

# The Manager Review

## Jurnal Ilmiah Manajemen

- Analisis Pembentuk Kinerja Pegawai Biro Organisasi Dan Tatalaksana Dan Biro Sumber Daya Alam Sekretariat Daerah Provinsi Bengkulu* Zurleli  
Effed Darta Hadi  
Praningrum
- Analisis Kinerja Karyawan Studi Deskriptif pada PT Asuransi Jasaraharja Putera Cabang Bengkulu* Bayu Ansofa  
Slamet Widodo  
Trisna Murni
- Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Kantor Unit PT. BRI Tbk (Persero) Cabang Bengkulu* Jian Nafyantoni  
Fahrudin JS Pareke  
Nasution
- Pengaruh Kualitas Layanan Dan Kepercayaan Terhadap Kepuasan Nasabah Kredit Mikro Pada Bank PT. BTPN Argamakmur* Ferry Albizar  
Effed Darta Hadi  
Sularsih Anggarawati
- Analisis Kompetensi Pegawai Dinas Kesehatan Kota Bengkulu* Meilaty Finthariasari  
Slamet Widodo  
Muhartini Salim
- Pengaruh Motivasi, Kompetensi Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Anggota Polres Rejang Lebong* Hardidinata Hermansyah  
Witman Rasyid  
Sugeng Susetyo
- Analisis Kinerja Pelayanan Kartu Jaminan Kesehatan Kota (Jamkeskot) Pada Bagian Kesejahteraan Rakyat Sekretariat Daerah Kota Bengkulu* Yeyen Visiesha  
Witman Rasyid  
Sugeng Susetyo
- Analisis Deskriptif Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bengkulu Utara* Astianti  
Kamaludin  
Nasution
- Analisis Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Pegawai Di Kantor Camat Seberang Muji Kabupaten Kepahiang* Bobby Anova Utama  
Syaiful Anwar  
Nasution
- Analisis Prilaku Kepemimpinan Efektif Dalam Meningkatkan Kinerja Staf Pada Bagian Administrasi Keuangan Sekretariat Daerah Kabupaten Bengkulu Utara* Nurhayati  
Kamaludin  
Sri Warsoono



*Analisis Deskriptif Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bengkulu Utara* 217 - 226

*Istianti  
Kamaludin  
Nasution*

*Analisis Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Pegawai Di Kantor Camat Seberang Musi Kabupaten Cepahiang* 227 - 237

*Robby Anova Utama  
Muhammad Syaiful Anwar  
Nasution*

*Analisis Prilaku Kepemimpinan Efektif Dalam Meningkatkan Kinerja Staf Pada Bagian Administrasi Keuangan Sekretariat Daerah Kabupaten Bengkulu Utara* 238 - 248

*Murhayati  
Kamaludin  
Tri warsoono*

**ANALISIS PERILAKU KEPEMIMPINAN EFEKTIF  
DALAM MENINGKATKAN KINERJA STAF PADA  
BAGIAN ADMINISTRASI KEUANGAN SEKRETARIAT DAERAH  
KABUPATEN BENGKULU UTARA**

**Oleh:**

**Nurhayati, Kamaludin, Sri warsoono**  
*Program Pascasarjana Magister Manajemen*  
*Fakultas Ekonomi Universitas Bengkulu*  
*Jalan W.R Supratman, Kandang Limun, Bengkulu 38371A*

**ABSTRACT**

This study aims to analyze the behavior of effective leadership in improving the performance of the staff at the Regional Secretariat of Administration Finance North Bengkulu. The method used is qualitative research with qualitative descriptive data exposure. Methods used technique sample in this study using purposive sampling technique. The number of respondents who were given questionnaires and interviewed totaled 35 people, and a key set informance interview nine people. The results describe the behavior of effective leadership at the Regional Secretariat of the Financial Administration of North Bengkulu in terms of planning, clarify or explain, monitor, support, and provide recognition is good and effective leadership in the development of behavior is very good. Staff performance based on the quantity of work, quality of work, dependability creativeness and initiative is good and staff performance based on job knowledge, cooperation, and personal qualities are very good.

**Keywords:** effective leadership, staff performance, quantity of work, quality of work, job knowledge, creativeness, cooperation, dependability, initiative, and personal qualities.

**PENDAHULUAN**

Akhir-akhir ini banyak orang membicarakan masalah krisis kepemimpinan. Mencari kader-kader pemimpin pada berbagai tingkatan sangat sulit . Orang pada zaman sekarang cenderung mementingkan diri sendiri dan tidak atau kurang peduli pada kepentingan orang lain dan kepentingan lingkungannya. Krisis kepemimpinan ini disebabkan karena makin langkanya keperdulian pada kepentingan orang banyak dan kepentingan lingkungannya.

Persoalan kepemimpinan selalu memberikan kesan yang menarik, oleh sebab itu permasalahan kepemimpinan merupakan topik yang menarik dan dapat dimulai dari sudut mana saja bahkan dari waktu ke waktu menjadi perhatian manusia. Ada yang berpendapat masalah kepemimpinan itu sama halnya dengan sejarah manusia, kepemimpinan dibutuhkan manusia, karena adanya suatu keterbatasan dan kelebihan-kelebihan, tetapi pada manusia di satu pihak manusia terbatas kemampuannya untuk memimpin. Disinilah timbulnya kebutuhan akan pemimpin dan kepemimpinan. Kepemimpinan merupakan kekuatan dinamis yang penting dalam memotivasi dan

mengkoordinasikan organisasi atau institusi untuk mencapai tujuan. Selain itu, kepemimpinan juga merupakan kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan menghasilkan dukungan dari bawahan sehingga tujuan yang ditetapkan bersama dalam organisasi dapat tercapai. Seorang pemimpin dianggap berhasil menjalankan fungsi kepemimpinannya apabila berdasarkan upayanya untuk memperlihatkan kriteria perilaku yang dapat menghasilkan *output* secara efektif.

