

The Manager Review. Jurnal Ilmiah Manajemen

Penanggung-jawab : Prof. Lizar Alfansi, SE., MBA., Ph.D.

Ketua Dewan Redaksi : Dr. Slamet Widodo, MS

Sekretaris Dewan Redaksi : Sugeng Susetyo, S.E., M.Si

Dewan Redaksi:

1. Prof. Dr. Firmansyah
2. Prof. Dr. Darwin Sitompul
3. Prof. Dr. Yasri
4. Prof. Dr. Kamaludin, S.E., M.M.
5. Dr. Ridwan Nurazi, SE., M.Sc., Ak.
6. Dr. Fahrudin Js Pareke, S.E., M.Si.
7. Dr. Effed Darta Hadi, S.E., M.B.A.
8. Dr. Willy Abdillah, S.E., M.Sc

Staf Pelaksana:

1. Berto Usman, S.E., M.Sc.
2. Karona Cahya Susena, S.E., M.M.

**SEMUA TULISAN YANG ADA DALAM JURNAL PENELITIAN BUKAN MERUPAKAN
CERMINAN SIKAP DAN ATAU PENDAPAT DEWAN REDAKSI
TANGGUNGJAWAB TERHADAP ISI DAN ATAU AKIBAT DARI TULISAN TETAP
TERLETAK PADA PENULIS**

Alamat Redaksi

Program Pascasarjana Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi Universitas Bengkulu
Jl. W.R Supratman, Kandang Limun Bengkulu

The Manager Review Jurnal Ilmiah Manajemen



Volume 15, Nomor 7, Oktober 2013

DAFTAR ISI

- Analisis Pengaruh Motivasi, Kemampuan, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kota Lubuklinggau 874 –883
Hendro Damanra
Willy Abdillah
Sri Warsono
- Studi Deskriptif Tentang Implementasi Tugas Pokok dan Fungsi Pegawai Sekretariat Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Kepahiang 884 – 892
Indo Wijaya
Fahrudin Js Pareke
Syamsul Bachri
- Pengaruh Motivasi Dan Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) Provinsi Bengkulu 893 – 901
Ivo Lasahido
Ridwan Nurazi
Nasution
- Pengaruh Profitabilitas, Kebijakan Utang, Ukuran Perusahaan Dan Kesempatan Investasi Terhadap Kebijakan Dividen Pada Perusahaan Manufaktur Yang Terdaftar di BEI Tahun 2008-2011 902 – 913
Kingkin Sandra Melani
Kamaludin
Iskandar Zulkarnain
- Analisis Kompetensi dan Kinerja Guru Bersertifikasi pada SMKN di Kota Bengkulu 914 – 922
Mardiah Astuti
Ridwan Nurazi
Nasution
- Pelaksanaan Program Keselamatan Kerja dan Kesehatan Kerja, Serta Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara Tiga Kebun Rantau Prapat 923 – 930
Mhd. Taufiq Sutomo
Willy Abdillah
Sri Warsono

Pengaruh Komitmen, Moral, Motivasi dan Iklim Organisasi Terhadap Service Quality Melalui Organizational Citizenship Behavior pada Karyawan Universitas Bengkulu <i>Mimi Kurnia Nengsih</i> <i>Handoko Hadiyanto</i> <i>Trisna Murni</i>	931 – 939
Analisis Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Pegawai pada Pengadilan Agama Arga Makmur <i>Muhammad Ilham</i> <i>Slamet Widodo</i> <i>Sri Warsono</i>	
Pengaruh Dimensi Layanan Terhadap Persepsi Masyarakat Pada Kualitas Layanan di Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Bengkulu <i>Nengsi Rosita</i> <i>Syaiful Anwar</i> <i>Soengkono</i>	940 – 948
Pengaruh Kualitas Layanan Terhadap Kepuasan Pelanggan Pada Bengkel Dona Motor Kota Bengkulu <i>Nurafni</i> <i>Darmansyah</i> <i>Seprianti Eka Putri</i>	949 – 958
	959 – 967

ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN DAN KINERJA PEGAWAI PADA PENGADILAN AGAMA ARGA MAKMUR

Muhammad Ilham, Slamet Widodo, Sri Warsono

*Program Pascasarjana Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bengkulu
Jalan W.R Supratman, Kandang Limun, Bengkulu 38371A*

ABSTRACT

This research objected is to analyzed the leadership style in the Islamic Court of Arga Makmur by using of situational leadership style theory. The situational leadership style explained about leader by instruction style, consultancy style, participation style, and delegation style. This research also to knowing performance of the employees in the Islamic Court of Arga Makmur.

