Dimana masyarakat diharapkan sebagai pelaku pembangunan, bukan sebagai obyek pembangunan semata. Artinya, bagaimana menjadikan antara pemimpin dengan anggota, termasuk di dalamnya masyarakat sebagai kekuatan yang sinergis bagi pembangunan adalah suatu keniscayaan.

6.1.4. Variabel Kedudukan Kekuasaan Pemimpin

Hasil analisis penelitian menunjukkan variabel kedudukan kekuasaan pemimpin berpengaruh positif dan signifikan terhadap keberhasilan kepemimpinan Pemkab Sidoarjo dengan nilai beta standar 0,179 pada signifikansi 0,042. Variabel kedudukan kekuasaan pemimpin dalam konteks ini antara lain, dalam proses pemilihan pemimpin, dukungan legislatif, bawahan dan masyarakat terhadap berbagai kebijakan pemimpin, terutama dalam pengembangan ekonomi, pelayanan publik dan upaya mewujudkan ketertiban masyarakat.

Berdasarkan penilaian responden terhadap kedudukan kekuasaan pemimpin, terkait dengan proses pemilihan Bupati Win Hendrarso diketahui 2,74 % responden menyatakan transparan, 41,78 % responden menyatakan cukup transparan, 39,04 % responden menyatakan kurang transparan dan 16,44 % responden menyatakan tidak transparan. Sedang terkait dengan dukungan legislatif terhadap berbagai kebijakan Bupati Pemkab Sidoarjo, terutama pengembangan dalam pengembangan ekonomi, pelayanan publik dan ketertiban masyarakat diketahui 0,68 % responden menyatakan sangat mendukung, 0,68 % responden menyatakan mendukung, 42,47 % responden menyatakan cukup mendukung, 39,04 % responden menyatakan kurang mendukung dan 17,12 % responden menyatakan tidak mendukung.

Terkait dengan dukungan karyawan Pemkab Sidoarjo terhadap berbagai kebijakan Bupati, terutama pengembangan dalam pengembangan ekonomi, pelayanan publik dan ketertiban masyarakat diketahui 0,68 % responden menyatakan sangat mendukung, 0,68 % responden menyatakan mendukung, 34,25 % responden menyatakan cukup mendukung, 43,15 % responden menyatakan kurang mendukung dan 21,23 % responden menyatakan tidak mendukung.

Adapun terkait dengan dukungan masyarakat Sidoarjo (termasuk LSM, pers dan LSM) terhadap berbagai kebijakan Bupati, terutama pengembangan dalam pengembangan ekonomi, pelayanan publik dan ketertiban masyarakat diketahui 0,68 % responden menyatakan sangat mendukung, 3,42 % responden menyatakan mendukung, 50,68 % responden menyatakan cukup mendukung, 33,56 % responden menyatakan kurang mendukung dan 11,64 % responden menyatakan tidak mendukung. Jadi berdasarkan penelitian ini bahwa faktor kedudukan kekuasaan pemimpin dapat meningkatkan keberhasilan kepemimpinan.

Mengacu pendapatnya *Fiedler* (dalam Robbins, 2001: 11) bahwa ada beberapa faktor yang mempengaruhi efektifitas kepemimpinan dalam pendekatan kontingensi (Sutarto, 1998: 111-137), salah satunya adalah kedudukan kekuasaan pemimpin. Sesuai dengan pendapat Kotter (dalam Robbins 2001: 3) bahwa kepemimpinan berbeda dari manajemen. Manajemen yang baik menghasilkan tata tertib dan konsistensi dengan menyusun rencana-rencana formal, merancang struktur organisasi yang ketat dan memantau hasil melalui pembandingan dengan rencana. Kepemimpinan, sebaliknya, menyangkut hal yang mengatasi perubahan. Pemimpin menetapkan arah dengan mengembangkan suatu visi terhadap masa depan, kemudian

mereka menyatukan orang dengan mengkomunikasikan visi ini dan mengilhami mereka untuk mengatasi rintangan-rintangan.

Jadi berdasarkan analisis dan penelitian di lapangan serta mengacu teori Fiedler di atas diketahui bahwa disamping variabel kedudukan kekuasaan pemimpin mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap keberhasilan kepemimpinan Pemkab Sidoarjo, juga menunjukkan dukungan berbagai komponen terutama untuk konteks sekarang, seperti, legislatif, karyawan Pemkab Sidoarjo, masyarakat, termasuk di dalamnya kalangan LSM dan pers menjadi hal yang penting dalam mempengaruhi keberhasilan kepemimpinan, terutama dalam pengembangan ekonomi, pelayanan publik dan upaya untuk menciptakan tertib masyarakat.

Paul Hersey dan Ken Blanchard (dalam Robbins, 2001: 13) telah mengembangkan suatu model kepemimpinan yang telah memperoleh pengikut yang kuat di kalangan pengembangan manajemen. Model ini disebut teori kepemimpinan situasional, yang memusatkan perhatian pada para pengikut. Kepemimpinan yang berhasil dicapai dengan memilih gaya kepemimpinan yang tepat, yang menurut argumen *Hersey dan Ken Blanchard* bersifat tergantung pada tingkat kesiapan atau kedewasaan para pengikutnya.

Tekanan pada pengikut dalam keefektivan kepemimpinan mencerminkan kenyataan bahwa merekalah yang menerima baik atau menolak pemimpin. Tidak peduli apa yang dilakukan pemimpin, keefektivan bergantung pada tindakan dari pengikutnya. Inilah suatu dimensi yang penting yang telah dilewatkan atau kurang ditekankan dalam kebanyakan teori kepemimpinan. Istilah kesiapan (*readiness*),

seperti didefinisikan oleh *Hersey* dan *Ken Blachard* merujuk pada sejauhmana orang mempunyai kemampuan dan kesediaan untuk menyelesaikan suatu tugas tertentu.

Menarik jika hal ini dikaitkan dengan kondisi pemerintahan sekarang dimana berbagai kebijakan penting tidak terpusat sebagaimana orde baru, tetapi menyebar diberbagai elemen masyarakat, terutama eksekutif dan legislatif. Kemudian masyarakat, terutama LSM dan media massa. Ada salah satu mekanisme yang dicoba diterapkan dalam era otonomi daerah sekarang ini yaitu Laporan Pertanggung Jawaban (LPJ) Bupati kepada DPRD tiap tahun sekali. Kenyataannya dengan segala kelemahannya LPJ itu sebagai sarana kontrol yang efektif terhadap eksekutif. Kasus turunya Walikota Surabaya, Soenarto dan kasus-kasus sejenis menunjukkan bahwa peran selain eksekutif (bisa dibaca: pemimpin) tidak bisa dipandang remeh lagi dalam proses pembangunan.

Perlu diketahui pada pemilihan Bupati dan Wakil Bupati Sidoarjo masa jabatan 2000-2005 diketahui ada empat pasangan, Pertama, Drs.Ec.H.A. Nadhim Amri, MBA., MM - KH.Muhammad Faisol Ridwan, memperoleh 4 suara. Kedua, Drs. H. Win Hendrarso, Msi-H. Saifulillah, memperoleh 28 suara. Ketiga, Mochamad Santoso-KH Hasan Ibrahim, memperoleh 10 suara. Keempat, Drs. H. Boimin, MM-H. Agus Salim, SH, memperoleh 3 suara. Artinya, jika dilihat dari perolehan suara Bupati Wien Hendrarso tidaklah dominan atau tidak mendapatkan dukungan mayoritas. Jadi disamping dukungan legislatif, juga tidak kalah penting adalah dukungan dari elemen lain seperti, kedekatan dengan media mssa, LSM dan akses ke Pemerintah di atasnya, baik propinsi atau pusat.

6.2. Implikasi Hasil Penelitian

Tujuan yang diharapkan dari penelitian ini adalah menganalisis hubungan variabel kualitas hubungan pemimpin-anggota, susunan tugas dan kedudukan kekuasaan pemimpin terhadap keberhasilan kepemimpinan di Pemkab Sidoarjo dan menganalisis variabel mana yang paling dominan dari tiga variabel di atas terhadap keberhasilan kepemimpinan di Pemkab Sidoarjo.

Melihat hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan sebagai salah satu faktor organisasi. Dari bukti-bukti tersebut nampak dengan tegas bahwa kepemimpinan merupakan masalah sentral dalam kepengurusan organisasi. Maju mundurnya organisasi, dinamis statisnya organisasi, tumbuh kembangnya organisasi, mati hidupnya organisasi, senang tidaknya seseorang bekerja dalam suatu organisasi, serta tercapai tidaknya tujuan organisasi, sebagian ditentukan oleh tepat tidaknya kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi yang bersangkutan (Sutarto, 1998: 3).

Setelah mengetahui betapa pentingnya kedudukan kepemimpinan dalam organisasi, berikut ini dijelaskan beberapa pendapat tentang pengertian kepemimpinan. Dari beberapa macam pendapat tersebut ada dua macam yang dominan yaitu mempengaruhi dan saling pengaruh. Perbedaan antara mempengaruhi dan saling pengaruh adalah mempengaruhi mengandung kesan searah, sedang saling pengaruh mengandung makna timbal balik. Sekalipun kenyataannya pengertian mempengaruhi terkandung pula pengertian timbal balik. Atas dasar itu, masih pendapatnya Sutarto (1998) bahwa definisi kepemimpinan adalah rangkaian kegiatan penataan berupa kemampuan mempengaruhi perilaku orang lain dalam situasi

tertentu agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Sutarto, 1998: 25).

Sesuai dengan pendapat Kotter (dalam Robbins 2001: 3) bahwa kepemimpinan berbeda dari manajemen. Manajemen masih menurut John Kotter, menyangkut hal mengatasi kerumitan. Manajemen yang baik menghasilkan tata tertib dan konsistensi dengan menyusun rencana-rencana formal, merancang struktur organisasi yang ketat dan memantau hasil melalui pembandingan dengan rencana. Kepemimpinan, sebaliknya, menyangkut hal yang mengatasi perubahan. Pemimpin menetapkan arah dengan mengembangkan suatu visi terhadap masa depan, kemudian mereka menyatukan orang dengan mengkomunikasikan visi ini dan mengilhami mereka untuk mengatasi rintangan-rintangan.