Banyak organisasi yang mencari keunggulan bersaing melalui kinerja para pegawainya. Kinerja pegawai tidaklah datang dengan sendirinya. Kinerja harus dikelola oleh pimpinan. Peningkatan kinerja pegawai secara keseluruhan pada Bagian Administrasi Keuangan Sekretariat Daerah Kabupaten Bengkulu Utara. Hal ini tidak terlepas dari peranan perilaku seorang pemimpin yang efektif untuk bagaimana mendelegasikan tugas, berkomunikasi dan memotivasi bawahan, dan bagaimana menjalankan tugas dan sebagainya.

Teori kepemimpinan yang efektif merupakan pola tingkahlaku pemimpin tergantung dari hasil yang ditentukan oleh situasi tertentu. Pemimpin yang memiliki orientasi kerja cenderung lebih efektif dalam berbagai situasi. Semakin sosiabel interaksi kesesuaian pemimpin, tingkat efektivitas kepemimpinan makin tinggi.

Bagian Administrasi Keuangan Sekretariat Daerah Kabupaten Bengkulu Utara mempunyai tugas pokok melaksanakan dan mengkoordinasikan penyusunan program, perubahan dan perhitungan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) serta membina administrasi keuangan serta pelaksanaan tugas lain berdasarkan kuasa yang dilimpahkan oleh kepala daerah. Lebih lanjut dapat dinyatakan bahwa terlaksananya pemerintahan yang baik yang berarti dapat melakukan semua tugas pokok pencapaian misi, hakikatnya diperlukan kepemimpinan yang efektif yang "integritas tinggi" yaitu memiliki komitmen sebagai pelayan yang bertanggungjawab kepada masyarakat (Surjadi, 2009:100).

Kinerja seorang pegawai seyogyanya dapat didiskusikan dan ditetapkan secara bersama antara pegawai dengan pimpnannya. Tanpa penetapan beban tugas dan arahan yang jelas, pegawai akan mengalami kebingungan dalam melaksanakan pekerjaannya. Situasi dan kondisi seperti ini sudah tentu akan mengurangi kinerja. Pemimpin yang efektif kelihatannya tidak mempunyai sifat-sifat yang berbeda dengan mereka yang tidak efektif melainkan bagaimana hal-hal yang dilakukan oleh pemimpin yang efektif. Bagaimana mereka mendelegasi tugas, bagaimana mereka mengambil keputusan, bagaimana mereka berkomunikasi dan memotivasi para bawahan sehingga akan meningkatkan kinerja pegawai/staf.

Berdasarkan pengamatan di lapangan, peneliti menganggap kepemimpinan di Bagian Administrasi Keuangan Sekretariat Daerah Kabupaten Bengkulu Utara harus disesuaikan dengan perkembangan lingkungan eksternal dan meningkatkan tuntutan kebutuhan internal untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja organisasi. Masih terdapat beberapa kelemahan atau penyakit kepemimpinan diantaranya terdapat pemimpin yang menolak saran baik, menghalangi bawahan untuk memberikan saran dan gagasan yang baik, pemimpin hipokrit yaitu banyak mengatakan sesuatu hal akan tetapi tidak sesuai antara apa yang dikatakan dengan apa yang dilakukan, tidak memenuhi janji, tidak konsisten, pemimpin yang favoritisme, suka mendemoralisasi orang yaitu kebiasaan yang menjatuhkan orang pada setiap kesempatan, tidak memberikan pujian dan selalu mengkritik, dan masih ada pemimpin yang menerima sesuatu apa adanya.

## METODE PENELITIAN

Penelitian kualitatif dengan pemaparan data secara deskriptif kualitatif. Metode penelitian kualitatif sering disebut sebagai metode penelitian naturalistik karena penelitiannya dilakukan pada kondisi yang alamiah (*natural setting*), dan analisis datanya lebih bersifat kualitatif (Sugiyono, 2012:8). Metodologi kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati (Moleong, 2001:3). Pendekatan ini diarahkan pada latar dan individu secara holistik (utuh).

Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling* yaitu teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu. Situasi sosial untuk sampel awal sangat disarankan suatu situasi sosial yang didalamnya menjadi semacam muara dari banyak domain lainnya (Sugiyono, 2012: 221). Dalam penelitian ini yang menjadi responden dalam penelitian ini adalah para pegawai di Bagian Administrasi Keuangan Sekretariat Daerah Kabupaten Bengkulu Utara. Mereka dijadikan responden atas dasar pertimbangan mereka dapat memberikan data yang cukup banyak dan valid sesuai yang diperlukan dalam penelitian, dan posisi mereka sehari-hari sebagai staf yang melaksanakan langsung tugas-tugas yang berkaitan dengan keuangan di Bagian Administrasi Keuangan Sekretariat Daerah Kabupaten Bengkulu Utara.

Adapun jumlah responden yang diberi kuisisioner dan diwawancarai berjumlah 35 orang dan sebagai *key informance* wawancara ditetapkan sebanyak sembilan orang. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Tabel 3.1 berikut ini :

**Tabel 3.1 Jumlah Responden/Informan Penelitian yang Diberi Kuisisioner dan yang Diwawancarai**

No	Jabatan	Responden Yang Diberi Kuisisioner	Responden Yang Diwawancarai
1.	Kepala Sub Bagian Anggaran	1 Orang	1 Orang
2.	Kepala Sub Bagian Pembukuan dan Verifikasi	1 Orang	1 Orang
3.	Kepala Sub Bagian Perbendaharaan	1 Orang	1 Orang
4.	Staf Sub Bagian Anggaran	11 Orang	2 Orang
5.	Staf Sub Bagian Pembukuan dan Verifikasi	9 Orang	2 Orang
6.	Staf Sub Bagian Perbendaharaan	12 Orang	2 Orang
Jumlah Keseluruhan		35 Orang	9 Orang

Sumber : Bagian Administrasi Keuangan Setdakab Bengkulu Utara, 2013

Teknik pengumpulan data pada penelitian kualitatif dilakukan pada *natural setting* (kondisi yang alamiah), sumber data primer, dan teknik pengumpulan data lebih banyak pada observasi berperan serta (*participan observation*), wawancara mendalam (*in depth interview*) dan dokumentasi.

