

**HUBUNGAN GAYA KEPEMIMPINAN DAN DISIPLIN KERJA
DENGAN KINERJA PEGAWAI PADA SEKRETARIAT DAERAH
KABUPATEN MUKOMUKO PROVINSI BENGKULU**



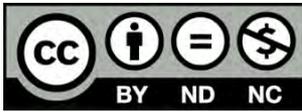
Oleh

RAHMAT FAJRI
NIM : 013626334

THESIS

Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat ujian
guna memperoleh Gelar Magister Sains (M.Si)
Ilmu Administrasi Bidang Minat Administrasi Publik

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
2011**



LEMBAR PERSETUJUAN

**HUBUNGAN GAYA KEPEMIMPINAN DAN DISIPLIN KERJA
DENGAN KINERJA PEGAWAI PADA SEKRETARIAT DAERAH
KABUPATEN MUKOMUKO PROVINSI BENGKULU**

RAHMAT FAJRI
NIM : 013626334

PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK

KAMIS, 15 SEPTEMBER 2011

MENYETUJUI

Pembimbing II

Pembimbing I

Prof.Dr.Pudji Hartuti, S.P.Si, M.Pd, Psikolog
NIP.1954071119900332001

Dr. Muhammad Taufiq, DEA
NIP.196711171994011001

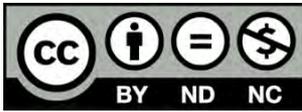
MENGETAHUI

Kabid Ilmu Sosial dan Politik

Direktur Program Pasca Sarjana

Dra. Susanti, M.Si
NIP. 196712141993032002

Suciati, M.Sc.Ph.D
NIP.195202131985032001



UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCA SARJANA UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK

PENGESAHAN

Nama : Rahmat Fajri
NIM : 013626334
Program Studi : Magister Sains
Judul : Hubungan Gaya Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Dengan Kinerja
Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mukomuko Provinsi
Bengkulu

Telah dipertahankan di hadapan sidang panitia penguji Tesis Program Pascasarjana,
Program Administrasi Publik Universitas Terbuka pada:

Hari/Tanggal : Kamis, 15 September 2011
Waktu : 09.00-11.00

Dan dinyatakan Lulus

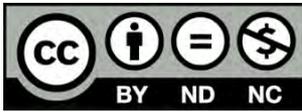
Panitia Penguji Tesis

Ketua Komisi Penguji :

Penguji Ahli :

Pembimbing I: Dr. Muhammad Taufiq, DEA

Pembimbing II : Prof. Dr. Hj. Pudji Hartuti, S.Psi., MPd. Psikolog



ABSTRAK

HUBUNGAN GAYA KEPEMIMPINAN DAN DISIPLIN KERJA DENGAN KINERJA PEGAWAI PADA SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN MUKOMUKO PROVINSI BENGKULU

RAHMAT FAJRI
Universitas Terbuka

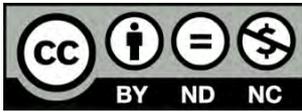
Kata Kunci : Gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan kinerja Email: Fajardicatu@Yahoo.com

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar hubungan gaya kepemimpinan dan disiplin kerja dengan kinerja pegawai pada sekretariat daerah Kabupaten Mukomuko Provinsi Bengkulu. Subjek penelitian ini adalah pegawai dan masyarakat di lingkungan sekretariat Daerah Kabupaten Mukomuko, Provinsi Bengkulu. Pengambilan sampel dilakukan dengan teknik stratified random sampling, sampel pada penelitian ini sebanyak 100 responden.

Hasil analisis hubungan antara gaya kepemimpinan (X_1) dengan kinerja pegawai (Y) Kantor Sekretariat Pemerintah Daerah Kabupaten Mukomuko Provinsi Bengkulu dimana jumlah tingkat harapan yang diinginkan adalah pada jawaban setuju. Hasil yang diperoleh H_0 ditolak dan H_a diterima yang berarti gaya kepemimpinan (X_1) berhubungan signifikan dengan kinerja pegawai (Y) Kantor Sekretariat Pemerintah Daerah Kabupaten Mukomuko Provinsi Bengkulu. Hasil uji *contingency coefficient* di peroleh diketahui bahwa adanya hubungan yang sangat kuat antara gaya kepemimpinan (X_1) dengan kinerja pegawai (Y) Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Mukomuko.

Hasil analisis hubungan antara disiplin Kerja (X_2) dengan kinerja pegawai (Y) Kantor Sekretariat Pemerintah Daerah Kabupaten Mukomuko Provinsi Bengkulu dimana jumlah tingkat harapan yang diinginkan adalah pada jawaban setuju. Hasil yang diperoleh H_0 ditolak dan H_a diterima yang berarti disiplin kerja (X_2) berhubungan signifikan dengan kinerja pegawai (Y) Kantor Sekretariat Pemerintah Daerah Kabupaten Mukomuko Provinsi Bengkulu. Hasil uji *contingency coefficient* diperoleh hasil bahwa adanya hubungan yang kuat antara disiplin kerja (X_2) dengan kinerja pegawai (Y) Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Mukomuko.

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan diperoleh kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai hubungan yang positif dengan kinerja pegawai di lingkungan pemerintah Kabupaten Mukomuko, yang ditunjukkan dengan demokratis, dapat mengkoordinasikan pekerjaan anggotanya dengan menekankan rasa tanggungjawab bersama dan menganggap organisasi bukan milik pribadi atau kelompok, Disiplin kerja dengan kinerja menunjukkan hubungan yang positif dengan kinerja pegawai yang ditunjukkan sikap, tingkah laku dan moral dalam menciptakan keserasian dalam bekerja, menumbuhkan keharmonisan dalam bekerja untuk mencapai tujuan organisasi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mukomuko dan gaya kepemimpinan dan disiplin kerja secara bersama-sama memiliki hubungan yang erat atau hubungan yang signifikan dengan kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mukomuko Provinsi Bengkulu.



ABSTRACT

The Correlation of Leadership and Work Discipline to Human Resources Performance of Local Government Secretary of Mukomuko Local Government Bengkulu Province

RAHMAT FAJRI
Universitas Terbuka

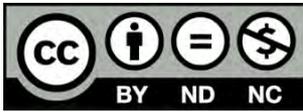
Kay word : Leadership, work discipline and performance Email: Fajardicatu@Yahoo.com

This study aims to determine how much the relationship of leadership style and work discipline with the performance of employees in the secretariat of the province of Bengkulu Regency Mukomuko. The subject of this study were employees and the communities within the Local Secretariat Mukomuko Bengkulu Province. Sampling was done by stratified random sampling technique, the sample in this study of 100 respondents.

The results of analysis of the relationship between leadership style (X1) with the performance of employees (Y) Office of the Local Government Secretariat Mukomuko of Bengkulu province where the number of the desired level of expectation is on the answers agree. The results obtained by H_0 is rejected and H_a accepted meaning of leadership style (X1) significantly associated with employee performance (Y) Local Government Secretariat Office of Bengkulu Province Mukomuko. The test results obtained contingency coefficient is known that the presence of a very strong relationship between leadership style (X1) with the performance of employees (Y) Mukomuko Local Secretariat Office.

The results of analysis of the relationship between discipline Work (X2) with the performance of employees (Y) Office of the Local Government Sekretariat Mukomuko of Bengkulu province where the number of the desired level of expectation is on the answers agree. The results obtained by H_0 is rejected and H_a accepted meaning of work discipline (X2) significantly associated with employee performance (Y) Local Government Secretariat Office of Bengkulu Province Mukomuko. Contingency coefficient test results obtained showed that a strong connection between the discipline of work (X2) with the performance of employees (Y) Mukomuko Local Secretariat Office.

Based on the results of research and discussion the conclusion that leadership style has a positive relationship with the performance of employees within the Local government Mukomuko, shown with a democratic, can coordinate the work of its members by emphasizing a sense of shared responsibility and assume not private organizations or groups, working with performance Discipline showed a positive relationship with an employee's performance demonstrated the attitude, behavior and morals in creating harmony in the work, foster harmony in working to achieve organizational goals in the Secretariat of Regency Mukomuko and leadership styles and disciplines work together to have a close relationship or a relationship significant to the performance of employees in the Secretariat of Regency Mukomuko Bengkulu Province



KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa atas selesainya thesis ini. Penulisan thesis ini diajukan sebagai bahan ujian guna memperoleh Gelar Magister Sains Ilmu Administrasi pada Program Pascasarjana Magister Ilmu Administrasi Universitas Terbuka. Penulis berharap adanya saran dan masukan dari berbagai pihak demi penyempurnaan-penyempurnaan penelitian yang akan penulis lakukan.

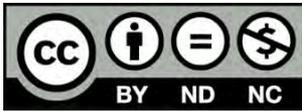
Dalam kesempatan ini, penulis ingin mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang tak terhingga kepada semua pihak yang telah membantu penulisan thesis ini, terutama kepada :

1. Dr. Muhammad Taufiq, DEA sebagai pembimbing I
2. Prof. Dr. Hj. Pudji Hartuti, S.Psi., MPd. Psikolog sebagai pembimbing II
3. Suciati, M.Sc.Ph.D sebagai Direktur Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka.
4. Dra. Susanti, M.Si Ketua Program Studi Magister Administrasi Publik Pascasarjana Universitas Terbuka.
5. Drs. Rufran Zulkarnain. R,M.Pd selaku kepala UPBJJ UT Bengkulu.
6. Keluarga tercinta yang telah memberikan dukungan moril selama penyusunan tesis ini.
7. Semua pihak yang telah memberikan bantuan, dorongan dan bimbingan moril maupun materil.

Akhirul kata semoga jasa baik semua pihak yang telah membantu penulis, mendapatkan ridho dan rahmat dari Allah SWT. Amin.

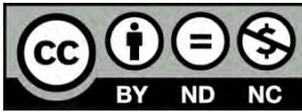
Mukomuko, September 2011

Rahmat Fajri



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
LEMBAR PERSETUJUAN	iii
ABSTRAK	iv
<i>ABSTRACT</i>	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
BAB I. PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Batasan Masalah	5
C. Rumusan Masalah.....	5
D. Tujuan Penelitian	6
E. Kegunaan Penelitian	7
F. Ruang Lingkup Penelitian	8



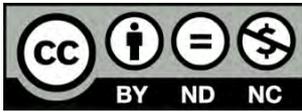
G. Batasan Istilah	8
H. Asumsi Dasar	9

BAB II. TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN

A. Tinjauan Pustaka	10
1. Pengertian Pemimpin dan Kepemimpinan	10
2. Hakikat Gaya Kepemimpinan	15
3. Pengertian Pengawasan dan Pengawasan pimpinan	23
4. Pengertian Disiplin	27
5. Pengertian Kinerja Pegawai	32
6. Organisasi Sektor Publik	39
7. Pengelolaan Sektor Publik	42
B. Kerangka Pemikiran	44

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

A. Desain Penelitian	46
B. Populasi dan Sampel	47
C. Operasionalisasi Variabel	49
D. Teknik Pengumpulan Data	51
E. Analisis Data	53
F. Hipotesis	55

**BAB III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

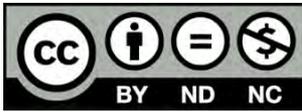
A. Deskripsi daerah penelitian	57
B. Uji validitas dan reliabilitas	58
C. Tanggapan responden dengan gaya kepemimpinan (x_1)	
Pada kantor pemerintah daerah kabupaten mukomuko.....	62
D. Tanggapan responden dengan disiplin kerja (x_2)	
Pada kantor pemerintah daerah kabupaten mukomuko.....	63
E. Tanggapan responden dengan kinerja (y)	
Pada kantor pemerintah daerah kabupaten mukomuko.....	65
F. Analisis Bivariat	66
G. Pembahasan	86

BAB IV. KESIMPULAN DAN SARAN

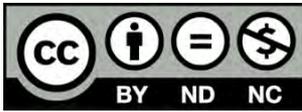
A. Kesimpulan	99
B. Saran-saran	100

DAFTAR PUSTAKA	101
-----------------------------	-----

LAMPIRAN

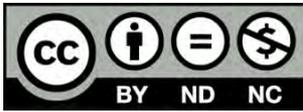
**DAFTAR TABEL**

Tabel 3.1 Sampel Penelitian.....	48
Tabel 3.2 Operasional Variabel Penelitian	50
Tabel 3.3. Interval Korelasi	55
Tabel 4.1 Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan (X_1).....	58
Tabel.4.2. Reliability Statistics Variable Gaya Kepemimpinan (X_1) ..	59
Tabel 4.3 Uji Validitas Variabel Disiplin Kerja (X_2)	59
Tabel 4.4. Reliability Statistics Variabel Disiplin Kerja (X_2)	60
Tabel 4.5 Uji Validitas Variabel Kinerja Pegawai (Y)	61
Tabel 4.6. Reliability Statistics Variabel Kinerja (Y)	61
Tabel.4.7. Distribusi Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan (X_1)...	62
Table 4.8. Distribusi Frekuensi Variabel Disiplin Kerja (X_2)	64
Tabel 4.9. Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja (Y)	65

**DAFTAR GAMBAR**

Gambar.1. Kerangka Pikir	45
Gambar 2. Grafik Tanggapan Pegawai dengan Gaya kepemimpinan Kantor Pemerintah Daerah Mukomuko Provinsi Bengkulu	63
Gambar.3. Grafik Tanggapan Pegawai Dengan Disiplin kerja pada Kantor Pemerintah Daerah Mukomuko Provinsi Bengkulu	65
Gambar 4. Grafik Tanggapan Pegawai dengan Kinerja pada Kantor Pemerintah Daerah Mukomuko Provinsi Bengkulu	66

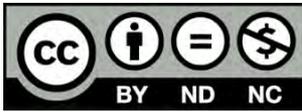
UNIVERSITAS TERBUKA



DAFTAR LAMPIRAN

1. Kuesioner
2. Tabulasi Data
3. Uji Reliabilitas dan Validitas
4. *Crostabulation*

UNIVERSITAS TERBUKA



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Kinerja aparatur pemerintah dewasa ini banyak disoroti oleh berbagai kalangan dianggap masih rendah. Bahkan ada yang mengatakan bahwa timbulnya berbagai krisis ekonomi, krisis moneter dan krisis kepercayaan masyarakat kepada pemerintah sejak pertengahan tahun 1997 yang lalu, salah satunya disebabkan oleh rendahnya kinerja aparatur pemerintah yang diawali dari rendahnya motivasi kerja aparat terutama dalam pelayanannya, W.Sanadji, (2000). Kondisi ini dapat dibaca dan dilihat dari berbagai media massa dan media elektronik yang banyak memberitakan serta menanyakan pelanggaran disiplin yang dilakukan birokrasi di berbagai tingkat organisasi pemerintah. Peningkatan pelayanan kepada masyarakat, faktor gaya kepemimpinan berperan dalam pencapaian kinerja aparatur pemerintah yang diharapkan. Keberhasilan dan kegagalan pencapaian tujuan organisasi dalam suatu organisasi sangat bergantung pada faktor gaya kepemimpinan. Hal itu karena, gaya kepemimpinan merupakan kegiatan orang untuk mempengaruhi orang lain dalam rangka mencapai tujuan suatu organisasi, baik organisasi swasta maupun organisasi publik, M.S.P Hasibuan (2004).

Penyelenggaraan pemerintahan di Indonesia yang memasuki era perubahan yang sangat mendasar, diawali dengan diberlakukannya Otonomi Daerah berdasarkan UU No. 22 tahun 1999 dan UU No. 25 tahun 1999 tentang perimbangan keuangan antara pusat dan daerah. Seiring dengan berjalannya

waktu, undang-undang tentang Pemerintahan Daerah dan perimbangan keuangan antara pusat dan daerah mengalami revisi yang disesuaikan dengan kebutuhan zaman sehingga terbitlah UU No. 32 Tahun 2004 dan UU No. 35 Tahun 2004, telah memberikan berbagai macam penafsiran dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah dituntut untuk dapat menggali potensi yang ada secara optimal dengan membuat struktur organisasi yang efektif serta efisien dalam menjalankan aktivitas pemerintahan di daerah.

Sumberdaya aparatur pemerintah yang merupakan kelompok pelaksana kegiatan dalam rangka pelaksanaan program-program pemerintah, dituntut untuk lebih tanggap, profesional di bidangnya dan mempunyai kemampuan untuk dapat mengimplementasikan keinginan yang dimaksud menjadi kenyataan. Tugas berat ini harus dipikul oleh aparat pemerintah yaitu sebagai penyelenggara pemerintahan dalam melayani masyarakat.

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang pesat, dan tingkat pendidikan masyarakat yang semakin baik, perlu adanya perubahan mendasar yang mengedepankan pola perilaku etis dan profesional di segala bidang tak terkecuali perkembangan dalam pelayanan masyarakat oleh aparatur pemerintahan. Tuntutan reformasi secara menyeluruh yang memerlukan transparansi dan sinergitas dalam pengelolaannya. Era globalisasi telah melahirkan suatu perubahan paradigma baru dan tatanan masyarakat, berbangsa dan bernegara. Keadaan seperti ini menuntut optimalisasi peran birokrasi sebagai salah satu unsur penyelenggara negara dan pemerintah dalam melakukan berbagai perubahan sesuai dengan kondisi obyektif lingkungan

masyarakat. Fungsi stabilisator dari pemerintah merupakan alat untuk mewujudkan kerukunan sosial, kebersamaan dan kesetaraan dalam berbagai aspek perubahan sehingga pelayanan kepada masyarakat dapat diciptakan sebaik mungkin. Fakta menunjukkan bahwa pelayanan kepada masyarakat erat kaitannya dengan disiplin kerja sumberdaya aparatur. Hal itu karena sumberdaya aparatur pemerintah memiliki peran sangat menentukan dalam menunjang keberhasilan pelayanan kepada masyarakat.

Pada awal tahun 2003, Provinsi Bengkulu bertambah tiga Kabupaten yang ditetapkan dengan Undang-Undang Nomor 3 Tahun 2003 yakni Kabupaten Bengkulu Utara dimekarkan menjadi Kabupaten Mukomuko. Adapun Bengkulu Selatan menjadi, Seluma, dan Kaur. Di beberapa Kabupaten Mukomuko ini, Sektor pertanian yang meliputi tanaman pangan, perkebunan, peternakan, kehutanan, dan perikanan menjadi tulang punggung perekonomian. Sebesar 77,8 % dari total penduduk mata pencariannya di bidang pertanian. Sisanya menggantungkan hidup di sektor industri pengolahan, perdagangan, angkutan, jasa, dan sektor lainnya. Sebagian besar daerah Mukomuko juga diperuntukkan bagi usaha perkebunan. Di daerah ini terdapat 63.669 hektar lahan perkebunan rakyat yang ditanami kopi, lada, cengkeh, karet, kayu manis, kelapa, kelapa sawit, kemiri, dan kapuk. Andalan utamanya adalah kelapa sawit, kelapa, kopi, karet, kayu manis, dan lada.

Potensi kelautan Kabupaten Mukomuko ini belum dimanfaatkan secara optimal. Tahun 2002 di Mukomuko terdapat 2.134 rumah tangga nelayan. Selama ini mereka menggunakan kapal motor, perahu motor tempel, perahu

tradisional, payang, jaring pantai, dan juga pancing saat menangkap ikan. Ke depan, laut bukan saja menjadi gantungan hidup nelayan, namun menjadi andalan perekonomian wilayah ini. Potensi sumberdaya alam yang demikian besar, dapat dijadikan acuan bagi pemerintah daerah setempat sebagai dorongan untuk memanfaatkan sebesar-besarnya potensi tersebut demi kesejahteraan masyarakat di Kabupaten Mukomuko. Sumberdaya aparatur menjadi penentu untuk mencapai masyarakat yang sejahtera baik fisik, material maupun non fisik. Kemampuan sumberdaya aparatur yang baik menjadi alasan agar kinerja pegawai menjadi semakin baik. agar tujuan pembangunan tercapai.

Kinerja adalah prestasi kerja pegawai sebagai akibat dari disiplin dan kepemimpinan yang baik, baik sebagai individu maupun sebagai kelompok untuk mencapai tujuan yang diinginkan dan pemimpin diharapkan mempunyai kemampuan dalam mempengaruhi orang lain, dalam hal ini bawahan sehingga mau dan mampu melakukan kegiatan-kegiatan tertentu, meskipun secara pribadi hal tersebut tidak disenangi. Gaya kepemimpinan dapat diartikan juga sebagai kemampuan dalam mempengaruhi orang lain untuk bertindak sama dengan apa diinginkannya. Beragam cara dalam mengapresiasi model-model gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam praktik di lapangan.

