

ANALISIS KEPEMIMPINAN DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI PADA DINAS PENDIDIKAN KABUPATEN MAROS

Fausi¹, Bachtiar², Hasran

fausi66@gmail.com, Universitas Pejuang RI Makassar¹

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Kepemimpinan Kepala Dinas dalam Meningkatkan Motivasi Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Maros. Penelitian ini dilaksanakan di Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Maros. Dalam penelitian ini penulis menggunakan dasar penelitian survei. Sedangkan tipe penelitian yang digunakan bersifat deskriptif yang dimaksudkan dapat memberikan gambaran dan penjelasan mengenai hubungan kepemimpinan Kepala Dinas dengan motivasi kerja aparatur. Guna memperoleh data penelitian ini, maka yang dijadikan populasi oleh penulis adalah seluruh jajaran pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten, sedangkan informan adalah Kepala Dinas Pendidikan dan Sekretaris Dinas Pendidikan. Adapun teknik penarikan sampel dalam penelitian ini adalah dengan metode *Purposive sample*. Data yang terkumpul akan dianalisa dengan menggunakan pendekatan kualitatif.

Hasil Penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Kepala Dinas dalam Meningkatkan Motivasi Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Maros dapat dilihat dari tingkat keterlibatan pegawai dalam perencanaan program, tingkat komunikasi antara kepala dinas dengan pegawai masih tergolong dalam kategori sedang, Kepala Dinas sering memberikan penghargaan kepada pegawai, tingkat pemberian hukuman/*punishment* kepada pegawai tergolong dalam kategori rendah, dan tingkat pengawasan terhadap kegiatan pegawai tergolong sedang.

Kata Kunci : Kepemimpinan, Motivasi, Kinerja

LATAR BELAKANG

Kepemimpinan merupakan salah satu isu dalam manajemen yang masih cukup menarik untuk diperbincangkan hingga dewasa ini. Media massa, baik elektronik maupun cetak, seringkali menampilkan opini dan pembicaraan yang membahas seputar kepemimpinan. Peran pemimpin yang sangat strategis dan penting bagi pencapaian misi, visi dan tujuan suatu organisasi, merupakan salah satu motif yang mendorong manusia untuk selalu menyelidiki seluk-beluk yang terkait dengan kepemimpinan.

Dalam organisasi publik, bawahan bekerja selalu tergantung pada pimpinan. Bila pimpinan tidak memiliki kemampuan memimpin, maka tugas-tugas yang sangat kompleks tidak dapat dikerjakan dengan baik. Apabila manajer mampu melaksanakan fungsi-fungsinya dengan baik, sangat mungkin organisasi tersebut dapat mencapai sasarannya. Suatu organisasi membutuhkan kepemimpinan yang efektif, yang mempunyai kemampuan mempengaruhi perilaku anggotanya atau anak buahnya. Jadi, seseorang pemimpin atau kepala suatu organisasi akan diakui sebagai seorang pemimpin apabila ia dapat memberi pengaruh dan mampu mengarahkan bawahannya ke arah tujuan organisasi.

Kualitas dari pemimpin seringkali dianggap sebagai faktor terpenting dalam keberhasilan atau kegagalan organisasi demikian juga keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi baik yang berorientasi bisnis maupun publik, biasanya dipersepsikan sebagai keberhasilan atau kegagalan pemimpin. Begitu pentingnya peran pemimpin sehingga isu mengenai pemimpin menjadi fokus yang menarik perhatian para peneliti bidang perilaku keorganisasian. Pemimpin memegang peran kunci dalam memformulasikan dan mengimplementasikan strategi organisasi. Hal ini membawa konsekuensi bahwa setiap pimpinan berkewajiban memberikan perhatian yang sungguh-sungguh untuk membina, menggerakkan, mengarahkan semua potensi karyawan dilingkungannya agar terwujud volumedan beban kerja yang terarah pada tujuan. Pimpinan perlu melakukan pembinaan yang sungguh-sungguh terhadap karyawan agar dapat menimbulkan kepuasan dan komitmen

organisasi sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja yang tinggi.

Kinerja merupakan catatan hasil yang diproduksi (dihasilkan) atas fungsi pekerjaan tertentu atau aktivitas-aktivitas selama periode waktu tertentu. Sehingga kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Oleh karena itu, kinerja bukan hanya menyangkut karakteristik pribadi yang ditunjukkan oleh seseorang, melainkan hasil kerja yang telah dan akan dilakukan oleh seseorang.

Kinerja karyawan meliputi kualitas dan kuantitas output serta keandalan dalam bekerja. Karyawan dapat bekerja dengan baik bila memiliki kinerja yang tinggi sehingga dapat menghasilkan kerja yang baik pula. Dengan adanya kinerja yang tinggi yang dimiliki karyawan, diharapkan tujuan organisasi dapat tercapai. Sebaliknya, tujuan organisasi susah atau bahkan tidak dapat tercapai bila karyawannya bekerja tidak memiliki kinerja yang baik sehingga tidak dapat menghasilkan kerja yang baik pula.

Berdasarkan pemikiran di atas maka kinerja adalah hasil dari suatu proses kegiatan yang dapat diukur dan di nilai keberhasilannya baik dalam bentuk program jangka panjang maupun jangka pendek. Berdasarkan hasil observasi awal yang dilakukan penulis, manajemen peningkatan kinerja bagi pegawai belum maksimal dimana masih ada sebagian kecil pegawai yang kurang disiplin dan perlu mendapat perhatian dan pengawasan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, mereka kurang semangat motivasinya dalam melaksanakan tugas. Realitas ini, menyebabkan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya tidak selesai dengan tepat waktu, sehingga tidak tercapai keefektifan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sebagai seorang pegawai.. Manajemen kepemimpinan Dinas Pendidikan dalam penempatan staf SDM belum maksimal sebagaimana mestinya. Seperti misalnya penempatan pegawai dan staff tidak sesuai dengan bidangnya.

Oleh karena itu penulis tertarik untuk melakukan suatu penelitian dengan mengambil judul “Analisis Kepemimpinan dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Maros”

TINJAUAN PUSTAKA

Kepemimpinan merupakan sesuatu yang sangat menentukan berhasil tidaknya organisasi. Karena pemimpin yang bertanggung jawab untuk mengkoordinir dan mengorganisir sumber daya yang ada, sehingga bias menjadi kesatuan yang utuh dan selaras satu sama lain.

