

**TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)**

**PELAKSANAAN KEPEMIMPINAN DISIPLIN KERJA  
DAN KINERJA PEGAWAI  
PADA DINAS PENDIDIKAN KABUPATEN SINTANG**



**TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh  
gelar Magister Sains dalam Ilmu Administrasi  
Bidang Minat Administrasi Publik**

Disusun Oleh :

**LUNSA BALU**  
NIM. 014944704

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS TERBUKA  
JAKARTA  
2009**

**UNIVERSITAS TERBUKA**  
**PROGRAM PASCASARJANA**  
**MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

**PERNYATAAN**

TAPM yang berjudul “Pelaksanaan Kepemimpinan Disiplin Pegawai dan Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang” adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun rujukan telah saya nyatakan dengan benar. Apabila di kemudian hari ternyata ditemukannya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Jakarta, November 2009

Yang Menyatakan



( Lunsu Balu )

NIM : 014944704

**ABSTRACT****The Implementation of Discipline Leadership and Staff Performance  
at The Department of National Education Of Sintang District.**

Lunsa Balu

Universitas Terbuka

lunsabalu\_map@yahoo.com

Key Words : Work Discipline, Leadership, Staff Performance

This research was done to know the level of employees discipline at Department of National Education Of Sintang District, supporter factor (leadership factor) staff performance. The variables in this research were work discipline, leadership and staff performance at Department of National Education Of Sintang District. The variables of work discipline in this research included preventive discipline, corrective discipline, and progressive discipline. The variables of leadership in this research included influence, motivation, decision maker and information. Meanwhile, the variables of performance were two variables. The first was process or the way of doing this job and the second is result from that job. The process or the way of doing the job contains of work's steps and procedure, efficiency and effectivity of work, and response of work. Meanwhile, the result of job in analyzed by the quality and quantity of work.

This research used the Qualitative Descriptive Approach and subject of the research are all leader and staff performance at Department of National Education Of Sintang District. The method for collecting data were documentation, interview, and observation.

The analysis of research data reveals that the employees discipline as well as leadership and performance have shown satisfactory levels. The finding indicate the presence of convincing positive relationship between work discipline, leadership and staff performance. However, the management should always be aware that such relationship could undergo changes as a result of external influence and emergence of other variables other than discipline. So, aside from implementing strategy for maintaining present level of discipline, management should also devise strategy for dealing with other emerging variables.

**ABSTRAK****Pelaksanaan Kepemimpinan Disiplin Kerja dan Kinerja Pegawai  
Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang**

Lunsa Balu

Universitas Terbuka

lunsabalu\_map@yahoo.com

Kata Kunci : Disiplin Kerja, Kepemimpinan, Kinerja Pegawai

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui tingkat disiplin pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang, mengetahui faktor pendukung (faktor kepemimpinan) dan kinerja pegawai. Variabel yang akan diteliti pada penelitian ini adalah disiplin kerja, kepemimpinan dan kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang. Variabel kepemimpinan pada penelitian ini terdiri dari pengaruh, motivasi, pengambilan keputusan dan informasi. Variabel disiplin kerja pada penelitian ini terdiri dari disiplin preventif, disiplin korektif dan disiplin progresif. Sedangkan variabel kinerja pegawai dalam penelitian ini terdiri dari dua variabel. Pertama adalah proses pelaksanaan atau cara melakukan pekerjaan dan yang kedua adalah hasil dari pekerjaan tersebut. Proses atau cara melakukan pekerjaan terdiri dari langkah-langkah dan prosedur kerja, ketepatan dan efektifitas kerja serta kecepatan dan responsivitas kerja. Sedangkan hasil dari pekerjaan dilihat dari kualitas kerja dan kuantitas kerja.

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan subjek penelitian seluruh pimpinan dan pegawai di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang. Metode pengumpulan data dilakukan dengan cara dokumentasi, wawancara dan observasi.

Analisa data penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja telah berlangsung dengan baik, demikian juga kepemimpinan dan kinerja pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa telah tergambar secara meyakinkan adanya hubungan yang positif antara disiplin kerja, kepemimpinan dan kinerja pegawai. Namun perlu diwaspadai bahwa hubungan seperti itu bisa berubah sewaktu-waktu, karena pengaruh lingkungan eksternal atau munculnya pengaruh variabel-variabel lain di luar disiplin. Dengan demikian pimpinan harus menerapkan berbagai strategi untuk mempertahankan tingkat disiplin yang sudah tercapai, disamping itu melakukan strategi untuk menanggulangi munculnya variabel lain di luar disiplin.

## LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM ; Pelaksanaan Kepemimpinan Disiplin Kerja dan Kinerja Pegawai  
Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang

Penyusun TAPM : Lunsu Balu

NIM : 014944704

Program Studi : Administrasi Publik

Hari/Tanggal ; Senin, 20 Juli 2009

Menyetujui :

Pembimbing I,



Prof. Dr. Syamsuni Arman, Ph.D

NIP : 130 605 356

Pembimbing II,

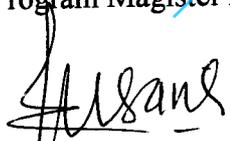


Dr. Lina Warlina

NIP : 131 569 971

Mengetahui,

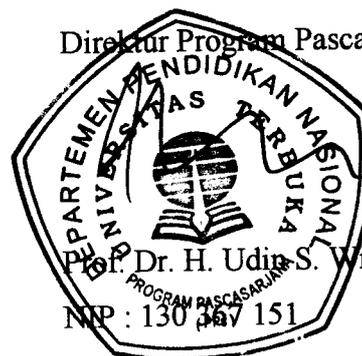
Ketua Bidang Ilmu  
Program Magister Administrasi Publik



Dra. Susanti, M.Si

NIP : 132 502 021

Direktur Program Pascasarjana



Prof. Dr. H. Udin S. Winataputra, M.A

NIP : 130 367 151

**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI MEGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

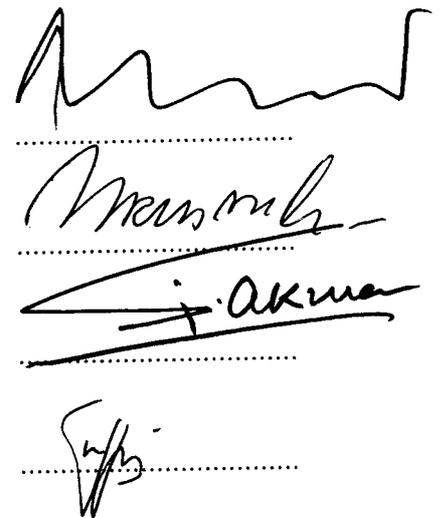
**PENGESAHAN**

NAMA : LUNSA BALU  
 NIM : 014944704  
 PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PUBLIK  
 JUDUL TAPM : PELAKSANAAN KEPEMIMPINAN DISIPLIN KERJA  
 DAN KINERJA PEGAWAI PADA  
 DINAS PENDIDIKAN \KABUPATEN SINTANG

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Administrasi Publik Program Pascasarjana Universitas Terbuka pada :  
 Hari/Tanggal : Sabtu, 31 Oktober 2009  
 Waktu : 14.00 – 16.00 WIB  
 Dan telah dinyatakan LULUS/TIDAK LULUS

**Panitia Penguji TAPM**

Ketua Komisi Penguji :  
 Nama : Prof. Dr. Udin S. Winatapura, MA .....  
 Penguji Ahli :  
 Nama : Prof. Dr. HM. Aries Djaenuri, MA .....  
 Pembimbing I :  
 Nama : Prof. Dr. Syamsuni Arman, Ph.D .....  
 Pembimbing II :  
 Nama : Dr. Lina Marlina .....



Handwritten signatures of the exam committee members, corresponding to the names listed on the left. The signatures are written in black ink on a white background.

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadiran Tuhan Yang Kuasa oleh karena Kasih dan Anugrah-Nya penulisan tesis ini dapat terselesaikan. Tesis yang berjudul “Pelaksanaan Kepemimpinan, Disiplin Kerja dan Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang” merupakan salah satu tugas dan persyaratan yang harus dipenuhi dalam menyelesaikan pendidikan pada jenjang Strata 2 (S2) pada Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka.

Dukungan dari berbagai pihak selama penulis mengikuti perkuliahan pada Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka hingga penulisan tesis ini merupakan sumbangan yang tak ternilai harganya. Proses penulisan ini telah memberikan pengalaman yang sangat berarti bagi penulis tentang arti “Perjuangan, Tantangan, Cobaan dan Kesabaran” yang selalu menghampiri penulis disetiap tahapan penulisan ini. Oleh karena itu melalui kesempatan ini sepatutnyalah penulis menghaturkan ucapan terima kasih kepada :