Disimpulkan bahwa faktor gaya kepemimpinan dan disiplin kerja menjadi unsur penting dalam peningkatan kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mukomuko Provinsi Bengkulu, Berdasarkan hal tersebut, penulis mengajukan judul penelitian untuk memenuhi salah satu syarat

kelulusan pada Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka yaitu **“Hubungan gaya kepemimpinan dan disiplin kerja dengan kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mukomuko Provinsi Bengkulu”**.

B. Batasan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian tersebut, terdapat tiga variabel yang akan dianalisis lebih lanjut yaitu variabel bebas gaya kepemimpinan (X_1) dan variabel bebas disiplin kerja (X_2) serta variabel terikat yaitu peningkatan kinerja pegawai (Y). Banyak faktor-faktor yang berhubungan dengan kinerja pegawai akan tetapi karena keterbatasan waktu, biaya dan kepentingan dari penelitian yang dilakukan, perlu kiranya peneliti membatasi masalah berupa:

1. Data yang diperoleh dari variabel gaya kepemimpinan yang akan dianalisis lebih lanjut oleh peneliti.
2. Data yang diperoleh dari variabel disiplin kerja yang akan dianalisis lebih lanjut oleh peneliti.
3. Data yang diperoleh dari variabel kinerja pegawai yang akan dianalisis lebih lanjut oleh peneliti.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah terdapat tiga variabel yang menjadi fokus dalam penelitian ini, yaitu variabel bebas gaya kepemimpinan dan disiplin kerja serta variabel terikat yaitu kinerja pegawai pada Sekretariat

Daerah Kabupaten Mukomuko Provinsi Bengkulu. Berdasarkan hal tersebut dapat dirumuskan rumusan masalahnya sebagai berikut:

- 1) Apakah terdapat hubungan gaya kepemimpinan secara individu dengan kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mukomuko Provinsi Bengkulu ?
- 2) Apakah terdapat hubungan disiplin kerja dengan peningkatan kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mukomuko Provinsi Bengkulu ?
- 3) Apakah terdapat hubungan gaya kepemimpinan dan disiplin kerja secara bersama-sama dengan kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mukomuko Provinsi Bengkulu ?

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang ada, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui hubungan gaya kepemimpinan dengan kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mukomuko Provinsi Bengkulu.
2. Untuk mengetahui hubungan disiplin kerja dengan peningkatan kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mukomuko Provinsi Bengkulu.

3. Untuk mengetahui hubungan gaya kepemimpinan dan disiplin kerja secara bersama-sama dengan kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mukomuko Provinsi Bengkulu.

E. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk menyusun tesis pada Program Pascasarjana Magister Ilmu Administrasi Universitas Terbuka, Adapun kegunaan dari penelitian ini diharapkan memberikan masukan secara teoritis dan praktis untuk :

Manfaat teoritis

- 1) Pengembangan ilmu Administrasi dengan cara melaksanakan penelitian pada bidang ini.
- 2) Implementasi Ilmu Administrasi di bidang minat Administrasi Publik yang berkaitan dengan masalah gaya kepemimpinan.
- 3) Implementasi Ilmu Administrasi di bidang minat Administrasi Publik yang berkaitan dengan disiplin kerja.

Manfaat praktis

- 1) Implementasi Ilmu Administrasi dalam bidang minat administrasi publik yang berkaitan dengan kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mukomuko Provinsi Bengkulu.
- 2) Mencari alternatif pemecahan masalah dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mukomuko Provinsi Bengkulu.

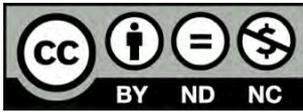
- 3) Memberikan bahan pertimbangan dan sumbangan pemikiran bagi Sekretariat Daerah Kabupaten Mukomuko Provinsi Bengkulu.

F. Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup pada penelitian ini disesuaikan dengan judul dari penelitian yang dilakukan sehingga tidak terjadi distorsi dalam menganalisis lebih lanjut, mengingat terbatasnya ruang dan waktu penelitian serta biaya yang dikeluarkan, Oleh karena itu dalam penelitian ini yang dilakukan di Sekretariat Daerah Kabupaten Mukomuko Provinsi Bengkulu dibatasi atau dipilih faktor gaya kepemimpinan dan disiplin kerja sebagai variabel bebas dan kinerja pegawai sebagai variabel terikatnya. Dengan jelasnya ruang lingkup penelitian ini, diharapkan dapat lebih mempertajam dalam hal analisis hasil penelitian karena sudah ditetapkan sasaran dan tujuan serta kegunaannya..

G. Batasan Istilah

Untuk menghindari adanya penafsiran yang salah dari beberapa istilah yang ditemukan dalam penulisan thesis ini, terutama yang berhubungan dengan ketiga variabel penelitian, maka perlu dilakukan batasan beberapa istilah terutama yang berkaitan dengan variabel-variabel pokok penelitian. Batasan istilah yang penulis maksudkan adalah definisi-definisi variabel yang merujuk pada pendapat para ahli, yang akan dijadikan sebagai penetapan dimensi dan indikator penelitian, sehingga variabel-variabel tersebut dapat diukur tingkat keeratan hubungannya. Batasan istilah yang penulis maksudkan, meliputi tiga



variabel penting yang diteliti dalam penelitian ini yaitu variabel bebas (X_1 dan X_2) dan variabel terikat (Y).

H. Asumsi Dasar

Dalam melakukan penelitian ini, penulis berasumsi bahwa dalam meningkatkan kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mukomuko Provinsi Bengkulu, faktor yang paling berhubungan adalah gaya kepemimpinan dan disiplin kerja.

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN

A. Tinjauan Pustaka

1. Pengertian Pemimpin dan Kepemimpinan

Sampai saat ini para sarjana masih belum mempunyai kebulatan pendapat tentang defenisi, yang dikemukakan para sarjana tersebut tetapi pada intinya sama, untuk itu penulis mengemukakan beberapa defenisi mengenai kepemimpinan, antara lain :

- a. Menurut Martoyo pemimpin adalah “Seseorang yang memiliki kemampuan untuk memimpin artinya memiliki kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain atau kelompok tanpa mengindahkan bentuk alasannya” (Martoyo : 2000)
- b. Menurut Sunindhia dan Widiyanti “Kepemimpinan adalah suatu kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang-orang agar bekerja sama menuju suatu tujuan tertentu yang mereka inginkan bersama” (Krisdanarto dalam Suradinata: 2004)
- c. Sedangkan lebih lanjut dikatakan oleh Effendi “Gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin melaksanakan kegiatannya dalam upaya membimbing, memandu, mengarahkan, dan mengontrol pikiran, perasaan atau perilaku seseorang atau sejumlah orang untuk mencapai tujuan tertentu” (Krisdanarto dalam Suradinata: 2004)
- d. "Kepemimpinan adalah kemampuan seorang pegawai sipil untuk

menyakinkan orang lain, sehingga dapat dikerahkan secara maksimal dalam melaksanakan tugas pokok "(Peraturan pemerintahan nomor 10 Tahun 1979).

Dari beberapa pendapat di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa pengertian kepemimpinan baru akan ada jika terdapat unsur-unsur sebagai berikut :

- Harus ada orang yang mempengaruhi atau sebut juga pimpinan atau pemimpin.
- Harus ada orang yang dipengaruhi atau disebut juga bawahan atau unsur pelaksana.
- Pimpinan atau pemimpin dalam hal kegiatannya harus mengarahkan kepada pencapaian tujuan.

Ketiga unsur kepemimpinan tersebut yang paling memegang peranan penting adalah orang yang mempengaruhi atau pimpinan. Seorang pemimpin selain diharuskan mampu mempengaruhi orang lain atau bawahannya, juga harus senantiasa dapat mengarahkan bawahannya pada pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Secara etimologi pimpinan merupakan kata benda abstrak yang menunjukkan sipelaku. Kata pimpinan berasal dari suku kata "pimpin" yang apabila diberi awalan "me" akan mengandung arti sebagai berikut:

- Menuntun (mengatur, menunjukkan jalan) atau membimbing.
- Membawa kejalan atau tujuan,mengetahui atau mengepalai.

- Melatih (mendidik, mengajar) supaya dapat mengerjakan sendiri.

Secara umum kata pimpinan dapat diartikan sebagai orang atau mereka yang melakukan perbuatan atau kegiatan memimpin. Pengertian ini terkandung juga arti bahwa ada dua atau lebih orang yang tergabung dalam suatu perkumpulan atau organisasi dimana satu pihak bertindak selaku atasan selaku pimpinan atau pemimpin, dilain pihak bertindak selaku bawahan atau unsur pelaksana.

Sehubungan dengan hal tersebut Wiriadharja dalam Martoyo (2000) berpendapat bahwa " Pimpinan mengusahakan serta mengarahkan agar kelompok bawahan bekerja sama secara efisien, efektif dan produktif dalam menggunakan sumber tenaga dan waktu untuk mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditentukan.

Berdasarkan pendapat tersebut di atas dapat terlihat jelas bahwa pimpinan harus dapat menggerakkan bawahan atau unsur pelaksana, unsur pimpinan tetap mempunyai kemampuan untuk memimpin, juga harus memperoleh wewenang dari pimpinan yang lebih tinggi. Wewenang yang di peroleh tersebut disesuaikan dengan jenis pekerjaan yang dilaksanakan.

Pelaksanaan dalam pemerintahan, yang dimaksud dengan pimpinan adalah mereka yang mempunyai kedudukan, di mana pimpinan membawahi beberapa, pegawai negeri yang bertindak sebagai unsur pelaksana. Pimpinan dalam pernerintahan dibagi dalam beberapa tingkat, yang lebih dikenal dengan istilah "Eselon", yaitu mulai dari eselon I yang

merupakan tingkat yang paling tinggi.

Tingkat pimpinan dalam pemerintahan, maka wewenang yang diperoleh setiap pimpinan menjadi tidak sama juga disesuaikan dengan bidang dan jenis pekerjaan yang dilaksanakannya. Namun demikian semua pimpinan ditingkat apapun selalu memperoleh wewenang untuk meningkatkan prestasi kerja bawahannya, untuk itu unsur pimpinan harus mempunyai sifat-sifat kepemimpinan yang baik.

Mengenai sifat-sifat kepemimpinan yang baik, para ahli pada umumnya, berpendapat sama dan mereka kebanyakan melihat pada sifat-sifat yang dimiliki pemimpin-pemimpin yang berhasil terdahulu. Berikut penulis ketengahkan beberapa pendapat tentang sifat-sifat kepemimpinan tersebut, antara lain

- Seorang pimpinan dikatakan bermutu kepemimpinan jika ia memiliki sifat:
 - Tegas konsekwen dalam mengambil keputusan
 - Bertanggung jawab atas segala hasil yang dicapai bawahan(Eddy Suwandi:2005).
- Sifat-sifat kelebihan pemimpin meliputi tiga hal, yaitu :
 - Kelebihan dalam penggunaan pikiran dan. rasio
 - Kelebihan dalam rohaniah
 - Kelebihan dalam badaniah (Gani dalam Martoyo :2000)

"Fungsi kepemimpinan adalah memandu, membimbing, memberi atau membangunkan motivasi-motivasi keda. mengendalikan organisasi, menjalin jaringan-jaringan komunikasi yang baik, memberikan pengawasan

yang efisien dan membawa para pengikutnya kepada sasaran yang dituju sesuai dengan ketentuan-ketentuan waktu dan perencanaan". (Kartini Kartono:2000).

Menurut Greenberg dan Baron "Kepemimpinan merupakan suatu proses dimana seorang pemimpin mempengaruhi bawahannya tanpa paksaan untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi" Dalam konteks yang sama Sunaindhia dan Widayanti "Kepemimpinan adalah suatu kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang agar bekerja sama menuju tujuan tertentu yang mereka inginkan bersama". Sedangkan menurut Bintoro, fungsi utama dari pimpinan adalah : "Menyalurkan pikiran, tindakan dan kegiatan-kegiatan yang dipimpin". (Bintoro:2003).

Beberapa pendapat tersebut tersebut jelaslah bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses atau bentuk kegiatan yang didasari pada kemampuan seseorang yang melekat pada dirinya untuk mempengaruhi orang lain, baik pemikiran, perasaan maupun tingkah laku untuk berbuat dalam pencapaian tujuan bersama.

Betapa tingginya keterampilan yang dimiliki oleh para unsur pelaksanaan, mereka masih tetap memerlukan pengarahannya. bimbingan dan pengembangan. Oleh karena itu seorang pimpinan harus mampu memindahkan keterampilan kerja dan pengetahuannya kepada bawahan, yang bisa menjadi instruktur atau guru. Pengarahan, bimbingan dan pengembangan itu dapat dilakukan dengan berbagai cara, antara lain :

- Melalui seleksi yang tepat
- Menempatkan seseorang sesuai dengan bakat, pendidikan dan keterampilannya.
- Penjelasan tentang arti dan hakikat tugas yang harus diselenggarakan.
- Sistem pengupahan dan pengkajian yang wajar dan dapat menjamin tingkat hidup yang layak.
- Effektivitas pelayanan yang demokratis dimana harkat dan martabat manusia diakui dan dan dijunjung tinggi.
- Pengembangan karier yang sistematis.

Secara umum seorang pemimpin berfungsi sebagai

- Pemberi petunjuk, pengarahan dan koreksi terhadap bawahannya.
- Mengawasi pelaksanaan kebijaksanaan.
- Memotivasi bawahan (Eddy Suwandi : 2005).

2. Hakikat Gaya kepemimpinan

Gaya kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan dalam mempengaruhi orang untuk bertindak sama dengan apa diinginkannya. Pfiffner dan Presthus (2003) memberikan definisi gaya kepemimpinan sebagai berikut : "*Leadership is the art of coordinating and motivating in individuals and group to achive desired ends* (gaya kepemimpinan adalah seni mengkoordinasikan dan memotivasi orang lain baik sebagai individu maupun sebagai kelompok untuk mencapai tujuan yang diinginkan)".

Siagian (2002) memberikan definisi mengenai gaya kepemimpinan sebagai berikut: " gaya kepemimpinan adalah kemampuan dan ketrampilan seseorang dalam mempengaruhi orang lain, dalam hal ini bawahan sehingga mau dan mampu melakukan kegiatan-kegiatan tertentu, meskipun secara pribadi hal tersebut tidak disenangi ".

Selanjutnya Davis (2000) mengemukakan pengertian gaya kepemimpinan sebagai berikut : “ *Leadership is the ability to persuade others to seek defined objective enthusiastically.* (gaya kepemimpinan adalah kemampuan untuk berusaha meyakinkan orang lain, merealisasikan tugas yang telah ditentukan dengan senang hati)".

Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut mengenai pengertian gaya kepemimpinan pada dasarnya mempunyai kesamaan, di mana gaya kepemimpinan merupakan aktivitas seseorang dalam organisasi yang mempunyai jabatan untuk mempengaruhi orang lain sebagai bawahannya, dengan harapan orang lain tersebut dapat mengikuti perintah serta petunjuknya sebagai langkah dalam mencapai tujuan organisasi.

Pencapaian tujuan organisasi, tentunya seorang pemimpin harus melaksanakan fungsi-fungsi gaya kepemimpinannya. Adapun fungsi-fungsi dari gaya kepemimpinan menurut Suradinata (2004) bahwa fungsi gaya kepemimpinan menyangkut beberapa hal antara lain:

1. Komunikasi
2. Motivasi
3. Disiplin Kerja

4. Produktivitas Kerja
5. Strategi pengambilan keputusan.

Selain pemimpin menjalankan fungsi-fungsi dan peranannya dalam pencapaian tujuan organisasi, dalam pelaksanaan tugasnya setiap pemimpin mempunyai pandangan mengenai gaya kepemimpinan, menurut Pamudji (2005) adalah sebagai berikut ini :

1. Kepemimpinan sebagai titik pusat proses-proses kelompok (*leadership as a focus of group processes*)
2. Kepemimpinan adalah suatu kepribadian yang mempunyai hubungan (*leadership as personality and its effects*)
3. Kepemimpinan adalah seni untuk menciptakan kesesuaian faham atau kesetiaan, kesepakatan (*leadership as the art of inducing compliance*)
4. Kepemimpinan adalah pelaksanaan hubungan (*leadership as the exercise of influence*)
5. Kepemimpinan adalah tindakan atau perilaku (*leadership as act or behavior*)
6. Kepemimpinan adalah suatu bentuk persuasi (*leadership as a form of persuasion*)
7. Kepemimpinan adalah suatu hubungan kekuatan/kekuasaan (*leadership as a power relation*)
8. Kepemimpinan adalah sarana pencapaian tujuan (*leadership as an instrument of goal achievement*)

9. Kepemimpinan adalah suatu hasil dari interaksi (*leadership as an effect of interaction*)
10. Kepemimpinan adalah peranan yang dipisahkan (*leadership as a differentiated role*)
11. Kepemimpinan adalah inisiasi (permulaan) dari struktur (*leadership as the initiation of structure*)

Seringkali tipe gaya kepemimpinan dikatakan sebagai gaya kepemimpinan dari seseorang atau cara pemimpin mempengaruhi bawahannya. White dan Lipit dalam Winardi (2001) membagi perbedaan gaya kepemimpinan sebagai berikut :

1. Gaya Otoriter

- * Semua *determinan policy* dilakukan oleh pemimpin
- * Teknik-teknik dan langkah-langkah aktivitas ditentukan oleh pejabat satu persatu, hingga langkah mendatang selalu tidak pasti.
- * Dominator sering bersikap pribadi dalam pujian dan kritik pekerjaan setiap anggota dan tidak turut serta dalam partisipasi kelompok.

2. Gaya Demokrasi.

- * Semua *policy* merupakan bahan pembahasan keputusan kelompok dan keputusan kelompok yang dirancang oleh pimpinan.
- * Perspektif aktivitas dicapai selama diskusi berlangsung. Pemimpin banyak menyodorkan berbagai alternatif untuk dipilih yang terbaik didasarkan musyawarah kelompok.

- * Adanya kebebasan anggota organisasi untuk bekerja dan berhubungan dengan siapapun.
- * Pemimpin bersifat obyektif dalam pujian dan kritiknya dan berusaha menjadi anggota kelompoknya.

3. Gaya Laisses Faire

- * Kebebasan lengkap untuk keputusan kelompok atau individual dengan minimum partisipasi pemimpin.
- * Macam-macam bahan disediakan oleh pemimpin apabila ada permintaan dan ia tidak turut ambil bagian dalam diskusi kelompok.
- * Pemimpin tidak berpartisipasi sama sekali.
- * Komentar spontan yang tidak frekuentif dan ia tidak berusaha sama sekali untuk menilai atau mengatur kejadian berlangsung.

Komponen dalam pemerintahan yang demokratis dijelaskan oleh Prajudi (2000) sebagai berikut : " Bahwa dalam pemerintahan demokrasi terdapat lima komponen yang saling berkaitan, yang daripadanya akan muncul orang-orang yang akan melaksanakan gaya kepemimpinan pemerintahan. Ke lima komponen tersebut antara lain para pemilih, partai-partai atau kelompok-kelompok kekuatan sosial politik, badan legislatif, badan eksekutif dan pejabat-pejabat karier ".

Pemimpin yang demokratis diperlukan dalam setiap instansi pemerintah, di mana pemimpin tersebut dapat mengkoordinasikan pekerjaan anggotanya dengan menekankan rasa tanggung jawab bersama dan menganggap organisasi bukan milik pribadi atau kelompok. Pemimpin

demokratis selalu mendengarkan nasehat dan saran setiap anggotanya. Pemimpin yang demokratis biasanya berfungsi sebagai katalisator dalam proses pencapaian tujuan. Pemimpin yang demokratis dalam melakukan aktivitas selalu berpegang teguh pada asas atau ideologi negaranya. Hal ini penting agar setiap kebijakan yang dibuat searah dengan ideologi negaranya. Begitu juga dengan para birokrat Indonesia tentunya dalam menjalankan gaya kepemimpinan demokratis harus berlandaskan pada nilai-nilai Pancasila.

Pengertian gaya kepemimpinan Pancasila adalah sebagai berikut ini: "Gaya kepemimpinan Pancasila adalah bentuk gaya kepemimpinan yang selalu menyebarkan diri pada nilai-nilai dan norma-norma Pancasila. Gaya kepemimpinan Pancasila dapat terwujud apabila nilai-nilai luhur dan warisan nenek moyang dapat dipadukan dengan nilai-nilai modernisasi yang positif antara lain ciri-ciri demokrasi, rasional, efisien, dan efektif".