1. Definisi Kepemimpinan

Konsep “pemimpin” berasal dari kata asing “*leader*” dan “kepemimpinan” dari “*leadership*”. Bennis (1998:71), mengatakan bahwa pemimpin adalah orang yang paling berorientasi hasil di dunia, dan kepastian dengan hasil ini hanya positif kalau seseorang mengetahui apa yang diinginkannya. Fairchild (1960), pemimpin dalam arti yang luas adalah seseorang yang memimpin, dengan jalan memprakarsai tingkah laku social dengan mengatur, menunjukkan, mengorganisasikan atau mengontrol usaha (upaya) orang lain melalui prestise, kekuasaan atau posisi.

Definisi kepemimpinan telah dikemukakan oleh berbagai literature kepemimpinan, namun definisi yang dikemukakan oleh para ahli tersebut, berbeda-beda tergantung dari perspektif unit analisis masing-masing. Untuk memudahkan memahami pendapat para ahli tersebut, maka akan dikemukakan pendapat sebagai berikut. Robbins (2006:432), menyatakan kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran. Maxwell (1995), kepemimpinan adalah kemampuan memperoleh pengikut. Lebih jauh Maxwell menjelaskan bahwa pengaruh menurut Maxwell merupakan investasi yang paling baik untuk masa depan.

Gibson dkk (1997:5), mengatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu usaha yang menggunakan suatu gaya mempengaruhi dan tidak memaksa untuk emotivasi individu dalam mencapai tujuan. Definisi Gibson mengisyaratkan bahwa kepemimpinan melibatkan menggunakan pengaruh dan semua hubungan dapat melibatkan kepemimpinan. Stoner (1996),

mengatakan kepemimpinan adalah proses mengarahkan dana mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan dari anggota kelompok. Yulk (1994), mengatakan bahwa kepemimpinan adalah sebagai proses mempengaruhi, yang mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa bagi para pengikut, pilihan-pilihan atau sasaran bagi kelompok atau birokrasi, pengorganisasian dari aktivitas-aktivitas kerja untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut, motivasi para pengikut untuk mencapai sasaran, pemeliharaan hubungan kerja sama dan *teamwork*, serta perolehan dukungan dan kerja sama dari orang-orang yang berada di luar kelompok atau birokrasi.

Selanjutnya kepemimpinan menurut Nawawi (2004:9), adalah kemampuan atau kecerdasan mendorong sejumlah orang (dua orang atau lebih) agar bekerja sama dalam memaksakan kegiatan-kegiatan yang terarah pada tujuan bersama. Kartono (2005:153), menyatakan kepemimpinan adalah “kemampuan untuk memberikan pengaruh yang konstruktif kepada orang lain untuk melakukan satu usaha kooperatif mencapai tujuan yang sudah di rencanakan”.

1) Syarat-syarat Kepemimpinan

Syarat-syarat kepemimpinan sangat urgen diperhatikan, oleh karena merupakan landasan untuk melakukan aktivitas-aktivitas seorang pemimpin. Jika syarat-syarat untuk menjadi pemimpin terpenuhi, maka akan melahirkan pemimpin yang berkualitas. Kartono (2005), mengatakan bahwa persyaratan kepemimpinan itu harus selalu dikaitkan dengan tiga hal penting, yaitu:

1. Kekuasaan, yaitu otoritas dan legalitas yang memberikan kewenangan kepada pemimpin guna mempengaruhi dan menggerakkan bawahan untuk berbuat sesuatu,
2. Kelebihan, keunggulan, keutamaan sehingga orang mampu mengatur orang lain, sehingga orang tersebut patuh pada pemimpin, dan bersedia melakukan perbuatan-perbuatan tertentu.
3. Kemampuan, yaitu segala daya, kesanggupan, kekuatan dan kecakapan/keterampilan teknis maupun sosial yang dianggap melebihi kemampuan anggota biasa.

Stogdill mengatakan bahwa pemimpin harus memiliki beberapa kelebihan, yaitu:

1. Kapasitas, yaitu kecerdasan, kewaspadaan, kemampuan berbicara atau *verbal facility*, keaslian, dan kemampuan menilai.
2. Prestasi atau *achievement*, yaitu gelar keserjanaan, ilmu pengetahuan perolehan dalam olah raga dan atletik, dan lain-lain.
3. Tanggung jawab, yaitu mandiri, berinisiatif, tekun, ulet, percaya diri, agresif, dan punya hasrat untuk unggul.
4. Partisipasi, yaitu aktif, memiliki sosiabilitas yang tinggi, mampu bergaul, kooperatif atau suka bekerja sama, mudah menyesuaikan diri, punya rasa humor.
5. Status, yaitu memiliki kedudukan sosial ekonomi yang cukup tinggi, populer, dan tenar.

Nightingale & Schult dalam Sudriamunawar (2006), mengatakan bahwa seorang pemimpin perlu memiliki kemampuan, yaitu: (1) Kemandirian, berhasrat untuk memajukan diri sendiri (*individualism*), (2) Besar rasa ingin tahu dan cepat tertarik kepada manusia dan benda-benda, (3) Multiterampil atau memiliki kepandaian yang beraneka ragam, (4) Memiliki rasa humor, suka berkawan antusias yang tinggi, (5) Perfeksionis, selalu ingin mendapatkan yang sempurna, (6) Mudah menyesuaikan diri, adaptasinya tinggi, (7) Sabar, tapi tidak berarti diam atau berhenti, (8) Waspada, peka, jujur, optimis, gigih, ulet dan realistis, (9) Komunikatif, serta pandai berbicara/berpidato, (10) Berjiwa wiraswasta, (11) Sehat jasmani, dinamis, sanggup dan suka menerima tugas yang berat serta berani mengambil resiko, (12) Tajam firasatnya, adil pertimbangannya, (13) Berpengetahuan yang luas dan selalu berupaya meningkatkan pengetahuannya, (14) Memiliki motivasi yang tinggi, sadar akan target yang harus dicapainya dengan idealism yang tinggi, dan (15) Punya imajinasi dan sinerjik.

Jika syarat-syarat yang telah dikemukakan oleh para ahli tersebut di atas diterapkan

dalam memilih atau mengangkat para pemimpin, maka akan dapat membantu dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin.