The methode of this research is descriptive approach. The subject of the research is all employees of the Islamic Court of Arga Makmur. The data collecting using of the questionnaires and the interview. The method of data analysis used in this study was descriptive statistic analysis.

The results this research and discussion, it can be concluded that the situational leadership style that is often used in the Islamic Court of Arga Makmur are delegatif style and participation style. The results also showed that the employees of the Islamic Court of Arga Makmur has good performance. This research also found that the style of leadership adopted give a positive impact in improving employee performance.

Key Words: *leadership style, performance, islamic court*

PENDAHULUAN

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 (Locke, E.A, 1997). Peran kepemimpinan yang sangat strategis dan penting bagi pencapaian visi, misi dan tujuan suatu organisasi, merupakan salah satu motif yang mendorong manusia untuk selalu menyelidiki seluk-beluk yang terkait dengan kepemimpinan.

Kualitas dari pemimpin seringkali dianggap sebagai faktor terpenting dalam keberhasilan atau kegagalan organisasi (Bass, 1990, dalam Menon, 2002). 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. (Su'ud, 2000).

Setiap pimpinan dalam memberikan perhatian untuk membina, menggerakkan dan mengarahkan semua potensi pegawai di lingkungannya memiliki pola yang berbeda-beda antara satu dengan yang lainnya. Perbedaan itu disebabkan oleh gaya kepemimpinan yang berbeda-beda pula dari setiap pemimpin. Kesesuaian antara gaya

kepemimpinan, norma-norma dan kultur organisasi dipandang sebagai suatu prasyarat kunci untuk kesuksesan prestasi tujuan organisasi (Yukl, 1989).

Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipergunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Masing-masing gaya tersebut memiliki keunggulan dan kelemahan. Seorang pemimpin akan menggunakan gaya kepemimpinan sesuai kemampuan dan kepribadiannya (Sukarno Marzuki, 2002).

Cara pandang setiap karyawan tentang apa yang dia tangkap berbeda-beda. Begitu pula dalam memandang kepemimpinan, akan berbeda antara satu dengan lainnya. Persepsi individu terhadap kepemimpinan akan berpengaruh pada perilaku mereka dalam bekerja. Persepsi dari para bawahan digunakan untuk mengevaluasi kemampuan dari para pimpinan dan untuk menunjukkan kelemahan serta area-area perbaikan.

Peran penting kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja organisasi disadari betul oleh Mahkamah Agung sebagai lembaga hukum tertinggi di Indonesia. Berdasarkan proses penilaian organisasi yang dilaksanakan pada tahun 2009, ditemukan fakta bahwa permasalahan yang mengemuka pada lembaga Mahkamah Agung dan peradilan di bawahnya terkait dengan dua fungsi, yaitu fungsi peradilan dan fungsi pengawasan. Sehubungan dengan usaha perbaikan internal, fungsi administrasi dan pengaturan menjadi sangat penting untuk membentuk organisasi yang kuat. Dari semua itu, diperlukan adanya pemimpin yang mampu menjadi model keteladanan.

Pengadilan Agama Arga Makmur yang merupakan pelaksana kekuasaan kehakiman pada tingkat pertama, mempunyai tugas pokok menerima, memeriksa, memutus, dan menyelesaikan perkara yang diajukan kepadanya. Sehubungan dengan tugasnya ini, aparaturnya Pengadilan Agama Arga Makmur dituntut menghasilkan kinerja yang optimal dalam melayani masyarakat demi terwujudnya pengadilan yang bermartabat dan terjaminnya penegakan hukum dan keadilan.

Berdasarkan pengamatan peneliti di lapangan, gaya kepemimpinan yang dilaksanakan pada Pengadilan Agama Arga Makmur telah efektif dalam mengakomodir potensi pegawai. Hal ini terlihat dari hasil kinerja pegawai yang sudah baik dan kerja sama antar pegawai maupun pegawai dengan pimpinan berlangsung harmonis. Namun apakah gaya kepemimpinan yang diterapkan telah tepat dalam mengarahkan pegawai untuk mencapai sasaran kinerja individu maupun organisasi, hal ini masih membutuhkan penelitian lebih lanjut.