Masih pendapatnya Kotter (dalam Robbins, 2001), menganggap baik kepemimpinan yang kuat maupun manajemen yang kuat sama pentingnya bagi keefektivan organisasional yang optimal. Jadi definisi kepemimpinan yang luas mencakup semua pendekatan, yakni sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan. Sumber dari pengaruh ini bisa formal, seperti, misalnya yang disediakan oleh pemilikan peringkat manajerial dalam suatu organisasi. Karena posisi manajemen muncul bersama suatu tingkat wewenang yang dirancang secara formal, seorang dapat menjalankan suatu peran kepemimpinan semata-mata karena kedudukannya dalam organisasi itu.

Suwarto (1999) lebih rinci menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah suatu upaya penggunaan jenis pengaruh bukan paksaan (*concoersive*) untuk memotivasi orang-orang melalui komunikasi guna mencapai tujuan tertentu. Atau kemampuan

mempengaruhi suatu kelompok ke arah pencapaian tujuan. Jadi dari pandangan itu mengandung arti, pertama, kepemimpinan tidak sama dengan manajemen. Kedua, kepemimpinan adalah suatu konsep yang rumit. Ketiga, sifat-sifat kepemimpinan dapat dikembangkan melalui pengalaman, pelatihan dan analisis. Keempat, keefektifan kepemimpinan terutama tergantung kecocokan antara pemimpin, pengikut dan situasi. Kelima, kepemimpinan berubah-ubah dalam berbagai lingkungan dan situasi (Suwanto, 1999: 179).

Berdasarkan uraian di atas, menurut penulis suatu kepemimpinan dikatakan efektif manakala, Pertama, mempunyai legitimasi, baik kekuasaan maupun kewenangan. Kedua, bisa mengatasi perubahan. Ketiga, mempunyai kemampuan menetapkan arah dengan mengembangkan suatu visi terhadap masa depan. Keempat, mampu menyatukan orang dengan mengkomunikasikan visi ini dan mengilhami mereka untuk mengatasi rintangan-rintangan. Kelima, bisa mengatasi perubahan. Keenam, mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan.

Berdasarkan penyebaran skor yang diperoleh dari distribusi hasil penelitian melalui kuesiner pada responden menunjukkan bahwa ada pengakuan dan bahkan rasa puas terhadap kepemimpinan Pemkab Sidoarjo, terutama dalam pengembangan ekonomi, pelayanan publik dan upaya untuk menciptakan tertib masyarakat. Artinya, pengakuan keberhasilan kepemimpinan Pemkab Sidoarjo disamping pihak eksternal, juga mendapatkan pengakuan pihak internal, yaitu Pegawai Negeri Sipil (PNS) di lingkungan Pemkab Sidoarjo.

Fiedler berpendapat (dalam Robbins, 2001: 11) ada beberapa faktor yang mempengaruhi efektifitas kepemimpinan dalam pendekatan kontingensi yaitu tingkat struktur dalam tugas yang akan dikerjakan, kualitas hubungan pemimpin-anggota, kekuasaan jabatan pemimpin (*Fiedler*), kejelasan peran bawahan, ketersediaan informasi (*Evans dan House*), norma kelompok, penerimaan bawahan akan keputusan pemimpin (*Farris*) dan kematangan bawahan (*Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard*).

Mengacu pendapatnya *Fiedler* di atas, dari beberapa faktor di atas bisa dikategorikan menjadi tiga. Pertama, kualitas hubungan pimpinan-anggota, dilihat sejauhmana tingkat keyakinan, kepercayaan dan respek bawahan terhadap pemimpin mereka. Situasi yang menguntungkan bagi pemimpin ditandai adanya hubungan yang baik antara pemimpin dengan bawahan, pemimpin dapat diterima bawahan, begitu pula sebaliknya, terjalin hubungan serasi antara kedua belah pihak, terbina suasana persahabatan, tiada pertikaian, setiap perbedaan pendapat dapat diselesaikan dengan memuaskan kedua belah pihak (Sutarto, 1998: 111).

Kedua, Derajat atau Struktur tugas, dilihat sejauhmana tingkat dimana penugasan pekerjaan diprosedurkan (terstruktur atau tidak terstruktur) (Robbins, 2001: 11). Tugas-tugas yang harus dilaksanakan oleh para bawahan tersusun dengan jelas, tiap-tiap orang mempunyai perincian tugas yang jelas, wewenang dan tanggung jawab masing-masing tegas, tidak terjadi saling lempar tanggung jawab (Sutarto, 1998: 111). Ketiga, kekuasaan jabatan pemimpin, hal ini dilihat sejauhmana tingkat pengaruh yang dimiliki oleh seorang pemimpin mempunyai variabel kekuasaan seperti memperkerjakan, memecat, mendisiplinkan, mempromosikan dan menaikkan

gaji (Robbins, 2001: 11). Kedudukan kekuasaan formal pemimpin tegas dan kuat sehingga memudahkan usaha mempengaruhi bawahan (Sutarto, 1998: 111).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kualitas hubungan pemimpin-anggota, susunan tugas dan kedudukan kekuasaan pemimpin secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap keberhasilan kepemimpinan di Pemkab Sidoarjo. Artinya, keberhasilan kepemimpinan Pemkab Sidoarjo tidak semata-mata faktor pemimpin, tetapi merupakan hasil sinergisitas antara pemimpin-anggota, juga sistem pemerintahan yang dibangun dan dukungan dari berbagai pihak. Namun penelitian ini juga membuktikan bahwa variabel-variabel di atas tidak cukup menjelaskan keberhasilan kepemimpinan Pemkab Sidoarjo, tetapi ada variabel lain yang perlu dimasukkan dalam penelitian ini yang besarnya 49,9 % antara lain, seperti, kejelasan peran bawahan, ketersediaan informasi, norma kelompok, penerimaan bawahan akan keputusan pemimpin dan kematangan bawahan, motivasi kehidupan pribadi, gaji, kondisi kerja, keamanan kerja, teknik pengawasan, status, kebijaksanaan dan administrasi intansi, tanggung jawab, potensi tumbuh, pekerjaan itu sendiri, kemajuan, pengakuan dan prestasi dan sebagainya akan lebih besar dalam menjelaskan keberhasilan kepemimpinan Pemkab Sidoarjo.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa variabel hubungan pemimpin-anggota bukanlah variabel yang paling besar pengaruhnya (*dominan*) terhadap keberhasilan kepemimpinan di Pemkab Sidoarjo. Tetapi variabel derajat susunan tugas. Artinya, variabel hubungan pemimpin-anggota itu juga mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap keberhasilan kepemimpinan Pemkab Sidoarjo, tetapi tidak sebesar variabel derajat susunan tugas. Untuk kasus Pemkab Sidoarjo faktor

keberhasilan bukan bertumpu pada personal, tetapi sistem pemerintahan yang dibangunnya. Apalagi data lapangan menunjukkan bahwa dukungan legislatif terhadap Bupati Wien Hendrarso tidak mayoritas, juga keinginan masyarakat untuk ketemu dengan Bupati Wien Hendrarso tidak mudah. Berdasarkan penilaian responden tidak ada yang memberi skor paling tinggi, yaitu sangat percaya atau sangat akrab dan bersahabat atau kesediaan untuk berdialog. Benar sebagaimana yang dikemukakan pada model kepemimpinan *Vroom – Yetton* (Jago), Suatu teori kepemimpinan yang memberikan seperangkat aturan untuk menentukan ragam dan banyaknya pengambilan keputusan partisipatif dalam situasi-situasi yang berlainan.

6.3. Keterbatasan Penelitian

Ada salah satu hal yang penting dalam penelitian ini adalah instrumen penelitian, yaitu Kuesener. Sekalipun dari segi statistik sudah memenuhi syarat untuk dilakukan analisis, tetapi secara kualitatif dengan kuesiner sebagaimana yang terlampir kurang tergali secara optimal. Misalnya, untuk menggali keberhasilan kepemimpinan Pemkab Sidoarjo hanya diajukan tiga pertanyaan, juga variabel hubungan pemimpin-anggota dan dearajat susunan tugas. Sedangkan untuk menggali bagaimana upaya Pemkab Sidoarjo dalam mewujudkan tertib masyarakat juga tidak jauh berbeda yaitu empat pertanyaan.

BAB 7

PENUTUP



BAB 7

SIMPULAN DAN SARAN

7.1. Simpulan

Berdasarkan uraian analisis dan hasil penelitian berikut pembahasan yang dikemukakan pada bab sebelumnya, maka dapat diperoleh simpulan sebagai berikut:

1. Kecenderungan dari penilaian responden terhadap variabel penelitian tampak bahwa skor rata-rata responden di atas skor rata-rata variabel. Hal ini menunjukkan cenderung di atas cukup mendapatkan kepuasan dan di atas cukup mendapatkan pengakuan dari responden terhadap keberhasilan kepemimpinan Pemkab Sidoarjo.
2. Hasil analisis regresi berganda diketahui bahwa variabel-variabel keberhasilan berinisiatif kepemimpinan, yang terdiri dari variabel kualitas hubungan pemimpin-anggota, derajat susunan tugas dan kedudukan kekuasaan pemimpin secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap keberhasilan kepemimpinan di Pemkab Sidoarjo. Pengaruh yang signifikan dari variabel bebas terhadap variabel terikat sebesar 50,1 % dan sisanya sebesar 49,9 % dipengaruhi oleh variabel lain di luar variabel yang diteliti.
3. Hasil analisis juga menunjukkan bahwa variabel derajat susunan mempunyai pengaruh yang paling besar (dominan) terhadap keberhasilan kepemimpinan di Pemkab Sidoarjo. Hal ini dapat dilihat dari nilai beta standar 0,359.