2. Tugas kepemimpinan

Tugas kepemimpinan (*leadership function*), pada dasarnya meliputi dua bidang utama, yaitu pencapaian tujuan dan kekompakan orang yang dipimpinnya. Tugas yang berhubungan dengan pekerjaan disebut *relationship function*. Keating dalam Pasolong (2008:21), mengatakan bahwa tugas kepemimpinan yang berhubungan dengan kelompok yaitu:

1. Memulai (*initiating*) yaitu usaha agar kelompok memulai kegiatan atau gerakan tertentu.
2. Mengatur (*regulating*) yaitu tindakan untuk mengatur arah dan langkah kegiatan kelompok.
3. Memberitahu (*informating*) yaitu kegiatan memberi informasi, data, fakta, dan pendapat yang diperlukan.
4. Mendukung (*supporting*) yaitu usaha untuk menerima gagasan, pendapat, usul dari bawah dan menyempurnakannya dengan menambah atau mengurangi untuk digunakan dalam rangka penyelesaian tugas bersama.
5. Menilai (*evaluating*) yaitu tindakan untuk menguji gagasan yang muncul atau cara kerja yang diambil dengan menunjukkan konsekuensi-konsekuensinya dan untung ruginya.
6. Menyimpulkan (*sumrizing*) yaitu kegiatan untuk mengumpulkan dan meneruskan gagasan, gagasan pendapat dan usul yang muncul, menyingkat lalu menyimpilkannya sebagai landasan untuk memikirkan lebih lanjut.

1) Fungsi Kepemimpinan

Adapun Menurut Veithzal Rivai, secara operasional dapat dibedakan atas:

- a. Fungsi Instruktif
Pemimpin berfungsi komunikasi yang menentukan apa (itu perintah), bagaimana (cara mengerjakan perintah), bilamana (waktu memulai, melaksanakan, dan melaporkan hasilnya), dan dimana (tempat mengerjakan perintah) agar keputusan dapat diwujudkan secara efektif sehingga fungsi orang yang dipimpin hanyalah melaksanakan perintah.
- b. Fungsi Konsultif
Pemimpin dapat menggunakan fungsi konsultif sebagai komunikasi dua arah. Hal tersebut digunakan manakala pemimpin dalam usaha menetapkan keputusan yang memerlukan bahan pertimbangan dan berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya.
- c. Fungsi Partisipasi
Dalam menjalankan fungsi partisipasi pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam pengambilan keputusan maupun dalam melaksanakannya. Setiap anggota kelompok memperoleh kesempatan yang sama untuk berpartisipasi dalam melaksanakan kegiatan yang dijabarkan dari tugas-tugas pokok, sesuai dengan posisimasing- masing.
- d. Fungsi Delegasi
Dalam menjalankan fungsi delegasi, pemimpin memberikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan. Fungsi delegasi sebenarnya adalah kepercayaan seorang pemimpin kepada orang yang diberi kepercayaan untuk pelimpahan wewenang dengan melaksanakannya secara bertanggung jawab. Fungsi pendelegasian ini, harus diwujudkan karena kemajuan perkembangan kelompok tidak mungkin diwujudkan oleh seseorang pemimpin seorang diri.
- e. Fungsi Pengendalian
Fungsi pengendalian berasumsi bahwa kepemimpinan yang efektif harus mampu mengatur aktifitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Dalam melaksanakannya fungsi pengendalian, pemimpin dapat mewujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

Fungsi kepemimpinan menurut Siagian (2003), yaitu:

1. Pimpinan sebagai penentu arah, yaitu setiap birokrasi, baik di bidang kenegaraan, keniagaan, politik, sosial dan birokrasi kemasyarakatan lainnya, diciptakan atau dibentuk sebagai wahan untuk mencapai tujuan tertentu, baik sifatnya jangka panjang, jangka pendek yang tidak mungkin tercapai apabila tidak diusahakan dicapai oleh anggotanya yang bertindak sendiri-sendiri, tanpa ditentukan arah oleh pimpinan.
2. Pimpinan sebagai wakil dan juru bicara birokrasi, yaitu dalam rangka mencapai tujuan, tidak ada birokrasi yang bergerak dalam suasana terisolasi. Artinya, tidak ada birokrasi yang akan mampu mencapai tujuannya tanpa memelihara hubungan yang baik dengan berbagai pihak di luar birokrasi itu sendiri, yaitu pihak *stakeholder*.
3. Pimpinan sebagai komunikator, yaitu pemeliharaan baik ke luar maupun ke dalam dilaksanakan melalui proses komunikasi, baik secara lisan maupun tulisan. Berbagai kategori keputusan yang telah diambil disampaikan kepada para pelaksana melalui jalur komunikasi yang terdapat dalam birokrasi. Bahkan sesungguhnya interaksi yang terjadi di antara atasan sesama petugas pelaksana kegiatan operasional dimungkinkan terjadi dengan baik berkat terjadinya komunikasi yang efektif.
4. Pemimpin sebagai mediator, yaitu dalam kehidupan birokrasi, selalu ada saja situasi konflik yang harus diatasi, baik dalam hubungan ke luar maupun ke dalam. Oleh karena itu, pimpinan diharapkan menjadi mediator dalam menyelesaikan suatu masalah.
5. Peranan selaku integrator, yaitu merupakan kenyataan dalam kehidupan birokrasi bahwa timbulnya kecenderungan berfikir dan bertindak berkotak-kotak di kalangan para anggota dapat terjadi. Pemimpin yang efektif dalam menjalankan fungsi kepemimpinan pasti tidak akan membiarkan hal demikian terjadi. Oleh karena itu diperlukan seorang integrator terutama pada hierarki puncak birokrasi.

3. Gaya Kepemimpinan

Bagian ini akan membicarakan gaya atau *style* kepemimpinan yang banyak mempengaruhi keberhasilan seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku pengikutnya. Istilah gaya secara kasar adalah sama dengan cara yang dipergunakan pemimpin di dalam mempengaruhi para pengikutnya.

Selama bertahun-tahun ketika orang-orang membicarakan gaya kepemimpinan ini, mereka mendefinisikan dua kategori gaya yang ekstrem yakni: gaya kepemimpinan otokratis dan gaya kepemimpinan demokratis. Kepemimpinan otokratis dipandang sebagai gaya yang berdasar atas kekuatan posisi dan penggunaan otoritas. Sementara itu gaya kepemimpinan demokratis dikaitkan dengan kekuatan personal dan keikutsertaan para pengikut dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan.