TINJAUAN PUSTAKA

Kepemimpinan

Masalah kepemimpinan telah muncul bersamaan dengan dimulainya sejarah manusia, yaitu sejak manusia menyadari pentingnya hidup berkelompok untuk mencapai tujuan bersama. Mereka membutuhkan seseorang atau beberapa orang yang mempunyai kelebihan-kelebihan daripada yang lain, terlepas dalam bentuk apa kelompok manusia tersebut dibentuk. Hal ini tidak dapat dipungkiri karena manusia selalu mempunyai keterbatasan dan kelebihan-kelebihan tertentu. Siagian (1998) merumuskan kepemimpinan sebagai suatu kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang-orang agar bekerja bersama-sama menuju suatu tujuan tertentu yang mereka inginkan bersama. Dengan kata lain, kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi kelompok untuk mencapai tujuan kelompok tersebut.

Dari berbagai pendapat yang dirumuskan para ahli diatas dapat diketahui bahwa konsepsi kepemimpinan itu sendiri hampir sama banyaknya dengan jumlah orang yang ingin mendefinisikannya, sehingga hal itu lebih merupakan konsep berdasarkan pengalaman. Hampir sebagian besar pendefinisian kepemimpinan memiliki titik kesamaan kata kunci yakni “suatu proses mempengaruhi”. Akan tetapi kita menemukan bahwa konseptualisasi kepemimpinan dalam banyak hal berbeda. Perbedaan dalam hal “siapa yang mempergunakan pengaruh, tujuan dari upaya mempengaruhi, cara-cara menggunakan pengaruh tersebut”.

Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia inginkan. Gaya kepemimpinan dalam organisasi sangat diperlukan untuk mengembangkan lingkungan kerja yang kondusif dan membangun iklim motivasi bagi karyawan sehingga diharapkan akan menghasilkan produktivitas yang tinggi. Pemimpin tidak dapat menggunakan gaya kepemimpinan yang sama dalam memimpin bawahannya, namun harus disesuaikan dengan karakter-karakter tingkat kemampuan dalam tugas setiap bawahannya. Pemimpin yang efektif dalam menerapkan gaya tertentu dalam kepemimpinannya terlebih dahulu harus memahami siapa bawahan yang dipimpinya, mengerti kekuatan dan kelemahan bawahannya, dan mengerti bagaimana caranya memanfaatkan kekuatan bawahan untuk mengimbangi kelemahan yang mereka miliki. Istilah gaya adalah cara yang dipergunakan pimpinan dalam mempengaruhi para pengikutnya (Thoha, 2001).

Kinerja

Kinerja merupakan kondisi yang harus diketahui dan diinformasikan kepada pihak-pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi serta mengetahui dampak positif dan negatif suatu kebijakan operasional yang diambil. Dengan adanya informasi mengenai kinerja suatu instansi pemerintah, akan dapat diambil tindakan yang diperlukan seperti koreksi atas kebijakan, meluruskan kegiatan-kegiatan utama, dan tugas pokok instansi, bahan untuk perencanaan, menentukan tingkat keberhasilan instansi untuk memutuskan suatu tindakan, dan lain-lain. Kinerja didefinisikan sebagai kontribusi terhadap hasil akhir organisasi dalam kaitannya dengan sumber yang dihabiskan (Bain, 1982 dalam McNeese-Smith, 1996) dan harus diukur dengan indikator kualitatif dan kuantitatif (Belcher,1987; Cohen 1980 dalam McNeese-Smith, 1996). Maka pengembangan instrumen dilakukan untuk menilai persepsi pekerjaan akan kinerja diri mereka sendiri dalam kaitannya dengan item-item seperti out put, pencapaian tujuan, pemenuhan *deadline*, penggunaan jam kerja dan ijin sakit (Sukarno, 2002).

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini merupakan penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif yaitu untuk mengetahui gambaran secara menyeluruh dan memahami fenomena yang

dialami subjek penelitian secara *holistic* pada suatu konteks khusus yang alamiah (Meleong, 2001).