4. Pengaruh antara variabel kualitas hubungan pemimpin-anggota, derajat susunan tugas, kedudukan kekuasaan pemimpin dan variabel keberhasilan kepemimpinan Pemkab Sidoarjo dapat dinyatakan dalam persamaan regresi berganda sebagai berikut:

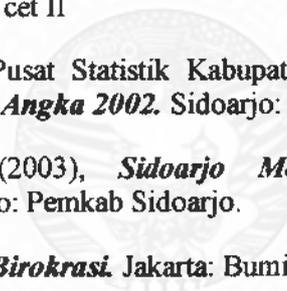
$$Y = 1,553 + 0,260 X1 + 0,332 X2 + 0,106 X3$$

7.2. Saran

1. Penelitian lebih lanjut dengan topik yang sederajat yaitu mengungkap variabel bebas yang belum dijelaskan pada penelitian ini sebesar 49,9 % di antaranya kejelasan peran bawahan, ketersediaan informasi, norma kelompok, penerimaan bawahan akan keputusan pemimpinan, kematangan bawahan, motivasi kehidupan pribadi, gaji, kondisi kerja, keamanan kerja, teknik pengawasan, status, kebijaksanaan dan administrasi instansi, tanggung jawab, potensi tumbuh, pekerjaan itu sendiri, kemajuan, pengakuan dan prestasi dan sebagainya
2. Variabel derajat susunan tugas hendaknya menjadi perhatian Pemkab Sidoarjo terutama dalam rangka untuk meningkatkan keberhasilan berinisiatif kepemimpinan. Karena terbukti bahwa derajat susunan tugas mempunyai pengaruh yang dominan dalam keberhasilan di Pemkab Sidoarjo.

DAFTAR PUSTAKA




 DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, Razali, (2000). *Pelaksanaan Otonomi Luas dan Isu Federalisme Sebagai Suatu Alternatif*, Jakarta : Rajawali, cet I
- Amal, Ichlasul & Colin MacAndrews (Edit.) (1995). *Hubungan Pusat – Daerah Dalam Pembangunan*. Jakarta : Rajawali, Cet. II.
- Albrow, Martin. (terj. M. Rusli Karim & Totok Daryanto). (1996). *Birokrasi*. Yogyakarta: Tiara Wacana Yogya, cet. III.
- Arief, Sritua. (1998). *Pembangunanisme dan Ekonomi Indonesia*. Bandung: Zaman Wacana Mulia.
- Arikunto, Suharsini. (1993). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta, cet. IX.
- Aziz, Yaya M. Abdul (ed.) (1997), "Visi Global Antisipasi Indonesia Memasuki Abad Ke 21, Jakarta: Yayasan Islam Abad 21, cet I.
- Ballling dan Totten, (1985). *Modernisasi Masalah Model Pembangunan*, Jakarta : Rajawali, 1985, cet II
- Bappekab dan Badan Pusat Statistik Kabupaten Sidoarjo. (2003). *Kabupaten Sidoarjo Dalam Angka 2002*. Sidoarjo: Pemkab Sidoarjo.
- Bappekab Sidoarjo. (2003), *Sidoarjo Membangun Dari dan Untuk Sidoarjo*. Sidoarjo: Pemkab Sidoarjo.
- Beetham, David. 1990. *Birokrasi*. Jakarta: Bumi Aksara, cet I.
- Benveniste, GUY.,(1997). *Birokrasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, cet IV.
- Budiardjo, Miriam, *Partisipasi dan Partai Politik*, (Jakarta : Gramedia, 1981)
- Covey, Stepen. R. (terj. Budijanto). (1997). *Tujuh Kebiasaan Yang Sangat Efektif*. Jakarta: Binarupa Aksara, Cet. I.
- Dessler, Gary, (ter. Benyamin Molan), (1998), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Prehanllindo, Jilid 2.
- Effendi, Tadjudin Noer. (1998). *Sumber Daya Manusia Peluang Kerja dan Kemiskinan*. Yogyakarta: Tiara Wacana.
- Eriyanto. (1999). *Metodologi Polling – Memberdayakan Suara Rakyat*, Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Gibson, James L, *et al.*, 1977. *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses Jilid I*. Alih bahasa oleh Adriani. Jakarta: Binarupa Aksara.

- Gibson, James L., John M. Ivancevich & James H. Donnelly. (1987). *Organisasi Perilaku, Struktur & Proses Jilid II*. Jakarta: Erlangga, Edisi V.
- Gujarati, Damodar. (1995). *Ekonometrika Dasar* (terj. Sumarno Zain), Yogyakarta : Erlangga cet. IV.
- Hadi, Sutrisno. (1981). *Statistik*. Yogyakarta: Yayasan Penerbitan Fakultas Psikologi UGM, cet. VII.
- Hariandja, Denny BC. (1999). *Birokrasi Nan Pongah: Balajar Dari Kegagalan Orde Baru*. Jakarta: Kanisius, cet. I.
- Hariyoso. (2002). *Pembangunan Birokrasi dan Kebijakan Publik*. Jakarta: Peradaban, cet I.
- Indrawijaya, Adam I. (1999). *Perilaku Organisasi*. Bandung: Sinar Baru.
- Karjadi, M. (1983). *Kepemimpinan*. Bogor: Politeia.
- Kartodirdo, Sartono. (1990). *Kepemimpinan Dalam Dimensi Sosial*. Jakarta: LP3ES, cet. III.
- Kartono, Kartini. (1994). *Pemimpin dan Kepemimpinan – Apakah Pemimpin Abnormal itu ?*. Jakarta: Rajawali Pers, Cet VII.
- Koetjaraningrat, (1986). *Metode-Metode Penelitian Masyarakat*, Jakarta: Gramedia, cet VII
- Long, Richard J, (1998), *Compensation in Canada: Strategy, Practice and Issues*, Canada, ITP Nelson, Title II Series.
- Madhi, Jamal. (terj. Amang Syafruddin & Ahmad Fauzan). (2001). *Menjadi Pemimpin Yang Efektif dan Berwibawa Tinjauan Manajemen Kepemimpinan Islam*. Bandung: Syamil Cipta Media, Cet. I.
- Mulyana, Deddy. (2002). *Metodologi Penelitian Kualitatif Paradigma Baru Ilmu Komunikasi dan Ilmu Sosial Lainnya*. Bandung: Remaja Rosdakarya, cet. II.
- Nazir, Moh. (1998). *Metode Penelitian*, Jakarta : Ghalia Indonesia, cet III
- Osborne, David dan Peter Plastrik. (2001). *Memangkas Birokrasi: Lima Strategi Menuju Pemerintahan Wirausaha*. Jakarta: Penerbit PPM, Edisi Revisi.
- Osborne, David dan Ted Gaebler, (terj. Abdul Rosyid), (2000), *Mewirausahakan Birokrasi – Mentransformasi Semangat Wirausaha ke Dalam Sektor Publik*, Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo, Cet. VI.
- Robbins, Stepen P. (terj. Dr. Hadyana). (2001). *Perilaku Organisasi – Konsep – Kontroversi – Aplikasi*. Jakarta: Prenhallindo, Edisi VIII

- S.N. Eisenstadt, *Revolusi dan Transformasi Masyarakat*, (Jakarta: Rajawali, 1986, cet 1)
- Santoso, Proyo Budi. (1997). *Birokrasi Pemerintahan Orde Baru Perspektif Kultural dan Struktural*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, cet III.
- Setiawan, Ahmad. (1998). *Perilaku Birokrasi dalam Pengaruh Paham Kekuasaan Jawa*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, cet. I.
- Siagian, Sondang P. (1999). *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta, Cet. IV.
- Siegel, Sidney. (1986). *Statistik Non-Parametrik Untuk Ilmu-Ilmu Sosial*. Jakarta : Gramedia, cet. II.
- Singarimbun, Masri & Sofian Effendi, (1989). *Metode Penelitian Survei*, Jakarta : LK3ES, cet I.
- Soekanto, Soejono, (1983) *Teori Sosiologi Tentang Perubahan Sosial*, Jakarta : Ghalia Indonesia, cet I
- Steel, Robert.G.D dan James H. Torrie. (1993). *Prinsip dan Prosedur Statistika Suatu Pendekatan Biometrik*. Jakarta: Gramedia, cet. III.
- Suman, Agus dan Ahmad Erani Yustika. (1997). *Perspektif Baru Pembangunan Indonesia catatan Kritis terhadap Isu-Isu Aktual*, Malang: Brawijaya Press, cet. I.
- Sunindya, Y.W dan Ninik Widiyanti. (1993). *Kepemimpinan dalam Masyarakat Modern*, Jakarta: Rineka Cipta, Cet. II.
- Surbakti, Ramlan, (1987). *Metodologi Ilmu Politik*, Surabaya : Hand Out FISIP UNAIR.
- Susanto, A.B. (1998). *Visi Global Para Pemimpin Sinkretisme Peradaban*. Jakarta: Gramedia, cet. I.
- Sutarto. (1988). *Dasar-dasar Kepemimpinan Administrasi*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, cet. V.
- Suwarto. (1999). *Perilaku Keorganisasian*. Yogyakarta: Universitas Atmajaya, cet. I.
- Thoha, Miftah. (1991). *Beberapa Aspek Kebijakan Birokrasi*. Yaogyakarta: MW Mandala, cet I.
- Thoha, Miftah. (1991). *Perspektif Perilaku Birokrasi (Dimensi-dimensi Proma Ilmu Administrasi Negara Jilid II)*, Jakarta: Rajawali, cet II.