Prinsip utama dari gaya kepemimpinan Pancasila dijelaskan oleh Suradinata (2004) sebagai berikut :

- *Ing Ngarso Sung Tulodo*, yaitu seorang pemimpin harus mampu menjadi panutan dari orang lain melalui sikap dan perbuatannya.
- *Ing Madyo mangun Karso*, berarti seorang pemimpin harus mampu membangkitkan semangat berswakarsa dan berkreaasi pada orang yang dipimpinnya.
- *Tut Wuri Handayani*, berarti seorang pemimpin harus mampu mendorong orang-orang yang diasuhnya agar berani berjalan di muka dan sanggup bertanggung jawab.

Pada dasarnya dari berbagai definisi gaya kepemimpinan yang dikemukakan oleh para ahli secara garis besarnya mempunyai kesamaan adalah (1) adanya seseorang yang disebut pimpinan, (2) adanya kelompok yang dipimpin, (3) adanya tujuan, (4) adanya aktivitas, (5) adanya interaksi, dan (6) adanya kekuasaan.

Sebagai pimpinan harus memiliki integritas kepribadian yang mantap serta memiliki kemampuan untuk meyakinkan dan menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan. Untuk itu, segala tindak tanduk dan tingkah lakunya dimanapun berada harus dapat dijadikan sebagai panutan. Pemimpin juga dituntut untuk mampu mengambil keputusan yang tepat untuk setiap persoalan yang dihadapi. Pemimpin harus memiliki kecerdasan yang lebih baik dari pada seluruh staf yang dipimpinnya. Keputusan yang cepat dan tepat hanya dapat dilakukan oleh seorang yang cerdas dan berakhlak dan kepribadian yang baik.

Kemampuan tersebut, seorang pimpinan di daerah akan dapat mendorong wilayahnya untuk menuju kemandirian yang baik dari segi dana maupun dari segi inisiatif untuk mengembangkan wilayah yang dipimpinnya. Disamping itu pula, Pemimpin harus dapat menciptakan iklim sejuk di kantornya, meliputi iklim yang nyaman, aman, bersih, sehat, tertib, rindang, sejuk dan indah, sehingga dapat tercipta ruang kerja serta suasana yang kondusif seperti tidak ada rasa saling curiga, adanya keterbukaan tercipta keakraban, dan kekeluargaan yang harmonis.

Gaya kepemimpinan sesungguhnya tidak ditentukan oleh pangkat atau pun jabatan seseorang. Gaya kepemimpinan adalah sesuatu yang muncul dari

dalam dan merupakan buah dari keputusan seseorang untuk mau menjadi pemimpin, baik bagi dirinya sendiri, bagi keluarganya, bagi lingkungan pekerjaannya, maupun bagi lingkungan sosial dan bahkan bagi negerinya.

Hal ini dikatakan dengan lugas oleh seorang jenderal dari Angkatan Udara Amerika Serikat (Bimo:2006):

"I don't think you have to be wearing stars on your shoulders or a title to be a leader. Anybody who wants to raise his hand can be a leader any time."
—General Ronal Fogleman, US Air Force—

Gaya kepemimpinan adalah sebuah keputusan dan lebih merupakan hasil dari proses perubahan karakter atau transformasi internal dalam diri seseorang. Gaya kepemimpinan bukanlah jabatan atau gelar, melainkan sebuah kelahiran dari proses panjang perubahan dalam diri seseorang. Ketika seseorang menemukan visi dan misi hidupnya, ketika terjadi kedamaian dalam diri (*inner peace*) dan membentuk bangunan karakter yang kokoh, ketika setiap ucapan dan tindakannya mulai memberikan pengaruh kepada lingkungannya, dan ketika keberadaannya mendorong perubahan dalam organisasinya, pada saat itulah seseorang lahir menjadi pemimpin sejati. Jadi pemimpin bukan sekedar gelar atau jabatan yang diberikan dari luar melainkan sesuatu yang tumbuh dan berkembang dari dalam diri seseorang. Gaya kepemimpinan lahir dari proses internal (*leadership from the inside out*).

Justru seringkali seorang pemimpin sejati tidak diketahui keberadaannya oleh mereka yang dipimpinnya. Bahkan ketika misi atau tugas terselesaikan, maka seluruh anggota tim akan mengatakan bahwa merekalah

yang melakukannya sendiri. Pemimpin sejati adalah seorang pemberi semangat (*encourager*), motivator, inspirator, dan maximizer.

Konsep pemikiran seperti ini adalah sesuatu yang baru dan mungkin tidak bisa diterima oleh para pemimpin konvensional yang justru mengharapkan penghormatan dan pujian (*honor and praise*) dari mereka yang dipimpinnya. Semakin dipuji bahkan dikultuskan, semakin tinggi hati dan lupa dirilah seorang pemimpin. Justru gaya kepemimpinan sejati adalah gaya kepemimpinan yang didasarkan pada kerendahan hati (*humble*).

3. Pengertian Pengawasan dan Pengawasan pimpinan

Pengawasan adalah sebagai berikut :

"Pengawasan adalah merupakan kegiatan untuk mengetahui hasil pelaksanaan, kesalahan, kegagalan, untuk kemudian diperbaiki, serta mencegah terulangnya kembali kesalahan-kesalahan itu" Irmasyah (2001).

Defenisi tersebut menggambarkan defenisi pengawasan tidak semata-mata dari hasil pelayanan masyarakat atau kegiatan tetapi lebih dari pada itu untuk memperbaiki kesalahan serta mencegah terulangnya kembali kesalahan tersebut. Berdasarkan pendapat para ahli TERSEBUT, ternyata kegiatan pengawasan memerlukan seperangkat kriteria atau standar korektif yang dapat menunjukkan adanya kesalahan atau penyimpangan. Standar tersebut secara umum dapat berupa tujuan atau hasil yang diharapkan atau dapat lebih sempit, berupa sederetan pelayanan masyarakat ditentukan.

Sebagai suatu proses, pengawasan harus dilaksanakan sedini mungkin untuk mendeteksi penyimpangan dan kesalahan lebih awal, ini

berarti bahwa pengawasan sudah harus dilaksanakan sejak proses pelaksanaan pelayanan masyarakat sebagai proses, pengawasan terdiri dari beberapa tahapan, yaitu:

1. Pengukuran dari pada penyelenggaraan .
2. Membandingkan penyelenggaraan dengan standar untuk mengetahui perbedaan-perbedaannya.
3. Mengadakan tindakan korektif

Mengenai pelaksanaan pengawasan dapat dilihat dalam keputusan Presiden Tahun 2004 tentang pedoman pelaksanaan pengawasan melekat disebutkan :

"Pengawasan melekat adalah serangkaian kegiatan yang bersifat sebagai pengendalian yang terus menerus dilakukan oleh pimpinan atau atasan langsung terhadap bawahannya secara preventif atau represif agar pelaksanaan tugas bawahan berjalan secara efektif dan efisien sesuai dengan rencana kegiatan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku."

Sedangkan menurut para ahli manajemen dan administrasi pengawasan pimpinan adalah Hadari Nawawi (2002):

"Proses pemantauan, pemeriksaan dan evaluasi yang dilakukan secara berdaya guna dan berhasil guna oleh pimpinan unit organisasi kerja terhadap sumber-sumber kerja untuk mengetahui kelemahan-kelemahan atau kekurangan agar dapat diperbaiki atau disarankan untuk diperbaiki oleh pimpinan yang berwenang pada jenjang yang lebih tinggi, demi tercapainya tujuan-tujuan yang telah dirumuskan sebelumnya"

Memperhatikan pengertian tersebut, bahwa pengawasan melekat adalah pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan terhadap bawahan, mengenai rencana dan pelaksanaan pekerjaan agar bejalan lebih efektif dan efisien dengan cara : (Hadari Nawawi:2002).

1. Mengidentifikasi dengan menganalisis gejala-gejala dan penyimpangan serta kesalahan yang terjadi, menentukan sebab dan akibatnya serta cara mengatasinya.
2. Merumuskan tindak lanjut dan mengambil langkah-langkah yang tepat sesuai kewenangannya dengan memperhatikan kewenangan pejabat atau instansi yang terkait.
3. Menjalin kerjasama dengan aparat pengawasan dan pengawasan lainnya dalam rangka meningkatkan mutu pengawasan lebih melekat.
4. Meminta laporan dan pertanggung jawaban atas pelaksanaan tugas dan bawahan.
5. Membina bawahan agar dapat melaksanakan tugas dengan baik.

Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa pengawasan melekat adalah pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan atau atasan langsung terhadap bawahan agar pelaksanaan tugas dapat berjalan secara efektif dan efisien serta jika terjadi penyimpangan dapat dengan segera diketahui dan diperbaiki agar sesuai dengan tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Sasaran dari pengawasan pimpinan adalah :

1. Meningkatkan disiplin serta pelayanan publik kepada masyarakat guna pencapaian sasaran pelaksanaan tugas.
2. Menekan hingga sekecil mungkin penyalahgunaan wewenang.
3. Menekan hingga sekecil mungkin kebocoran serta pemborosan keuangan negara dan segala bentuk pungutan liar.

4. Mempercepat penyesuaian perizinan dan peningkatan pelayanan kepada masyarakat.

Guna tercapainya setiap aparat pemerintah telah dibagi sesuai bidang-bidangnya yang harus melaksanakan fungsi manajemen atau administrasi secara berdaya guna dan berhasil guna, khususnya dilingkungan organisasi atau unit kerja masing-masing. Pelaksanaan volume dan beban tugas tersebut diperlukan pengawasan pimpinan terhadap komponen-komponen yang diperlukan untuk melaksanakan pelayanan masyarakat, komponen-komponen yang diperlukan untuk melaksanakan pelayanan masyarakat, komponen-komponen tersebut adalah :

1. Struktur organisasi, kebijakan dan pelaksanaannya, pencatat dan pelaporan hasil kerja serta pembinaan personil yang harus dipantau, diperiksa dan dievaluasi oleh setiap pimpinan atau atasan langsung tingkat efisiensi dan efektifitasnya dalam mewujudkan pelayanan masyarakat untuk mencapai tujuan.
2. Aspek manusia dan budaya yang berpengaruh terhadap pelaksanaan pengawasan pimpinan karena yang melakukan pengawasan yang efektif dan efisien.
3. Sistem pengawasan, berupa metode yang dapat didayagunakan dikembangkan dan dibudidayakan dalam melakukan pengawasan dan yang diawasi adalah manusia yang unik dan sebagai makhluk Tuhan yang tidak terlepas dari kelemahan dan kekhilapan maka faktor ini sangat dominan dan menepati posisi

central dan sangat menentukan bagi terwujudnya pengawasan melekat yang efektif dan efisien.

Sistem pengawasan melekat, berupa metode yang dapat didayagunakan, dikembangkan dan dibudidayakan dalam melakukan pemantauan, pemeriksaan, dan evaluasi terhadap obyek pengawasan oleh setiap pimpinan sebagai atasan langsung dilingkungan organisasi atau unit kerja masing-masing.

4. Pengertian Disiplin

Disiplin berasal dari akar kata *disciple* yang berarti belajar. Disiplin merupakan arahan untuk melatih dan membentuk seseorang melakukan sesuatu menjadi lebih baik. Disiplin adalah suatu proses yang dapat menumbuhkan perasaan seseorang untuk mempertahankan dan meningkatkan tujuan organisasi secara obyektif, melalui kepatuhannya menjalankan peraturan organisasi.

Disiplin merupakan suatu sikap atau perilaku dan ketaatan dengan ketentuan-ketentuan dan atau peraturan yang berlaku yang harus dilaksanakan seseorang secara sadar dengan penuh tanggung jawab. Dengan pengertian disiplin berarti kepatuhan dan ketaatan dengan semua norma yang berlaku dalam lingkungan tertentu berdasarkan nurani dan pemahaman secara rasional atas norma tersebut.

Disiplin sangat penting untuk pertumbuhan organisasi, digunakan terutama untuk memotivasi pegawai agar dapat mendisiplinkan diri dalam

melaksanakan pekerjaan baik secara perorangan maupun kelompok. Di samping itu disiplin bermanfaat mendidik pegawai untuk mematuhi dan menyenangkan peraturan, prosedur, maupun kebijakan yang ada, sehingga dapat menghasilkan kinerja yang baik.

Menurut Gie (2003) dikatakan disiplin merupakan suatu keadaan tertib dimana orang-orang yang tergabung dalam suatu organisasi tunduk pada peraturan-peraturan yang berlaku dengan rasa senang hati. Di samping itu disiplin juga merupakan usaha yang dilakukan untuk menciptakan suatu kondisi motivasi yang tertib secara berdayaguna dan berhasil guna melalui suatu pengaturan yang tepat.

Berdasarkan pengertian tersebut dapat dikatakan bahwa disiplin pada hakikatnya merupakan perilaku individu yang mengacu pada ketertiban dan tanggung jawab yang dimiliki seseorang dalam suatu organisasi dengan beban pekerjaan dengan konsekuensi logis yang telah disepakati, jadi kedisiplinan ialah perwujudan manifestasi sikap dan perilaku seseorang pegawai untuk taat dan patuh pada norma-norma dan etika kerja yang harus dilaksanakan dengan penuh tanggung jawab.

Kesetiaan, menurut pembinaan kepegawaian, adalah tekad dan kesanggupan untuk mentaati, melaksanakan, dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab. Sudah barang tentu tekad dan kesanggupan dimaksud perlu dibuktikan dengan sikap dan tingkah laku sehari-hari dalam perbuatan tugas. Sedangkan yang dimaksud ketaatan adalah kesanggupan seseorang pegawai untuk mentaati segala peraturan perundang-

undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku, mentaati perintah kedinasan yang diberikan oleh pimpinan yang berwenang dan kesanggupan untuk tidak melakukan penyimpangan.

Kepatuhan sebagai suatu pandangan dan sikap mengandung pengertian bahwa pegawai yang bersangkutan taat dan melaksanakan berbagai ketentuan dan tata cara (prosedur) yang mengatur proses pekerjaan, termasuk instruksi dan arahan dari pimpinan. Kepatuhan pegawai ini penting artinya dalam suatu mekanisme kerja organisasi sebab bila kepatuhan yang dimaksud disini rendah nilainya, maka dapat dipastikan bahwa mekanisme organisasi menjadi terhambat, atau kurang lancar.

Kedisiplinan sebagai suatu perwujudan sikap dan perilaku yang taat pada norma-norma dan etika kerja, mengandung pengertian bahwa pegawai yang bersangkutan mempunyai sifat ketaatan dan rasa tanggung jawab yang jelas dan tertib dengan pekerjaannya.

Peraturan disiplin merupakan suatu peraturan yang memuat keharusan, larangan, dan sanksi apabila keharusan itu tidak dilaksanakan atau tidak diindahkan oleh pegawai yang bersangkutan. Dengan kata lain, Pegawai Negeri Sipil yang baik tidak dibenarkan melakukan pelanggaran dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku. Keharusan yang akan dimuat dalam peraturan disiplin Pegawai Negeri Sipil antara lain adalah:

- a. Menepati segala peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku serta melaksanakan perintah-perintah kedinasan yang diberikan oleh atasan yang berhak.

- b. Melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya serta memberikan pelayanan yang baik dengan masyarakat sesuai dengan bidang tugasnya.
- c. Menggunakan dan memelihara barang-barang dinas dengan sebaik-baiknya.
- d. Bersikap dan bertingkah laku sopan santun dengan masyarakat, sesama pegawai, dan dengan atasan.

Sedangkan larangan yang harus diperhatikan oleh setiap Pegawai Negeri Sipil, antara lain adalah :

- a. Menjadi pegawai negara asing tanpa izin dari Pemerintah.
- b. Melakukan hal-hal yang dapat menurunkan martabat Pegawai Negeri Sipil.

Menurut Nainggolan (2001) kewajiban yang harus ditaati oleh setiap Pegawai Negeri Sipil menurut Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 1980, yaitu setiap Pegawai Negeri Sipil wajib :

1. Setia dan taat sepenuhnya kepada Pancasila, UUD 1945, Negara dan Pemerintah.
2. Mengutamakan kepentingan negara tersebut kepentingan pribadi atau golongan, dan menghindarkan segala sesuatu yang dapat mendesak kepentingan negara oleh kepentingan diri sendiri, golongan, atau pihak lain.
3. Menjunjung tinggi kehormatan dan martabat Negara, Pemerintah dan Pegawai Negeri Sipil.
4. Mengangkat dan mentaati sumpah atau janji Pegawai Negeri Sipil dan sumpah atau janji.
5. Menyimpan rahasia negara dan atau rahasia jabatan dengan sebaik-baiknya.
6. Memperhatikan dan melaksanakan segala ketentuan Pemerintah baik yang langsung menyangkut tugas kedinasannya maupun yang bukan secara umum.
7. Melaksanakan tugas kedinasan dengan sebaik-baiknya dan dengan penuh pengabdian, kesadaran dan tanggung jawab.

8. Bekerja dengan jujur, tertib, cermat, dan bersemangat untuk kepentingan negara.
9. Memelihara dan meningkatkan keutuhan, kekompakan, persatuan, dan kesatuan Korps Pegawai Negeri Sipil.
10. Segera melaporkan kepada atasannya, apabila mengetahui ada hal yang dapat membahayakan atau merugikan negara, pemerintah, terutama di bidang keamanan, keuangan, dan materiil.
11. Mentaati ketentuan jam kerja.
12. Menciptakan dan memelihara suasana kerja yang baik.
13. Menggunakan dan memelihara barang-barang milik Negara dengan sebaik-baiknya.
14. Memberikan pelayanan dengan sebaik-baiknya kepada masyarakat menurut bidang tugasnya masing-masing.
15. Bertindak dan bersikap tegas, tetapi adil dan bijaksana Dengan bawahannya.
16. Membimbing bawahan dalam melaksanakan tugasnya.
17. Menjadi dan memberikan contoh teladan yang baik dengan bawahan.
18. Mendorong bawahannya untuk meningkatkan prestasi kerjanya.
19. Memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan karirnya.
20. Mentaati ketentuan peraturan perundang-undangan tentang perpajakan.
21. Berpakaian rapi dan sopan serta bersikap dan bertingkah laku sopan santun dengan masyarakat, sesama Pegawai Negeri Sipil, dan Dengan atasan.
22. Hormat menghormati antara sesama warga negara yang memeluk agama dan kepercayaan Tuhan Yang Maha Esa.
23. Menjadi teladan sebagai warga negara yang baik dalam masyarakat.
24. Mentaati segala peraturan perundang-undangan dan peraturan kedisiplinan yang berlaku.
25. Mentaati perintah kedisiplinan dari atasan yang berwenang.
26. Memperhatikan dan menyelesaikan dengan sebaik-baiknya setiap laporan yang diterima mengenai pelanggaran disiplin.

Sanksi indisipliner dilakukan untuk mengarahkan dan memperbaiki perilaku pegawai dan bukan untuk menyakiti. Tindakan indisipliner hanya dilakukan pada pegawai yang tidak dapat mendisiplinkan diri, menentang/tidak dapat mematuhi peraturan/prosedur organisasi. Melemahnya disiplin kerja akan mempengaruhi moral pegawai maupun pelayanan secara langsung. Oleh karena itu tindakan koreksi dan pencegahan dengan melemahnya peraturan harus segera diatasi oleh semua komponen yang terlibat dalam organisasi.

5. Pengertian Kinerja Pegawai

Pengertian kinerja menurut Prawirosentono (2002) adalah *performance* atau kinerja adalah sebagai berikut : *Performance* adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum sesuai dengan moral maupun etika.

Berdasarkan pengertian tersebut nampak bahwa pokok pemikiran yang terkandung dalam kinerja dapat dikatakan suatu prestasi kerja.

Berkaitan dengan konteks ini Hasibuan (2004) mengemukakan bahwa : Suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu. Prestasi kerja ini adalah gabungan dari tiga faktor penting yaitu (1) kemampuan dan minat seseorang bekerja; (2) kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas, dan (3) peran serta tingkat motivasi seorang pekerja. Semakin tinggi faktor tersebut, maka besar kemungkinan prestasi kerja pegawai yang bersangkutan. Disimpulkan bahwa kinerja adalah keseluruhan unsur dan proses yang berpadu dalam suatu organisasi, yang didalamnya terkandung berbagai macam pola kegiatan individu, perilaku organisasi atau pola kerja secara keseluruhan, proses kerja serta hasil kerja atau tercapainya tujuan tertentu.