Pengukuran data dilakukan berdasarkan asumsi yang telah dirumuskan dan dijabarkan dalam pertanyaan-pertanyaan atau pernyataan-pernyataan pada kuisisioner sebagai instrumen penelitian. Setiap jawaban responden diberi ukuran sesuai skala *Lirkert* dengan ukuran jenjang 1, 2, 3, 4, dan 5, yang artinya bahwa setiap jawaban responden pada kuisisioner diberi skor. Untuk pernyataan positif diberikan skor alternatif sebagai berikut:

- Skor 5 = untuk pilihan jawaban Sangat Setuju  
Skor 4 = untuk pilihan jawaban Setuju  
Skor 3 = untuk pilihan jawaban Kurang Setuju  
Skor 2 = untuk pilihan jawaban Tidak Setuju  
Skor 1 = untuk pilihan jawaban Sangat Tidak Setuju

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil

Hasil pengumpulan data yang dilakukan, karakteristik pegawai Bagian Administrasi Keuangan Sekretariat Daerah Kabupaten Bengkulu Utara seperti pada Tabel 4.1 berikut ini :

**Tabel 4.1 Karakteristik Pegawai Bagian Administrasi Keuangan Sekretariat Daerah Kabupaten Bengkulu Utara**

No	Karakteristik Pegawai	Jumlah (orang)	Prosentase
1.	<b>Berdasarkan jenis Kelamin</b>		
	Laki-laki	19	54,29
	Perempuan	16	45,71
2.	<b>Berdasarkan Umur</b>		
	20 - 30 tahun	10	28,57
	31 - 40 tahun	15	42,86
	41 - 50 tahun	7	20,00
	≥ 51 tahun	3	8,57
3.	<b>Berdasarkan Pendidikan Terakhir</b>		
	SLTA/Sederajat	8	22,86
	Akademi	1	2,86
	S1	23	65,71
	S2	3	8,57
4.	<b>Berdasarkan Golongan</b>		
	Golongan I	0	0
	Golongan II	7	20,00
	Golongan III	28	80,00
	Golongan IV	0	0
5.	<b>Berdasarkan Masa Kerja</b>		
	0 - 5 tahun	10	28,57
	6 - 10 tahun	10	28,57
	11 - 15 tahun	3	8,57
	≥ 16 tahun	12	34,29

Sumber : Data Penelitian, Januari 2013

Dari Tabel 4.1 tersebut di atas, dapat dilihat bahwa karakteristik pegawai berdasarkan jenis kelamin, dapat diketahui bahwa Bagian Administrasi Keuangan Sekretariat Daerah Kabupaten Bengkulu Utara sebagian besar pegawai berjenis kelamin laki-laki (54,29%) dan berjenis kelamin perempuan (45,71%). Hal ini menunjukkan bahwa komposisi jenis kelamin laki-laki lebih dominan dibandingkan dengan perempuan. Namun demikian, dalam melakukan aktifitas baik laki-laki maupun perempuan mempunyai kesempatan yang sama dalam melaksanakan pekerjaan.

Karakteristik pegawai di Bagian Administrasi Keuangan Sekretariat Daerah Kabupaten Bengkulu Utara berdasarkan umur, terlihat bahwa prosentase terbesar dari pegawai adalah interval umur 31 s/d 40 Tahun (42,86%) dan responden interval 20 s/d 30 tahun (28,57%). Sedangkan pegawai dengan interval umur 41 s/d 50 tahun sebesar 20,00%. Hal ini menunjukkan sebagian besar pegawai telah cukup matang dap dalam

## METODE PENELITIAN

Penelitian kualitatif dengan pemaparan data secara deskriptif kualitatif. Metode penelitian kualitatif sering disebut sebagai metode penelitian naturalistik karena penelitiannya dilakukan pada kondisi yang alamiah (*natural setting*), dan analisis datanya lebih bersifat kualitatif (Sugiyono, 2012:8). Metodologi kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati (Moleong, 2001:3). Pendekatan ini diarahkan pada latar dan individu secara holistik (utuh).

Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling* yaitu teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu. Situasi sosial untuk sampel awal sangat disarankan suatu situasi sosial yang didalamnya menjadi semacam muara dari banyak domain lainnya (Sugiyono, 2012: 221). Dalam penelitian ini yang menjadi responden dalam penelitian ini adalah para pegawai di Bagian Administrasi Keuangan Sekretariat Daerah Kabupaten Bengkulu Utara. Mereka dijadikan responden atas dasar pertimbangan mereka dapat memberikan data yang cukup banyak dan valid sesuai yang diperlukan dalam penelitian, dan posisi mereka sehari-hari sebagai staf yang melaksanakan langsung tugas-tugas yang berkaitan dengan keuangan di Bagian Administrasi Keuangan Sekretariat Daerah Kabupaten Bengkulu Utara.

Adapun jumlah responden yang diberi kuisisioner dan diwawancarai berjumlah 35 orang dan sebagai *key informance* wawancara ditetapkan sebanyak sembilan orang. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Tabel 3.1 berikut ini :

**Tabel 3.1 Jumlah Responden/Informan Penelitian yang Diberi Kuisisioner dan yang Diwawancarai**

No	Jabatan	Responden Yang Diberi Kuisisioner	Responden Yang Diwawancarai
1.	Kepala Sub Bagian Anggaran	1 Orang	1 Orang
2.	Kepala Sub Bagian Pembukuan dan Verifikasi	1 Orang	1 Orang
3.	Kepala Sub Bagian Perbendaharaan	1 Orang	1 Orang
4.	Staf Sub Bagian Anggaran	11 Orang	2 Orang
5.	Staf Sub Bagian Pembukuan dan Verifikasi	9 Orang	2 Orang
6.	Staf Sub Bagian Perbendaharaan	12 Orang	2 Orang
<b>Jumlah Keseluruhan</b>		<b>35 Orang</b>	<b>9 Orang</b>

Sumber : Bagian Administrasi Keuangan Setdakab Bengkulu Utara, 2013

Teknik pengumpulan data pada penelitian kualitatif dilakukan pada *natural setting* (kondisi yang alamiah), sumber data primer, dan teknik pengumpulan data lebih banyak pada observasi berperan serta (*participan observation*), wawancara mendalam (*in depth interview*) dan dokumentasi.