1) Gaya Kepemimpinan Otokritas/otokratis

Kepemimpinan otokritas itu mendasarkan diri pada kekuasaan dan paksaan yang mutlak yang harus dipatuhi. Pemimpinnya selalu mau berperan sebagai pemain tunggal pada *a one-man show*. Dia berambisi sekali untuk merajai situasi. Setiap perintah dan kebijakan ditetapkan tanpa diberi informasi mendetail mengenai rencana dan tindakan yang harus dilakukan. Semua pujian dan kritik terhadap segenap anak buah diberikan atas pertimbangan pribadi pemimpin sendiri.

2) Gaya Kepemimpinan Demokratis

Gaya kepemimpinan demokratis adalah cara dan irama seseorang pemimpin dalam menghadapi bawahan dan masyarakatnya dengan memakai metode pembagian tugas secara merata dan adil, kemudian pemilihan tugas tersebut dilakukan secara terbuka, antar bawahan dianjurkan berdiskusi tentang keberadaannya untuk membahas tugasnya, baik bawahan yang teredah sekalipun boleh menyampaikan saran serta diakui haknya, dengan demikian dimiliki persetujuan dan konsensus atas kesepakatan bersama.

3) Gaya Birokratis Dalam Kepemimpinan Pemerintah

Gaya kepemimpinan birokratis adalah cara dan irama seorang pemimpin dalam menghadapi bawahan dan masyarakatnya dengan memakai metode tanpa pandang bulu, artinya setiap bawahan harus diperlakukan sama disiplinnya, spesialisasi tugas yang khusus, kerja yang ketat pada aturan (*rule*), sehingga kemudian bawahan menjadi kaku tetapi sederhana (*zakelijk*).

4) Gaya Kepemimpinan Kebebasan

Gaya kepemimpinan kebebasan merupakan gaya dan irama seorang pemimpin pemerintahan dalam menghadapi bawahan dan masyarakatnya dengan memakai metode pemberian keleluasaan pada bawahan seluas-luasnya, metode ini dikenal juga dengan *Laissez faire* atau *libelarism*. Dalam gaya ini setiap bawahan bebas bersaing dalam berbagai strategi ekonomi, politik, hukum dan administrasi.

5) Gaya Kepemimpinan Kontinum

Gaya ini sebenarnya termasuk klasik. Orang yang pertama kali memperkenalkannya ialah Robert Tannenbaum dan Warren Schmidt. Ada dua bidang pengaruh yang ekstrim. Pertama, bidang pengaruh pimpinan dan kedua, bidang pengaruh kebebasan bawahan. Pada bidang pertama pemimpin menggunakan otoritasnya dalam gaya kepemimpinannya, sedangkan pada bidang kedua pemimpin menunjukkan gaya yang demokratis. Kedua bidang pengaruh ini dipergunakan dalam hubungannya kalau pemimpin melakukan aktivitas pembuatan keputusan.

6) Gaya Kepemimpinan *Managerial Grid*

Menurut Blake & Mouton, dalam pendekatan *managerial grid* ini manajer berhubungan dengan dua hal, yakni produksi di satu pihak dan orang-orang di pihak lain. Sebagaimana dikehendaki oleh Blake dan Mouton, *managerial grid* menekankan bagaimana manajer memikirkan produksi dan hubungan kerja dengan manusianya. Dalam hal ini ia harus mengetahui kualitas keputusan atau kebijakan-kebijakan yang diambil, memahami kualitas pelayanan stafnya, melakukan efisiensi dalam bekerja, dan meningkatkan volume dari sesuatu hasil.

7) Gaya Kepemimpinan Situasional Hersey Blanchard

Hersey & Blanchard mengatakan bahwa kepemimpinan situasional, tidak ada satu cara terbaik untuk mempengaruhi perilaku orang-orang. Gaya kepemimpinan mana yang harus diterapkan pemimpin terhadap orang-orang atau sekelompok orang bergantung pada level kematangan dari orang-orang yang akan dipengaruhi oleh pemimpin.

Kepemimpinan situasional menurut Hersey & Blanchard, didasarkan pada saling berhubungan dengan jumlah penduduk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan, jumlah dukungan sosioemosional yang diberikan oleh pimpinan, dan tingkat kematangan atau kesiapan para pengikut yang ditunjukkan dengan melaksanakan tugas khusus, fungsi atau tujuan tertentu.

Dalam Menulis penelitian ini penulis menggunakan metode dan teknik penelitian sebagai berikut :

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan di Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Maros. Dalam penelitian ini penulis menggunakan dasar penelitian survei yaitu mengadakan penelitian untuk mengumpulkan data dari beberapa individu yang dianggap dapat mewakili populasi secara keseluruhan. Sedangkan tipe penelitian yang digunakan bersifat deskriptif yang dimaksudkan dapat memberikan gambaran dan penjelasan mengenai hubungan kepemimpinan Kepala Dinas dengan motivasi kerja aparatur.

Guna memperoleh data penelitian ini, maka yang dijadikan populasi oleh penulis adalah seluruh jajaran pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Maros yang terdiri dari 15 orang, sedangkan informan adalah Kepala Dinas Pendidikan dan Sekretaris Dinas Pendidikan.

Adapun teknik penarikan sampel dalam penelitian ini adalah dengan metode *Purposive sample* yaitu dengan secara sengaja dengan pertimbangan bahwa responden/informan yang dipilih dianggap banyak mengetahui dan berkompeten terhadap persoalan yang diteliti.

Data yang terkumpul akan dianalisa dengan menggunakan pendekatan kualitatif, yaitu dengan menguraikan dan menjelaskan hasil-hasil penelitian dari sejumlah data kualitatif dengan dukungan tabel frekuensi yang sederhana dari beberapa variabel pendukung yang dijadikan indikator dalam penelitian ini.

HASIL PENELITIAN

Masyarakat Kabupaten Maros merupakan masyarakat yang memiliki kompleksitas kebutuhan. Sejalan dengan hal tersebut mereka membutuhkan pelayanan yang berkualitas dari pemerintah daerah dan aparat setempat harus senantiasa berusaha meningkatkan kemampuan mereka untuk memberikan pelayanan yang semakin baik sesuai tuntunan masyarakat. Pemberian pelayanan yang baik dapat tercapai jika kinerja aparat setempat juga meningkat. Oleh karena itu, dibutuhkan kepemimpinan yang mengerti tuntutan perkembangan masyarakat.