Tercapainya tujuan suatu organisasi hanya dimungkinkan karena upaya para pelaku yang terdapat pada organisasi atau lembaga tersebut karena

adanya hubungan antara kinerja perorangan dengan kinerja organisasi/lembaga. Berdasarkan hal tersebut dapat di artikan bahwa apabila kinerja perorangan/pegawai baik maka kemungkinan besar kinerja organisasi/lembaga menjadi baik karena organisasi merupakan wadah/tempat dimana orang-orang tersebut melakukan kegiatan. Artinya bahwa kinerja organisasi/ lembaga dapat dilihat dari sudut makro sedangkan kinerja perorangan dapat dilihat dari sudut mikro dalam suatu organisasi.

Secara umum kinerja berhubungan dengan sikap mental yang selalu berpandangan bahwa keadaan atau mutu kehidupan saat ini harus lebih baik dari hari kemarin maupun sebelumnya, dan hari esok harus lebih baik dari hari ini. Hasil baik dan kurang baik sangat tergantung pada manusianya yang mengatur sumber kerja seperti pikiran, waktu, tenaga jasmani, ruangan, material atau bahan baku, mesin maupun mekanisme kerja yang dapat menunjang kelancaran tugas untuk menghasilkan kinerja yang diharapkan.

Kinerja seorang karyawan akan baik bila karyawan tersebut mempunyai : (1) keahlian (*skill*) yang tinggi sesuai dengan pekerjaannya, (2) bersedia bekerja karena digaji atau diberi upah sesuai dengan perjanjian, dan (3) mempunyai harapan (*expectation*) masa depan dengan lebih baik. Mengenai gaji dan adanya harapan (*expectation*) merupakan hal yang menciptakan motivasi seorang karyawan bersedia melaksanakan kegiatan kerja dengan kinerja yang baik. Bila keseluruhan pegawai menghasilkan kinerja yang baik maka secara keseluruhan kinerja organisasi menjadi baik.

Peran motivasi dari dalam diri masing pegawai harus selalu dimiliki sedangkan pemberian motivasi atau atasannya agar motivasi dari masing-masing pegawai tetap terjaga dengan baik merupakan suatu kegiatan yang harus dilaksanakan sehingga terjadi sinkronisasi antara motivasi yang timbul dari masing-masing pegawai dengan pemberian motivasi dari pihak manajemen dalam hal ini atasannya masing-masing.

Kembali mengenai kinerja, Sanadji (2000) mengemukakan perlunya evaluasi dengan kinerja/prestasi kerja sebagai berikut :

- a. Evaluasi kinerja/penilaian prestasi kerja/*performance appraisal*, adalah “Suatu kegiatan organisasi dalam menilai prestasi kerja karyawannya. Hal ini merupakan kegiatan kunci bagi pengembangan karier karyawan secara individual dan bagi kemajuan organisasi.
- b. Prestasi disini terkait dengan organisasi dan manusia. Dalam konteks ini maka prestasi adalah :
 - Hasil kerja dari karyawan, atau
 - Hasil sebuah proses manajemen dari suatu organisasi
- c. Prestasi yang merupakan hasil kerja harus :
 - Dapat ditunjukkan bukti (data)
 - Dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang baku)
- d. Jadi kata kunci kinerja, yaitu :
 - Suatu hasil kerja
 - Dari pekerja, proses, atau organisasi
 - Terbukti secara konkrit

- Dapat diukur
- Dapat dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan

Dimensi penilaian yang demikian itu, masalahnya sekarang bagaimana keberhasilan kerja suatu organisasi atau lembaga dapat dicapai ? Pertanyaan ini merupakan bagian dari adanya sejumlah indikator kinerja yang layak dipertimbangkan nilai-nilainya. Indikator yang dimaksud antara lain :

- Individu
- Alat kerja
- Pola kerja
- Proses kerja
- Hasil kerja

Penilaian kinerja merupakan kegiatan mengukur/menilai untuk menetapkan seorang pegawai/karyawan sukses atau gagal dalam melaksanakan pekerjaannya dengan menggunakan standar pekerjaan sebagai tolok ukurnya. Penilaian kinerja di lingkungan pegawai negeri sipil (PNS) dikenal dengan sebutan penilaian pelaksanaan pekerjaan. Penilaian kinerja tersebut dilaksanakan menggunakan daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan (DP3), dengan unsur-unsur yang terdapat di dalamnya, meliputi : kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa dan gaya kepemimpinan.

Berdasarkan uraian yang disajikan tersebut, maka penulis dapat menarik pokok-pokok pemikiran tentang kinerja sebagai berikut :

1. Kinerja adalah kondisi dinamis suatu organisasi, lembaga atau organisasi Pemerintahan yang mencerminkan sekaligus ciri-ciri individu (motivasi, sikap, kemampuan dan pengalaman bekerja), proses kerja (administrasi manajemen) hasil kerja (produk atau jasa) atau tujuan tertentu.
2. Kinerja individu terbentuk dari faktor-faktor motivasi, kemampuan bekerja, serta pengalaman masing-masing individu.
3. Kinerja kolektif terbentuk dari kinerja keseluruhan individu yang tercakup didalamnya.

Penilaian dengan prestasi kerja merupakan suatu bentuk pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan untuk menilai proses kinerja suatu organisasi.

Peningkatan kinerja pegawai dapat di pengaruhi oleh beberapa indikator yang dapat diuraikan sebagai berikut :

1) Prosedur Kerja

Pentingnya pembahasan prosedur kerja pegawai sesungguhnya berangkat dari pandangan bahwa tidak ada manusia yang memiliki tingkat kesempurnaan yang prima, manusia tidak pernah luput dari kekhilafan dan kekurangan. Demikian juga dalam kehidupan organisasi penerapan prosedur kerja penting dilaksanakan oleh setiap komponen organisasi yang berada di dalamnya, agar tujuan organisasi dapat dicapai secara optimal. Prosedur kerja merupakan langkah awal bagi proses pengembangan disiplin kerja yang pada gilirannya dapat meningkatkan mutu sumber daya manusia, Jadi prosedur kerja adalah tata tertib yang harus dilaksanakan setiap pegawai secara teratur sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya.

Prosedur kerja adalah tahap-tahap kegiatan untuk menyelesaikan suatu kegiatan pekerjaan menurut sistematika pekerjaan yang harus dilaksanakan sesuai aturan kerja. Oleh karena itu prosedur kerja penting dilaksanakan setiap pegawai, agar tujuan kerja yang telah ditetapkan dapat dicapai secara optimal.

2) Tata Kerja

Menurut etimologi bahasa, tata kerja berarti aturan atau sistem bekerja, sedangkan tata kerja berarti aturan yang harus dilaksanakan sesuai dengan sistem penataan kerja yang telah ditetapkan. Tata kerja menyangkut sistem penataan organisasi sesuai dengan struktur tata kerja itu sendiri yang di dalamnya memuat tentang volume dan beban kerja yang harus dicapai organisasi.

3) Tujuan Kerja

Tujuan kerja adalah arah yang akan dicapai dalam pekerjaan, seorang pegawai wajib memiliki tujuan kerja sebelum pegawai tersebut melaksanakan aktivitas kegiatan bekerja. Keberhasilan atau kegagalan dalam bekerja dapat dipengaruhi oleh tujuan kerja seorang pegawai sebelum memulai pekerjaannya. Tujuan kerja merupakan identifikasi analisis kegiatan bekerja, cara seperti ini dapat merealisasi target-target yang sudah diperhitungkan dengan antisipasi perencanaan berdasarkan volume dan beban kerja. Sebaliknya kegagalan dalam bekerja terjadi akibat pegawai sama sekali tidak memiliki atau kurang memahami tujuan kerja.

4) Sasaran Kerja

Sesuatu aktivitas kerja yang telah ditentukan berdasarkan sasaran kerja. Sasaran lebih cenderung diarahkan kepada tujuan yang merupakan arah gambaran visi dan misi suatu organisasi perlu menentukan sasaran kerja secara rinci dan jelas, agar pelaksanaan kerja lebih mudah dicapai.

5) Efisiensi Kerja

Efisiensi kerja berarti ketepatan dalam menjalankan suatu pekerjaan secara maksimal dengan tidak mengabaikan waktu, tenaga dan biaya. Efisiensi adalah penekanan dengan penggunaan waktu, tenaga dan biaya sehemat mungkin dengan optimasi hasil yang sebesar-besarnya tanpa mengurangi beban kerja yang diandalkan. Efisiensi kerja di sini lebih menitik beratkan dengan pendayagunaan faktor tenaga kerja, penggunaan biaya untuk program kegiatan, pendayagunaan waktu berlangsungnya kegiatan, dan pendayagunaan sarana pekerjaan sebagai faktor pendukungnya.

6) Koordinasi dalam konteks kerja

Koordinasi merupakan bagian yang tidak terpisahkan dalam sistem tata kerja organisasi. Koordinasi menyangkut kerjasama antar individu maupun kelompok dalam suatu organisasi. Koordinasi penting dilaksanakan dalam kegiatan kerja, tanpa koordinasi yang baik mustahil pelaksanaan kerja akan berjalan lancar. Kontek kinerja, koordinasi merupakan faktor pendukung bagi peningkatan produktivitas kerja. Hubungan antar pegawai dapat menumbuhkan suasana kerja yang kondusif, tanpa menimbulkan konflik antar pegawai, makin

baik penerapan koordinasi yang dilakukan, makin tinggi pula tingkat produktivitas kerja yang dihasilkan.

Pada prinsipnya kinerja setiap pegawai dapat dipengaruhi oleh karakteristik lingkungan organisasi. Para pegawai yang memiliki dasar kinerja tinggi akan berkembang, apabila motivasi menilai tinggi kerja keras pegawai. Organisasi yang mempunyai disiplin tinggi cenderung menuntut pegawainya memiliki etos kerja yang tinggi pula.

6. Organisasi Sektor Publik

Birokrasi adalah komponen organisasi dari ilmu administrasi. Perkembangan teori birokrasi ini sudah demikian majunya, misalnya: birokrasi yang ideal (Weber); perilaku birokrasi dalam dunia nyata (Wilson dalam Aminullah: 2000), analisis efisiensi birokrasi dengan pendekatan ekonomi (Breton & Wintrobe: 1982, dalam Aminullah: 2000), dan analisis politik dalam birokrasi (Peter: 1984, dalam Aminullah: 2000). Semuanya menganalisis birokrasi sebagai kelembagaan dalam bentuk organisasi. Di samping itu, birokrasi juga dapat dianalisis sebagai sebuah kelembagaan dalam bentuk pengaturan atau penataan yang dibuat dan kemudian melembaga sehingga mempengaruhi perilaku birokrasi dalam dunia nyata. Penataan kelembagaan terjadi melalui transaksi penataan/pengaturan dalam birokrasi, misalnya perburuan rente yang dipengaruhi oleh kondisi ekonomi (Bromley 1989: dalam Aminullah: 2000).

Pola-pola penataan kelembagaan dan kecenderungan dinamis dalam organisasi dipetakan melalui model struktural, yang secara kualitatif melalui pendekatan sistem lunak. Kombinasi dengan cara kualitatif dan kuantitatif adalah melalui pendekatan sistem dinamis (Lyneis dalam Aminullah, 2000). Model proses penataan kelembagaan dalam pelaksanaan kebijakan tersebut dapat dijelaskan dari dua sisi, yaitu sisi permintaan dan sisi penyediaan/ekspansi pertumbuhan sektor publik.

Sisi permintaan, model ini beranggapan bahwa ekspansi dan pertumbuhan kelembagaan sektor publik ditarik oleh perkembangan sosial (konsep Peacock dan Wiseman), perkembangan ekonomi (konsep Wagner) dan perkembangan politik (konsep Wilensky). Konsep sisi permintaan ini belum sepenuhnya didukung oleh kenyataan empirik, berupa kecenderungan efisiensi dalam sektor publik, seperti deregulasi, debirokratisasi, dan penghematan pengeluaran publik (Keman.1993 dalam Aminullah: 2000).

Sisi penyediaan, model ini beranggapan bahwa keputusan ekspansi dan pertumbuhan kelembagaan sektor publik didorong oleh watak dari lembaga birokrasi itu sendiri. Pertama, birokrasi cenderung membesar untuk penyempurnaan (hukum Parkinson) yang berimplikasi pada alokasi sumber daya dalam birokrasi (Breton-Wintrobe: 1982 dalam Aminullah: 2000). Kedua, birokrasi cenderung memaksimalkan anggaran melalui perundingan dengan pemerintah yang memiliki keterbatasan sumber penerimaan anggaran (teori Niskanen). Hal ini terjadi karena birokrat dianggap memonopoli informasi, dan mengabaikan adanya kontrak implisit anatar pemerintah.

(*principal*) dengan birokrasi (*agent*), dimana sesungguhnya birokrasi membuat keputusan dan bertindak untuk dan atas nama pemerintah (Rowley: 1988 dalam Aminullah:2000). Ketiga, birokrasi membuat keputusan anggaran berdasarkan analisis biaya manfaat sosial dengan proses, hasil dan dampak dari program dan kegiatan birokrasi (Williamson), dimana salah satu biaya sosial tampak dalam keputusan birokrat yang cenderung pada kepentingan individu untuk memburu rente dari pada untuk manfaat sosial. Akibatnya, pengeluaran anggaran pemerintah oleh birokrat membengkak dan dapat menjadi kurang bermanfaat secara sosial, karena anggaran pemerintah cenderung dibelanjakan dalam program yang kurang menghasilkan keuntungan sosial (Brooks: 1988, Wilson:1989 dalam Aminullah: 2000)

Keberhasilan pengorganisasian sektor publik ditentukan oleh tiga hal, yaitu : i) misi atau tugas kritis yang akan diselesaikan ii) kreativitas SDM untuk menyelesaikan tugas di tingkat operasional. Misi dan strategi dapat dirumuskan, tetapi kreativitas SDM dapat menyesuaikan dengan lingkungan eksternal dan mengatasi kendala lingkungan internal membutuhkan dukungan kelenturan sistem organisasi (Wilson: 1989 dalam Aminullah:2000). Bentuk-bentuk pengorganisasian yang berjenjang dalam birokrasi tersebut sekarang dipertanyakan efektivitasnya, terutama sejak ditemukannya bukti-bukti empirik keberhasilan dari *pengorganisasian horizontal*, terutama dalam organisasi riset (R & D). Ciri organisasi horizontal tersebut adalah: koordinasi lateral, multi-spesialis, kontrol mandiri, kompetensi, hubungan personal, dan kerja tim (Pinchot:1993 dalam Aminullah:2000). Konsep Pinchot ini relevan untuk

pengelolaan sektor publik dalam organisasi profesional (konsep Minzberg) seperti R&D.

7. Pengelolaan Sektor Publik

Aspek koordinasi/pengarahan penting dalam pengelolaan sektor publik. Koordinasi kegiatan dalam organisasi publik adalah vertikal (*top-down*), dengan keberhasilan pelaksanaan kebijakan dan program ditentukan oleh pengendalian dan koordinasi sempurna. Hal ini juga didukung oleh arus informasi yang lancar serta ketersediaan sumber daya yang lengkap. Dalam kenyataannya arus informasi tersebut berhadapan dengan mekanisme pertukaran dan perundingan (*principal - agent theory*). Misi dan strategi menjadi kurang berguna bila, dihadapkan dengan kerumitan situasi nyata pada tingkat operasional. Teori-teori kontrol dan koordinasi pengelolaan dengan segala instrumen dan teknologinya dapat menjadi kurang efektif berhadapan dengan motivasi dan kepentingan individu dalam operasional. Saling percaya (*mutual trusted*) antara atasan dan bawahan adalah satu syarat keberhasilan di tingkat operasional, dan sebaliknya bawahan percaya bahwa arahan atasan adalah benar (Wilson:1989 dalam Aminullah: 2000). Dengan kata lain, penyimpangan dalam penanganan arus informasi (*moral hazard and hidden information*) merupakan aspek yang menghambat keberhasilan pencapaian tujuan organisasi (Douma:1992 dalam Aminullah:2000).

Keberhasilan pencapaian tujuan lembaga dalam organisasi publik ditentukan oleh dua faktor. Pertama, tujuan atau arahan kebijakan yang jelas,

sedangkan kedua adalah strategi pengelolaan program yang baik, yang ditentukan oleh kemampuan pengelolaan pengelola dan dukungan dari kelompok target program (Wilson:1989 dalam Aminullah: 2000). Kritik dengan konsep ini menyangkut kriteria tentang arahan kebijakan yang jelas dan strategi pengelolaan yang baik itu sebagai dasar untuk evaluasi. Arahan kebijakan bersifat umum dan rumusan rencana strategik bersifat dinamis, tergantung pada pengalaman dan kemampuan perencana dalam merumuskan visi. Pengalaman dan kemampuan tersebut berubah dari waktu ke waktu (Minzberg:1984 dalam Aminullah: 2000).

Formalisasi kebijakan dan strategi ke dalam cara-cara pengelolaan yang lebih konkrit melalui pendekatan rasional seperti MBO dan PPBS kurang menekankan pada proses pengelolaan sebagai dasar evaluasi. Kritik Dengan kelemahan cara pengelolaan ini telah melahirkan upaya penyempurnaan dengan apa yang disebut penemuan ulang proses administrasi publik yang lebih menekankan pada evaluasi Dengan hasil dan dampak dari proses pelaksanaan kebijakan publik (Osborne dalam Aminullah :2000).

Penyempurnaan ini berarti *pergeseran penekanan pengelolaan dari aspek koordinasi mencapai tujuan kepada transformasi sumber daya untuk mencapai hasil dan dampak yang diinginkan*. Seiring dengan itu berkembang pula apa yang disebut dengan rekayasa ulang (*reengineering*) yang menekankan pada pengelolaan proses berdasarkan visi baru sebagai arahan kebijakan dalam dunia bisnis, yang juga diperbincangkan dalam sektor publik (Hammer dalam Aminullah:2000).

Penegakkan kriteria evaluasi juga berkembang apa yang disebut sistem standar maksimum (*benchmarking*) dalam masukan, proses maupun keluaran sistem pengelolaan (Karlov: 1994, Keehly:1997 dalam Aminullah:2000).

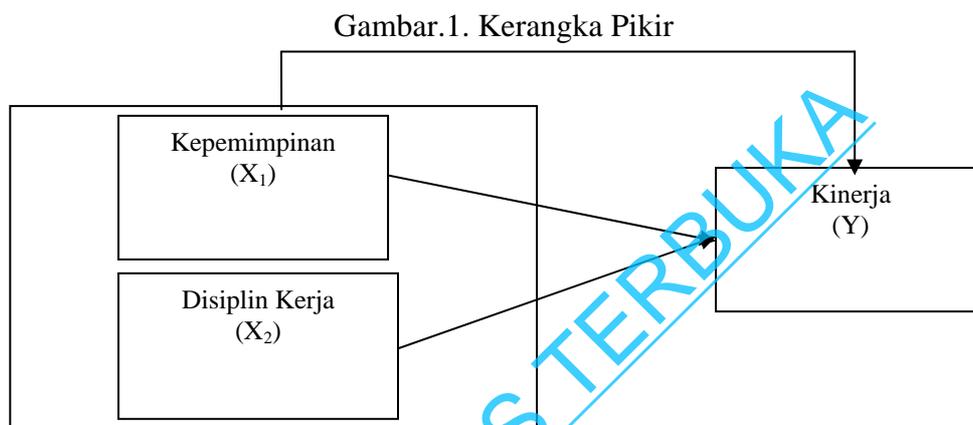
Berdasarkan uraian di atas dapat dibuat ringkasan sebagai berikut. Pertama, sistem administrasi sebagai kesatuan hubungan tiga komponen : kebijakan, organisasi dan manajemen dalam lingkungan politik dapat diterima secara teoritik. Kedua, proses berpikir sistem untuk menjelaskan tiga unsur tersebut dengan pendekatan sistem yaitu melihat interaksi komponen-komponen tersebut secara menyeluruh dan terpadu. Uraian lebih lanjut dari komponen organisasi, khususnya organisasi pembelajaran, memegang fungsi yang menentukan untuk membangun kompetensi (dalam industri) berbasis penguasaan informasi.