Metode Pengambilan Sampel

Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode sensus dengan cara menyebar kuesioner kepada seluruh pegawai Pengadilan Agama Arga Makmuryang berjumlah 37 orang sebagai responden dengan rincian: 34 orang staf dijadikan responden untuk mengetahui gaya kepemimpinan dan 3 (tiga) orang pimpinan yakni ketua, wakil ketua dan Panitera/Sekretaris sebagai responden untuk menilai kinerja pegawai.

Metode Analisis

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis statistik deskriptif yang digunakan untuk menggambarkan dan menjelaskan permasalahan-permasalahan penelitian sesuai dengan temuan-temuan di lapangan dalam bentuk tabel distribusi frekuensi. Pengolahan data pada penelitian ini menggunakan skala likert. "Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial" (Nasution, 202). Penilaian dengan skala likert yang digunakan peneliti yaitu pernyataan tingkat setuju/tidak setuju responden, dalam range penilaian satu sampai dengan lima.

Pengkategorian persepsi responden dibentuk berdasarkan nilai indeks tertinggi dan nilai indeks terendah dari jawaban responden. Nilai indeks didapatkan dari hasil perkalian bobot nilai jawaban tertinggi dan terendah dikalikan banyaknya indikator yang digunakan. Kedua nilai indeks tersebut, peneliti akan membentuk 5 (lima) kategori persepsi pegawai berdasarkan rentang skala yang ada.

HASIL PENELITIAN

Gaya Kepemimpinan Pada Pengadilan Agama Arga Makmur

Gaya kepemimpinan situasional yang dikembangkan Hersey dan Blanchard memberi penekanan pada pengikut dan tingkat kematangan mereka. Kematangan yang dimaksud di sini adalah kemampuan dan kesediaan seorang pengikut untuk mengambil tanggung jawab perilaku mereka. Kematangan seorang bawahan meliputi derajat pengetahuan dan kemampuan untuk melakukan pekerjaan, dan kesiapan psikologis berupa motivasi dan keinginan untuk melakukan pekerjaan secara baik. Seorang bawahan yang memiliki tingkat kematangan tinggi tidak memerlukan pengarahan untuk menghasilkan kinerja yang berkualitas.

Berdasarkan hasil persepsi responden diketahui bahwa gaya kepemimpinan yang dominan diterapkan pada pengadilan Agama Arga Makmur adalah gaya delegatif dan partisipatif. Pernyataan ini dapat dilihat dari hasil penelitian pada tabel di bawah ini.

Tabel 1. Rangkuman Tanggapan Responden Terhadap Gaya Kepemimpinan pada Pengadilan Agama Arga Makmur

Kategori	Skor Total	Persentase	Tingkat Penggunaan
Gaya Kepemimpinan Instruktif	84,6	49,8%	Rendah
Gaya Kepemimpinan Konsultatif	114,3	67,2%	Sedang
Gaya Kepemimpinan Partisipatif	135,3	79,6%	Tinggi
Gaya Kepemimpinan Delegatif	138,0	81,2%	Tinggi

Perilaku pimpinan dalam menerapkan gaya kepemimpinannya tersebut menunjukkan kadar pemahamannya terhadap kualitas kematangan bawahannya. Hal ini sejalan dengan apa yang dikemukakan Hersey dan Blanchard (dalam MiftahThoha,1996:64), bahwa gaya kepemimpinan situasional didasarkan atas hubungan antara :

- 1) Kadar bimbingan dan arahan (prilaku tugas) yang diberikan oleh pimpinan.
- 2) Tingkat dukungan emosional (prilaku hubungan) yang disediakan pimpinan.
- 3) Tingkat kesiapan yang diperlihatkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi atau tujuan tertentu.

Berdasarkan hasil penelitian , pimpinan pada Pengadilan Agama Arga Makmur memiliki pemahaman yang cukup baik terhadap bawahannya dan secara efektif mengadaptasi perilakunya berdasarkan kematangan bawahan dan lingkungan yang dihadapinya. Kondisi ini tercermin dari pembahasan dimensi gaya kepemimpinan berikut ini.