Pengukuran data dilakukan berdasarkan asumsi yang telah dirumuskan dan dijabarkan dalam pertanyaan-pertanyaan atau pernyataan-pernyataan pada kuisisioner sebagai instrumen penelitian. Setiap jawaban responden diberi ukuran sesuai skala *Lirkert* dengan ukuran jenjang 1, 2, 3, 4, dan 5, yang artinya bahwa setiap jawaban responden pada kuisisioner diberi skor. Untuk pernyataan positif diberikan skor alternatif sebagai berikut:

- Skor 5 = untuk pilihan jawaban Sangat Setuju  
Skor 4 = untuk pilihan jawaban Setuju  
Skor 3 = untuk pilihan jawaban Kurang Setuju  
Skor 2 = untuk pilihan jawaban Tidak Setuju  
Skor 1 = untuk pilihan jawaban Sangat Tidak Setuju

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil

Hasil pengumpulan data yang dilakukan, karakteristik pegawai Bagian Administrasi Keuangan Sekretariat Daerah Kabupaten Bengkulu Utara seperti pada Tabel 4.1 berikut ini :

**Tabel 4.1 Karakteristik Pegawai Bagian Administrasi Keuangan Sekretariat Daerah Kabupaten Bengkulu Utara**

No	Karakteristik Pegawai	Jumlah (orang)	Prosentase
1.	<b>Berdasarkan Jenis Kelamin</b>		
	Laki-laki	19	54,29
	Perempuan	16	45,71
2.	<b>Berdasarkan Umur</b>		
	20 - 30 tahun	10	28,57
	31 - 40 tahun	15	42,86
	41 - 50 tahun	7	20,00
	≥ 51 tahun	3	8,57
3.	<b>Berdasarkan Pendidikan Terakhir</b>		
	SLTA/Sederajat	8	22,86
	Akademi	1	2,86
	S1	23	65,71
	S2	3	8,57
4.	<b>Berdasarkan Golongan</b>		
	Golongan I	0	0
	Golongan II	7	20,00
	Golongan III	28	80,00
	Golongan IV	0	0
5.	<b>Berdasarkan Masa Kerja</b>		
	0 - 5 tahun	10	28,57
	6 - 10 tahun	10	28,57
	11 - 15 tahun	3	8,57
	≥ 16 tahun	12	34,29

Sumber : Data Penelitian, Januari 2013

Dari Tabel 4.1 tersebut di atas, dapat dilihat bahwa karakteristik pegawai berdasarkan jenis kelamin, dapat diketahui bahwa Bagian Administrasi Keuangan Sekretariat Daerah Kabupaten Bengkulu Utara sebagian besar pegawai berjenis kelamin laki-laki (54,29%) dan berjenis kelamin perempuan (45,71%). Hal ini menunjukkan bahwa komposisi jenis kelamin laki-laki lebih dominan dibandingkan dengan perempuan. Namun demikian, dalam melakukan aktifitas baik laki-laki maupun perempuan mempunyai kesempatan yang sama dalam melaksanakan pekerjaan.

Karakteristik pegawai di Bagian Administrasi Keuangan Sekretariat Daerah Kabupaten Bengkulu Utara berdasarkan umur, terlihat bahwa prosentase terbesar dari pegawai adalah interval umur 31 s/d 40 Tahun (42,86%) dan responden interval 20 s/d 30 tahun (28,57%). Sedangkan pegawai dengan interval umur 41 s/d 50 tahun sebesar 20,00%. Hal ini menunjukkan sebagian besar pegawai telah cukup matang dan dalam

kondisi produktifitas yang tinggi sehingga diharapkan mampu menunjukkan kinerja yang lebih baik.

Berdasarkan tingkat pendidikan formal yang dimiliki oleh pegawai di Bagian Administrasi Keuangan Sekretariat Daerah Kabupaten Bengkulu Utara, sebagian besar pegawai adalah berpendidikan Sarjana (S1) berjumlah 23 orang (65,71%). Hal ini menunjukkan bahwa pegawai di Bagian Administrasi Keuangan Sekretariat Daerah Kabupaten Bengkulu Utara dilihat dari tingkat pendidikan formal sudah cukup memiliki sumberdaya manusia yang memadai.

Karakteristik responden berdasarkan responden sebagian besar pegawai mempunyai pangkat/golongan III (80,%). Sedangkan karakteristik pegawai berdasarkan masa kerja, dapat dilihat bahwa sebagian besar pegawai yang ada mempunyai pengalaman kerja  $\geq 16$  tahun yaitu sebesar 34,29%, pegawai dengan pengalaman kerja 6 s/d 10 tahun sebesar 28,57%, dan pengalaman kerja 0 s/d 5 tahun sebesar 28,57%. Responden pada penelitian ini menunjukkan bahwa mayoritas pegawai sudah lama menjadi Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan menunjukkan dimana pengabdian kerja responden dinilai sudah mampu mengetahui ruang lingkup kerja dengan baik dan mempunyai cukup pengalaman serta kemampuan di dalam melaksanakan tugas/pekerjaannya.

#### **HASIL PERHITUNGAN**

Perilaku kepemimpinan efektif dalam hal merencanakan sudah baik (4,20). Hal ini dapat dilihat dari perilaku pimpinan dalam mengidentifikasi langkah tindakan, memperkirakan waktu yang dibutuhkan dalam menyelesaikan pekerjaan, pemberian tanggungjawab sudah baik dan penyusunan prosedur untuk memantau kemajuan kinerja staf sangat baik. Hal ini didukung oleh hasil wawancara dengan tiga orang kepala sub bagian dan enam orang staf yang menyatakan bahwa pimpinan dan staf dalam melaksanakan pekerjaannya sudah melakukan perencanaan kerja sesuai dengan tugas pokok dan fungsi sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik dan penuh tanggungjawab.