1. Rektor Universitas Universitas Terbuka Ibu Prof. Ir. Tian Belawati, M.Ed, Ph.D.
2. Direktur Program Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka Bapak Prof . Dr. Udin S. Winataputra, MA.
3. Ketua Bidang Ilmu Program Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka Ibu Dra. Susanti,M.Si.
4. Kepala UPBJJ-UT Pontianak Bapak Ir. Edward Zubir MM
5. Bapak Prof . Dr. Udin S. Winataputra, MA selaku Ketua Komisi Penguji dan Bapak Prof. Dr. HM. Aries Djaenuri, MA selaku penguji ahli atas segala masukan yang membuka wawasan Penulis.
6. Bapak Prof. Dr. Syamsuni Arman, Ph.D selaku pembimbing I dan Ibu Dr. Lina Warlina selaku dosen pembimbing II yang di sela-sela kesibukannya masih sempat meluangkan waktu yang dengan penuh kesabaran membimbing dan mengarahkan penulis demi menuju proses kesempurnaan sehingga penulisan Tesis ini dapat terselesaikan.

7. Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang Bapak Drs. Senen Maryono, M.Si, yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi pada Program Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka.
8. Seluruh dosen pengajar yang selalu membina dan mentransfer ilmu kepada penulis dari awal perkuliahan hingga penyelesaian studi sehingga telah memberikan kontribusi ilmu dalam menambah wawasan, cara berpikir yang dapat dijadikan bekal dalam melaksanakan tugas sekembali dari studi ini.
9. Rekan-rekan seperjuangan di MAP-UT yang bersama-sama menempuh studi dalam suka dan duka, turut andil mendukung penulis untuk tetap bersemangat menyelesaikan seluruh beban tugas.
10. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah memberikan bantuan moril maupun materil dalam menyusun tesis ini.

Penulis menyadari bahwa karya ini masih jauh dari kesempurnaan, oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang konstruktif dari pembaca akan sangat dihargai sehingga penyempurnaan dan perbaikan Tesis ini dapat dilakukan baik masa kini maupun di masa yang akan datang.

Akhirnya dalam Doa penulis bermohon semoga semua bantuan yang telah diberikan akan mendapatkan imbalan yang berlipat ganda dari Tuhan Yang Maha Pengasih.

Jakarta, November 2009

Penulis

## DAFTAR ISI

Lembar Pernyataan .....	ii
Abstract .....	iii
Abstrak .....	iv
Lembar Persetujuan .....	v
Lembar Pengesahan .....	vi
Kata Pengantar .....	vii
Daftar Isi .....	ix
Daftar Bagan .....	xiii
Daftar Tabel .....	xiv
BAB I    PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang .....	1
B. Perumusan Masalah .....	5
C. Tujuan Penelitian .....	6
D. Kegunaan Penelitian .....	6
BAB II    TINJAUAN PUSTAKA	
A. Kajian Teoritik .....	7
1. Kepemimpinan .....	7

a.	Pendekatan Sifat-sifat Kepemimpinan .....	9
b.	Gaya Kepemimpinan .....	13
c.	Indikator Penilaian Kepemimpinan .....	18
2.	Disiplin Kerja.....	25
a.	Tujuan Disiplin Kerja .....	28
b.	Jenis-jenis Disiplin Kerja.....	31
c.	Faktor-faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja.....	37
3.	Kinerja .....	44
a.	Tujuan dan manfaat Pelaksanaan Kinerja.....	46
b.	Faktor yang Mempengaruhi Kinerja.....	48
c.	Aspek-aspek Penilaian dalam Kinerja .....	51
B.	Kerangka Pikir Penelitian .....	57
C.	Definisi Konsep dan Operasional .....	59
1.	Definisi Konsep .....	59
2.	Definisi Operasional .....	59
 <b>BAB III   METODOLOGI PENELITIAN</b>		
A.	Desain Penelitian .....	64
B.	Subjek Penelitian .....	64
C.	Prosedur Pengumpulan Data.....	65
D.	Metode Analisis Data.....	66

## BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Dinas Pendidikan .....	69
1. Visi dan Misi Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang....	69
2. Susunan Organisasi Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang.....	70
B. Analisa Kepemimpinan di Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang.....	72
1. Pengaruh.....	73
2. Motivasi.....	75
3. Pengambilan Keputusan.....	77
4. Informasi.....	80
C. Analisa Disiplin Kerja Pegawai Negeri Sipil Pada Dinas Pendidikan Kabupaten sintang.....	84
1. Disiplin Preventif.....	85
2. Disiplin Korektif.....	93
3. Disiplin Progresif.....	98
D. Analisa Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang.....	102
1. Cara Melakukan Pekerjaan.....	103
a. Langkah-langkah dan Prosedur Kerja.....	103
b. Ketepatan dan Efektifitas Kerja.....	110

b. Ketepatan dan Efektifitas Kerja.....	110
c. Kecepatan dan Responsivitas .....	114
2. Hasil Pekerjaan .....	117
a. Kualitas Pekerjaan .....	117
b. Kuantitas Pekerjaan .....	120
<b>BAB V</b> <b>SIMPULAN DAN SARAN</b>	
A. Simpulan .....	128
B. Saran-saran.....	129
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	131