- Thoha, Miftah. (2001). *Kepemimpinan dalam Manajemen Suatu Pendekatan Perilaku*. Jakarta: Rajawali Press, Cet. VIII.
- Tilaar, H.A.R. (1997), *Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Era Globalisasi*. Jakarta: Gramedia.
- Usman, Husaini dan Purnomo Setiady Akbar, (1995). *Pengantar Statistika*, Jakarta, Bumi Aksara, cet. I.
- Wahab, Solichin Abdul. (2001). *Analisa Kebijakan Dari Formulasi ke Implementasi Kebijakan Negara*. Jakarta: Bumi Aksara, cet. II.
- Win Hendrarso (2003), "Terapkan Multiplayer Effect Raih ISO 9001 MSQ", *Republika*, Kamis, 30 Januari 2003
- Yulk, Gary A. 1989. *Leadership ini Organizational*, New Jersey: Prentice-Hall Inc, Second Edition.
- Zanten, Wim van. (1994). *Statistika Untuk Ilmu-Ilmu Sosial Edisi II*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Majalah/ Surat Kabar/ Jurnal/ lain-lain

- Impres Nomor 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah
- "Kabupaten Miskin Raih Grand Category", *Jawa Pos*, Senin, 21 April 2003.
- "Komitmen Untuk Suksesnya Otonomi", *Jawa Pos*, Kamis, 25 April 2002.
- Majalah Ilmiah Universitas Katolik Indonesia Atma jaya, tahun X No. 3, Desember 1997
- Pramono, Muh. Fajar, "Otonomi Daerah Menjawab Urbanisasi ?", *Tarbawi*, 2 Januari 2003.
- Pemerintah Kabupaten Sidoarjo-Peraturan Daerah Kabupaten Sidoarjo Nomor 9 Tahun 2002 Tentang Perseroan Terbatas Sidoarjo Membangun 2002.
- Pemerintah Kabupaten Sidoarjo-Peraturan Daerah Kabupaten Sidoarjo Nomor 9 Tahun 2002 Tentang Perseroan Terbatas Sidoarjo Membangun 2002.
- Suryono, Agus, "Budaya Birokrasi Pelayanan Publik", dalam *Jurnal Adminitrasi Negara* Vol. I. No. 2 Maret 2001, hal 49-58.
- "Sidoarjo Raih ISO 9001 dan 2000 Bidang Pelayanan", *Republika-Kalam Jawa Timur*, 29 Januari 2003.
- "Sidoarjo Terbaik", *Jawa Pos*, 26 April 2002.

Tap MPR RI Nomor XI/MPR/1999 Tentang Penyelenggaraan Negara Yang Bersih Dan Bebas Dari Korupsi, Kolusi Dan Nepotisme.

Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah.

Winarno, Djoko, "Teori Situasional Kepemimpinan", dalam *MPA* 90/ Maret 1994, hal. 68-69.





Lampiran 1
Daftar Pertanyaan

PENELITIAN TESIS

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR KEBERHASILAN
KEPEMIMPINAN DI PEMKAB SIDOARJO**



MUH FAJAR PRAMONO, DRS

**PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2003**

Kepada

Yang terhormat :

Ibu/ Bapak/ Saudara

Di Tempat

Assalamu `Alaikum Warohamtullohi Wabarokatuh

Salam Sejahtera

Sebagai syarat untuk memperoleh gelar Magister dalam Program Studi Ilmu Pengembangan Sumber Daya Manusia (PSDM) – Pemerintahan, pada Program Pasca Sarjana Universitas Airlangga Surabaya, yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Drs. Muh Fajar Pramono

N.I.M : 090114400-M

Bermaksud untuk mengadakan penelitian dengan judul, "Analisis Faktor-Faktor Keberhasilan Kepemimpinan di Pemkab Sidoarjo". Oleh karena itu saya berharap dengan sangat kesediaan Bapak/ Ibu/ Saudara untuk memberikan keterangan sejujurnya berdasarkan daftar pertanyaan yang telah disusun, sebagaimana terlampir.

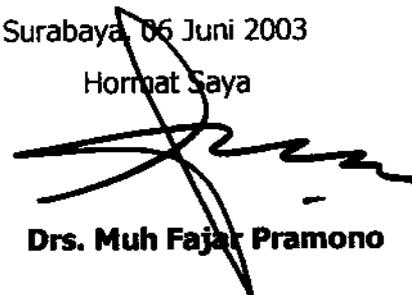
Atas perhatian dan kerjasamanya, saya haturkan ucapan terima kasih yang sebanyak-banyaknya. Semoga bermanfaat bagi pengembangan keilmuan dan juga bagi peningkatan kualitas SDM pemerintahan, khususnya di Pemkab Sidoarjo.

Billahi Taufiq Walhiiyah

Wassalamu `Alaikum Warohmatullohi Wabarokatuh

Surabaya, 06 Juni 2003

Hormat Saya



Drs. Muh Fajar Pramono

KUESIONER

ANALISIS FAKTOR-FAKTOR KEBERHASILAN KEPEMIMPINAN DI PEMKAB SIDOARJO

A. PROFILE RESPONDEN

1. Nomor Responden	:	
2. Dinas/Badan	:	a. BAPPEDA b. Dinas Perindustrian dan Perdagangan c. Dinas Pertanian, Perkebunan & Peternakan d. Dinas Perizinan & Penanaman Modal e. Dinas Koperasi Pengusaha Kecil & Menengah. f. Dinas Kesehatan g. Bakesbanglinmas
3. Jabatan Struktural	:	
4. Masa Kerja	:	tahun bulan
5. Penghasilan	:	perbulan (berdasarkan daftar gaji)
6. Agama	:	

B. KEBERHASILAN KEPEMIMPINAN DI PEMKAB SIDOARJO

(Mohon dipilih salah satu dari jawaban pada kotak yang tersedia)

1. Menurut Anda bagaimana pengembangan ekonomi di Pemkab Sidoarjo, baik dalam bidang pertanian, perdagangan & perindustrian ?
 - a. Sangat memuaskan
 - b. Memuaskan
 - c. Cukup memuaskan
 - d. Kurang memuaskan
 - e. Tidak memuaskan

B.1

2. Menurut Anda bagaimana pelayanan publik di Pemkab Sidoarjo, misalnya perizinan usaha, kesehatan dan sejenisnya ?

- a. Sangat memuaskan
- b. Memuaskan
- c. Cukup memuaskan
- d. Kurang memuaskan
- e. Tidak memuaskan

B.2

3. Menurut Anda bagaimana upaya Pemkab Sidoarjo dalam upaya mewujudkan ketertiban masyarakat, misalnya kriminalitas, kerusuhan dan sebagainya ?

- a. Sangat memuaskan
- b. Memuaskan
- c. Cukup memuaskan
- d. Kurang memuaskan
- e. Tidak memuaskan

B.3

Jumlah Skor

C. FAKTOR-FAKTOR KEBERHASILAN KEPEMIMPINAN

C.1. Hubungan Pemimpin-Anggota

1. Menurut Anda sebagai karyawan Pemkab Sidoarjo, sejauhmana kepercayaan yang diberikan Bupati kepada bawahannya dalam pengambilan keputusan, terutama terkait dengan bidang tugasnya ?

- a. Sangat Percaya
- b. Percaya
- c. Cukup Percaya
- d. Kurang Percaya
- e. Sangat kurang Percaya

c.1.1

2. Menurut Anda bagaimana suasana keakraban dan persahabatan Bupati terhadap bawahannya ?

- a. Sangat akrab dan bersahabat
- b. Akrab dan bersahabat
- c. Cukup akrab dan bersahabat
- d. Kurang akrab dan bersahabat
- e. Sangat kurang

c.1.2

3. Menurut Anda apakah Bupati bersedia berdialog dengan bawahannya dalam menghadapi berbagai hal, baik formal maupun formal ?

- a. Selalu
- b. Bersedia
- c. Cukup
- d. Kurang
- e. Sangat kurang

c.1.3

Jumlah skor

C.2. Derajat Susunan Tugas

1. Menurut Anda bagaimana pelaksanaan standarisasi kinerja di Pemkab Sidoarjo, misalnya baik dalam bentuk juklak atau juknis, dll ?

- a. Sangat baik
- b. Baik
- c. Cukup
- d. Kurang baik
- e. Tidak baik

c.2.1

2. Menurut Anda bagaimana pelaksanaan perencanaan program Pemkab Sidoarjo ?

- a. Sangat baik
- b. Baik
- c. Cukup
- d. Kurang baik
- e. Tidak baik

c.2.2

3. Menurut Anda bagaimana pelaksanaan pembagian kewenangan dan tanggung jawab di Pemkab Sidoarjo ?

- a. Sangat baik
- b. Baik
- c. Cukup
- d. Kurang baik
- e. Tidak baik

c.2.3

Jumlah skor

C.3. Kedudukan Kekuasaan Pemimpin

1. Bagaimana yang Anda ketahui dalam proses pemilihan Bupati Drs. Wien Hendarso, MSi ?

- a. Sangat Transparan
- b. Transparan
- c. Cukup transparan
- d. Kurang transparan
- e. Tidak transparan

c.3.1

2. Bagaimana yang Anda ketahui dukungan legislatif terhadap berbagai kebijakan Bupati Pemkab Sidoarjo, terutama dalam pengembangan ekonomi, pelayanan publik dan ketertiban masyarakat ?

- a. Sangat mendukung
- b. Mendukung
- c. Cukup mendukung
- d. Tidak mendukung
- e. Kurang mendukung

c.3.2

3. Bagaimana yang Anda ketahui dukungan karyawan Pemkab Sidoarjo terhadap berbagai kebijakan Bupati, terutama dalam pengembangan ekonomi, pelayanan publik dan ketertiban masyarakat ?

- a. Sangat mendukung
- b. Mendukung
- c. Cukup mendukung
- d. Tidak mendukung
- e. Kurang mendukung

c.3.3

4. Bagaimana yang Anda ketahui dukungan masyarakat Sidoarjo (termasuk pers, dan LSM) terhadap berbagai kebijakan Bupati, terutama dalam pengembangan ekonomi, pelayanan publik dan ketertiban masyarakat ?