Perilaku kepemimpinan efektif dalam hal melakukan klarifikasi atau menjelaskan sudah baik (4,06). Hal ini dapat dilihat dari perilaku pimpinan dalam menjelaskan kebijakan, peraturan, dan persyaratan penting yang berhubungan dengan pekerjaan sudah sangat baik. Pimpinan selalu menjelaskan tentang penugasan kepada setiap bawahannya, menetapkan sasaran kinerja yang jelas dan khusus serta menetapkan tanggal target untuk pencapaian setiap sasaran. Hal ini didukung oleh hasil wawancara dengan tiga orang kepala sub bagian dan enam orang staf yang menyatakan bahwa klarifikasi pekerjaan sudah dilakukan oleh pimpinan namun tidak setiap hari dilakukan, pimpinan memberikan penjelasan pada awal pekerjaan. Tugas yang sifatnya rutin dan staf/bawahan sudah bekerja lama tidak dijelaskan lagi dan apabila ada tugas-tugas yang sifatnya baru pimpinan melakukan klarifikasi atau disosialisasikan kepada bawahan.

Perilaku kepemimpinan efektif dalam memantau sudah baik (4,03). Hal ini dapat dilihat dari perilaku pimpinan mengawasi secara langsung bawahannya dalam bekerja, selalu mendorong pelaporan permasalahan serta memantau keberhasilan program dengan membandingkan antara rencana dan anggaran. Hal ini didukung oleh hasil wawancara dengan tiga orang kepala sub bagian dan enam orang staf yang menyatakan bahwa pimpinan selalu memantau atau mengawasi bawahan dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan dan memberikan kepercayaan kepada bawahan atas tugas yang diberikan. Pekerjaan yang telah selesai dikerjakan oleh bawahan diperiksa kembali agar tidak terjadi kesalahan.

Perilaku kepemimpinan efektif dalam memberi dukungan sudah baik (4,13). Pimpinan selalu bersikap sopan, penuh perhatian, tidak arogan dan kasar serta memperlakukan bawahan sebagai manusia/individu, memberikan intruksi atau penjelasan tentang pekerjaan, dan membantu memecahkan persoalan pribadi bawahan. Pimpinan selalu memberikan dukungan dalam menyelesaikan pekerjaan maupun permasalahan yang dihadapi oleh bawahan. Dan apabila bawahan bekerja dengan baik dan tepat waktu tidak lupa selalu mengucapkan terima kasih.

Perilaku kepemimpinan efektif dalam pengembangan sudah sangat baik (4,24). Pimpinan selalu memberi saran untuk membantu meningkatkan kinerja bawahan, memberikan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan dalam pekerjaan, mempromosikan reputasi bawahan, dan memperlihatkan kepada bawahan tentang cara memecahkan masalah dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Hal ini didukung oleh hasil wawancara dengan tiga orang kepala sub bagian dan enam orang staf yang menyatakan bahwa pimpinan selalu memberi saran untuk membantu meningkatkan kinerja bawahan, memberikan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan dalam pekerjaan, mempromosikan reputasi bawahan walaupun program pengembangan belum ada, namun atasan berusaha bagaimana stafnya itu paham dalam mengerjakan pekerjaan.

Perilaku kepemimpinan efektif dalam memberi pengakuan sudah baik (3,75). Pimpinan memberikan pujian berupa komentar lisan atau ekspresi untuk keberhasilan pekerjaan pegawai, memperkuat perilaku yang diinginkan dan komitmen kepada tugas. Hal ini didukung oleh hasil wawancara dengan tiga orang kepala sub bagian dan enam orang staf yang menyatakan bahwa secara langsung pengakuan diberikan oleh pimpinan dalam bentuk pujian dan ucapan terima kasih apabila bawahan sudah menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Selain ucapan terima kasih bentuk penghargaan lainnya yang diberikan pimpinan diantaranya adalah pemberian honor kepada staf yang terlibat di dalam suatu kegiatan dan pemberian tambahan beban kerja kepada staf yang menurutnya mampu untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan penuh tanggungjawab.

Kinerja staf berdasarkan *quantity of work* sudah baik (4,22). Pekerjaan sudah sesuai dengan ketentuan dan target yang diharapkan dan dapat tercapai dengan baik. Penyelesaian pekerjaan oleh staf sangat baik dan tepat waktu. Hal ini didukung oleh hasil wawancara dengan tiga orang kepala sub bagian dan enam orang staf yang menyatakan bahwa pimpinan sudah membagi tugas dan tanggungjawab kepada seluruh staf sesuai dengan tugas pokok dan fungsi dan sudah mempunyai target pencapaian kerja. Staf menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan tugas yang telah diberikan oleh atasan. Masing-masing staf sudah memiliki tugas dan tanggungjawab pekerjaan minimal lima SKPD.

Kinerja staf berdasarkan *quality of work* sudah baik (4,17). Kualitas pekerjaan sudah sesuai dengan syarat yang telah ditetapkan, sudah dilaksanakan dengan teliti. Keterampilan/kemampuan yang dimiliki oleh staf/pegawai sesuai dengan tugas dan fungsinya sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik dan tepat waktu. Hal ini didukung oleh hasil wawancara dengan tiga orang kepala sub bagian dan enam orang staf yang menyatakan bahwa pekerjaan yang dihasilkan sesuai dengan prosedur yang berlaku dan dikerjakan dengan ketelitian dan penuh rasa tanggungjawab. Misalnya dalam pembuatan SPJ harus sesuai dengan Permendagri Nomor 13 Tahun 2006 beserta perubahannya dan Peraturan Bupati Bengkulu Utara tentang Pengelolaan Keuangan Daerah.