UNIVERSITAS TERBUKA

**DAFTAR BAGAN**

Bagan 2.1. Kerangka Pikir Penelitian .....	58
Bagan 4.1. Susunan Organisasi dan Tata Kerja Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang .....	71

**UNIVERSITAS TERBUKA**

## DAFTAR TABEL

Tabel 4.1	Hasil Analisa Kepemimpinan di Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang .....	82
Tabel 4.2	Pelanggaran Terhadap Tindakan Kedisiplinan PNS di Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang Bulan April 2009 .....	87
Tabel 4.3	Hasil Analisa Disiplin Kerja PNS di Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang .....	100
Tabel 4.4	Keadaan Surat Masuk di Bagian Sekretariat Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang Tahun 2007-2008 .....	120
Tabel 4.5	Hasil Analisa Kinerja PNS di Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang .....	126

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang

Proses pembangunan nasional yang berlangsung dewasa ini sedang mengalami pergeseran dari bingkai sistem otoriter ke sistem demokrasi. Hal ini menyebabkan penyelenggaraan pemerintahan menjadi sorotan yang tajam, terutama dalam aspek transparansi, akuntabilitas, efisiensi dan efektifitas. Dalam konteks ini, penerapan prinsip-prinsip *good government* dalam pengelolaan pemerintahan menjadi suatu tuntutan utama, oleh karena masyarakat mulai kritis dalam memonitor dan mengevaluasi manfaat serta nilai yang diperoleh atas pelayanan dari instansi pemerintah. Disisi lain, pengukuran keberhasilan maupun kegagalan instansi pemerintah dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya sulit dilakukan secara obyektif, disebabkan karena belum diterapkannya sistem pengukuran kinerja, yang dapat menginformasikan tingkat keberhasilan secara obyektif dan terukur dari pelaksanaan program-program disuatu instansi pemerintah.

Pemberian kewenangan pemerintahan yang luas kepada daerah membawa konsekuensi langsung berkurangnya kewenangan Pemerintah Pusat terhadap daerah dan penambahan tanggung jawab kepada daerah. Terjadinya penambahan wewenang membawa konsekuensi penambahan tugas kepada daerah. Untuk melaksanakan semua tugas itu kemudian dilakukan restrukturisasi kelembagaan.

Sejalan dengan restrukturisasi yang dilakukan, dibutuhkan peningkatan kinerja pegawai agar dapat melaksanakan tugas yang ada sebaik mungkin. Untuk itu, perlu diperhatikan sikap dasar pegawai terhadap diri-sendiri, kompetensi, pekerjaan saat ini serta gambaran mereka mengenai peluang yang bisa diraih dalam struktur organisasi yang baru. Namun, tidak dapat dipungkiri juga bahwa perubahan struktur organisasi yang baru dapat mengakibatkan stres dan kecemasan karena menghadapi sesuatu yang sangat baru dan tentunya berbeda dari sebelumnya.

Dalam rangka mencapai tujuan nasional untuk mewujudkan masyarakat madani yang taat hukum, berperadaban moderen, demokratis, makmur, adil dan bermoral tinggi, diperlukan Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang bertugas sebagai abdi masyarakat untuk menyelenggarakan pelayanan secara adil dan merata, menjaga persatuan dan kesatuan bangsa dengan penuh kesetiaan kepada Pancasila dan Undang-undang Dasar 1945. Untuk maksud tersebut diperlukan PNS yang berkemampuan melaksanakan tugas secara profesional dan bertanggung jawab dalam menyelenggarakan tugas pemerintahan dan pembangunan, serta bersih dan bebas dari korupsi, kolusi, dan nepotisme. Untuk membentuk sosok PNS tersebut, diperlukan upaya meningkatkan manajemen PNS sebagai bagian dari Sumber Daya Aparatur (SDA).