- a. Sangat mendukung
- b. Mendukung
- c. Cukup mendukung
- d. Kurang mendukung
- e. Tidak mendukung

c.3.4

Jumlah skor

Terima Kasih



NO	DINAS/BADAN/INSTANS	JABATAN	MASA KERJA	PENGHASILAN AGAMA	B												TotB	TotC1	
					B1	B2	B3	C1.1	C1.2	C1.3	C2.1	C2.2	C2.3	C3.1	C3.2	C3.3			C3.4
1	Bappepa	Kasubbid	12 th, 4 bulan	1.500.000 Islam	4	3	3	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	10	
2	Bappeda	Kasubbid	13 th, 2 bln	1.000.000 Islam	4	4	3	4	4	4	3	4	3	5	5	4	3	11	
3	Bappeda	Kasubbag	7 th, 10 bln	1.346.300 tdk	4	4	3	5	4	4	3	4	3	5	4	4	4	11	
4	Bappeda	Kasubbid	10 th, 3 bln	1.200.000 Islam	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	9	
5	Bappeda	Kasubbid	10 th, 3 bln	1.250.000 Islam	3	4	3	5	4	4	4	3	4	3	3	4	4	10	
6	Perindustrian & Perdag.	Kasi	8 th, 3 bln	1.225.900 Islam	3	3	2	4	4	4	2	3	2	4	5	4	4	8	
7	Perindustrian & Perdag.	Eselon IV	16 th	1.500.000 Islam	3	4	4	4	4	5	3	3	2	4	5	4	4	11	
8	Perindustrian & Perdag.	Kasubag	22 th	1.530.000 Islam	4	5	3	5	5	5	4	4	5	4	5	5	3	12	
9	Perindustrian & Perdag.	Kasi		1.530.000 Islam	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	9	
10	Perindustrian & Perdag.	Kasubag	21 th, 4 bln	1.574.900 Islam	4	3	3	3	3	5	5	4	4	5	4	3	5	10	
11	Pertanian, Perkebunan &	Kasi	12 th, 8 bln	1.300.000 Islam	3	3	3	5	3	4	5	4	4	4	5	3	3	9	
12	Pertanian, Perkebunan &	Kasi	18 th, 2 bln	1.566.700 Islam	3	4	2	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	9	
13	Pertanian, Perkebunan &	Kasi	13 th, 3 bln	1.400.000 Islam	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	10	
14	Pertanian, Perkebunan &	Kasubag	18 th, 6 bln	1.450.000 Islam	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	9	
15	Pertanian, Perkebunan &	Kasi	17 th,	1.590.700	3	3	3	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	9	
16	Pertanian, Perkebunan &	Kasubag	25 th, 4 bln	1.463.100 Islam	3	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	11	
17	Pertanian, Perkebunan &	Staf Peny	10 th, 3 bln	Islam	5	4	2	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	11	
18	Pertanian, Perkebunan &	KA.UPTD	2 th, 1 bln	1.641.000 Islam	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	12	
19	Pertanian, Perkebunan &	Kasi	17 th	1.560.000 Islam	3	4	3	3	5	4	4	4	3	4	4	5	4	10	
20	Pertanian, Perkebunan &	SBUT	15 th, 4 bln	1.175.600 Islam	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	9	
21	Pertanian, Perkebunan &	Staf Peny	9 th, 3 bln	1.197.700 Islam	4	3	5	3	5	4	4	4	4	4	5	5	3	12	
22	Pertanian, Perkebunan &	Staf Peny	15 th10 bln	1.296.000 Islam	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	13	
23	Pertanian, Perkebunan &	Kasubdin	17 th	1.750.000 Islam	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	11	
24	Pertanian, Perkebunan &	Kasubdin	24 th 7bln	2.091.100 Islam	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	10	
25	Pertanian, Perkebunan &	Staf kele	20 th 6 bln	1.350.000 Islam	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	13	
26	Pertanian, Perkebunan &	Eselon IV	11th, 5 bln	Islam	2	1	3	4	4	3	1	2	4	5	4	5	5	6	
27	Pertanian, Perkebunan &		21 th, 2 bln	1.350.000 Islam	4	3	2	4	4	4	5	4	5	5	4	3	4	9	
28	Pertanian, Perkebunan &	Kasi	21 th, 11 bln	1.450.000 Islam	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	10	
29	Pertanian, Perkebunan &	Kasubdin	14 th, 3 bln	1.738.900 Islam	3	3	3	4	4	4	4	4	3	5	4	5	4	9	
30	Pertanian, Perkebunan &	Staf	19 th, 7 bln	1.250.000 Islam	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	10	
31	Perizinan & Pen. Modal	Kadin		Islam	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	13	
32	Perizinan & Pen. Modal	Kabag		Islam	3	3	2	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	8	
33	Perizinan & Pen. Modal	Kasubdin	21 th, 1 bln	1.122.400 Kristen	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	9	
34	Perizinan & Pen. Modal	Kasubdin	30 th	1.168.800 Islam	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	10	
35	Perizinan & Pen. Modal	Kasubdin	12 th, 6 bln	1.900.000 Islam	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	12	

36	Koperasi & Pe-usaha K/M		12 th, 6 bln	1.800.000	Islam	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	9
37	Koperasi & Pe-usaha K/M	Kasubag	28 th, 4 bln	1.414.200	Islam	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	9
38	Koperasi & Pe-usaha K/M	Kasubdin	20 th, 1 bln	2.196.000	Islam	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	9
39	Koperasi & Pe-usaha K/M	Kasubdin	24 th, 7 bln	1.603.300	Islam	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	12
40	Koperasi & Pe-usaha K/M	KTU	15 th, 10 bln	2.000.800	Islam	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	11
41	Dinas Kesehatan	Staf	17 th, 9 bln	1.155.000	Islam	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	9
42	Dinas Kesehatan		21 th, 2 bln	1.344.900	Islam	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	14
43	Dinas Kesehatan		24 th, 2 bln	1.330.000	Kristen	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	8
44	Dinas Kesehatan	Bidan	10 th, 5 bln		Islam	2	3	2	4	3	3	3	3	2	3	3	4	3	7
45	Dinas Kesehatan	Kasi	25 th, 7 bln	1.311.800	Islam	3	4	4	3	3	4	5	5	4	5	4	4	5	11
46	Dinas Kesehatan	Kasi	30 th, 3 bln	1.600.000	Islam	3	3	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	9
47	Dinas Kesehatan	Staf	25 th		Islam	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	11
48	Dinas Kesehatan	Kasubag	14 th	1.536.000	Islam	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	10
49	Dinas Kesehatan					4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	12
50	Dinas Kesehatan	Staf	5 th, 5 bln	700.805	Islam	3	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	11
51	Dinas Kesehatan	Staf P2PL	10 th, 8 bln	.980.800		5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	15
52	Dinas Kesehatan	Staf	12 th, 7 bln	1.150.200	Islam	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	12
53	Dinas Kesehatan	KTU		1.800.500	Islam	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	11
54	Dinas Kesehatan	Kasi	14 th, 4 bln	1.336.300	Islam	3	3	2	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	8
55	Dinas Kesehatan	Staf Keu	15 th, 8 bln	1.100.000	Islam	3	3	4	4	4	4	3	4	5	5	5	5	5	10
56	Dinas Kesehatan	Keuangan	8 th, 4 bln	.700.00	Islam	3	3	3	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	9
57	Dinas Kesehatan	Kasi	13 th, 4 bln	1.594.000	Islam	4	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	10
58	Dinas Kesehatan	Kasi	34 th	1.350.000	Islam	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	11
59	Dinas Kesehatan	Staf TU	4 th, 1 bln		Islam	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	10
60	Dinas Kesehatan	Staf TU	16 th	.865.700	Islam	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	12
61	Dinas Kesehatan	Sopir	8 th, 2 bln	.350.800	Islam	3	3	2	4	4	4	3	5	4	4	3	5	3	8
62	Dinas Kesehatan	Staf	13 th, 6 bln	1.066.000	Islam	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	10
63	Dinas Kesehatan	Kepala	2 th, 5 bln	3.234.400	Islam	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	10
64	Dinas Kesehatan	Kasubdin	31 th, 3 bln	2.103.900	Islam	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	10
65	Kesehatan/ Candi		14 th, 2 bln			3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	9
66	Kesehatan/ Candi		17 th, 5 bln			3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	9
67	Kesehatan/ Candi					3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	9
68	Kesehatan/ Candi					3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	9
69	Kesehatan/ Candi					3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	9
70	Kesehatan/ Candi					3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	9
71	Kesehatan/ Candi		10 th, 3 bln			3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	9
72	Kesehatan/ Candi					3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	9

110	Kesehatan/ Buduran		7 th	.916.000	Islam	3	3	3	4	4	4	5	5	4	4	3	3	3	9
111	Kesehatan/ Buduran		5 th, 9 bln	.600.000	Islam	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	9
112	Kesehatan/ Buduran		30 th	1.300.000	Islam	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	7
113	Kesehatan/ Buduran		11 th, 9 bln	1.275.000	Islam	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	8
114	Dinas Kesehatan	Kasubag	8 th	1.200.000	Islam	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	8
115	Dinas Kesehatan	Kasubag	18 th	1.500.000	Islam	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	8
116	Dinas Kesehatan	Medis				4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	12
117	Dinas Kesehatan	Kabag	12 th	1.679.200	Islam	4	4	3	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	11
118	Dinas Kesehatan	Kasubag				3	3	2	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	8
119	Dinas Kesehatan	Kasubag	14 th, 4 bln	1.250.000	Islam	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	9
120	Dinas Kesehatan	Kabid	21 th, 6 bln	1.611.200	Islam	3	3	3	5	5	5	3	4	4	4	5	5	4	9
121	Dinas Kesehatan	Kasi	10 th, 3 bln	1.300.000	Islam	3	3	3	4	4	3	4	5	4	4	5	5	4	9
122	Dinas Kesehatan	Kasi	27 th	1.517.000	Kristen	5	4	3	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	12
123	Dinas Kesehatan	Kasubag	24 th, 3 bln	1.651.400	Islam	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	9
124	Dinas Kesehatan	Kasubag	26 th	1.500.800	Islam	3	3	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	9
125	Dinas Kesehatan	Kabag	17 th, 3 bln	1.400.000	Islam	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	12
126	Dinas Kesehatan	Kasubag				4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	10
127	Dinas Kesehatan	Kabag	12 th, 5 bln	1.500.000	islam	3	3	3	4	3	5	3	3	3	3	5	5	5	9
128	Dinas Kesehatan	Kabag	12 th, 4 bln	1.522.600	Islam	3	3	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	10
129	Dinas Kesehatan	Kasi			Islam	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	10
130	Dinas Kesehatan	Yanmed	22 th, 4 bln	1.600.000	Islam	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	9
131	Dinas Kesehatan	Kasi	30 th, 1 bln	1.500.000	Islam	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	9
132	Dinas Kesehatan	Wadir	18 th, 9 bln	1.736.000	Islam	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	9
133	Dinas Kesehatan	Wadir	15 th, 6 bln	1.876.500	Islam	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	12
134	Dinas Kesehatan			7.000.000	Islam	3	4	3	3	4	5	4	3	4	5	4	5	4	10
135	Dinas Kesehatan				Islam	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	5	4	10
136	Dinas Kesehatan					3	2	2	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	7
137	Dinas Kesehatan					4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	11
138	Dinas Kesehatan					2	2	3	3	2	4	3	4	2	3	5	5	1	7
139	Dinas Kesehatan	Staf	7 th, 4 bln	.756.000	Islam	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	4	3	10
140	Dinas Kesehatan			.800.000	Islam	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	10
141	Dinas Kesehatan					4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	10
142	Dinas Kesehatan				Islam	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	12
143	Bakesbang	Kepala	30 th, 11 bln	3.000.000	Islam	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	12
144	Bakesbang	Staf	11 th	.950.000	Islam	4	3	2	4	3	4	3	4	3	3	4	5	4	9
145	Bakesbang		11 th, 10 bln	.950.000	Islam	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	11
146	Bakesbang		11 th, 2 bln	.937.000	Islam	5	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	3	13