• Perencanaan

Perencanaan merupakan salah satu hal yang sangat penting dalam sebuah organisasi. Perencanaan adalah langkah awal untuk melangkah ke depan. Oleh karena itu, sebuah kepemimpinan memerlukan pencanaan yang matang untuk menjalankan organisasi yang dikendarainya. Tugas kepemimpinan menurut Keating dalam Pasolong (2022:21) salah satunya adalah mendukung (*supporting*) yaitu usaha untuk menerima gagasan, pendapat, usul dari bawah dan menyempurnakannya dengan menambah atau mengurangi untuk digunakan dalam rangka penyelesaian tugas bersama. Tingkat keterlibatan PNS dalam perencanaan program kerja kegiatan tingkat kepala dinas dapat dilihat pada tabel-berikut ini.

Tabel 4.6.a

Tingkat keterlibatan PNS terhadap perencanaan program kerja kepala dinas

No	Jawaban Responden	Skor	Frekuensi (f)	s.f	Persentase (%)
1	Tinggi	3	8	24	53.3
2	Sedang	2	7	14	46.7
3	Rendah	1	0	0	0
Jumlah			15	34	100
Rata-rata skor		2.2			

Sumber Data ; Hasil Olahan Kuisisioner, 2022

Dari tabel 4.6.a dapat dilihat bahwa pegawai dilibatkan dalam perencanaan program kerja kepala dinas. Hal tersebut dapat dilihat dari jawaban responden sebanyak 8 orang dengan persentase 53.3% yang menjawab tinggi, 7 orang 46.7% yang menjawab sedang, sehingga terlihat bahwa semua pegawai dilibatkan dalam perencanaan program kerja Kepala dinas Kabupaten Maros.

Gambaran tabel 4.6.a menunjukkan bahwa semua pegawai dilibatkan dalam perencanaan program kerja kepala dinas, akan tetapi angka rata-rata skor tabel 4.6.a yang menghasilkan angka 2.2 menunjukkan bahwa tanggapan responden tentang keterlibatan pegawai dalam perencanaan program kerja kepala dinas masih dalam kategori sedang.

Menurut Kepala dinas Kabupaten Maros yang merupakan informan peneliti, mengatakan bahwa rumusan program kepala dinas ada dua, ada jangka panjang dan ada jangka pendek. Perencanaan program kepala dinas jangka pendek dilakukan di kepala dinas, semua pegawai dilibatkan dalam perencanaan program kepala dinas karena pegawai merupakan bagian dari organisasi kepala dinas yang nantinya mereka yang akan menjalankan program tersebut. (hasil wawancara dengan kepala dinas).

Begitupun jika ada kegiatan yang akan dilaksanakan oleh pemerintah kepala dinas, para pegawai dilibatkan dalam rapat dalam rangka membahas kegiatan tersebut. Menurut salah satu

staf kepala dinas Kabupaten Maros mengatakan bahwa semua pegawai dilibatkan dalam rapat, tetapi ada juga pegawai yang sering tidak ikut dalam rapat tersebut. (hasil wawancara dengan staf kepala dinas)

Keterlibatan pegawai negeri sipil dalam perencanaan program kerja kepala dinas merupakan langkah pencapaian tujuan organisasi secara maksimal, karena pemimpin dalam hal ini kepala dinas mengajak bawahan dalam rangka penyelesaian tugas secara bersama sehingga peluang yang diberikan kepada pegawai dalam keikutsertaannya dalam perencanaan program akan lebih meningkatkan motivasi kerja pegawai dalam pelaksanaan kegiatan/tugas ke depannya. Hal tersebut didasari karena program merupakan rumusan bersama dan akan dijalankan secara bersama-sama.

- **Komunikasi yang efektif**

Salah satu fungsi kepemimpinan menurut Siagian (2003) adalah pimpinan sebagai komunikator, yaitu pemeliharaan baik ke luar maupun ke dalam dilaksanakan melalui proses komunikasi, baik secara lisan maupun tulisan. Berbagai kategori keputusan yang telah diambil disampaikan kepada para pelaksana melalui jalur komunikasi yang terdapat dalam birokrasi. Bahkan sesungguhnya interaksi yang terjadi di antara atasan sesama petugas pelaksana kegiatan operasional dimungkinkan terjadi dengan baik berkat terjadinya komunikasi yang efektif. Dalam penelitian ini, komunikasi yang efektif adalah komunikasi yang bersifat terbuka.

Tabel 4.7.a

Kondisi komunikasi kepala dinas dengan pegawai

No	Jawaban Responden	Skor	Frekuensi (f)	s.f	Persentase (%)
1	Bersikap terbuka	3	7	21	46.7
2	Biasa saja	2	8	16	53.3
3	Bersikap tertutup	1	0	0	0
Jumlah			15	37	100
Rata-rata skor		2.4			

Sumber Data ; Hasil Olahan Kuisisioner, 2022

Dari tabel 4.7.a diketahui bahwa komunikasi antara kepala dinas dengan pegawai cukup efektif. Hal ini terlihat dari jawaban responden, sebanyak 8 responden menjawab biasa saja dengan persentase 53.3%, bahkan ada 7 responden menjawab bahwa komunikasi kepala dinas dengan pegawai bersifat terbuka dengan persentase 46.7%, berdasarkan jawaban responden dapat digambarkan bahwa hubungan komunikasi antara kepala dinas dengan pegawai sudah bersifat terbuka tetapi jika dilihat dari nilai rata-rata skor tabel 4.7.a menghasilkan angka 2.4, berarti tanggapan responden tentang tingkat komunikasi antara kepala dinas dengan pegawai masih tergolong dalam kategori sedang.

Informan penelitian yakni Kepala dinas Kabupaten Maros, mengatakan bahwa komunikasi yang saya lakukan biasa saja, tidak begitu tertutup, hubungan saya dengan para pegawai sangat dekat. Hal itu terjadi karena sebelum saya menjadi Kepala dinas Kabupaten Maros, saya adalah sekretaris kepala dinas di kantor ini bahkan saya pun pernah menjadi staf di kantor tersebut. Itu yang membuat komunikasi saya dengan pegawai menjadi terbuka. (hasil wawancara).