1. Gaya Instruktif

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa penggunaan gaya instruktif berada pada interval “rendah”. Hasil penelitian ini mengindikasikan tingkat kematangan rata-rata pegawai baik, tidak membutuhkan pengarahan secara mendetil dalam melaksanakan pekerjaanya. Bila ditarik ke belakang, kondisi ini sesuai dengan karakteristik demografi pegawai, dimana populasi pegawai didominasi oleh pegawai yang sudah bekerja di atas enam tahun dengan tingkat pendidikan sarjana dan usia di atas 35 tahun.

2. Gaya Konsultatif

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penggunaan gaya instruktif berada pada interval “sedang”. Hasil penelitian ini mengindikasikan perilaku pimpinan dalam membimbing bawahannya dalam melaksanakan pekerjaan. Keragaman tingkat kematangan pegawai dihadapi dengan cerdas, dimana pegawai yang secara kemampuan masih rendah namun memiliki kemauan untuk bekerja perlu dibimbing. Dari penelitian terlihat perilaku pimpinan yang memberi kesempatan berpendapat dan mengajak bawahan berdiskusi serta terlibat dalam proses sebuah keputusan. Perilaku pimpinan dalam menerapkan gaya konsultatif sejalan dengan teori kepemimpinan situasional Hersey dan Blanchard dalam mengidentifikasi tingkat kematangan pegawai. Menurut Hersey dan Blanchard, gaya konsultatif digunakan terhadap bawahan yang tidak dapat mengambil tanggung jawab untuk tugas yang dilakukan, namun bersedia dan memiliki kemauan untuk bekerja.

3. Gaya Partisipatif

Berdasarkan penelitian, penggunaan gaya partisipatif termasuk kategori “tinggi”. Gaya ini menjadi pilihan pimpinan untuk memberi efek perasaan dihargai pada diri pegawai sehingga meningkatkan komitmennya dalam melaksanakan pekerjaan. Dari penelitian terlihat bagaimana perilaku pimpinan yang membuka komunikasi dua arah dengan bawahannya dan melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan.

Perilaku pimpinan yang menggunakan gaya partisipatif merupakan pilihan yang sangat tepat dalam membangun loyalitas bawahannya. Yukl (2002), dalam pembahasannya mengenai kepemimpinan partisipasi menyatakan ada empat potensi manfaat meliputi kualitas keputusan yang lebih tinggi, penerimaan keputusan yang lebih tinggi oleh pengikut, kepuasan lebih atas proses keputusan, dan pengembangan keterampilan pembuatan keputusan.

4. Gaya Delegatif

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa penggunaan gaya delegatif berada pada interval “tinggi”. Hasil penelitian ini mengindikasikan tingginya tingkat kematangan pegawai dalam bekerja diiringi dengan kepercayaan pimpinan kepada bawahannya. Dengan karakteristik demografi pegawai yang dominan memiliki pengalaman cukup dan berpendidikan baik, pimpinan telah mengadaptasikan dirinya dengan baik melalui gaya delegatif yang diterapkannya.

Pendelegasian menyangkut pemberian tugas atau tanggung jawab yang baru dan berbeda kepada seorang bawahan. Aspek utama pendelegasian termasuk keragaman dan besarnya tanggung jawab, jumlah kebebasan atau jajaran pilihan yang diperkenalkan dalam memutuskan bagaimana melaksanakan tanggung jawab, kewenangan untuk mengambil tindakan dan melaksanakan keputusan tanpa persetujuan terlebih dahulu, frekuensi dan sifat persyaratan pelaporan serta arus informasi tentang kinerja (sherman, 1996; Webber, 1981; dalam Yukl, 2002).

Kinerja Pegawai Pengadilan Agama Arga Makmur

Berdasarkan hasil analisis data penelitian diketahui bahwa kinerja pegawai Pengadilan Agama Arga Makmur berada pada kategori tinggi. Pegawai telah melaksanakan pekerjaan sesuai dengan standar operasional yang ditetapkan. Hal ini terlihat pada tabel berikut ini.