B. Kerangka Pemikiran

Dalam rangka penelitian mengenai hubungan gaya kepemimpinan dan disiplin kerja dengan kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mukomuko Provinsi Bengkulu, dapat digambarkan konstelasi antar variabel di mana variabel bebas berhubungan positif dengan variabel terikat dan dalam penelitian ini dapat dijabarkan sebagai berikut variabel bebas gaya kepemimpinan (X_1) berhubungan positif dengan variabel terikat kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mukomuko Provinsi Bengkulu (Y), variabel bebas disiplin kerja (X_2) mempunyai hubungan positif dengan variabel terikat kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten

Mukomuko Provinsi Bengkulu (Y), kemudian variabel X_1 dan X_2 mempunyai hubungan positif secara bersama-sama dengan variabel Y untuk faktor-faktor lainnya yang hubungannya variabel Y,

Kerangka pikir dari penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Dimana :

1. Variabel gaya kepemimpinan yang pada penelitian ini, dengan dimensi-dimensi antara lain: sikap, keterampilan profesionalisme.
2. Variabel bebas disiplin kerja pada penelitian ini dengan dimensi-dimensi antara lain: sikap, tingkah laku dan moral.
3. Variabel terikat kinerja pegawai, yang pada penelitian ini dengan dimensi-dimensi antara lain: efektivitas, efisiensi dan *output*.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Desain penelitian yang peneliti gunakan adalah *Metode Survei* yaitu penelitian dilakukan dengan terjun langsung ke lapangan mengambil data yang terjadi pada saat penelitian dilakukan, dan metode *kualitatif* serta metode *kuantitatif*.

Adapun tipe desain penelitian yang digunakan adalah tipe Penelitian *Non Parametrik* dengan memberikan perlakuan secara alami atau apa adanya (Kerlinger:2006). Pada penelitian ini digunakan pula desain penelitian deskriptif survei yaitu penelitian tidak hanya menggambarkan dan menjelaskan fakta-fakta empiris yang ditemui di lapangan tetapi menganalisis hubungan antara variabel satu dengan variabel lain. Peneliti menganalisis hubungan variabel gaya kepemimpinan dengan kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mukomuko Provinsi Bengkulu, menganalisis hubungan variabel disiplin kerja dengan variabel kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mukomuko Provinsi Bengkulu, serta menganalisis hubungan bersama-sama antara variabel gaya kepemimpinan dan disiplin kerja dengan variabel kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mukomuko Provinsi Bengkulu.

B. Populasi dan Sampel

Nazir (2000) mengatakan bahwa “unsur atau unit elementer adalah sebuah objek pada mana akan dilakukan pengukuran-pengukuran. Kumpulan-kumpulan dari unit-unit elementer tersebut disebut populasi”, sedangkan Sugiono (2002) menyatakan bahwa populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas subyek/obyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Populasi adalah totalitas semua nilai yang mungkin, hasil menghitung ataupun pengukuran, kuantitatif maupun kualitatif daripada karakteristik tertentu mengenai sekumpulan obyek yang lengkap dan jelas (Sudjana: 2002). Selanjutnya sejalan dengan pengertian itu dikemukakan pula oleh Pauline V Young (2003) dalam bukunya yang berjudul *Scientific Social Survey and Research*, bahwa: “*A statistical population as universe may consist of attributes, qualities, or of people, the behavior or innimate objects such as dice or coins, cities or city blocks, house hold or dwelling structures, the day out put a holdes of a factory, or opnions of the electorate of an entire nation*”.

Populasi dari penelitian ini yaitu hubungan gaya kepemimpinan dan disiplin kerja dengan kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mukomuko Provinsi Bengkulu adalah pegawai Sekretariat Daerah dan masyarakat Kabupaten Mukomuko rovinsi Bengkulu.

Suharsimi A. (2000) berpendapat bahwa, “terdapat dua syarat yang harus dipenuhi dalam prosedur pengambilan sampel, yaitu : sampel harus *representative* (mewakili) dan besarnya sampel harus memadai”. Jika jumlah populasinya sedikit, maka lebih baik populasi itu diambil sebagai sampel penelitian, Populasi dalam penelitian ini berjumlah 217 orang.

Sampel sebagai responden ditentukan dengan teknik *Stratified Random Sampling* yaitu teknik pengambilan sampel di mana dari anggota populasi dijadikan sampel penelitian dengan memperhatikan strata yang ada dan pengambilan sampel dilakukan secara acak. Karena keterbatasan waktu dan biaya maka besarnya sampel yang diambil pada penelitian ini sebanyak 100 orang responden dan data cukup heterogen, sehingga dengan pengambilan sampel sebanyak ini dapat dianggap telah memenuhi persyaratan dalam penelitian ini. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 3.1 Sampel Penelitian

No	Uraian	Populasi	Sampel
1.	Kepala Bagian	4	4
2.	Kepala Sub Bagian	12	12
3.	Pegawai	101	34
4.	Kepala Desa	100	50
	Jumlah	217	100

C. Operasionalisasi Variabel

Sesuai dengan desain penelitian yang dikemukakan tersebut maka variabel-variabel penelitian dapat dijabarkan ke dalam indikator-indikator variabel. Dari indikator-indikator tersebut dapat disusun pengukurannya sehingga dengan kuantitatif yang didapat dalam penelitian selanjutnya digunakan sebagai bahan analisis statistik.

Dalam penelitian ini terdapat tiga variabel yaitu gaya kepemimpinan (X_1), disiplin kerja (X_2) dan kinerja Pegawai (Y). Untuk lebih jelasnya, operasionalisasi variabel penelitian yang merupakan indikator-indikator variabel dapat dirumuskan sebagai berikut :

UNIVERSITAS TERBUKA

Tabel 32. Operasional Variabel Penelitian

VARIABEL	DIMENSI	INDIKATOR	NO. BUTIR
Gaya kepemimpinan (X ₁)	Sikap	• Sikap menjadi panutan	1
		• Mampu membangkitkan semangat	2,3
		• Memberi dorongan untuk maju	4,5
		• Mampu mengambil keputusan dengan tepat	6,7
	Keterampilan profesional	• Keterampilan teknis	8,9
		• Keterampilan komunikasi	10,11
		• Keterampilan konseptual	12,13
		• Keterampilan manajerial	14,15
Disiplin Kerja (X ₂)	Sikap	• Dengan Disiplin akan menjadi teratur	1
		• Dengan Disiplin akan menjadi lancar	2
		• Dengan Disiplin akan menjadi serasi	3
	Tingkah laku	• Menjadi harmonis	4
		• Menjadikan tertib	5
		• Hasil yang baik	6
• Menguntungkan organisasi		7	
Moral	• Evaluasi	8,9	
	• Sistem kerja	10,11,12	
	• Target	13,14,15	
Kinerja Pegawai (Y)	Efektivitas	• Prosedur	1,2
		• Teknis	3,4
		• Tujuan/sasaran	5,6
	Efisiensi	• Tenaga	7,8
		• Waktu	9,10
		• Biaya	11
	Output	• Jenis pekerjaan	12
		• Jumlah	13
		• Mutu	14
		• Manfaat	15

D. Teknik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data yang sesuai dengan permasalahan penelitian digunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut :

1. Kuisioner

Kuisioner digunakan untuk mengumpulkan sejumlah data yang relevan dengan kebutuhan penelitian. Caranya dengan memberikan pertanyaan secara tertulis kepada responden yang telah ditentukan alternatif jawabannya dari pertanyaan tersebut. Alternatif jawaban disusun dalam 5 alternatif dan responden dapat memilih salah satu jawaban yang dianggap benar.

2. Studi Kepustakaan

Studi kepustakaan termasuk tinjauan buku/dokumen adalah proses pengumpulan data dengan cara mempelajari, menelaah berbagai peraturan-peraturan, buku-buku, serta dokumentasi yang ada relevansinya dengan masalah yang diteliti. Kajian dan kutipan berbagai teori, pendapat data dari sejumlah buku berguna dalam penyusunan tinjauan pustaka dan kerangka pemikiran untuk mendukung rencana penelitian serta menyusun deskripsi objek penelitian.

3. Observasi

Yaitu pengumpulan data dengan cara mengadakan pengamatan langsung di lapangan dan mencatat masalah-masalah penting yang ada hubungannya dengan penelitian.\

4. Wawancara

Yaitu pengumpulan data dengan cara mengajukan pertanyaan secara lisan kepada orang-orang yang dipilih berdasarkan pertimbangan tertentu. Wawancara dapat dijadikan alat kontrol data (*crosscheck*) yang dianggap meragukan yang diperoleh kuisioner maupun observasi. Oleh karenanya dalam pengumpulan data melalui kuisioner harus dilakukan kontrol melalui wawancara. Selain untuk menghindari salah interpretasi atau kesalahan dalam pengisian selagi tidak menyimpang dari tujuan penelitian.

Keterbatasan penulis dalam hal waktu dan biaya, maka dalam teknik pengumpulan data ini hanya *point 1* (kuisioner) dan *point 2* (dokumentasi) saja yang peneliti lakukan dan akan dianalisis lebih lanjut. Alat pengumpulan data digunakan berupaya menggali respon dari setiap responden yang menjadi *sample* penelitian dengan cara memberikan pernyataan secara tertulis kepada responden, dimana pada setiap jawaban dari pernyataan yang diajukan telah ditentukan alternatif jawabannya.

Alternatif jawaban disusun dalam 5 alternatif dan responden dapat memilih salah satu jawaban yang dianggap benar. Setiap jawaban diberikan bobot nilai seperti berikut: sangat Setuju (SS) dengan bobot nilai 5, Setuju (S) dengan bobot nilai 4, Ragu-ragu (R) dengan bobot nilai 3, Tidak Setuju (TS) dengan bobot nilai 2, dan Sangat Tidak Setuju (STS) dengan bobot nilai 1. Pemberian bobot ini diperlukan sebagai langkah awal untuk kemudian dilakukan perhitungan secara statistik.

E. Analisis Data

Setelah semua data terkumpul, selanjutnya dilakukan langkah-langkah analisis data dan pengujian hipotesis dengan cara pengolahan data statistik melalui paket statistic SPSS versi 16.0 for windows. Data yang ditampilkan berbentuk tabulasi untuk memudahkan pembacaan dan diberikan penjelasan secara deskriptif. Sesuai dengan masalah dan rumusan hipotesis statistik sebagaimana telah dirumuskan pada Bab I, maka dalam analisis data digunakan analisis data kuantitatif.

Analisis kuantitatif pada instrumen penelitian ini dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut :

1. Uji Reliabilitas dan Validitas dengan menggunakan koefisien reliabilitas Alfa Cronbach :

a. Uji Reliabilitas:

$$I.R = \frac{V_R - V_E}{V_R} \text{ (Gunawan B., 2007)}$$

dimana:

V_R = Varian responden

V_E = Varian error

I.R. = Index Reliabilitas

b. Uji Validitas :

$$r_H = \frac{SCP}{\sqrt{(SSX)(SSY)}} \text{ (Gunawan B., 2007)}$$

dimana:

$$SCP = \sum XY - \frac{(\sum X)(\sum Y)}{n}$$

$$SSX = \sum X^2 - \frac{(\sum X)^2}{n}$$

$$SSY = \sum Y^2 - \frac{(\sum Y)^2}{n}$$

X = Skor untuk questioner masing-masing data

Y = Total skor

2. Uji Univariat dan Bivariat

a. Analisis Univariat

Analisis univariat yang bertujuan untuk melihat distribusi frekuensi dan setiap variabel guna menggambarkan distribusi dan proporsi variabel yang diteliti baik variabel Independen maupun variabel dependen.

b. Analisis Bivariat

Analisa ini dilakukan dengan membuat tabel silang antara masing-masing variable dependen. Tabel silang (*Crosstabulation*) dibuat untuk mengetahui bagaimana distribusi kedua variabel terletak mana yang diduga ada hubungan gaya kepemimpinan dan disiplin kerja dengan kinerja.

Analisa bivariat yang dilakukan terhadap dua variabel yang diduga berhubungan atau berkorelasi. Dalam analisis ini dapat dilakukan dengan pengujian statistic Chi Square (X). Uuntuk melihat keeratan hubungan maka dapat dilihat dari tabel koefisien korelasi (Sugiono:2003) sebagai berikut:

Tabel 3.3 Interval Korelasi

Interval Korelasi	Tingkat Hubungan
0,00 – 0,199	Sangat rendah
0,20 – 0,399	Rendah
0,40 – 0,599	Sedang
0,60 – 0,799	Kuat
0,80 – 1,000	Sangat kuat

Untuk melihat hasil kemaknaan perhitungan statistik digunakan batas kemaknaan 0,05 sehingga apabila hasil perhitungan statistik menunjukkan nilai $p > 0,05$ maka dikatakan kedua variabel secara statistik terdapat hubungan yang tidak bermakna, sedangkan apabila nilai $p < 0,05$ maka secara statistik kedua variabel tersebut terdapat hubungan yang bermakna.

F. Hipotesis

Gunawan (2007) berpendapat bahwa hipotesis adalah merupakan jawaban sementara masalah penelitian, yang kebenarannya masih harus diuji secara empiris. Sedangkan Good dan Scates (dalam Nazir:2000) mengatakan bahwa hipotesis adalah sebuah taksiran atau referensi yang dirumuskan serta diterima untuk sementara yang dapat menerangkan fakta-fakta yang diamati ataupun kondisi-kondisi yang diamati dan digunakan sebagai petunjuk untuk langkah penelitian selanjutnya. Sesuai dengan pendapat tersebut Nawawi (2003), mengatakan bahwa hipotesis adalah dugaan sementara tentang adanya sesuatu atau kemungkinan adanya sesuatu, dengan diiringi perkiraan mengapa

atau apa sebabnya demikian. Hal ini berarti bahwa perumusan hipotesis bertolak dari hukum realitas dan hukum berpikir.

Berdasarkan penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis merupakan jawaban atau dugaan sementara dari masalah yang diteliti, maka hipotesis pada penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

- (1) Gaya kepemimpinan dan disiplin kerja secara bersama-sama mempunyai hubungan positif dengan kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mukomuko Provinsi Bengkulu, Dengan kata lain, semakin baik tingkat gaya kepemimpinan dan semakin baik disiplin kerja secara bersama-sama maka akan mempunyai hubungan positif dengan kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mukomuko Provinsi Bengkulu.
- (2) Gaya kepemimpinan mempunyai hubungan positif dengan kinerja pegawai, dengan kata lain semakin baik gaya kepemimpinan, akan berhubungan positif dengan kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mukomuko Provinsi Bengkulu.
- (3) Disiplin kerja mempunyai hubungan positif dengan kinerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mukomuko Provinsi Bengkulu, dengan kata lain semakin baik disiplin kerja maka akan berhubungan dengan kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mukomuko Provinsi Bengkulu.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Daerah Penelitian

Kabupaten Mukomuko merupakan salah satu Kabupaten Mukomuko dari 10 Kabupaten/kota di Provinsi Bengkulu. Kabupaten Mukomuko beribukota Mukomuko dan merupakan pemekaran dari Kabupaten Bengkulu Utara pada tahun 2003. Kondisi geografis sebagian besar merupakan daratan dengan ketinggian 50 meter tersebut permukaan laut terdapat di bagian barat membujur sepanjang bibir pantai kearah dari selatan ke utara, sedangkan di bagian timur topografinya berbukit-bukit dengan ketinggian 521 tersebut permukaan laut.

Kabupaten Mukomuko berbatasan dengan :

- a. Sebelah utara dengan Provinsi Sumatera Barat
- b. Sebelah selatan dengan Kabupaten Bengkulu Utara
- c. Sebelah timur dengan Provinsi Jambi
- d. Sebelah barat dengan Sumatera Indonesia.

Kabupaten Mukomuko banyak bergerak di sektor pertanian yang mencakup sub sektor pertanian yaitu pertanian tanaman pangan, perkebunan terutama perkebunan kelapa sawit dan karet, perhutanan, peternakan dan perikanan. Sektor ini merupakan sektor utama pendukung dan pembangunan di Kabupaten Mukomuko. Sekitar 80 persen penduduk di Kabupaten Mukomuko ini mata pencariannya di sektor pertanian.

B. Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas dilakukan melalui perhitungan dengan teknik korelasi “*product moment*” diperoleh koefisien korelasi butir (r -butir) yaitu sebanyak 15 butir instrumen dengan sampel sebanyak 100 orang ($n = 100$), dengan $\alpha=0,05$ pengujian validitas dalam penelitian ini dengan metode *Corrected Item-Total Correlation* dengan perhitungan statistik untuk masing-masing variabel (dalam lampiran 3) dapat dijabarkan pada tabel berikut ini :

Tabel 4.1 Uji validitas variabel gaya kepemimpinan (X_1)

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x _{1.1}	48.85	95.058	.593	.887
x _{1.2}	48.68	96.523	.544	.889
x _{1.3}	48.82	92.674	.553	.889
x _{1.4}	48.76	97.093	.537	.889
x _{1.5}	49.36	97.707	.578	.888
x _{1.6}	49.21	94.572	.547	.889
x _{1.7}	49.36	93.526	.593	.887
x _{1.8}	49.46	95.382	.488	.891
x _{1.9}	49.28	93.820	.576	.888
x _{1.10}	49.20	94.121	.519	.890
x _{1.11}	49.19	94.095	.569	.888
x _{1.12}	49.39	92.624	.666	.884
x _{1.13}	49.28	96.385	.540	.889
x _{1.14}	49.33	92.809	.592	.887
x _{1.15}	48.79	93.703	.673	.884

Sumber : Data diolah, 2011

Berdasarkan hasil *Corrected Item-Total Correlation* dari masing-masing 15 item pertanyaan variabel gaya kepemimpinan (X_1) semuanya tersebut 0,3. Artinya bahwa 15 pertanyaan tersebut semuanya dinyatakan valid,

Uji validitas (kesahihan) digunakan untuk menguji instrumen penelitian, agar instrumen tersebut dapat memberikan hasil sesuai dengan tujuan, (Indrianto :2002). Uji validitas dilakukan dengan menghitung korelasi antar skor item dengan skor totalnya dengan standar 0,3.

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui keandalan atau sejauh mana pengukuran tetap konsisten, bila dilakukan pengukuran beberapa kali dengan gejala yang sama. Menurut Indrianto (2002), untuk mengukur tinggi rendahnya reliabilitas salah satunya dapat menggunakan teknik pengukuran koefisien alpha dari Cronbach (0,6) dengan hasil sebagai berikut.

Tabel.4.2. Reliability statistics variable gaya kepemimpinan (X₁)

Cronbach's Alpha	N of Items
.895	15

Sumber : Data diolah, 2011

Berdasarkan hasil perhitungan Cronbach's Alpha untuk variabel gaya kepemimpinan (X₁) adalah 0,895, dari hasil tersebut diartikan bahwa 0,896 > 0,6. Dengan kata lain bahwa 15 pertanyaan tersebut dinyatakan reliabel.

Tabel 4.3 Uji validitas variabel disiplin kerja (X₂)

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x _{2.1}	48.17	122.708	.572	.884
x _{2.2}	48.04	124.988	.540	.885
x _{2.3}	48.08	122.963	.551	.885
x _{2.4}	48.24	122.912	.524	.886
x _{2.5}	48.47	124.575	.568	.884
x _{2.6}	48.25	124.068	.567	.884

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x _{2.7}	48.47	121.605	.558	.885
x _{2.8}	48.46	122.695	.514	.887
x _{2.9}	48.50	122.253	.529	.886
x _{2.10}	48.58	120.994	.528	.886
x _{2.11}	48.37	120.700	.653	.881
x _{2.12}	48.48	121.949	.647	.881
x _{2.13}	48.53	124.029	.561	.885
x _{2.14}	48.48	121.585	.587	.883
x _{2.15}	48.08	124.155	.540	.885

Sumber : Data diolah, 2011

Berdasarkan hasil *Corrected Item-Total Correlation* dari masing-masing 15 item pertanyaan variabel disiplin kerja (X_2) semuanya juga tersebut 0,3. Artinya bahwa 15 pertanyaan tersebut semuanya dinyatakan valid. Hasil reliabilitas dari variabel disiplin kerja (X_2) adalah sebagai berikut:

Tabel 4.4. Reliability statistics variabel disiplin kerja (X_2)

Cronbach's Alpha	N of Items
.892	15

Sumber : Data diolah, 2011

Berdasarkan hasil perhitungan Cronbach's Alpha untuk variabel disiplin kerja (X_2) adalah 0,892, dari hasil tersebut diartikan bahwa $0,8 > 0,6$, dengan kata lain bahwa 15 pertanyaan tersebut dinyatakan reliabel.