Summary Statistics for Discrete Variables

B1	Count	Percent
2	13	8.90
3	90	61.64
4	37	25.34
5	6	4.11
N=	146	

B2	Count	Percent
1	2	1.37
2	8	5.48
3	89	60.96
4	44	30.14
5	3	2.05
N=	146	

B3	Count	Percent
2	22	15.07
3	91	62.33
4	29	19.86
5	4	2.74
N=	146	

C1.1	Count	Percent
3	60	41.10
4	71	48.63
5	15	10.27
N=	146	

C1.2	Count	Percent
2	2	1.37
3	68	46.58
4	60	41.10
5	16	10.96
N=	146	

C1.3	Count	Percent
2	1	0.68
3	34	23.29
4	89	60.96
5	22	15.07
N=	146	

C2.1	Count	Percent
1	2	1.37
2	3	2.05
3	66	45.21
4	65	44.52
5	10	6.85
N=	146	

C2.2	Count	Percent
2	3	2.05
3	58	39.73
4	72	49.32
5	13	8.90
N=	146	

C2.3	Count	Percent
2	6	4.11
3	55	37.67
4	78	53.42
5	7	4.79
N=	146	

C3.1	Count	Percent
2	4	2.74
3	61	41.78
4	57	39.04
5	24	16.44
N=	146	

C3.2	Count	Percent
1	1	0.68
2	1	0.68
3	62	42.47
4	57	39.04
5	25	17.12
N=	146	

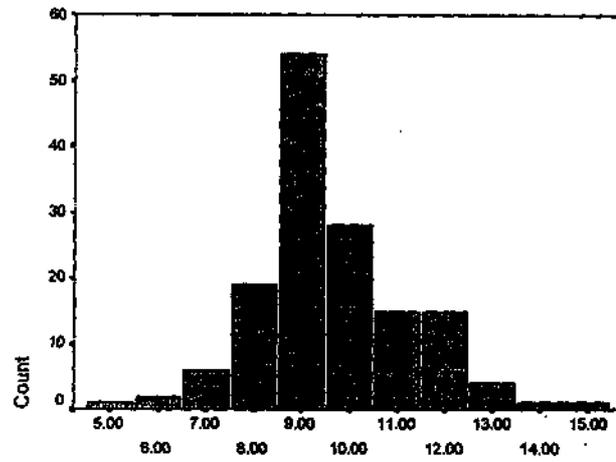
C3.3	Count	Percent
1	1	0.68
2	1	0.68
3	50	34.25
4	63	43.15
5	31	21.23
N=	146	

C3.4	Count	Percent
1	1	0.68
2	5	3.42
3	74	50.68
4	49	33.56
5	17	11.64
N=	146	

Correlations (Pearson)

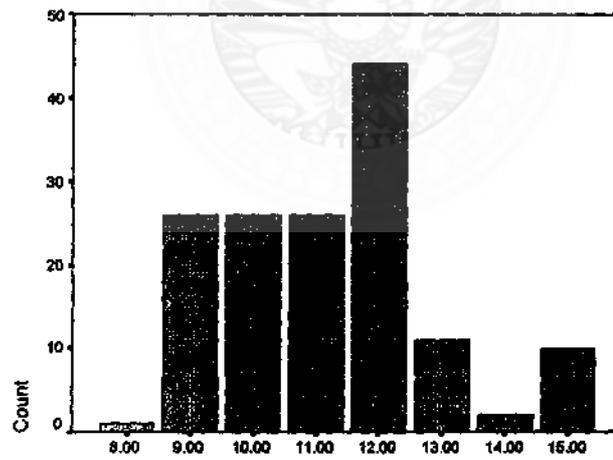
	TotB	TotC1	TotC2
TotC1	0.625		
TotC2	0.636	0.635	
TotC3	0.583	0.711	0.592