Komunikasi antara kepala dinas dan pegawai yang terbuka lebih memberikan iklim hubungan yang baik antara pemimpin dan bawahan, karena setiap komunikasi yang dilakukan akan terbawa suasana santai dan tidak kaku baik dalam hal mengkomunikasikan tugas maupun pembicaraan sehari-hari. Komunikasi yang seperti ini lebih memberikan rangsangan kepada bawahan dalam bekerja.

- **Pemberian penghargaan/reward.**

Dalam pelaksanaan tugas yang dilakukan oleh pegawai, hasil yang diperoleh pegawai tentu berbeda-beda. Ada yang berhasil dengan baik atau efektif dan ada juga yang kinerjanya biasa saja bahkan ada yang kurang baik hasil kerjanya. Selayaknya pegawai yang memiliki prestasi yang baik dalam pelaksanaan tugas diberikan suatu penghargaan/*reward*, karena dengan penghargaan tersebut dapat memacu semangat bagi pegawai yang lain untuk lebih bekerja dengan baik. Tabel-tabel di bawah ini dapat menggambarkan tingkat pemberian penghargaan/*reward* kepada pegawai.

Tabel 4.8.a
Tingkat pemberian penghargaan/*reward* kepada PNS

No	Jawaban Responden	Skor	Frekuensi (f)	s.f	Persentase (%)
1	Selalu	3	3	9	20
2	Kadang-kadang	2	8	16	53.3
3	Tidak pernah	1	4	4	26.6
Jumlah			15	29	100
Rata-rata skor		1.9			

Sumber Data: Hasil Olahan Kuisisioner, 2022

Dari tabel 4.8.a diketahui tingkat pemberian penghargaan/*reward* kepada pegawai. Terlihat dari jawaban responden, sebanyak 8 responden menjawab kadang-kadang kepala dinas memberikan penghargaan kepada pegawai dengan persentase 53.3%, kemudian 4 responden menjawab bahwa kepala dinas tidak pernah memberikan penghargaan kepada pegawai dengan persentase 26.6%, selebihnya 3 responden yang menjawab kepala dinas selalu memberikan penghargaan kepada pegawai dengan persentase 20%. Nilai rata-rata skor tabel 4.8.a menghasilkan angka 1.9, berarti tanggapan responden tentang tingkat pemberian penghargaan/*reward* kepada pegawai tergolong dalam kategori rendah.

Informan penelitian yakni Kepala dinas Kabupaten Maros mengatakan bahwa pemberian penghargaan memang jarang diberikan kepada pegawai, karena hasil kinerja pegawai sifatnya biasa saja sama seperti pegawai yang lainnya. (hasil wawancara).

Penghargaan memang pantas diberikan kepada pegawai yang memiliki prestasi yang tinggi dalam bekerja, akan tetapi kenyataan dilapangan berbeda. Hal tersebut disebabkan karena kemampuan yang dimiliki oleh sebagian besar pegawai masih kurang. Menurut salah satu staf kepala dinas Kabupaten Maros, pembinaan yang berhubungan dengan tugas dan fungsi pegawai kepala dinas harus sering dilakukan oleh pemerintah. (hasil wawancara dengan staf kepala dinas)

- **Pemberian hukuman/*punishment*.**

Jika dilakukan pemberian penghargaan kepada pegawai, maka pemberian hukuman kepada pegawai yang melanggar juga harus dilakukan. Berikut tabel-tabel yang menggambarkan tingkat pemberian hukuman/*punishment* kepada pegawai.

Tabel 4.9.a
Tingkat pemberian hukuman/*punishment* kepada PNS

No	Jawaban Responden	Skor	Frekuensi (f)	s.f	Persentase (%)
1	Selalu	3	3	9	20
2	Kadang-kadang	2	7	14	46.7
3	Tidak pernah	1	5	5	33.3
Jumlah			15	28	100
Rata-rata skor		1.8			

Sumber Data ; Hasil Olahan Kuisisioner, Agustus 2022

Dari tabel 4.9.a diketahui tingkat pemberian hukuman/*punishment* kepada pegawai.

Terlihat dari jawaban responden, sebanyak 7 responden menjawab kadang-kadang kepala dinas memberikan penghargaan kepada pegawai dengan persentase 46.7%, kemudian 5 responden menjawab bahwa kepala dinas tidak pernah memberikan penghargaan kepada pegawai dengan persentase 33.3%, selebihnya 3 responden yang menjawab kepala dinas selalu memberikan penghargaan kepada pegawai dengan persentase 20%. Nilai rata-rata skor tabel 4.9.a menghasilkan angka 1.8, berarti tanggapan responden tentang tingkat pemberian hukuman/*punishment* kepada pegawai tergolong dalam kategori rendah.

Menurut Kepala dinas Kabupaten Maros, mengatakan bahwa pemberian hukuman kepada pegawai jarang dilakukan, walaupun pegawai melakukan kesalahan maka hanya akan dipanggil keruang kerja kepala dinas, kemudian dinasehati dan disarankan agar tidak lagi melakukan pelanggaran. Selain itu kurangnya pemberian hukuman disebabkan oleh faktor hubungan emosional yang tinggi dengan pegawai, akibatnya Kepala dinas segan untuk memberikan hukuman. (hasil wawancara)

Pemberian hukuman terhadap pegawai memang harus dilakukan. Hal itu dapat mendorong tingkat kedisiplinan pegawai itu sendiri. Kurang tegasnya Kepala dinas dalam memberikan hukuman terhadap pegawai yang melanggar mengakibatkan tingkat kedisiplinan pegawai rendah. Peneliti menemukan adanya pegawai yang jarang masuk kantor. (hasil observasi)

- **Pengawasan.**

Pengawasan merupakan alat kontrol yang terbaik dalam suatu organisasi untuk menilai efisiensi, mengukur perkembangan sehingga dapat dilakukan perbaikan seefisien mungkin terhadap apa yang salah. Pengawasan dalam penelitian ini dilakukan oleh kepala dinas dalam hal memperhatikan proses-proses kegiatan yang dijalankan oleh bawahan. Tabel 4.10.a dan 4.10.b menggambarkan tingkat pengawasan kepala dinas terhadap proses-proses kegiatan.