Kinerja staf berdasarkan *job knowledge* sudah sangat baik (4,28). Pegawai harus memiliki pengetahuan yang luas tentang pekerjaannya dan trampil dalam bekerja. Namun untuk latar belakang pendidikan pegawai sebaiknya sesuai dengan pekerjaannya. Hal ini didukung oleh hasil wawancara dengan tiga orang kepala sub bagian dan enam orang staf yang menyatakan bahwa pekerjaan dapat diselesaikan dengan sangat baik, walaupun untuk saat ini latar belakang pendidikan belum sesuai dengan jenis pekerjaan. Namun dari pengalaman-pengalaman bekerja, mau belajar dan berusaha untuk bisa maka pekerjaan dapat diselesaikan.

Kinerja staf berdasarkan *creativeness* sudah baik (3,83). Pegawai memiliki gagasan/ide untuk menyelesaikan pekerjaan dan berani melakukan tindakan dalam menghadapi persoalan yang timbul dalam menyelesaikan pekerjaan. Hal ini didukung oleh hasil wawancara dengan tiga orang kepala sub bagian dan enam orang staf yang menyatakan staf mempunyai gagasan/ide dalam bekerja maupun dalam memecahkan permasalahan. Namun untuk mengambil keputusan secara langsung tidak bisa, karena harus berkoordinasi terlebih dahulu dengan atasan/pimpinan. Apabila tidak bisa diatasi sendiri, pimpinan selalu memberikan jalan keluarnya.

Kinerja staf berdasarkan *corporation* sudah sangat baik (4,40). Para pegawai selalu bekerjasama dan berkomunikasi dengan baik antara sesama rekan kerja maupun dengan pihak lain. Antar pegawai selalu memberikan masukan yang positif dalam melaksanakan pekerjaan. Hal ini didukung oleh hasil wawancara dengan tiga orang kepala sub bagian dan enam orang staf yang menyatakan bahwa komunikasi dan kerjasama antara atasan dengan bawahan atau antara staf dengan staf dalam menyelesaikan pekerjaan sudah sangat baik. Ada kesesuaian antara kuisisioner dengan wawancara yaitu para pegawai berkomunikasi dan bekerjasama dengan baik serta saling memberikan masukan yang positif. Misalnya dalam proses pembuatan daftar gaji pegawai, dimulai dari pembuatan SP2D, proses pencetakan daftar gaji diperlukan suatu tim yang solid untuk menyelesaikannya.

Kinerja staf berdasarkan *dependability* sudah baik (4,23). Para pegawai selalu hadir tepat waktu sesuai dengan jam kerja begitu juga dengan penyelesaian suatu pekerjaan selalu tepat waktu. Hal ini didukung oleh hasil wawancara dengan tiga orang kepala sub bagian dan enam orang staf yang menyatakan bahwa pegawai sudah berusaha hadir tepat waktu sesuai dengan jam kerja. Kedisiplinan itu mutlak, namun apabila ada kepentingan lain selalu memberitahu untuk izin keluar atau tidak masuk kerja sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik. Ada kesesuaian antara kuisisioner dengan wawancara dalam hal kedisiplinan kehadiran bekerja dan penyelesaian pekerjaan.

Kinerja staf berdasarkan *initiative* sudah baik (4,07). Pegawai selalu semangat dan bertanggungjawab dalam melaksanakan tugas-tugas baru. Hal ini didukung oleh hasil wawancara dengan tiga orang kepala sub bagian dan enam orang staf yang menyatakan bahwa staf/bawahan selalu siap dan bertanggungjawab jika diberikan tugas baru sesuai dengan kemampuan dan waktu yang dimiliki. Dalam bekerja staf selalu bersemangat dan bertanggungjawab.

Kinerja staf berdasarkan *personal qualities* sudah sangat baik (4,49). Pegawai memiliki keramahan dan integritas pribadi yang mencerminkan kepribadian dan kepemimpinan yang baik. Hal ini didukung oleh hasil wawancara dengan tiga orang kepala sub bagian dan enam orang staf yang menyatakan bahwa pegawai memiliki keramahan dan integritas pribadi yang sangat baik dan semaksimal mungkin memberikan pelayanan yang terbaik agar tercipta pelayanan prima. Ada kesesuaian antara kuisisioner dengan wawancara dimana para pegawai mempunyai integritas pribadi dan selalu ramah dalam memberikan pelayanan.

## PEMBAHASAN

Perilaku kepemimpinan efektif dalam hal merencanakan sudah baik. Hal ini dapat dilihat dari perilaku pimpinan dalam mengidentifikasi langkah tindakan, memperkirakan waktu yang dibutuhkan dalam menyelesaikan pekerjaan, pemberian tanggungjawab sudah baik dan penyusunan prosedur untuk memantau kemajuan kinerja staf sangat baik. Perilaku kepemimpinan efektif dalam hal melakukan klarifikasi atau menjelaskan sudah baik. Hal ini dapat dilihat dari perilaku pimpinan dalam menjelaskan kebijakan, peraturan, dan persyaratan penting yang berhubungan dengan pekerjaan. Pimpinan selalu menjelaskan tentang penugasan kepada setiap bawahannya, menetapkan sasaran kinerja yang jelas dan khusus serta menetapkan tanggal target untuk pencapaian setiap sasaran.

Perilaku kepemimpinan efektif dalam memantau sudah baik. Hal ini dapat dilihat dari perilaku pimpinan mengawasi secara langsung bawahannya dalam bekerja, selalu mendorong pelaporan permasalahan serta memantau keberhasilan program dengan membandingkan antara rencana dan anggaran. Perilaku kepemimpinan efektif dalam memberi dukungan sudah baik. Pimpinan selalu bersikap sopan, penuh perhatian, tidak arogan dan kasar serta memperlakukan bawahan sebagai manusia/individu, memberikan intruksi atau penjelasan tentang pekerjaan, dan membantu memecahkan persoalan pribadi bawahan.

Perilaku kepemimpinan efektif dalam pengembangan sudah sangat baik. Pimpinan selalu memberi saran untuk membantu meningkatkan kinerja bawahan, memberikan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan dalam pekerjaan, mempromosikan reputasi bawahan, dan memperlihatkan kepada bawahan tentang cara memecahkan masalah dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Perilaku kepemimpinan efektif dalam memberi pengakuan sudah baik. Pimpinan memberikan pujian berupa komentar lisan atau ekspresi untuk keberhasilan pekerjaan pegawai, memperkuat perilaku yang diinginkan dan komitmen kepada tugas.