Grafik Keberhasilan Kepemimpinan



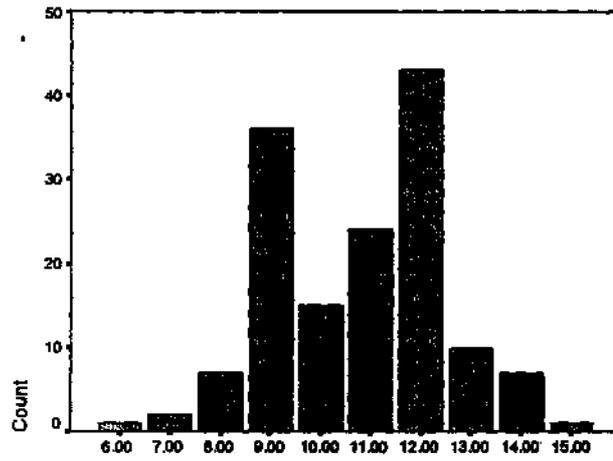
TOTB

Grafik Hubungan Pemimpin-Anggota



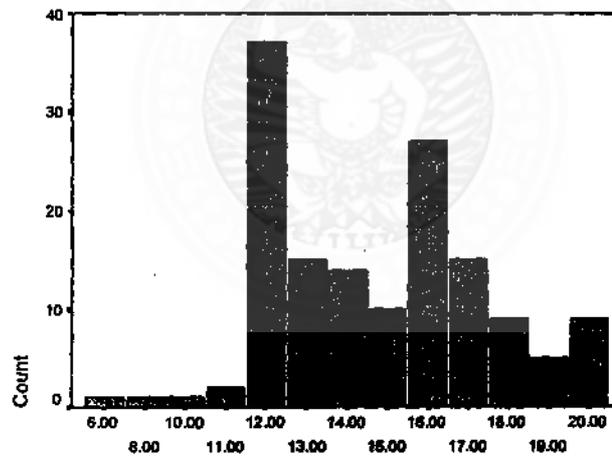
TOTC1

**Grafik
Derajat Susunan Kerja**



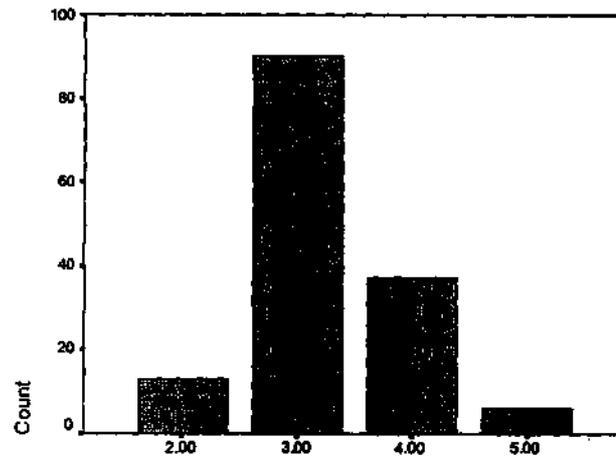
TOTC2

**Grafik
Kedudukan Kekuasaan Pemimpin**



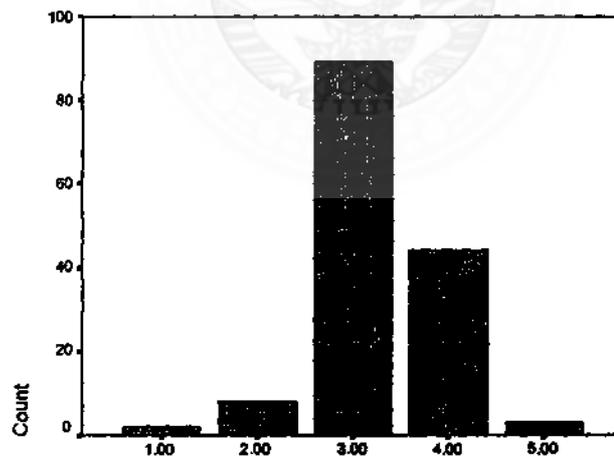
TOTC3

Grafik
Keberhasilan Kepemimpinan Dalam Pengembangan Ekonomi



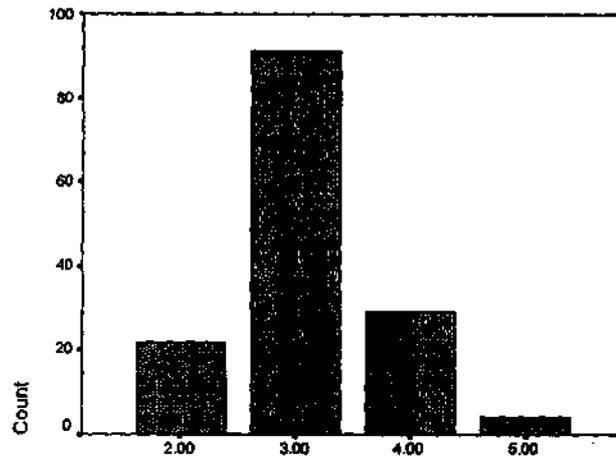
B1

Grafik
Keberhasilan Kepemimpinan dalam Pelayanan Publik



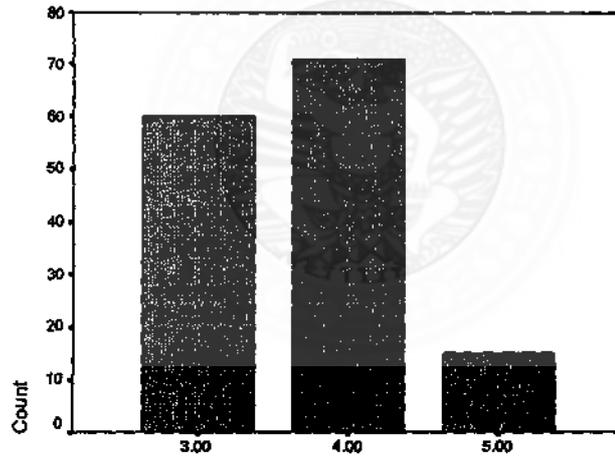
B2

Grafik
Keberhasilan Kepemimpinan dalam Upaya Ketertiban Masyarakat



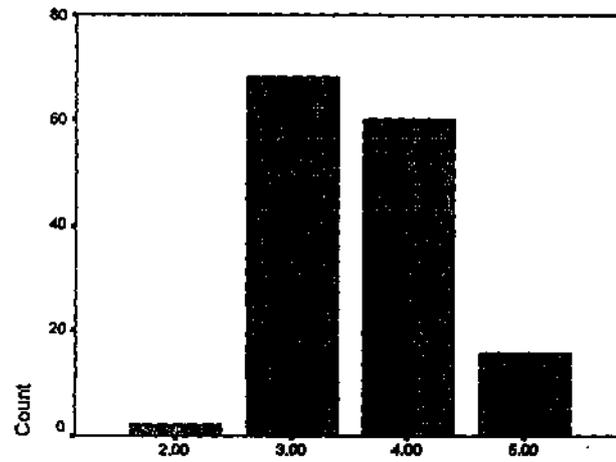
B3

Grafik
Hubungan Pemimpin-Anggota dalam Memberi Kepercayaan



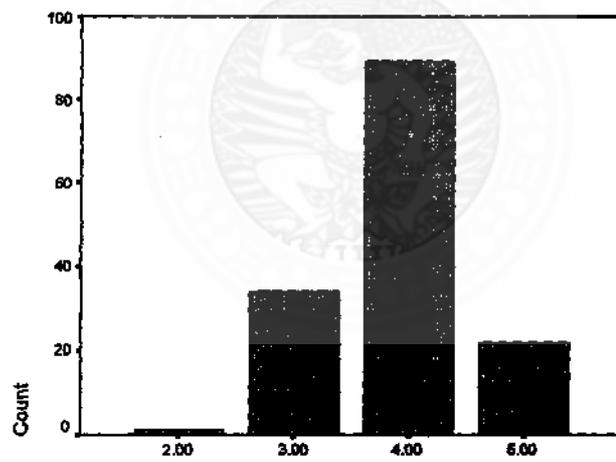
C1.1

Grafik
Hubungan Pemimpin-Anggota dalam Suasana Akrab dan Bersahabat



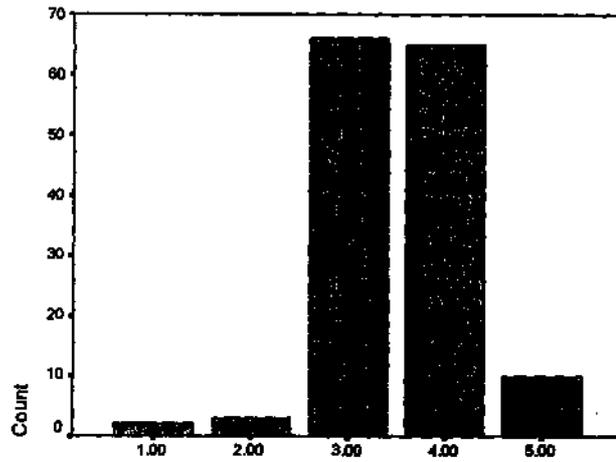
C1.2

Grafik
Hubungan Pemimpin-Anggota dalam Kesedian Berdialog



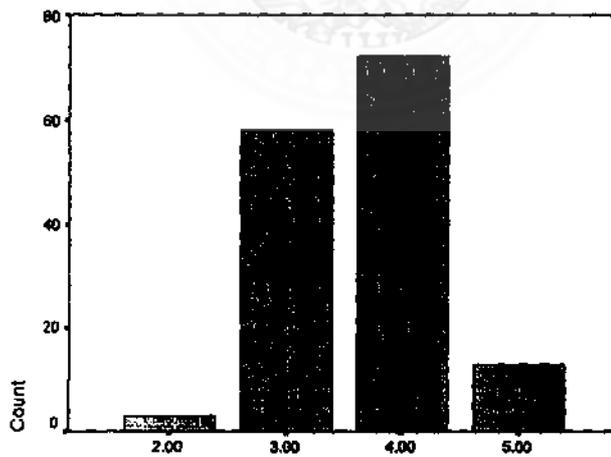
C1.3

Grafik
Derajat Susunan Tugas dalam Pelaksanaan Standar Kinerja



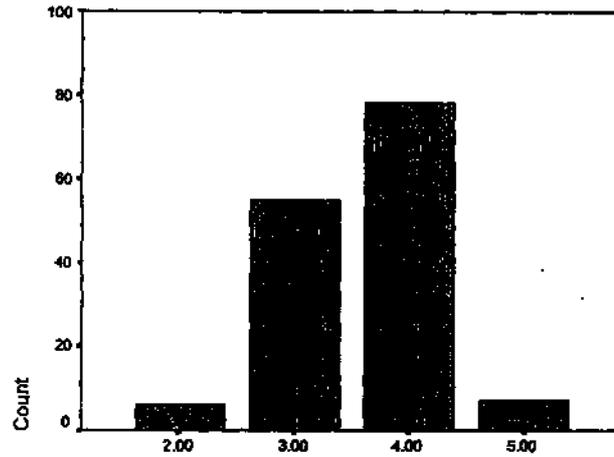
C2.1

Grafik
Derajat Susunan Tugas dalam Pelaksanaan Perencanaan Program



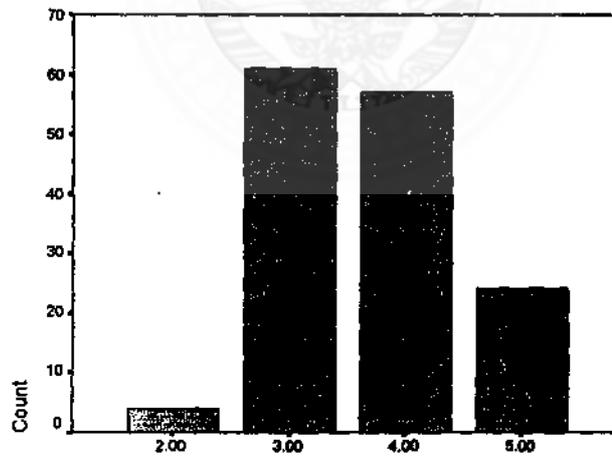
C2.2

Grafik
Derajat Susunan Kerja dalam Pembagian Kewenangan dan Tanggung Jawab



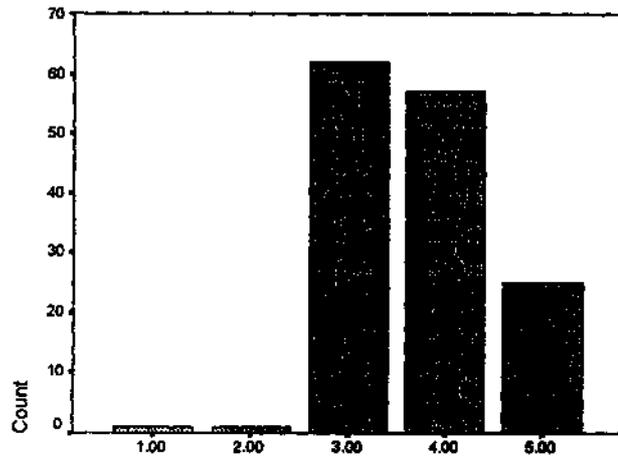
C2.3

Grafik
Kedudukan Kekuasaan Pemimpin dalam Proses Pemilihan



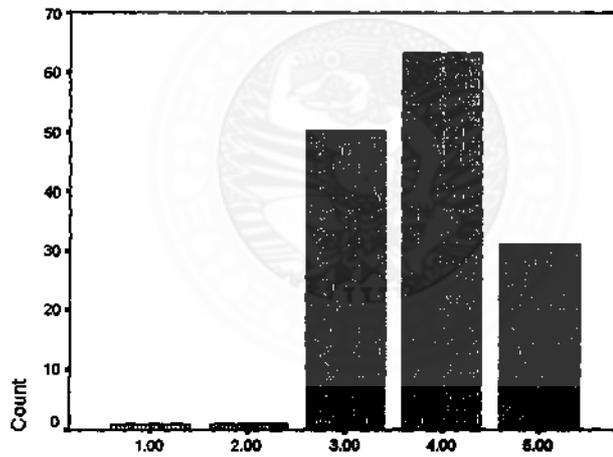
C3.1

Grafik
Kedudukan Kekuasaan Pemimpin dalam Dukungan Legislatif



C3.2

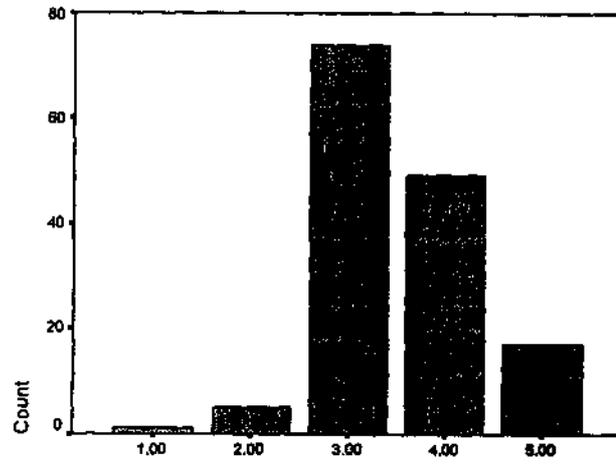
Grafik
Kedudukan Kekuasaan Pemimpin dalam Dukungan Karyawan Pemkab



C3.3

Grafik

Kedudukan kekuasaan Pemimpin dalam dukungan Masyarakat



C3.4





Lampiran 3

Validitas dan Reliabilitas

Pengujian Validitas dan Reliabilitas

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis

..