Tabel 2. RangkumanTanggapan Responden Terhadap Indikator Kinerja Pegawai pada Pengadilan Agama Arga Makmur

Indikator	Skor Total	Persentase	Tingkat Penilaian
Karakteristik Kualitas Kerja	121,7	71,6%	Tinggi
Kuantitas Kerja	119	70,0%	Tinggi
Kemampuan Kerja Sama	128	75,3%	Tinggi

Hasil wawancara dengan responden juga menerangkan secara umum kualitas kerja Pengadilan Agama Arga Makmur berada pada kategori baik. Hal ini terlihat dari penilaian masing-masing indikator sebagai berikut:

1. Kinerja Pegawai Berdasarkan DiKarakteristik Kualitas Kerja

Hasil penelitian menunjukkan pegawai dapat melaksanakan pekerjaan sesuai dengan prosedur standar tugas yang ditetapkan. Nilai rata-rata dari indikator karakteristik kualitas kerja mencapai 121,7 dari kemungkinan nilai maksimal 170. Penilaian agak rendah terdapat pada pernyataan pegawai menyelesaikan pekerjaan tepat waktu yang mendapat nilai total 115. Kelemahan ini diakui dalam wawancara baik dengan pimpinan maupun dengan pegawai.

Menurut A. Dale Timpe (dalam Mangkunegara,2005), kinerja pegawai dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal. Faktor internal yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang dimana kinerja baik disebabkan karena mempunyai kemampuan tinggi dan pekerja keras, sebaliknya kinerja jelek disebabkan karena orang itu memiliki kemampuan dan tidak berupaya memperbaiki kemampuannya. Sedangkan faktor eksternal adalah faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Faktor lingkungan ini antara lain rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja dan iklim organisasi.

2. Kinerja Pegawai Berdasarkan Dimensi Kuantitas Kerja

Hasil penelitian menunjukkan kuantitas kerja pegawai sudah baik. Nilai rata-rata dari indikator ini adalah 119 dari kemungkinan nilai maksimal 170. Namun penelusuran lebih jauh menunjukkan nilai indikator ini hanya selisih 3,5 poin dari kategori sedang. Artinya, meskipun kuantitas kerja berada pada kriteria tinggi, tapi tidak dominan. Hal ini juga disadari oleh pimpinan maupun pegawai sebagaimana terekam dalam wawancara yang mengakui masih banyak kekurangan dalam ketepatan waktu penyelesaian kerja.

3. Kinerja Pegawai Berdasarkan dimensi Kemampuan Bekerja Sama Dengan Yang Lain

Nilai rata-rata dari indikator kemampuan bekerja sama adalah 128 dari kemungkinan nilai maksimal 170. Penilaian indikator ini paling tinggi jika dibandingkan indikator lainnya. Hal ini tidak terlepas dari suasana kerja yang dibangun pimpinan berkaitan dengan gaya kepemimpinan yang digunakannya.

Mangkunegara (2005) mengemukakan bahwa prestasi kerja individu ditentukan oleh faktor individu dan faktor lingkungan kerja individu. Sehubungan dengan indikator kemampuan bekerja sama dalam penelitian ini, faktor lingkungan kerja yang dikemukakan Mangkunegara mendukung fakta yang ditemukan dalam penelitian.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan di atas dapat disimpulkan bahwa:

1. Gaya kepemimpinan yang diterapkan pimpinan Pengadilan Agama Arga Makmur adalah gaya kepemimpinan situasional yang didominasi oleh gaya delegatif dan partisipatif di mana kedua gaya ini diterima dengan baik oleh pegawai.
2. Kinerja pegawai pada Pengadilan Agama Arga Makmur berada pada kriteria baik. Jika dirinci menurut indikator Penilaian kinerja, data disimpulkan bahwa : (1) Karakteristik kualitas kerja pegawai berada pada kriteria baik; (2) Kuantitas kinerja pegawai berada pada kriteria baik; dan (3) Kerjasama dengan yang lain pegawai berada pada kriteria baik.

3. Terdapat hubungan simetris antara pilihan gaya kepemimpinan dengan kinerja pegawai. Gaya kepemimpinan partisipatif dan gaya kepemimpinan delegatif yang diterapkan pimpinan membawa dampak positif terhadap kinerja pegawai.