Tabel 4.10.a

Tingkat pengawasan kepala dinas terhadap proses-proses kegiatan

No	Jawaban Responden	Skor	Frekuensi (f)	s.f	Persentase (%)
1	Selalu	3	7	21	46.7
2	Kadang-kadang	2	6	18	40
3	Tidak pernah	1	2	2	13.3
Jumlah			15	41	100
Rata-rata skor		2.7			

Sumber Data ; Hasil Olahan Kuisioner, Agustus 2022

Dari tabel 4.10.a diketahui tingkat pengawasan kepala dinas terhadap proses-proses kegiatan pegawai. Terlihat dari jawaban responden, sebanyak 7 responden menjawab kepala dinas selalu melakukan pengawasan terhadap kegiatan dengan persentase 46.7%, kemudian 6 responden menjawab bahwa kadang-kadang kepala dinas melakukan pengawasan terhadap kegiatan dengan persentase 40%, selebihnya 2 responden yang menjawab kepala dinas tidak pernah melakukan pengawasan terhadap kegiatan kepada pegawai dengan persentase sebanyak 13.3%. Nilai rata-rata skor tabel 4.10.a menghasilkan angka 2.7, berarti tanggapan responden tentang tingkat pengawasan terhadap kegiatan pegawai tergolong dalam kategori sedang.

Informan penelitian yakni Kepala dinas Kabupaten Maros, mengatakan bahwa pengawasan dilakukan jika berada ditempat saat berlangsungnya kegiatan, walaupun ada yang keliru maka langsung diberi pengarahan pada saat itu (hasil wawancara).

Pengawasan terhadap proses kerja pegawai hanya sebatas mengarahkan saja, karena pegawai sudah mengerti tugas masing-masing dan jika terjadi kekeliruan barulah diarahkan oleh oleh pimpinan dalam hal ini kepala dinas Kabupaten Maros. Selain kepala dinas, sekretaris kepala dinas juga sering melakukan arahan ketika sekretaris kepala dinas menemukan

kekeliruan terhadap tugas pegawai dan ketika kepala dinas pada saat itu tidak ada di kantor. (hasil observasi)

4. Motivasi kerja

Pada semua tahap dan tingkatan kegiatan, motivasi kerja adalah hal yang dapat meningkatkan kinerja dan sangat dibutuhkan dalam suatu organisasi. Wexly & Yulk dalam Pasolong mengatakan bahwa motivasi kerja adalah pemberian dorongan atau sesuatu yang melatarbelakangi seseorang untuk melakukan sesuatu atau tingkah laku. Dalam suatu organisasi, pimpinan harus senantiasa berusaha memotivasi bawahannya.

Untuk mengetahui bagaimana pengaruh kepemimpinan dalam memotivasi pegawai, dapat dilihat dari pendapat dan penjelasan responden dengan melihat indikator-indikator antara lain; tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas, pemamfaatan dan pemeliharaan sarana dan prasarana, pemamfaatan jam kerja, dan membantu sesama rekan kerja yang mengalami kesulitan dalam tugas.

- **Tanggung Jawab dalam Menyelesaikan Tugas**

Tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas dalam penelitian ini yaitu pelaksanaan tugas tepat waktu dengan tidak melalaikan tugas yang menjadi tanggung jawab. Tingginya tanggung jawab pegawai merupakan salah satu indikator tingginya motivasi kerja para pegawai itu sendiri. Tabel 4.11 di bawah ini menggambarkan tingkat tanggung jawab pegawai dalam menyelesaikan tugas.

Tabel 4.11
Tingkat tanggung jawab PNS dalam penyelesaian tugas/pekerjaan

No	Jawaban Responden	Skor	Frekuensi (f)	s.f	Persentase (%)
1	Selalu	3	12	36	80
2	Kadang-kadang	2	3	6	20
3	Tidak pernah	1	0	0	0
Jumlah			15	42	100
Rata-rata skor		2.8			

Sumber Data: Hasil Olahan Kuisisioner, 2022

Dari tabel 4.11.a diketahui tingkat tanggung jawab PNS dalam penyelesaian tugas. Terlihat dari jawaban responden, sebanyak 12 responden menjawab pegawai selalu menyelesaikan tugas tepat waktu dengan persentase 80%, selebihnya responden menjawab pegawai kadang-kadang menyelesaikan tugas dengan tepat waktu dengan persentase 20%. Nilai rata-rata skor tabel 4.11.a menghasilkan angka 2.8, berarti tanggapan responden tentang tingkat tanggung jawab PNS dalam penyelesaian tugas tergolong dalam kategori sedang.

Kehadiran pegawai sesuai dengan jam kerja sangat berhubungan erat dengan tingkat pelayanan yang diberikan pegawai kepada masyarakat. Tanggapan masyarakat terhadap pelayanan yang diberikan sudah cukup baik. (Wawancara dengan masyarakat)

- **Pemamfaatan dan pemeliharaan sarana dan prasarana**

Pemamfaatan dan pemeliharaan sarana dan prasarana dalam penelitian ini mencakup penggunaan dan pemeliharaan barang-barang/inventaris kantor yang dimamfaatkan. Inventaris kantor sangat menunjang pelayanan. Oleh karena itu, inventaris kantor perlu dipelihara. Gambaran pemamfaatan dan pemeliharaan inventaris kantor dapat dilihat pada tabel 4.12 berikut ini.

Pemeliharaan inventaris kantor sudah selayaknya dilakukan oleh pegawai. Namun berdasarkan data, ternyata pemeliharaan masih dalam kategori sedang. Berdasarkan observasi yang dilakukan peneliti, banyak menemukan inventaris yang merupakan barang-barang yang sudah tua. Inventaris merupakan faktor pendukung meningkatnya kinerja pegawai. Hal itu sesuai tanggapan para pegawai. (hasil observasi)

- **Pemamfaatan jam kerja**

Pemamfaatan jam kerja dalam penelitian ini dilihat dari kehadiran pegawai meliputi kepatuhan menepati jadwal masuk dan pulang kantor dengan tidak meninggalkan kantor pada saat jam kerja. Tingginya motivasi kerja pegawai juga dapat dilihat dari sejauh mana jam kerja itu dimanfaatkan. Gambaran tingkat pemamfaatan jam kerja oleh pegawai dapat dilihat pada tabel 4.13 dibawah ini.