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	B1	3.2466	.6702	146.0
2.	B2	3.2603	.6545	146.0
3.	B3	3.1027	.6719	146.0
4.	C1.1	3.6918	.6493	146.0
5.	C1.2	3.6164	.6974	146.0
6.	C1.3	3.9041	.6360	146.0
7.	C2.1	3.5342	.7160	146.0
8.	C2.2	3.6507	.6705	146.0
9.	C2.3	3.5890	.6504	146.0
10.	C3.1	3.6918	.7752	146.0
11.	C3.2	3.7123	.7787	146.0
12.	C3.3	3.8356	.7881	146.0
13.	C3.4	3.5205	.7721	146.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	46.3562	43.0033	6.5577	13

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
B1	43.1096	37.3810	.6313	.9158
B2	43.0959	37.6321	.6156	.9163
B3	43.2534	38.3422	.5059	.9202
C1.1	42.6644	37.3418	.6603	.9148
C1.2	42.7397	36.7870	.6773	.9140
C1.3	42.4521	37.3804	.6710	.9144
C2.1	42.8219	37.1129	.6165	.9164
C2.2	42.7925	37.1747	.6579	.9148
C2.3	42.7671	37.4350	.6465	.9152
C3.1	42.6644	35.3004	.7710	.9101
C3.2	42.6438	35.3481	.7613	.9105
C3.3	42.5205	36.1134	.6618	.9148
C3.4	42.8356	36.1383	.6753	.9142

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients

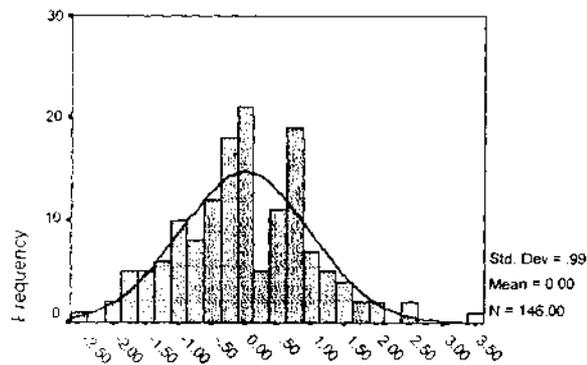
N of Cases = 146.0 N of Items = 13

Alpha = .9106



Histogram

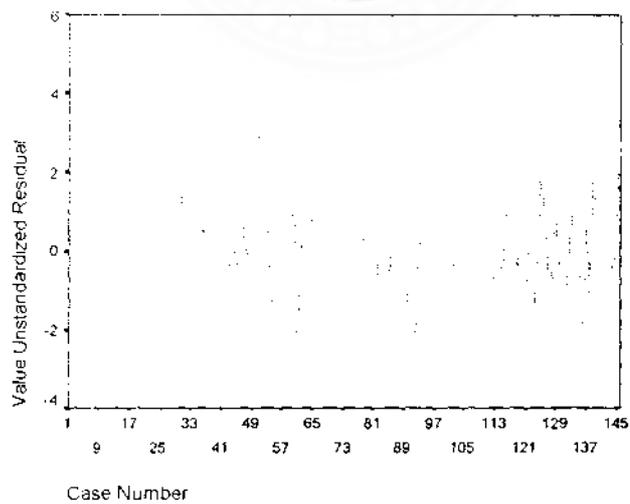
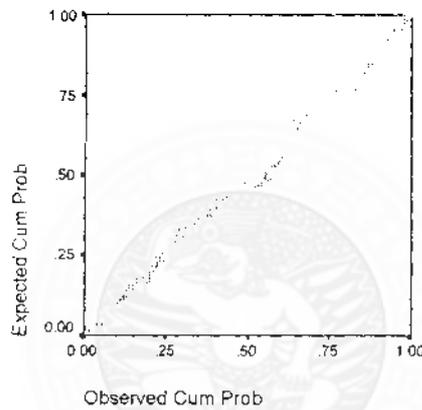
Dependent Variable: TOTB



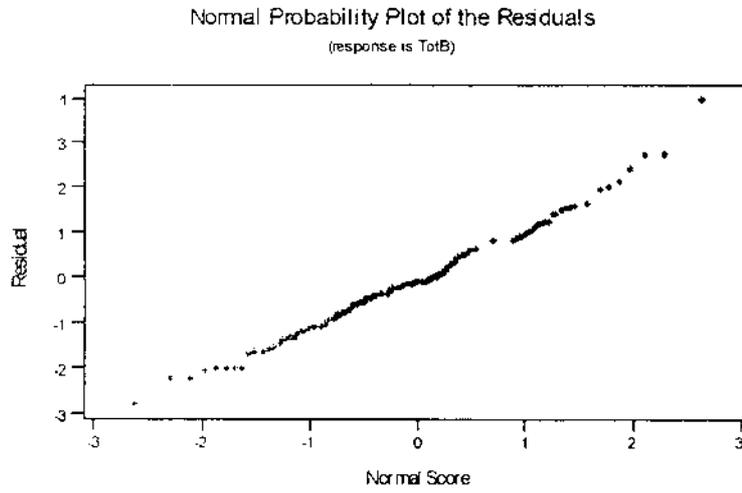
Regression Standardized Residual

Normal P-P Plot of Regression Stand

Dependent Variable: TOTB



Normalitas





Lampiran 5
Analisis Regresi Berganda

Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
TOTB	9.6096	1.5990	146
TOTC1	11.2123	1.6576	146
TOTC2	10.7740	1.7291	146
TOTC3	14.7603	2.7020	146

Correlations

		TOTB	TOTC1	TOTC2	TOTC3
Pearson Correlation	TOTB	1.000	.625	.636	.583
	TOTC1	.625	1.000	.635	.711
	TOTC2	.636	.635	1.000	.592
	TOTC3	.583	.711	.592	1.000
Sig. (1-tailed)	TOTB		.000	.000	.000
	TOTC1	.000		.000	.000
	TOTC2	.000	.000		.000
	TOTC3	.000	.000	.000	
N	TOTB	146	146	146	146
	TOTC1	146	146	146	146
	TOTC2	146	146	146	146
	TOTC3	146	146	146	146

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	TOTC3, TOTC2, TOTC1		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: TOTB

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				Durbin-Watson	
					R Square Change	F Change	df1	df2		Sig. F Change
1	.708 ^a	.501	.491	1.1411	.501	47.575	3	142	.000	1.752

a. Predictors: (Constant), TOTC3, TOTC2, TOTC1

b. Dependent Variable: TOTB

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	185.845	3	61.948	47.575	.000 ^a
	Residual	184.901	142	1.302		
	Total	370.747	145			

a. Predictors: (Constant), TOTC3, TOTC2, TOTC1

b. Dependent Variable: TOTB

Coefficients

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.553	.691		2.250	.026					
	TOTC1	.260	.088	.269	2.959	.004	.625	.241	.175	.424	2.357
	TOTC2	.332	.073	.359	4.522	.000	.636	.355	.268	.556	1.797
	TOTC3	.106	.052	.179	2.055	.042	.583	.170	.122	.462	2.165

a. Dependent Variable: TOTB

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions			
				(Constant)	TOTC1	TOTC2	TOTC3
1	1	3.966	1.000	.00	.00	.00	.00
	2	1.646E-02	15.520	.67	.01	.00	.36
	3	1.082E-02	19.141	.20	.01	.90	.24
	4	6.654E-03	24.414	.13	.99	.10	.40

a. Dependent Variable: TOTB

Casewise Diagnostics^a

Case Number	Std. Residual	TOTB	Predicted Value	Residual
51	3.473	15.00	11.0368	3.9632

a. Dependent Variable: TOTB

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	7.2040	12.5528	9.6096	1.1321	146
Residual	-2.7504	3.9632	-1.19E-15	1.1292	146
Std. Predicted Value	-2.125	2.600	.000	1.000	146
Std. Residual	-2.410	3.473	.000	.990	146

a. Dependent Variable: TOTB

Regression Analysis

The regression equation is $ADLN - Perpustakaan Universitas Airlangga$
 $TotB = 1.55 + 0.260 TotC1 + 0.332 TotC2 + 0.106 TotC3$

Predictor	Coef	StDev	T	P
Constant	1.5534	0.6906	2.25	0.026
TotC1	0.25969	0.08777	2.96	0.004

S = 1.141 R-Sq = 50.1% R-Sq(adj) = 49.1%

Analysis of Variance

Source	DF	SS	MS	F	P
Regression	3	185.845	61.948	47.57	0.000
Error	142	184.901	1.302		
Total	145	370.747			

Source	DF	Seq SS
TotC1	1	144.696
TotC2	1	35.649
TotC3	1	5.500

Summary Statistics for Discrete Variables

TotB	Count	Percent	TotC1	Count	Percent	TotC2	Count	Percent
5	1	0.68	8	1	0.68	6	1	0.68
6	2	1.37	9	26	17.81	7	2	1.37
7	6	4.11	10	26	17.81	8	7	4.79
8	19	13.01	11	26	17.81	9	36	24.66
9	54	36.99	12	44	30.14	10	15	10.27
10	28	19.18	13	11	7.53	11	24	16.44
11	15	10.27	14	2	1.37	12	43	29.45
12	15	10.27	15	10	6.85	13	10	6.85
13	4	2.74	N= 146			14	7	4.79
14	1	0.68				15	1	0.68
15	1	0.68				N= 146		
N= 146								

TotC3	Count	Percent
6	1	0.68
8	1	0.68
10	1	0.68
11	2	1.37
12	37	25.34
13	15	10.27
14	14	9.59
15	10	6.85
16	27	18.49
17	15	10.27
18	9	6.16
19	5	3.42
20	9	6.16
N= 146		