SARAN

Beberapa saran yang dapat diberikan berkaitan dengan gaya kepemimpinan dan kinerja pegawai pada Kantor Pengadilan Agama Arga Makmur adalah sebagai berikut :

1. Gaya kepemimpinan yang diterapkan sudah baik dan sedapatnya dipertahankan, karena pilihan tersebut terbukti telah dapat menciptakan iklim kerja yang kondusif dan dinamis.
2. Perlu pembinaan kepada pegawai yang tingkat kematangannya masih rendah dengan mengikutsertakan pegawai dalam kegiatan-kegiatan diklat maupun pembinaan langsung di tempat kerja.
3. Perlu dilakukan pembagian tugas secara proporsional dan profesional kepada pegawai, sehingga pekerjaan berjalan efektif dan efisien, dan menghindari kecemburuan antar pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Alimuddin, 2002. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Badan Pengawasan Daerah Kota Makassar, Tesis, Program Pasca Sarjana Magister Manajemen UGM (tidak dipublikasikan)*
- Anwar, C., et. all, 2002. Kepemimpinan dalam Organisasi, Remadja Rosdakarya, Bandung.*
- Armanu, Thoyib, 2005, "Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi, dan Kinerja: Pendekatan Konsep," Jurnal Manajemen & Kewirausahaan, Vol. 7, No. 1, Maret 2005*
- As'ad, Moh. 1991. Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia, BPFE, Yogyakarta.*
- BPKP, 2000. Pengukuran Kinerja, Suatu Tinjauan pada Instansi Pemerintah, Tim Studi Pengembangan SAKIP, Jakarta.*
- Dessler Gerry, 1997, Manajemen Sumber Daya Manusia, Dadi Kayana Abadi.*
- Dwiyanto, Agung, 1995. Manajemen Personalia, Ghalia Indonesia, Jakarta.*
- Dwiyanto, Agung, dkk. 1993. Manajemen Organisasi Kepemerintahan, Rineka Cipta, Jakarta.*
- Gibson, J.I. et.al, 1994. Organisasi : Perilaku, Struktur, Proses, Jilid I, Alih Bahasa Ir. Nunuk Indriani, MM, Binarupa Aksara, Jakarta.*
- Griffin, Ricky W, 1980, "Relationships Among Individual, Task Design, and Leader Behavior Variables", Academy of Management Journal, Vol. 23, No. 4.*
- Hasibuan, Malayu, S.P., 1990. Manajemen Personalia, BPFE, Yogyakarta.*

- Hersey, Paul and Blanchard, Kenneth, 1992. Managemen Of organization behaviour Alih Bahasa Agus Dharma, Manajemen Perilaku Organisasi. Erlangga. Jakarta.*
- Locke, E. A., 1997, Esensi Kepemimpinan, Mitra Utama, Jakarta.*
- Luthans, Fred, 2006, Perilaku Organisasi, Penerbit Andi, Yogyakarta.*
- Moleong. Lexy J. 2002. Metodologi Penelitian Kualitatif. Bandung : Remaja*
- Ogbonna, Emmanuel and Harris, Lloyd C, 2000, "Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence From UK Companies," International Journal of Human Resource Management 11:4 August*
- Osborn, Richard., dan Gaebler, R., 1995. Organizational Theory – An Integrated Approach, John Wiley, New York.*
- Prawirohardjo, Untung, 1993. Manajemen Pemerintahan, Rajawali Pressindo, Jakarta.*
- Prawirosentono, 1999. Penilaian Kinerja Pegawai, Rineka Cipta, Jakarta.*
- Sainul, 2002, Komitmen dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Aparatur pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kendari, Tesis, Program Pasca Sarjana Magister Manajemen UGM (tidak dipublikasikan)*
- Siagian, Sondang P., 1998. Teknik Menumbuhkan dan Memelihara Perilaku Organisasional, Haji Nur Agung, Jakarta,*
- Singarimbun, M. Dan Effendi. S., 1989. Metodologi Penelitian, Survei, LP3S, Jakarta.0*
- Sugiyono, 2007. Metodologi Penelitian Bisnis, Alfabeta, Bandung.*
- Thoha, Miftah, 2003, Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya, RajaGrafindo Persada, Jakarta*
- Umar, Husein, 2005. Riset Sumber Daya Manusia, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta*
- Yulk, Gary, 1994, Kepemimpinan dalam Organisasi, Alih Bahasa Yusuf Udaya, Prenhallindo, Jakarta*