Tabel 4.5 Uji validitas variabel kinerja pegawai (Y)

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
y1	48.55	104.896	.626	.896
y2	48.45	106.250	.547	.899
y3	48.57	102.248	.570	.898
y4	48.59	103.658	.644	.895
y5	49.13	107.347	.555	.899
y6	48.93	104.490	.548	.899
y7	49.10	104.030	.559	.898
y8	49.22	103.931	.526	.900
y9	49.04	102.524	.622	.896
y10	49.05	101.523	.583	.898
y11	48.93	104.066	.572	.898
y12	49.15	103.159	.641	.895
y13	49.08	105.024	.578	.898
y14	49.11	101.351	.633	.895
y15	48.56	103.825	.664	.895

Sumber : Data diolah, 2011

Berdasarkan hasil *Corrected Item-Total Correlation* dari masing-masing 15 item pertanyaan variabel kinerja (Y) semuanya juga tersebut 0,3. Artinya bahwa 15 pertanyaan tersebut semuanya dinyatakan valid, Hasil reliabilitas dari variabel kinerja (Y) adalah sebagai berikut:

Tabel 4.6. Reliability statistics variabel kinerja (Y)

Cronbach's Alpha	N of Items
.903	15

Sumber : Data diolah, 2011

Berdasarkan hasil perhitungan Cronbach's Alpha untuk variabel kinerja (Y) adalah 0,903, dari hasil tersebut diartikan bahwa $0,903 > 0,6$. Dengan kata lain bahwa 15 pertanyaan tersebut dinyatakan reliabel.

C. Tanggapan responden dengan gaya kepemimpinan (X_1) pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mukomuko.

Untuk menerangkan tanggapan responden dengan gaya kepemimpinan ada 15 pertanyaan yang diberikan kepada responden.

Dari pertanyaan ini akan diambil nilai jawaban tertinggi. Peneliti menganggap nilai jawaban tertinggi ini merupakan ranking atau kepentingan bagi responden yang diteliti, nilai rata-rata yang tertinggi merupakan hal yang paling utama bagi responden.

Tabel.4.7. Distribusi frekuensi variabel gaya kepemimpinan (X_1)

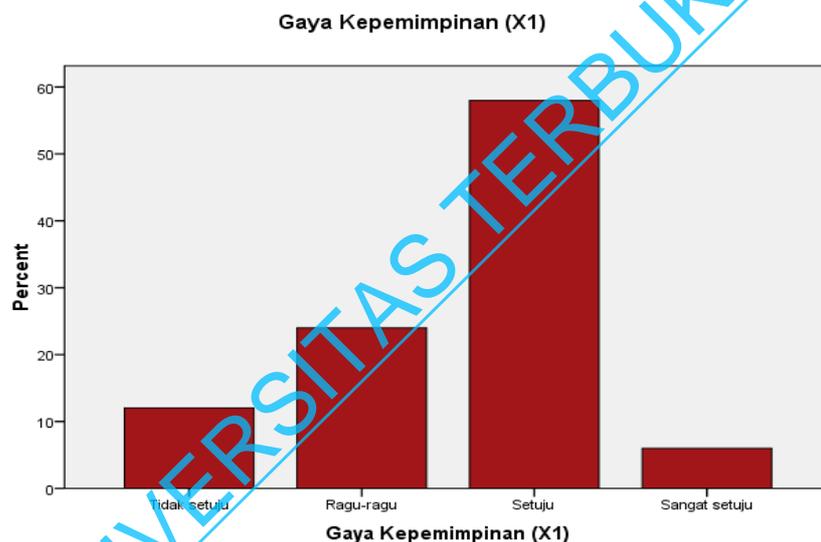
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	12	12.0	12.0	12.0
	Ragu-ragu	24	24.0	24.0	36.0
	Setuju	58	58.0	58.0	94.0
	Sangat setuju	6	6.0	6.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Sumber : Data diolah, 2011

Berdasarkan hasil tanggapan pegawai pada Pemda Mukomuko Provinsi Bengkulu mengenai pertanyaan yang berhubungan dengan variabel gaya kepemimpinan (X_1) dari tabel tersebut adalah angka kecenderungan jawaban secara rata-rata adalah setuju sebanyak 58 orang atau 58 %, dan sebanyak 24 % tanggapan pegawai yang ragu-ragu, 12 % menyatakan tidak setuju, dan 6 %

menyatakan sangat setuju. Hal ini berarti bahwa dari 15 pertanyaan yang terangkum dalam gaya kepemimpinan sebanyak 64 % jawaban setuju dan jawaban sangat setuju, Ini menunjukkan bahwa faktor gaya kepemimpinan berkorelasi dengan kinerja pegawai. Hasil tanggapan responden tersebut di buktikan dengan gambar grafik di bawah ini:

Gambar 2.
Grafik tanggapan pegawai dengan gaya kepemimpinan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mukomuko Provinsi Bengkulu



D. Tanggapan responden dengan disiplin kerja (X₂) pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Mukomuko.

Untuk mengetahui hasil tanggapan responden dengan disiplin kerja (X₂) Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mukomuko. Dapat diperlihatkan pada tabel di bawah ini:

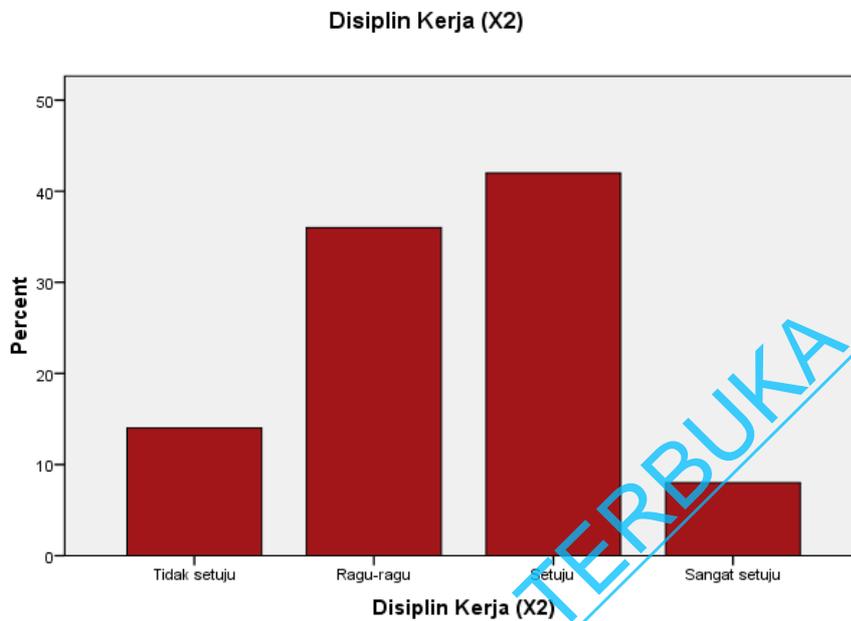
Tabel 4.8. Distribusi frekuensi variabel disiplin kerja (X_2)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	14	14.0	14.0	14.0
	Ragu-ragu	36	36.0	36.0	50.0
	Setuju	42	42.0	42.0	92.0
	Sangat setuju	8	8.0	8.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Sumber : Data primer, diolah, 2011

Berdasarkan hasil tanggapan pegawai mengenai pertanyaan yang berhubungan dengan variabel disiplin kerja (X_2) dari tabel tersebut adalah angka kecenderungan jawaban secara rata-rata adalah setuju sebanyak 42 orang atau 42%, dan sebanyak 36% tanggapan pegawai yang ragu-ragu, 14% menyatakan tidak setuju, dan 8 % menyatakan sangat setuju. Hal ini berarti bahwa dari 15 pertanyaan yang terangkum dalam gaya kepemimpinan sebanyak 50% jawaban setuju dan jawaban sangat setuju. Ini menunjukkan bahwa faktor disiplin pegawai berhubungan dengan kinerja pegawai. Artinya bahwa dari 15 pertanyaan yang terangkum dalam disiplin kerja sebanyak 50% jawaban setuju mengenai kondisi disiplin kerja baik disiplin kerja yang diterapkan kepada pegawai maupun pimpinan. Hasil tanggapan responden tersebut dapat di lihat dengan gambar grafik di bawah ini:

Gambar.3. Grafik tanggapan pegawai dengan disiplin kerja pada Sekretariat Daerah Mukomuko Provinsi Bengkulu



E. Tanggapan responden dengan kinerja (Y) Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mukomuko.

Untuk mengetahui hasil tanggapan responden dengan kinerja (Y) pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Mukomuko. Dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

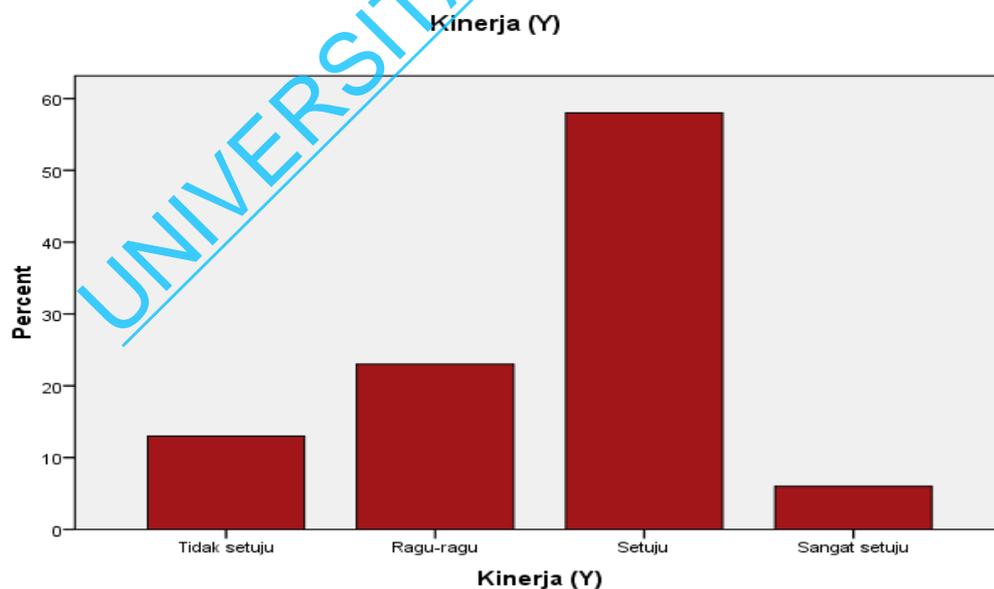
Tabel 4.9. Distribusi frekuensi variabel kinerja (Y)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak setuju	13	13.0	13.0	13.0
Ragu-ragu	23	23.0	23.0	36.0
Setuju	58	58.0	58.0	94.0
Sangat setuju	6	6.0	6.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

Sumber : Data primer diolah, 2011

Berdasarkan hasil tanggapan mengenai pertanyaan yang berhubungan dengan variabel kinerja (Y) dari tabel tersebut adalah angka kecenderungan jawaban secara rata-rata adalah setuju sebanyak 58 orang atau 58%, dan sebanyak 23% tanggapan pegawai yang ragu-ragu, 13% menyatakan tidak setuju, dan 6% menyatakan sangat setuju. Hal ini berarti bahwa dari 15 pertanyaan yang terangkum dalam kinerja pegawai sebanyak 64 % jawaban setuju dan jawaban sangat setuju. artinya bahwa dari 15 pertanyaan yang terangkum dalam kinerja pegawai maupun pimpinan sudah baik, Artinya kinerja yang ada saat ini perlu dipertahankan dan ditingkatkan. Hasil tanggapan responden tersebut di buktikan dengan gambar grafik di bawah ini:

Gambar 4. Grafik tanggapan pegawai dengan kinerja pada Sekretariat Daerah Mukomuko Provinsi Bengkulu



F. Analisis Bivariat

Analisis bivariat pada penelitian ini adalah melihat hubungan antara gaya kepemimpinan (X_1) dan disiplin kerja (X_2) dengan kinerja pegawai

pada Sekretariat Pemerintah Daerah Kabupaten Mukomuko Provinsi Bengkulu.

1. Hubungan gaya kepemimpinan (X_1) dengan kinerja (Y)

Hasil analisis hubungan gaya kepemimpinan (X_1) dengan Kinerja (Y) dari hasil *cross* tabulasi dapat dilihat pada tabel 4.10. berikut

Tabel 4.10
Hubungan gaya kepemimpinan (X_1) dengan kinerja (Y)
Crosstab

			Gaya kepemimpinan				Total
			Tidak Setuju	Ragu-ragu	Setuju	Sangat Setuju	
Kinerja	Tidak Setuju	Expected Count % within Kinerja	1.6 84.6%	3.1 15.4%	7.5 .0%	.8 .0%	13.0 100.0%
	Ragu-ragu	Expected Count % within Kinerja	2.8 .0%	5.5 95.7%	13.3 4.3%	1.4 .0%	23.0 100.0%
	Setuju	Expected Count % within Kinerja	7.0 1.7%	13.9 .0%	33.6 98.3%	3.5 .0%	58.0 100.0%
	Sangat Setuju	Expected Count % within Kinerja	.7 .0%	1.4 .0%	3.5 .0%	.4 100.0%	6.0 100.0%
Total		Expected Count % within Kinerja	12.0 12.0%	24.0 24.0%	58.0 58.0%	6.0 6.0%	100.0 100.0%

Sumber : Data Primer : Diolah Tahun 2011

Berdasarkan tabel 4.10 hasil analisis hubungan antara gaya kepemimpinan (X_1) dengan kinerja Pegawai (Y) pada Sekretariat Pemerintah Daerah Kabupaten Mukomuko Provinsi Bengkulu dimana jumlah tingkat harapan yang di inginkan adalah pada jawaban setuju 58 orang dan jawaban sangat setuju berjumlah 6 orang secara persentase jumlah tingkat harapan hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja sebesar 73%. Berdasarkan hasil tabulasi silang tersebut dapat diartikan bahwa pegawai pada Sekretariat Pemerintah Daerah Kabupaten Mukomuko Provinsi Bengkulu menyatakan sangat setuju dan setuju adanya hubungan antara gaya kepemimpinan (X_1) dengan kinerja (Y)

Untuk menguji hubungan antara gaya kepemimpinan (X_1) dengan kinerja pegawai (Y) pada Sekretariat Pemerintah Daerah Kabupaten Mukomuko Provinsi Bengkulu. Maka akan di uji melalui *Chi Square Test*. Hasil uji *Chi Square Test* dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 4.11
Hasil Uji hubungan antara gaya kepemimpinan (X_1) dengan kinerja (Y)

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2.633E2 ^a	9	.000
Likelihood Ratio	186.844	9	.000
Linear-by-Linear Association	88.083	1	.000
N of Valid Cases	100		
a. 10 cells (62.5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .36.			

Sumber : Data Primer : Diolah Tahun 2011

Berdasarkan hasil uji Pearson Chi-Square didapat nilai $X^2 = 2.633$ dengan asymp. Sig. (2-sided)=0,000<0.01 berarti signifikan. Jadi H_0 ditolak dan H_a diterima yang berarti gaya kepemimpinan (X_1) berhubungan signifikan dengan kinerja pegawai (Y) pada Sekretariat Pemerintah Daerah Kabupaten Mukomuko Provinsi Bengkulu.

Untuk melihat Keeratan hubungan gaya kepemimpinan (X_1) dengan kinerja pegawai (Y) pada Sekretariat Pemerintah Daerah Kabupaten Mukomuko Provinsi Bengkulu. seperti terlihat pada tabel 4.12. di bawah ini.

Tabel 4.12.

Keeratan hubungan gaya kepemimpinan (X_1) dengan kinerja pegawai (Y) pada Sekretariat Pemerintah Daerah Kabupaten Mukomuko Provinsi Bengkulu

Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Contingency Coefficient	.851	.000
N of Valid Cases	100	

Sumber : Data Primer : Diolah Tahun 2011

Dari tabel 4.12. tersebut hasil uji *contingency coefficient* di dapat nilai $C=0,851$ dengan approx. Sig. =0,000<0,01 berarti signifikan.

Berdasarkan hasil uji *contingency coefficient* di dapat nilai $C=0,851$ di korelasikan pada tabel tingkat hubungan tersebut maka dapat diartikan bahwa 0,851 (0,80 – 1,000 interval korelasi sangat kuat) berdasarkan hasil tersebut dapat diartikan bahwa adanya hubungan yang sangat kuat antara gaya kepemimpinan (X_1) dengan kinerja pegawai (Y) Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Mukomuko.

Hasil wawancara yang dilakukan dengan informan ada beberapa tanggapan

yang terangkum mengenai hal-hal yang berhubungan dengan gaya kepemimpinan diantaranya:

Berkaitan dengan sub variabel keteladanan kepemimpinan, berikut jawaban informan :

“Secara pribadi pemimpin tersebut memiliki kemampuan teknis maupun kemampuan secara emosional pemimpin menerapkan kepemimpinan yang demokratis, secara moral juga dapat menjadi teladan” (Sekretaris Daerah Kabupaten Mukomuko)

Sedangkan Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Mukomuko menyatakan sebagai berikut :

“ Bagi saya Pimpinan yang bisa menjadi keteladanan bagi bawahannya adalah pemimpin yang bisa me-manage bawahannya untuk bekerja dalam artian bagaimana dia mengupayakan bawahannya bisa bergerak karena melakukan suatu sistem”.

Pendapat senada disampaikan oleh Kepala Bagian Humas adalah:

Menurut saya pemimpin perlu jadi teladan bagi kita dengan baik dan disiplin.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa keteladanan kepemimpinan merupakan bagian dari gaya kepemimpinan sangat berhubungan dengan kinerja baik dari kemampuan teknis, manajemen dan disiplin dari pimpinan.

Berhubungan dengan kemampuan membangkitkan semangat bekerja bagi pegawai.

Menurut Sekretaris Daerah Kabupaten Mukomuko adalah sebagai berikut:

Menerapkan suatu sistem kerja sebagai tugas kolektif menjadikan bawahan sebagai mitra dalam tujuan

Sedangkan menurut kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Mukomuko adalah :

“ Bagi saya mampu membangkitkan semangat bekerja untuk mencapai tujuan itu kita memberi kenyamanan dulu pada bawahan dalam artian memberi kenyamanan dalam suatu pekerjaan dan dalam lingkungan itu sendiri, kenyamanan pikiran dan hati. Jika kenyamanan itu kita ciptakan dalam ruangan atau bawahan maka tujuan akan tercapai”.

Menurut Kepala Bagian Humas adalah:

Dengan cara bekerja dengan semampu kita mengajak bawahannya bekerjasama dan saling bahu membahu

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat di simpulkan bahwa Kemampuan pimpinan dalam membangkitkan semangat pegawai dalam bekerja sangat di butuhkan bagi pegawai dalam bekerja dengan cara menerapkan sistem kolektif, kenyamanan lingkungan kerja serta bekerjasama dalam mencapai tujuan organisasi.

Berhubungan dengan Pimpinan mendorong staf untuk bekerja.

Menurut Sekretaris Daerah Kabupaten Mukomuko adalah sebagai berikut:

Memotivasi dan memberi teladan kepada bawahannya, kemudian juga memberikan petunjuk dan reward

Sedangkan menurut kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Mukomuko adalah :

“Dengan cara memotivasi, mendorong, menunjukkan dia sebagai pemimpin, memberi pedoman kepada bawahannya, memberi tauladan dan motivasi”.

Menurut Kepala Bagian Humas adalah:

Dengan mengajak mereka bekerjasama, semua pekerjaan diselesaikan dengan baik dan tepat waktu

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat di simpulkan bahwa pimpinan dapat mendorong stafnya untuk bekerja dengan cara memberi motivasi, adanya reward, adanya pedoman kerja yang jelas serta adanya kerjasama yang baik antara pimpinan dengan bawahannya.

Berhubungan dengan Pimpinan mengarahkan dan membimbing bawahannya.

Menurut Sekretaris Daerah Kabupaten Mukomuko adalah sebagai berikut:

Di sesuaikan dengan fungsinya melalui kewenangannya secara terstruktur, melalui personil, melalui diskusi dan rapat

Sedangkan menurut kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Mukomuko adalah :

“Pemimpin sekarang dalam mengarahkan dan membimbing bawahannya sangat baik karena mempunyai SDM potensial sehingga bawahannya bisa bergerak dan pimpinan sekarang menginginkan pekerjaannya selesai tepat waktu”.

Menurut Kepala Bagian Humas adalah:

“Dalam mengarahkan dan membimbing bawahannya pemimpin perlu jadi suri teladan bagi staf kalau pemimpin sudah bekerja dengan baik jelas bawahannya mengikuti “

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat di simpulkan bahwa pimpinan mengarahkan dan membimbing bawahannya dengan cara melalui kewenangannya secara terstruktur, melalui personil, melalui diskusi dan rapat dan adanya pengarahan serta bimbingan dari pimpinan.

Berhubungan dengan dorongan pimpinan kepada bawahannya untuk aktif dalam mengembangkan kemampuan.

Menurut Sekretaris Daerah Kabupaten Mukomuko adalah sebagai berikut:

Dengan cara memberi motivasi dalam bekerja, menerapkan sistem kerja dan memberikan reward

Sedangkan menurut kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Mukomuko adalah :

“Dengan cara memberi reward memberi perhatian pada bawahannya, memberi pekerjaan sesuai dengan kemampuan dan skill bawahannya”.