Tabel 4.13.a
Tingkat pemamfaatan jam kerja

No	Jawaban Responden	Skor	Frekuensi (f)	s.f	Persentase (%)
1	Selalu	3	9	27	60
2	Kadang-kadang	2	6	12	40
3	Tidak pernah	1	0	0	0
Jumlah			15	39	100
Rata-rata skor		2.6			

Sumber Data ; Hasil Olahan Kuisisioner, 2022

Dari tabel 4.13.a dapat diketahui bahwa pegawai sudah memamfaatkan jam kerja dengan baik dengan hadir dan pulang sesuai jadwal. Hal itu terlihat dari jawaban responden, sebanyak 9 responden menjawab pegawai selalu hadir dan pulang sesuai jadwal dengan persentase 60%, selebihnya responden menjawab pegawai kadang-kadang hadir dan pulang sesuai jadwal dengan persentase 40%. Nilai rata-rata skor tabel 4.13.a menghasilkan angka 2.6, berarti tanggapan responden tentang tingkat pemamfaatan jam kerja masih tergolong dalam kategori sedang.

- **Membantu sesama rekan kerja yang mengalami kesulitan dalam tugas**

Dalam penelitian ini, membantu sesama rekan kerja yang mengalami kesulitan dalam tugas menyangkut sejauh mana tingkat kepedulian pegawai terhadap pekerjaan yang membutuhkan bantuan dari pegawai lainnya. Proses kerjasama seperti ini merupakan tolak ukur tingginya motivasi kerja pegawai, karena tingginya tingkat kepedulian terhadap suatu pekerjaan dalam lingkup organisasi. Tabel 4.14 berikut menggambarkan keadaan tingkat kerja sama antara pegawai dalam menyelesaikan tugas.

Tabel 4.14.a
Tingkat kerja sama antara pegawai dalam menyelesaikan tugas

No	Jawaban Responden	Skor	Frekuensi (f)	s.f	Persentase (%)
1	Selalu	3	11	33	73.3
2	Kadang-kadang	2	4	8	26.7
3	Tidak pernah	1	0	0	0
Jumlah			15	41	100
Rata-rata skor		2.7			

Sumber Data ; Hasil Olahan Kuisisioner, 2022

Dari tabel 4.11.a diketahui tingkat kerja sama antara pegawai dalam menyelesaikan tugas. Terlihat dari jawaban responden, sebanyak 11 responden menjawab pegawai selalu melakukan kerja sama antara pegawai dalam menyelesaikan tugas dengan persentase 73.3%, selebihnya 4 responden menjawab pegawai kadang-kadang melakukan kerja sama antara pegawai dalam menyelesaikan tugas dengan persentase 26.7%. Nilai rata-rata skor tabel 4.11.a menghasilkan angka 2.7, berarti tanggapan responden tentang tingkat kerja sama antara pegawai dalam menyelesaikan tugas tergolong dalam kategori sedang.

KESIMPULAN

Kepemimpinan Kepala Dinas dalam Meningkatkan Motivasi Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Maros dapat dilihat dari tingkat keterlibatan pegawai dalam perencanaan program, tingkat komunikasi antara kepala dinas dengan pegawai masih tergolong dalam kategori sedang, Kepala Dinas sering memberikan penghargaan kepada pegawai, tingkat pemberian hukuman/*punishment* kepada pegawai tergolong dalam kategori rendah, dan tingkat pengawasan terhadap kegiatan pegawai tergolong dalam kategori sedang.

DAFTAR PUSTAKA

- Abu Ahmadi Cholid Narbuko, (2009), *Metodologi Penelitian*, Jakarta : Bumi Aksara.
- Anwar P. Mangkunegara, (2005), *Evaluasi Kinerja SDM*, Bandung : RefikaAditama.
- Amirullah, (2015), *Pengantar Manajemen*, Jakarta: Mitra Wacana Media. Agus
- Akhmad , Z., Hasran, H., & Rahman, R. (2022). Pengaruh Kepemimpinan dalam Peningkatan Motivasi Kerja PNS di Kantor Kecamatan. *Journal of Government Insight*, 2(2), 182–197. Retrieved from <https://jurnal-umsi.ac.id/index.php/jgi/article/view/472>
- Dharma, (2003), *Manajemen Supervisi*, Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Agustinus Sri Wahyudi, (2001), *Manajemen Strateg Pengantar Proses BerfikirStrategi*, Bandung: Binarupa Aksara.
- Anton Athoillah, (2010), *Dasar-dasar Manajemen*, Bandung: Pustaka Setia.
- Azhar Arsyad, (2002), *Pokok Management Pengetahuan Praktis Bagi Pimpinan Dan Eksekutif*, Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- Badeni, (2014), *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Bandung : Alfabeta.
- Cardoso Gomes Faustino, (2003), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Andi.
- Dirgantoro, (2001), *Management Strategi, Konsep, Kasus dan Implementasi*, Jakarta: Grasindo.
- David Fred R, (2006), *Manajemen Strategi*, Jakarta: Salemba empat handoko T Hani, (2003), *Manajemen*, Yogyakarta:BPFE.
- Jarwanto, (2015), *Pengantar Manajemen*, Yogyakarta: Media tera.
- John A. Pearce II dan Rchard B. Robinson jr, (2008), *Manajemen Strategi Formulasi Implementasi dan Pengendalian*, Jakarta: Salemba empat.
- Malayu Hasibuan S.P, (2002), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: BumiAksara.
- Mamang Sangadji dan Sopiah (2010), *Metode penelitian pendekatan praktis*, Yogyakarta : Andi.
- Manullang, (2000), *Dasar-dasar Manajemen Edisi Revisi Cetakan Ketujuh*, Jakarta : GhaliaIndonesia.
- Kartono kartini, (2002), *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta: Raja Grafindo persada.
- Kreitner, Robert dan Kinicki, (2005), *Perilaku Organsasi*, Jakarta: SalembaEmpat.
- Keban T Yarmias, (2004), *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik, Konsep,Teori dan Isu*, Yogyakarta: Gaya Media.
- Lexy, J. Moeleong, (2006), *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung : RemajaRosdakarya.
- Robert L Maths, (2006), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Salemba empat
- Sudarmanto, (2009), *Kinerja dan Pengembangan Kompensasi SDM*,(Yogyakarta: Pustaka Pelajar)