Kinerja staf berdasarkan *quantity of work* sudah baik. Pekerjaan sudah sesuai dengan ketentuan dan target yang diharapkan dan dapat tercapai dengan baik. Penyelesaian pekerjaan oleh staf sangat baik dan tepat waktu.

Kinerja staf berdasarkan *quality of work* sudah baik. Kualitas pekerjaan sudah sesuai dengan syarat yang telah ditetapkan, sudah dilaksanakan dengan ketelitian dan dengan penuh tanggungjawab. Keterampilan/kemampuan yang dimiliki oleh staf/pegawai sesuai dengan tugas dan fungsinya sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik dan tepat waktu.

Kinerja staf berdasarkan *job knowledge* sudah sangat baik. Pegawai harus memiliki pengetahuan yang luas tentang pekerjaannya dan trampil dalam bekerja. Namun untuk latar belakang pendidikan pegawai harus dan sebaiknya sesuai dengan pekerjaannya.

Kinerja staf berdasarkan *creativity* sudah baik. Pegawai memiliki gagasan/ide untuk menyelesaikan pekerjaan dan berani melakukan tindakan dalam menghadapi persoalan yang timbul dalam menyelesaikan pekerjaan. Kinerja staf berdasarkan *cooperation* sudah sangat baik. Para pegawai selalu bekerjasama dan berkomunikasi dengan baik antara sesama rekan kerja maupun dengan pihak lain. Antar pegawai selalu memberikan masukan yang positif dalam melaksanakan pekerjaan. Kinerja staf berdasarkan *dependability* sudah baik. Para pegawai selalu hadir tepat waktu sesuai dengan jam kerja begitu juga dengan penyelesaian suatu pekerjaan selalu tepat waktu. Kinerja staf berdasarkan *initiative* sudah baik. Pegawai selalu semangat dan bertanggungjawab dalam melaksanakan tugas-tugas baru. Kinerja staf berdasarkan

*personal qualities* sudah sangat baik. Pegawai memiliki keramahan dan integritas pribadi yang mencerminkan kepribadian dan kepemimpinan yang baik.

## KESIMPULAN

Berdasarkan deskripsi hasil penelitian dan pembahasan yang telah disajikan dapat disimpulkan bahwa perilaku kepemimpinan efektif meliputi indikator-indikator merencanakan, melakukan klarifikasi/menjelaskan, memantau, memberikan dukungan, mengembangkan, dan memberikan pengakuan dalam meningkatkan kinerja staf yang meliputi indikator-indikator *quantity of work*, *quality of work*, *job knowledge*, *creativity*, *cooperation*, *dependability*, *initiative*, dan *personal qualities* pada Bagian Administrasi Keuangan Sekretariat Daerah Kabupaten Bengkulu Utara berdasarkan hasil kuisioner dan wawancara dengan kepala sub bagian dan staf secara umum sudah baik. Untuk lebih jelasnya adalah sebagai berikut:

1. Dalam penelitian ini fungsi perencanaan sudah baik dengan nilai perolehan rata-rata responden 4,20. Artinya pemimpin sudah menjalankan fungsi kepemimpinan dengan telah melaksanakan fungsi perencanaan dengan baik. Hal ini dapat dilihat dari perilaku pimpinan dalam mengidentifikasi langkah, tindakan, memperkirakan waktu yang dibutuhkan dalam menyelesaikan pekerjaan, pemberian tanggung jawab, dan penyusunan prosedur untuk memantau kemajuan kinerja staf sangat baik (tabel 4.2 halaman 58). Dengan perencanaan yang baik tersebut, mampu menghasilkan *quantity of work* dan *job knowledge* yang baik juga dan akan berpengaruh terhadap kinerja staf. Bentuk *quantity of work* staf yaitu masing-masing staf sudah melaksanakan tugas pokok dan fungsi yang telah ditentukan oleh pimpinan dan sudah mempunyai target pencapaian kerjanya. Sedangkan dalam bentuk *job knowledge* staf memiliki pengetahuan dan keterampilan tentang pekerjaannya.
2. Hasil penelitian tentang klarifikasi atau menjelaskan sudah baik dengan nilai perolehan rata-rata responden 4,06. Artinya pimpinan telah melaksanakan fungsi kepemimpinan dalam hak mengklarifikasi pekerjaan kepada staf dengan baik. Hal ini dapat dilihat dari perilaku pimpinan dalam menjelaskan kebijakan, peraturan, dan persyaratan penting yang berhubungan dengan pekerjaan. Pimpinan selalu menjelaskan tentang penugasan kepada setiap bawahannya, menetapkan sasaran kinerja yang jelas dan khusus serta menetapkan tanggal target untuk pencapaian setiap sasaran (tabel 4.3 halaman 60). Setelah pimpinan melakukan pengklarifikasian pekerjaan kepada staf akan berpengaruh terhadap kinerja staf dalam *quantity of work* dan *initiative* yang baik pula. Bentuk *quantity of work* staf yaitu pegawai dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan tepat waktu sesuai dengan target/jumlah yang diharapkan. Sedangkan dalam bentuk *initiative* setelah pemimpin melakukan klarifikasi pekerjaan pegawai selalu bersemangat dan bertanggungjawab dalam melaksanakan tugas-tugasnya.
3. Fungsi pemantauan yang dilaksanakan pimpinan sudah baik dengan perolehan nilai rata-rata 4,03. Artinya pemimpin sudah menjalankan fungsi kepemimpinan dengan telah melaksanakan fungsi pemantauan dengan baik. Hal ini dapat dilihat dari perilaku pimpinan mengawasi secara langsung bawahannya dalam bekerja, selalu mendorong pelaporan permasalahan serta memantau keberhasilan program dengan membandingkan antara rencana dengan anggaran (tabel 4.4 halaman 62). Dengan pemantauan yang baik tersebut, mampu menghasilkan *quality of work* yang baik pula terhadap kinerja staf. Bentuk *quality of work* yaitu pimpinan memantau hasil

atau kualitas dari pekerjaan sudah sesuai dengan syarat yang telah ditentukan seperti dalam hal kerapihan, ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan dengan ketelitian dan penuh rasa tanggung jawab. Pemantauan yang diikuti dengan pujian atau kritikan akan berpengaruh pada kinerja.