Menurut Kepala Bagian Humas adalah:

Dengan cara mengajak mereka bekerjasama dan semua pekerjaan diselesaikan dengan baik dan tepat waktu

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat di simpulkan bahwa dorongan pimpinan kepada bawahannya untuk aktif dalam mengembangkan kemampuan dengan cara penerapan sistem kerja, adanya reward, memberikan pekerjaan sesuai dengan kemampuan dan skill dari bawahan serta bekerjasama dalam menyelesaikan suatu pekerjaan secara baik dan tepat waktu.

Berhubungan dengan kemampuan pimpinan dalam mengambil keputusan.

Menurut Sekretaris Daerah Kabupaten Mukomuko adalah sebagai berikut:

“Pada umumnya dalam mengambil keputusan dilakukan dengan melalui lembar jawaban diskusi, kemudian keputusan yang diambil berdasarkan pertimbangan bawahan”

Sedangkan menurut kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Mukomuko adalah :

“Pimpinan dalam mengambil keputusan selalu dengan musyawarah dengan kepala bidang dan kepala seksi sehingga keputusan yang diambil adalah keputusan yang rasional ”.

Menurut Kepala Bagian Humas adalah:

“Dengan melihat situasi dan kondisi bagaimana bawahan cara mengajak mereka bekerjasama dan semua pekerjaan diselesaikan dengan baik dan tepat waktu “

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat di simpulkan bahwa kemampuan pimpinan dalam mengambil keputusan dengan cara keputusan yang diambil berdasarkan pertimbangan bawahan, Pimpinan dalam mengambil keputusan selalu dengan musyawarah dengan kepala bidang dan kepala seksi.

Berhubungan dengan keputusan yang rasional dan objektif.

Menurut Sekretaris Daerah Kabupaten Mukomuko adalah sebagai berikut:

Berdasarkan aturan yang ada, dan menerima masukan dari bawahan

Sedangkan menurut kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Mukomuko adalah :

Dapat dilihat dari hasil keputusannya selalu tepat guna.

Menurut Kepala Bagian Humas adalah:

Dengan memberikan saran dan bimbingan yang terarah dan tepat sarannya

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat di simpulkan bahwa keputusan yang rasional dan objektif harus berdasarkan aturan yang ada, tepat guna dan tepat sasaran.

Berhubungan dengan kemampuan teknis pekerjaan.

Menurut Sekretaris Daerah Kabupaten Mukomuko adalah sebagai berikut:

Dari segi teknis pemimpin memahami teori manajemen yang sifatnya teknis

Sedangkan menurut kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Mukomuko adalah :

Pimpinan mampu mengarahkan bawahannya sehingga kantor bisa berjalan dengan lancar.

Menurut Kepala Bagian Humas adalah:

Sangat baik, cara pengarahannya sangat bagus dan cara mengayomi juga baik

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat di simpulkan bahwa kemampuan teknis pekerjaan para pimpinan sangat baik, baik dari penguasaan manajemen, pengarahan bawahan dan adanya pengayoman yang baik dari pimpinan.

Berhubungan dengan supervisi dan evaluasi.

Menurut Sekretaris Daerah Kabupaten Mukomuko adalah sebagai berikut:

Dilakukan dengan penguasaan internal dan dengan cara evaluasi maupun penilaian

Sedangkan menurut kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Mukomuko adalah :

“Dengan cara melihat kemampuan dari para staf dan melihat dengan cara kerja mereka untuk bekerja menyelesaikan suatu masalah”.

Menurut Kepala Bagian Humas adalah:

Dengan memberikan pekerjaan pada staf kemudian di evaluasi dan dinilai apakah orang itu mampu atau tidak

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat di simpulkan bahwa supervisi dan evaluasi yang dilakukan sudah berjalan baik dari penguasaan internal maupun penilaian hasil kerja dari para staf.

Berhubungan dengan kemampuan memimpin rapat.

Menurut Sekretaris Daerah Kabupaten Mukomuko adalah sebagai berikut:

“Sangat baik”

Sedangkan menurut kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Mukomuko adalah :

“Kemampuan cukup, dalam setiap rapat selalu bisa mengeluarkan pendapat dan selalu mendengar pendapat dari bawahannya sehingga hasil keputusan adalah hasil bersama”.

Menurut Kepala Bagian Humas adalah:

Kemampuan pimpinan dalam memimpin rapat sangat bagus dan dapat dimengerti

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat di simpulkan bahwa kemampuan memimpin sangat baik, dalam setiap rapat selalu bisa mengeluarkan pendapat dan selalu mendengar pendapat dari bawahannya sehingga hasil keputusan adalah hasil bersama.

Berhubungan dengan komunikasi

Menurut Sekretaris Daerah Kabupaten Mukomuko adalah sebagai berikut:

Komunikasi yang disampaikan mampu dipahami audien/bawahan

Sedangkan menurut kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Mukomuko adalah :

Komunikasinya cukup baik, komunikasi terhadap sesama pejabat, bawahan dan masyarakat.

Menurut Kepala Bagian Humas adalah:

“Dapat dimengerti dan jelas”

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat di simpulkan bahwa kemampuan komunikasi pimpinan cukup baik, baik berkomunikasi terhadap sesama pejabat, bawahan dan masyarakat.

Berhubungan dengan Kemampuan pembuatan konsep pekerjaan.

Menurut Sekretaris Daerah Kabupaten Mukomuko adalah sebagai berikut:

Dengan cara menyusun rencana-rencana kerja dan dengan cara mengevaluasi

Sedangkan menurut kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Mukomuko adalah :

“Dalam membuat konsep pekerjaan dilihat dulu pekerjaan apa yang akan dikerjakan atau dilakukan sehingga pekerjaan itu mempunyai daftar dan acuan”.

Menurut Kepala Bagian Humas adalah:

Diarahkan dengan sebaik mungkin sehingga kami dapat mengerti apa yang dimaksud terhadap tujuan pimpinan

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat di simpulkan bahwa kemampuan pembuatan konsep pekerjaan disusun berdasarkan rencana kerja dan evaluasi dan memiliki daftar acuan yang jelas.

Berhubungan dengan pengembangan program.

Menurut Sekretaris Daerah Kabupaten Mukomuko adalah sebagai berikut:

“Dengan cara melakukan evaluasi”

Sedangkan menurut kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Mukomuko adalah :

Kemampuannya cukup bagus dalam membuat dokumen dan program sehingga kantor ini bisa dikerjakan dengan baik.

Menurut Kepala Bagian Humas adalah:

Dengan memberikan bimbingan untuk staf dan saran yang dapat di mengerti

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat di simpulkan bahwa kemampuan pengembangan program sudah cukup bagus dengan cara melakukan evaluasi dan bimbingan kepada staf.

Berhubungan dengan inovator sebagai alternatif sistem pekerjaan

Menurut Sekretaris Daerah Kabupaten Mukomuko adalah sebagai berikut:

Dengan cara memberikan motivasi, memberikan pandangan dan wawasan

Menurut Kepala Bagian Humas adalah:

“Untuk mencapai tujuan yang baik”

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat di simpulkan bahwa pemimpin sebagai inovator sebagai alternatif sistem pekerjaan dengan cara memberikan motivasi, memberikan pandangan dan wawasan.

Berhubungan dengan tindakan korektif

Menurut Sekretaris Daerah Kabupaten Mukomuko adalah sebagai berikut:

“Kemampuan bagus, tindakan yang dilakukan dengan cara mengkoreksi kesalahan yang telah ada dan tidak mengulangi hal yang sama dan menambang strategi yang baik”

Sedangkan menurut kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Mukomuko adalah :

Dalam melakukan tindakan korektif terhadap kesalahan pekerjaan, pimpinan.

Menurut Kepala Bagian Humas adalah:

Dengar membimbing dan memberi arahan sehingga kita mudah mengerti

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat di simpulkan bahwa kemampuan tindakan korektif cukup bagus, upaya yang dilakukan dengan cara mengkoreksi kesalahan yang telah ada dan tidak mengulangi hal yang sama dan menambang strategi yang baik.

2. Hubungan disiplin kerja (X_2) dengan kinerja (Y).

Hasil analisis hubungan disiplin kerja (X_2) dengan kinerja (Y) dari hasil *cross tabulation* dapat dilihat pada tabel 4.13. di bawah ini:

Tabel 4.13.
Hubungan disiplin kerja (X_2) dengan kinerja (Y)

Crosstab								
			Disiplin Kerja				Total	
			Tidak Setuju	Ragu-ragu	Setuju	Sangat Setuju		
Kinerja	Tidak Setuju	Expected Count	1.8	4.7	5.5	1.0	13.0	
		% within Kinerja	84.6%	7.7%	7.7%	.0%	100.0%	
	Ragu-ragu	Expected Count	3.2	8.3	9.7	1.8	23.0	
		% within Kinerja	4.3%	65.2%	30.4%	.0%	100.0%	
	Setuju	Expected Count	8.1	20.9	24.4	4.6	58.0	
		% within Kinerja	33.4%	34.5%	55.2%	6.9%	100.0%	
	Sangat Setuju	Expected Count	.8	2.2	2.5	.5	6.0	
		% within Kinerja	.0%	.0%	33.3%	66.7%	100.0%	
	Total		Expected Count	14.0	36.0	42.0	8.0	100.0
			% within Kinerja	14.0%	36.0%	42.0%	8.0%	100.0%

Sumber : Data Primer : Diolah Tahun 2011

Berdasarkan tabel 4.13 hasil analisis hubungan antara disiplin kerja (X_2) dengan kinerja pegawai (Y) pada Sekretariat Pemerintah Daerah Kabupaten Mukomuko Provinsi Bengkulu dimana jumlah tingkat harapan yang di inginkan adalah pada jawaban setuju 42 orang dan jawaban sangat setuju berjumlah 8 orang secara persentase jumlah tingkat harapan hubungan antara disiplin kerja dengan kinerja sebesar 50%. Berdasarkan hasil tabulasi silang tersebut dapat diartikan bahwa pegawai pada Sekretariat Pemerintah Daerah Kabupaten Mukomuko Provinsi Bengkulu menyatakan sangat setuju dan setuju adanya hubungan antara disiplin kerja (X_2) dengan Kinerja (Y).

Untuk menguji hubungan antara disiplin kerja (X_2) dengan kinerja pegawai (Y) Kantor Sekretariat Pemerintah Daerah Kabupaten Mukomuko Mukomuko Provinsi Bengkulu. Maka akan di uji melalui *Chi Square Test*. Hasil uji *Chi Square Test* dapat dilihat pada tabel 4.14 dibawah ini.

Tabel 4.14
Hasil Uji hubungan antara gaya kepemimpinan (X_1) dengan kinerja (Y)
Chi-Square Tests

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	99.492 ^a	9	.000
Likelihood Ratio	69.058	9	.000
Linear-by-Linear Association	42.504	1	.000
N of Valid Cases	100		

a. 10 cells (62.5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .48.

Sumber : Data Primer : Diolah Tahun 2011

Berdasarkan hasil uji Pearson Chi-Square didapat nilai $X^2 = 99.492$ dengan asymp. Sig. (2-sided)=0,000<0.01 berarti signifikan. Jadi H_0 ditolak dan H_a diterima yang berarti disiplin kerja (X_2) berhubungan signifikan dengan kinerja pegawai (Y) pada Sekretariat Pemerintah Daerah Kabupaten Mukomuko Provinsi Bengkulu.

Untuk melihat Keeratan hubungan disiplin kerja (X_2) dengan kinerja pegawai (Y) pada Sekretariat Pemerintah Daerah Kabupaten Mukomuko Provinsi Bengkulu. seperti terlihat pada tabel 4.15. di bawah ini.

Tabel 4.15.
Keeratan hubungan disiplin kerja (X_2) dengan kinerja pegawai (Y) pada Sekretariat Pemerintah Daerah Kabupaten Mukomuko Provinsi Bengkulu
Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Contingency Coefficient	.706	.000
N of Valid Cases	100	

Sumber : Data Primer : Diolah Tahun 2011

Berdasarkan tabel 4.15. tersebut hasil uji *contingency coefficient* di dapat nilai $C=0,706$ dengan approx. Sig. =0,000<0,01 berarti signifikan. Berdasarkan hasil uji *contingency coefficient* di dapat nilai $C=0,706$ di korelasikan pada tabel tingkat hubungan tersebut maka dapat diartikan bahwa 0, 706 (0,60 – 0799 Interval Korelasi Kuat) berdasarkan hasil tersebut dapat diartikan bahwa adanya hubungan yang kuat antara disiplin kerja (X_2) dengan kinerja pegawai (Y) pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mukomuko .

Berikut ini *check list* tanggapan informan yang mengenai disiplin kerja.

Tabel check list tanggapan informan yang mengenai disiplin kerja

No	Pertanyaan tentang Disiplin Kerja	Ya	Tdk
1.	Keteraturan merupakan cerminan dari kedisiplinan	√	
2.	Kedisiplinan dapat menciptakan kelancaran dalam pelaksanaan tugas	√	
3.	Kedisiplinan menciptakan keserasian dalam bekerja	√	
4.	Kedisiplinan akan menumbuhkan keharmonisan dalam bekerja	√	
5.	Kedisiplinan dapat menciptakan ketertiban dalam sebuah organisasi	√	
6.	Kedisiplinan akan membuahkan hasil kerja yang baik	√	
7.	Kedisiplinan yang dilakukan pada akhirnya akan menguntungkan organisasi	√	
8.	Dengan melakukan evaluasi menjadikan pekerjaan menjadi efektif dan efisiensi	√	
9.	Evaluasi sangat berpengaruh terhadap kedisiplinan yang dilakukan	√	
10.	Dengan sistem kerja yang lebih baik maka tujuan organisasi cepat tercapai	√	
11.	Sistem kerja yang lebih baik dapat memperlancar jalannya organisasi	√	
12.	Sistem kerja yang lebih baik lebih menghemat waktu	√	
13.	Dengan kedisiplinan yang dilakukan maka visi organisasi akan tercapai	√	

No	Pertanyaan tentang Disiplin Kerja	Ya	Tdk
14.	Dengan kedisiplinan yang dilakukan maka misi organisasi akan tercapai	√	
15.	Dengan kedisiplinan yang dilakukan maka maksud dan tujuan organisasi akan tercapai	√	

Berdasarkan tabel tersebut yang berhubungan dengan disiplin kerja maka dapat disimpulkan bahwa penerapan disiplin kerja dengan 15 langkah tersebut semuanya jawaban "ya" yang artinya bahwa 15 langkah tersebut sudah ada dan diterapkan di sekretariat daerah Kabupaten Mukomuko.

3. Hubungan secara bersama-sama variabel gaya kepemimpinan (X_1) dan disiplin kerja (X_2) dengan kinerja (Y).

Berdasarkan tujuan penelitian dan rumusan masalah untuk mengetahui hubungan secara bersama-sama variabel gaya kepemimpinan (X_1) dan disiplin kerja (X_2) dengan kinerja (Y) maka hasil pengolahan datanya di peroleh pada tabel *correlation* di bawah ini.

Correlations

			Gaya kepemimpinan	Disiplin Kerja	Kinerja
Spearman's rho	Gaya kepemimpinan	Correlation Coefficient	1.000	.636**	.956**
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.000
		N	100	100	100
	Disiplin Kerja	Correlation Coefficient	.636**	1.000	.598**
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000
		N	100	100	100
	Kinerja	Correlation Coefficient	.956**	.598**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.
		N	100	100	100

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

UNIVERSITAS TERBUKA

Berdasarkan hasil *correlation* atau hubungan secara bersama-sama variabel gaya kepemimpinan (X_1) dan disiplin Kerja (X_2) dengan kinerja (Y), dapat di lihat bahwa semua variabel secara bersama-sama menunjukkan angka sig 0.000, jika di bandingkan dengan alpha 0.005 maka dapat diartikan bahwa variabel gaya kepemimpinan (X_1) dan disiplin kerja (X_2) secara bersam-sama memiliki hubungan yang signifikan dengan variabel kinerja. Artinya semuanya varibel memiliki keeratan hubungan yang tidak dapat dipisahkan karena hasilnya diperoleh nilai signifikan.

G. Pembahasan

Merujuk pada hasil analisis hubungan gaya kepemimpinan dan disiplin kerja dengan kinerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mukomuko Provinsi Bengkulu, maka selanjutnya dibahas secara masing-masing variabel gaya kepemimpinan dengan kinerja pegawai variabel sebagai berikut:

1. Hubungan gaya kepemimpinan (X_1) dengan kinerja Pegawai (Y) pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mukomuko Provinsi Bengkulu

Hasil analisis hubungan antara gaya kepemimpinan (X_1) dengan kinerja pegawai (Y) pada Sekretariat Pemerintah Daerah Kabupaten Mukomuko Provinsi Bengkulu di mana jumlah tingkat harapan yang di inginkan adalah pada jawaban setuju 58 orang dan jawaban sangat setuju

berjumlah 6 orang secara persentase jumlah tingkat harapan hubungan antara Gaya kepemimpinan dengan kinerja sebesar 73 %. Berdasarkan hasil tabulasi silang tersebut dapat diartikan bahwa pegawai Kantor Sekretariat Pemerintah Daerah Kabupaten Mukomuko Provinsi Bengkulu menyatakan sangat setuju dan setuju adanya hubungan antara gaya kepemimpinan (X_1) dengan kinerja (Y).

Hasil uji Pearson Chi-Square didapat nilai $X^2 = 2,633$ dengan asymp. Sig. (2-sided)=0,000<0.01 berarti signifikan. Jadi H_0 ditolak dan H_a diterima yang berarti gaya kepemimpinan (X_1) berhubungan signifikan dengan kinerja pegawai (Y) pada Sekretariat Pemerintah Daerah Kabupaten Mukomuko Provinsi Bengkulu.

Hasil uji *contingency coefficient* di dapat nilai $C=0,851$ dengan approx. Sig. =0,000<0,01 berarti signifikan. Berdasarkan hasil uji *contingency coefficient* di dapat nilai $C=0,851$ di korelasikan pada tabel tingkat hubungan tersebut maka dapat diartikan bahwa 0, 851 (0,80 – 1,000 interval korelasi sangat kuat) berdasarkan hasil tersebut dapat diartikan bahwa adanya hubungan yang sangat kuat antara gaya kepemimpinan (X_1) dengan kinerja pegawai (Y) pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mukomuko.

Berdasarkan hasil yang telah di uji secara statistik yang berhubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja maka gaya kepemimpinan di lingkungan pemerintah Kabupaten Mukomuko pada umumnya dan kantor sekretariat pemerintah Kabupaten Mukomuko, di mana gaya

kepemimpinan tersebut dapat mengkoordinasikan pekerjaan anggotanya dengan menekankan rasa tanggung jawab bersama dan menganggap organisasi bukan milik pribadi atau kelompok. Gaya kepemimpinan demokratis selalu mendengarkan nasehat dan saran setiap anggotanya. Pemimpin yang demokratis biasanya berfungsi sebagai katalisator dalam proses pencapaian tujuan. Pemimpin yang demokratis dalam melakukan aktivitas selalu berpegang teguh pada asas atau ideologi negaranya. Hal ini penting agar setiap kebijakan yang dibuat sesuai dengan ideologi negaranya. Begitu juga dengan para birokrat yang ada di sekretariat pemerintah daerah Kabupaten Mukomuko tentunya dalam menjalankan gaya kepemimpinan demokratis harus berlandaskan pada nilai-nilai Pancasila. Pengertian gaya kepemimpinan pancasila adalah sebagai berikut ini: "gaya kepemimpinan pancasila adalah bentuk gaya kepemimpinan yang selalu menyebarkan diri pada nilai-nilai dan norma-norma pancasila. semangat gaya kepemimpinan pancasila dapat terwujud apabila nilai-nilai luhur dan warisan nenek moyang dapat dipadukan dengan nilai-nilai modernisasi yang positif antara lain ciri-ciri demokrasi, rasional, efisien, dan efektif.

Prinsip utama dari gaya kepemimpinan Pancasila *Ing Ngarso Sung Tulodo*, yaitu seorang pemimpin harus mampu menjadi panutan dari orang lain melalui sikap dan perbuatannya. *Ing Madyo mangun Karso*, berarti seorang pemimpin harus mampu membangkitkan semangat berswakarsa dan berkreaasi pada orang yang dipimpinnya. *Tut Wuri Handayani*,

berarti seorang pemimpin harus mampu mendorong orang-orang yang diasuhnya agar berani berjalan di muka dan sanggup bertanggung jawab.