4. Fungsi kepemimpinan tentang memberikan dukungan sudah baik dengan perolehan nilai rata-rata 4,13. Artinya pemimpin sudah menjalankan fungsi kepemimpinan dengan telah memberikan dukungan terhadap kinerja kepada staf dengan baik. Pimpinan selalu bersikap sopan, penuh perhatian, tidak arogan dan kasar serta memperlakukan bawahan sebagai manusia/individu, memberikan intruksi atau penjelasan tentang pekerjaan, dan membantu memecahkan persoalan pribadi bawahan (tabel 4.5 halaman 63). Setelah pimpinan memberikan dukungan kepada staf akan berpengaruh terhadap kinerja staf dalam *quality of work* dan *personal qualities*. Bentuk *quality of work* staf yaitu pemimpin memberikan dukungan kepada staf untuk melaksanakan tugas dan fungsinya dengan baik melalui peningkatan keterampilan dan kemampuan staf, sedangkan dalam bentuk *personal qualities* pimpinan memberikan arahan kepada staf untuk memiliki integritas pribadi yang baik dalam bentuk kepribadian dan keramahtamahan.
5. Fungsi kepemimpinan dalam mengembangkan sudah sangat baik dengan perolehan nilai rata-rata responden 4,24. Artinya pemimpin sudah menjalankan fungsi kepemimpinan dengan telah memberikan pengembangan dengan sangat baik. Pimpinan selalu memberi saran untuk membantu meningkatkan kinerja bawahan, memberikan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan dalam pekerjaan, mempromosikan reputasi bawahan, dan memperlihatkan kepada bawahan tentang cara memecahkan masalah dalam menyelesaikan suatu pekerjaan (tabel 4.6 halaman 64). Setelah pimpinan melakukan pengembangan kepada staf akan berpengaruh terhadap kinerja staf dalam *job knowledge*. Bentuk *job knowledge* yaitu pegawai harus memiliki pengetahuan yang luas tentang pekerjaannya dan terampil dalam bekerja.
6. Fungsi kepemimpinan dalam memberikan pengakuan sudah baik dengan perolehan nilai rata-rata 3,75. Artinya pemimpin sudah menjalankan fungsi kepemimpinan dengan selalu memberikan pengakuan kepada staf dengan baik. Hal ini dapat dilihat dari pimpinan memberikan pujian berupa komentar lisan atau ekspresi untuk keberhasilan pekerjaan pegawai, memperkuat perilaku yang diinginkan dan komitmen kepada tugas (table 4.7 halaman 66). Setelah pimpinan memberikan pengakuan kepada staf akan berpengaruh terhadap kinerja staf dalam *dependability*. Bentuk dari *dependability* ini yaitu para pegawai disiplin dalam kehadiran sesuai dengan ketentuan jam kerja dan penyelesaian pekerjaan dengan tepat waktu.
7. Kinerja staf mengenai *quantity of work* sudah baik. Pimpinan sudah membagi tugas dan tanggungjawab kepada seluruh staf sesuai dengan tugas pokok dan fungsi dan sudah mempunyai target pencapaian kerja.
8. Kinerja staf mengenai *quality of work* sudah baik. Pekerjaan yang dihasilkan sesuai dengan prosedur yang berlaku dan dikerjakan dengan ketelitian dan penuh tanggungjawab.
9. Kinerja staf mengenai *job knowledge* sudah sangat baik. Pekerjaan dapat diselesaikan dengan sangat baik, walaupun untuk saat ini latar belakang pendidikan belum sesuai dengan jenis pekerjaan. Namun dari pengalaman-pengalaman bekerja, mau belajar dan berusaha untuk bisa maka pekerjaan dapat diselesaikan.

10. Kinerja staf mengenai *creativity* sudah baik. Staf mempunyai gagasan/ide dalam bekerja maupun dalam memecahkan permasalahan. Namun untuk mengambil keputusan secara langsung tidak bisa, karena harus berkoordinasi terlebih dahulu dengan atasan/pimpinan. Apabila tidak bisa diatasi sendiri, pimpinan selalu memberikan jalan keluarnya.
11. Kinerja staf mengenai *cooperation* sudah sangat baik. Komunikasi dan kerjasama antara atasan dengan bawahan atau antara staf dengan staf dalam menyelesaikan pekerjaan sudah sangat baik.
12. Kinerja staf mengenai *dependability* sudah baik. Pegawai sudah berusaha hadir tepat waktu sesuai dengan jam kerja. Kedisiplinan itu mutlak, namun apabila ada kepentingan lain selalu memberitahu untuk izin keluar atau tidak masuk kerja sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik.
13. Kinerja staf mengenai *initiative* sudah baik. Staf/bawahan selalu siap dan bertanggungjawab jika diberikan tugas baru sesuai dengan kemampuan dan waktu yang dimiliki. Dalam bekerja staf selalu bersemangat dan bertanggungjawab.
14. Kinerja staf mengenai *personal qualities* sudah sangat baik. Pegawai memiliki keramahmatan dan integritas pribadi yang sangat baik dan semaksimal mungkin memberikan pelayanan yang terbaik agar tercipta pelayanan prima.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Moleong, Lexy J. 2001. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sedarmayanti. 2009. *Sumber daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: CV. Mandar Maju.
- Surjadi. 2002. *Pengembangan Kinerja Pelayanan Publik*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Wibowo. 2009. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Yukl, Gary. 2010. *Kepemimpinan dalam organisasi. Edisi Kelima*. Jakarta: PT. Indeks.