Sebagai pimpinan harus memiliki integritas kepribadian yang mantap serta memiliki kemampuan untuk meyakinkan dan menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan. Untuk itu, segala tindak tanduk dan tingkah lakunya dimanapun ia berada harus dapat dijadikan sebagai panutan. Ia juga dituntut untuk mampu mengambil keputusan yang tepat untuk setiap persoalan yang dihadapi. Ia harus memiliki kecerdasan yang lebih baik dari pada seluruh staf yang dipimpinnya. Keputusan yang cepat dan tepat hanya dapat dilakukan oleh seorang yang cerdas dan berakhlak dan kepribadian yang baik.

Berdasarkan kemampuan seperti itu, seorang pimpinan di daerah akan dapat mendorong wilayahnya untuk menuju kemandirian yang baik dari segi dana maupun dari segi inisiatif untuk mengembangkan wilayah yang dipimpinnya. Disamping itu pula, Pemimpin harus dapat menciptakan iklim sejuk di kantornya, meliputi iklim yang nyaman, aman, bersih, sehat, tertib, rindang, sejuk dan indah, sehingga dapat tercipta ruang kerja serta suasana yang kondusif seperti tidak ada rasa saling curiga, adanya keterbukaan tercipta keakraban, dan kekeluargaan yang harmonis.

Gaya kepemimpinan sesungguhnya tidak ditentukan oleh pangkat atau pun jabatan seseorang. Gaya kepemimpinan adalah sesuatu yang muncul dari dalam dan merupakan buah dari keputusan seseorang untuk

mau menjadi pemimpin, baik bagi dirinya sendiri, bagi keluarganya, bagi lingkungan pekerjaannya, maupun bagi lingkungan sosial dan bahkan bagi negerinya.

Gaya kepemimpinan adalah sebuah keputusan dan lebih merupakan hasil dari proses perubahan karakter atau transformasi internal dalam diri seseorang. Gaya kepemimpinan bukanlah jabatan atau gelar, melainkan sebuah kelahiran dari proses panjang perubahan dalam diri seseorang. Ketika seseorang menemukan visi dan misi hidupnya, ketika terjadi kedamaian dalam diri (*inner peace*) dan membentuk bangunan karakter yang kokoh, ketika setiap ucapan dan tindakannya mulai memberikan Hubungan kepada lingkungannya, dan ketika keberadaannya mendorong perubahan dalam organisasinya, pada saat itulah seseorang lahir menjadi pemimpin sejati. Jadi pemimpin bukan sekedar gelar atau jabatan yang diberikan dari luar melainkan sesuatu yang tumbuh dan berkembang dari dalam diri seseorang. Gaya kepemimpinan lahir dari proses internal (*leadership from the inside out*).

Justru seringkali seorang pemimpin sejati tidak diketahui keberadaannya oleh mereka yang dipimpinnya. Bahkan ketika misi atau tugas terselesaikan, maka seluruh anggota tim akan mengatakan bahwa merekalah yang melakukannya sendiri. Pemimpin sejati adalah seorang pemberi semangat (*encourager*), motivator, inspirator, dan maximizer.

Konsep pemikiran seperti ini adalah sesuatu yang baru dan mungkin tidak bisa diterima oleh para pemimpin konvensional yang justru

mengharapkan penghormatan dan pujian (honor and praise) dari mereka yang dipimpinnya. Semakin dipuji bahkan dikultuskan, semakin tinggi hati dan lupa dirilah seorang pemimpin. Justru Gaya kepemimpinan sejati adalah Gaya kepemimpinan yang didasarkan pada kerendahan hati (humble).

2. Hubungan disiplin kerja (X_2) dengan kinerja pegawai (Y) pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mukomuko Provinsi Bengkulu

Hasil analisis hubungan antara disiplin kerja (X_2) dengan kinerja pegawai (Y) Kantor Sekretariat Pemerintah Daerah Kabupaten Mukomuko Provinsi Bengkulu dimana jumlah tingkat harapan yang diinginkan adalah pada jawaban setuju 42 orang dan jawaban sangat setuju berjumlah 8 orang secara persentase jumlah tingkat harapan hubungan antara Disiplin kerja dengan kinerja sebesar 50 %. Berdasarkan hasil tabulasi silang tersebut dapat diartikan bahwa pegawai Kantor Sekretariat Pemerintah Daerah Kabupaten Mukomuko Provinsi Bengkulu menyatakan sangat setuju dan setuju adanya hubungan antara disiplin kerja (X_2) dengan kinerja (Y).

Hasil uji Pearson Chi-Square didapat nilai $X^2 = 99.492$ dengan asymp. Sig. (2-sided)=0,000<0.01 berarti signifikan. Jadi H_0 ditolak dan H_a diterima yang berarti disiplin kerja (X_2) berhubungan signifikan dengan kinerja pegawai (Y) pada Sekretariat Pemerintah Daerah Kabupaten Mukomuko Provinsi Bengkulu.

Hasil uji *contingency coefficient* di dapat nilai $C=0,706$ dengan approx. Sig. =0,000<0,01 berarti signifikan. Berdasarkan hasil uji *contingency coefficient* di dapat nilai $C=0,706$ di korelasikan pada tabel tingkat hubungan tersebut maka dapat diartikan bahwa 0,706 (0,60 – 0799 interval korelasi kuat) berdasarkan hasil tersebut dapat diartikan bahwa adanya hubungan yang kuat antara disiplin kerja (X_2) dengan kinerja pegawai (Y) pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mukomuko.

Berdasarkan hasil pengujian hubungan antara disiplin kerja dengan kinerja menunjukkan hubungan yang kuat, dengan adanya keeratan hubungan tersebut maka disiplin kerja perlu ditingkatkan khususnya di kantor sekretariat pemerintah daerah Kabupaten Mukomuko.

Disiplin merupakan arahan untuk melatih dan membentuk seseorang melakukan sesuatu menjadi lebih baik. Disiplin adalah suatu proses yang dapat menumbuhkan perasaan seseorang untuk mempertahankan dan meningkatkan tujuan organisasi secara obyektif, melalui kepatuhannya menjalankan peraturan organisasi.

Disiplin merupakan suatu sikap atau perilaku dan ketaatan Dengan ketentuan-ketentuan dan atau peraturan yang berlaku yang harus dilaksanakan seseorang secara sadar dengan penuh tanggung jawab. Dengan pengertian disiplin berarti kepatuhan dan ketaatan Dengan semua norma yang berlaku dalam lingkungan tertentu berdasarkan nurani dan pemahaman secara rasional atas norma tersebut.

Disiplin sangat penting untuk pertumbuhan organisasi, digunakan terutama untuk memotivasi pegawai agar dapat mendisiplinkan diri dalam melaksanakan pekerjaan baik secara perorangan maupun kelompok. Disamping itu disiplin bermanfaat mendidik pegawai untuk mematuhi dan menyenangkan peraturan, prosedur, maupun kebijakan yang ada, sehingga dapat menghasilkan kinerja yang baik.

Disiplin merupakan suatu keadaan tertib dimana orang-orang yang tergabung dalam suatu organisasi tunduk pada peraturan-peraturan yang berlaku dengan rasa senang hati. Disamping itu disiplin juga merupakan usaha yang dilakukan untuk menciptakan suatu kondisi motivasi yang tertib secara berdayaguna dan berhasilguna melalui suatu pengaturan yang tepat.

Disiplin pada hakikatnya merupakan perilaku individu yang mengacu pada keterlibatan dan tanggung jawab yang dimiliki seseorang dalam suatu organisasi dengan beban pekerjaan dengan konsekuensi logis yang telah disepakati, jadi kedisiplinan ialah perwujudan manifestasi sikap dan perilaku seseorang pegawai untuk taat dan patuh pada norma-norma dan etika kerja yang harus dilaksanakan dengan penuh tanggung jawab. Kesetiaan, menurut pembinaan kepegawaian, adalah tekad dan kesanggupan untuk mentaati, melaksanakan, dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab. Sudah barang tentu tekad dan kesanggupan dimaksud perlu dibuktikan dengan sikap dan tingkah laku sehari-hari dalam perbuatan tugas.

Peraturan disiplin merupakan suatu peraturan yang memuat keharusan, larangan, dan sanksi apabila keharusan itu tidak dilaksanakan atau tidak diindahkan oleh pegawai yang bersangkutan. Dengan kata lain Pegawai Negeri Sipil yang baik tidak dibenarkan melakukan pelanggaran ketentuan perundang-undangan yang berlaku. Keharusan yang akan dimuat dalam peraturan disiplin Pegawai Negeri Sipil antara lain yang harus ditaati seluruh Pegawai Negeri Sipil di lingkungan sekretariat pemerintah daerah Kabupaten Mukomuko adalah :

1. Menepati segala peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku serta melaksanakan perintah-perintah kedinasan yang diberikan oleh atasan yang berhak.
2. Melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya serta memberikan pelayanan yang baik dengan masyarakat sesuai dengan bidang tugasnya.
3. Menggunakan dan memelihara barang-barang dinas dengan sebaik-baiknya.
4. Bersikap dan bertingkah laku sopan santun Dengan masyarakat, sesama pegawai, dan Dengan atasan.

3. Hubungan gaya kepemimpinan dan disiplin Kerja secara bersama-sama dengan kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mukomuko Provinsi Bengkulu

Berdasarkan hasil *correlation* atau hubungan secara bersama-sama antara variabel gaya kepemimpinan dan disiplin kerja dengan kinerja, dapat dilihat bahwa semua variabel secara bersama-sama menunjukkan angka sig 0.000, jika dibandingkan dengan alpha 0.005 maka dapat diartikan bahwa variabel gaya kepemimpinan dan disiplin kerja secara bersama-sama memiliki hubungan yang signifikan dengan variabel kinerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mukomuko Provinsi Bengkulu.

Gaya kepemimpinan yang ditunjukkan antara lain sikap, keterampilan dan profesionalisme pegawai, dan juga variabel disiplin kerja antara lain sikap, tingkah laku dan moral dengan variabel kinerja pegawai yang berupa efektivitas, efisiensi dan output kinerja pegawai telah menunjukkan hubungan yang signifikan. Artinya keeratan hubungan yang tidak dapat dipisahkan antara variabel gaya kepemimpinan dengan disiplin kerja pada sekretariat Daerah Kabupaten mukomuko Provinsi Bengkulu.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut di atas menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan disiplin kerja berhubungan dengan kinerja pegawai. Aspek koordinasi/pengarahan penting dalam pengelolaan sektor publik merupakan bagian kinerja publik yang tetap dilaksanakan dengan baik. Koordinasi kegiatan dalam organisasi public adalah vertikal (*top-down*), dengan

keberhasilan pelaksanaan kebijakan dan program ditentukan oleh pengendalian dan koordinasi sempurna. Gaya kepemimpinan yang baik dan disiplin yang baik pula maka hal ini juga didukung oleh arus informasi yang lancar serta ketersediaan sumber daya yang lengkap.

Berdasarkan kenyataannya arus informasi tersebut berhadapan dengan mekanisme pertukaran dan perundingan (*principal - agent theory*). Misi dan strategi menjadi kurang berguna bila, dihadapkan dengan kerumitan situasi nyata pada tingkat operasional. Teori-teori kontrol dan koordinasi pengelolaan dengan segala instrumen dan teknologinya dapat menjadi kurang efektif berhadapan dengan motivasi, disiplin kerja dan kepentingan individu dalam operasional.

Saling percaya (*mutual trusted*) antara atasan dan bawahan adalah satu syarat keberhasilan di tingkat operasional, dan sebaliknya bawahan percaya bahwa arahan atasan adalah benar. Dengan kata lain, penyimpangan dalam penanganan arus informasi (*moral hazard and hidden information*) merupakan aspek yang menghambat keberhasilan pencapaian tujuan organisasi.

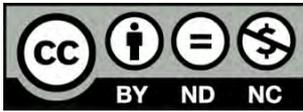
Keberhasilan pencapaian tujuan lembaga dalam organisasi publik ditentukan oleh dua faktor. Pertama, tujuan atau arahan kebijakan yang jelas, sedangkan kedua adalah strategi pengelolaan program yang baik, yang ditentukan oleh kemampuan pengelolaan pengelola dan dukungan dari kelompok target program. Kritik dengan konsep ini menyangkut kriteria tentang arahan kebijakan yang jelas dan strategi pengelolaan yang baik itu

sebagai dasar untuk evaluasi. Arahan kebijakan bersifat umum dan rumusan rencana strategik bersifat dinamis, tergantung pada pengalaman dan kemampuan perencana dalam merumuskan visi. Pengalaman dan kemampuan tersebut berubah dari waktu ke waktu.

Formalisasi kebijakan dan strategi ke dalam cara-cara pengelolaan yang lebih konkrit melalui pendekatan rasional seperti MBO dan PPBS kurang menekankan pada proses pengelolaan sebagai dasar evaluasi. Kritik Dengan kelemahan cara pengelolaan ini telah melahirkan upaya penyempurnaan dengan apa yang disebut penemuan ulang proses administrasi publik yang lebih menekankan pada evaluasi Dengan hasil dan dampak dari proses pelaksanaan kebijakan publik.

Penyempurnaan ini berarti *pergeseran penekanan pengelolaan dari aspek koordinasi mencapai tujuan kepada transformasi sumber daya untuk mencapai hasil dan dampak yang diinginkan*. Seiring dengan itu berkembang pula apa yang disebut dengan rekayasa ulang (*reengineering*) yang menekankan pada pengelolaan proses berdasarkan visi baru sebagai arahan kebijakan dalam dunia bisnis, yang juga diperbincangkan dalam sektor publik. Dalam hal menegakkan kriteria evaluasi juga berkembang apa yang disebut sistem standar maksimum (*benchmarking*) dalam masukan, proses maupun keluaran sistem pengelolaan.

Berdasarkan uraian tersebut dapat dibuat ringkasan sebagai berikut. Pertama, gaya kepemimpinan dan disiplin kerja merupakan suatu bagian sistem sebagai kesatuan hubungan tiga komponen : kebijakan, organisasi dan



manajemen dalam lingkungan politik dapat diterima secara teoritik. Kedua, proses berpikir sistem untuk menjelaskan tiga unsur tersebut dengan pendekatan sistem yaitu melihat interaksi komponen-komponen tersebut secara menyeluruh dan terpadu.

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

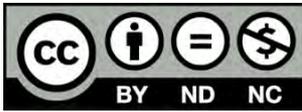
Berdasarkan hasil penelitian yang telah melalui proses pengolahan data dan pengujian validitas data, hasilnya menunjukkan hasil yang positif sehingga dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan mempunyai hubungan yang positif dengan kinerja pegawai di lingkungan pemerintah Kabupaten Mukomuko, yang ditunjukkan dengan demokratis, dapat mengkoordinasikan pekerjaan anggotanya dengan menekankan rasa tanggungjawab bersama dan menganggap organisasi bukan milik pribadi atau kelompok.
2. Disiplin kerja dengan kinerja menunjukkan hubungan yang positif dengan kinerja pegawai yang ditunjukkan sikap, tingkah laku dan moral dalam menciptakan keserasian dalam bekerja, menumbuhkan keharmonisan dalam bekerja untuk mencapai tujuan organisasi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mukomuko.
3. Gaya kepemimpinan dan disiplin kerja secara bersama-sama memiliki hubungan yang erat atau hubungan yang signifikan dengan kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mukomuko Provinsi Bengkulu.

B. Saran-saran

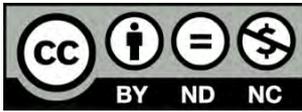
Berdasarkan hasil kesimpulan dari penelitian ini menjelaskan pentingnya gaya kepemimpinan dan disiplin kerja pegawai yang ada di sekretariat pemerintah daerah Kabupaten Mukomuko, maka peneliti dapat memberikan saran sebagai berikut:

1. Pimpinan yang ada pada satuan kerja pemerintah daerah harus mampu memindahkan keterampilan kerja dan pengetahuannya kepada bawahan.
2. Pemimpin harus bisa seperti instruktur atau guru yang dapat mengarahkan serta membimbing bawahannya.
3. Pemimpin bisa memberi petunjuk, pengarahan dan koreksi terhadap bawahannya.
4. Pemimpin bisa mengawasi pelaksanaan kebijaksanaan.
5. Pemimpin mampu memberikan memotivasi kepada bawahannya.
6. Pegawai negeri sipil dalam disiplin dapat menepati segala peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku serta melaksanakan perintah-perintah kedinasan yang diberikan oleh atasan yang berhak.
7. Pegawai negeri sipil mampu melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya serta memberikan pelayanan yang baik Dengan masyarakat sesuai dengan bidang tugasnya.
8. Pegawai negeri sipil dapt menggunakan dan memelihara barang-barang dinas dengan sebaik-baiknya.

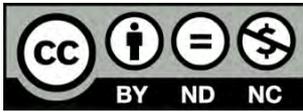


DAFTAR PUSTAKA

- Aminullah, (2000). *Analisis Kebijakan: Pendekatan Metode dan Teknik Analisis*. Jakarta:Cides.
- Bimo, (2006). *Transformasi Kepimpinan*, Jakarta:LP3ES.
- Bintoro, Tjokroamidjojo. (2003). *Pengantar Administrasi Pembangunan*. Jakarta: LP3ES.
- Davis, Keith. (2000). *Human Relation at Work*, Tokyo:Kogakusha.
- Gunawan B.(2007). *Diktat Metodologi Penelitian, Program Pascasarjana*, , Yogyakarta: Universitas Pramita Indonesia.
- Hasibuan, M.S.P.(2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Dasar dan Kunci Keberhasilan*. Jakarta: Haji Masagung.
- Irwansyah, (2001). *Pengawasan Pimpinan*, Yogyakarta: Gajah Mada Press
- Kartono, Kartini. (200). *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta: Rajawali Prise
- Kellinger, Fred. (2006). *Azas-azas Penelitian Behavioural*, alih bahasa LK Simatupang. Jogjakarta. Gadjah Mada University Press.
- Martoyo, S. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- M Pfiffner, John. and Robert.V. Presthus. (2003). *Public Administration*, New York: Ronald Press.
- Nazir, M. (2000). *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Nasution.Naigolan. (2001). *Buku Petunjuk Membuat Tesis, Skripsi, Book Report dan Laporan*, Bandung: Jeemars.
- Nawawi, Hadari. (2002). *Pengawasan Melekat di Lingkungan Aparatur Pemerintah*, Jakarta: Erlangga.
- Nawawi, Hadari. (2003). *Metode Penelitian Bidang Sosial*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Pamudji. (2005). *Budaya Kerja Pemerintahan di Indonesia*. Jakarta: Bina Aksara



- Prajudi, Atmosudirdjo. (2000). *Administrasi dan Manajemen Umum*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Prawirosentono, (2002). *Manajemen Kinerja*, Bandung: Alfabeta
- Sanadji, Kasmiran W. (2000). *Perencanaan dan Pengembangan SDM*. Jakarta: Diktat Kuliah Program Pasca Sarjana Universitas Satyagama,
- Siagian. (2002). *Organisasi, Kemampuan Aparatur dan perilaku Administrasi*. Jakarta. GA
- Suwandi. Eddy. (2005). *Studi tentang Ilmu Administrasi*. Bandung: Sinar Baru Algensindo.
- Sugiono. (2002). *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta
- Suradinata. (2004). *Organisasi dan Manajemen Pemerintahan*. Bandung: Ramadhan
- Sudjana. (2002). *Metoda Statika*. Bandung: Tarsito
- Suharsimi, Arikunto. (2000). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Bina Aksara
- The Liang, Gie. (2003). *Unsur-Unsur Administrasi: Suatu Kumpulan Karangan*. Jogjakarta: Karya Kencana
- Wajong J. Bimo (2006). *Fungsi Administrasi Negara*. Jakarta: Jambatan
- Winardi. (2001) *Pemimpin dan Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Bandung: Alumni
- Young, Paulina V. (2003) *Scientific Social Survey and Research*. Tokyo: Prentice Hall, Inc. and Charles E. Tuttle Co



DOKUMEN

Undang-undang No. 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah.

Undang-undang No. 25 Tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan Pusat dan Daerah.

Undang-undang No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah (Revisi).

Undang-undang No. 32 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan Pusat dan Daerah (Revisi).

PP No. 30 Tahun 1980, tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil Republik Indonesia. Biro Humas Setneg, Jakarta.

UU No. 23 Tahun 2003, tentang Pemekaran Kabupaten Bengkulu Utara menjadi Kabupaten Bengkulu Utara dan Kabupaten Mukomuko.

UNIVERSITAS TERBUKA