Permasalahan kinerja PNS juga memunculkan permasalahan yang lain yaitu permasalahan disiplin kerja. Dalam konteks organisasi dan manajemen pemerintah, disiplin diartikan sebagai salah satu cara pengawasan atas gerak organisasi dengan membangun ketaatan terhadap peraturan, prosedur, perilaku PNS yang tertib dan

teratur. Disiplin harus melekat pada setiap PNS dimana pun mereka ditempatkan dalam rangka proses pencapaian tujuan suatu organisasi.

Peraturan pemerintah Nomor 30 Tahun 1980 tentang Peraturan Disiplin PNS, merupakan pedoman perilaku PNS baik didalam maupun di luar dinas. Kenyataannya masih terlihat berbagai bentuk pelanggaran peraturan disiplin. Fenomena tersebut tidak berarti peraturannya tidak efektif akan tetapi penerapannya memerlukan kemampuan organisatoris dari seorang pemimpin untuk memungkinkan berjalannya suatu mekanisme pemantauan, pengawasan, penindakan yang konsisten dan efektif terhadap semua perilaku PNS sehari-hari. Tidak semua pemimpin menyadari bahwa pola hubungan kedinasan harus sepenuhnya berlandaskan asas rasionalitas dan bersifat impersonal. Hal tersebut dapat menimbulkan ketidakpuasan sehingga dapat mengurangi respek pegawai terhadap pemimpin serta peraturan itu sendiri.

Dilihat dalam upaya kinerja PNS kedisiplinan ini tidak terlepas dari peraturan pemerintah (PP) Nomor 30 Tahun 1980, hanya diberlakukan sebagai alat kendali yang bersifat repressif. Diharapkan dari tindakan repressif berdampak preventif. Namun, aspek preventif terlihat belum cukup dominan. Bahkan setiap langkah dalam menegakkan disiplin selalu dikaitkan dengan pembebanan bagi PNS serta selalu dihadapkan pada *issue* "militeristis dan otoriter". Menurut Niwandar (1997:147), rendahnya kinerja PNS ditandai dengan menurunnya pelayanan publik, rendahnya disiplin kerja pegawai, dan kecenderungan tidak masuk kerja pada hari-hari tertentu yang terkenal dengan *harpitnas* (*hari kecepit nasional*). Begitu intensif pemerintah untuk meningkatkan kinerja perorangan dan organisasi dalam rangka memperbaiki

citra negatif pegawai dari pandangan masyarakat, ternyata tidak mengurangi realitas absenteisme dalam pemerintah.

Memang jika dilihat secara riil, faktor kedisiplinan memegang peranan yang amat penting dalam pelaksanaan tugas sehari-hari para pegawai. Seorang pegawai yang mempunyai tingkat kedisiplinan yang tinggi akan tetap bekerja dengan baik walaupun tanpa diawasi oleh atasan. Seorang pegawai yang disiplin tidak akan mencuri waktu kerja untuk melakukan hal-hal lain yang tidak ada kaitannya dengan pekerjaan. Demikian juga pegawai yang mempunyai kedisiplinan akan mentaati peraturan yang ada dalam lingkungan kerja dengan kesadaran yang tinggi tanpa ada rasa paksaan. Pada akhirnya pegawai yang mempunyai kedisiplinan kerja yang tinggi akan mempunyai kinerja yang baik bila dibanding dengan para pegawai yang bermalas-malasan karena waktu kerja dimanfaatkannya sebaik mungkin untuk melaksanakan pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditetapkan.

Selain faktor disiplin, faktor motivasi juga tidak kalah penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Motivasi dapat menjadi pendorong seseorang melaksanakan suatu kegiatan guna mendapatkan hasil yang terbaik. Oleh karena itulah tidak heran jika pegawai yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi biasanya mempunyai kinerja yang tinggi pula. Untuk itu selain disiplin kerja alangkah lebih baik jika motivasi kerja pegawai perlu juga dibangkitkan dan ditingkatkan agar pegawai dapat menghasilkan kinerja yang terbaik.

Berdasarkan uraian di atas, terlihat betapa pentingnya peranan faktor disiplin kerja dan motivasi kerja dalam meningkatkan kinerja pegawai. Masalah kedisiplinan selalu mendapatkan prioritas kebijakan di Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang.

serta motivasi PNS.

Bahkan, gebrakan pertama yang dilakukan Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang dengan disiplin apel pagi dan siang.

Untuk menghindari terjadinya pelanggaran di Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang maka, setiap pegawai harus memiliki motivasi kerja yang tinggi juga. Oleh karena itu, agar setiap pegawai mempunyai motivasi yang tinggi, perlu bagi Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang untuk memberi motivasi kepada pegawainya.

Dalam memberikan motivasi kepada pegawai, Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang harus memperhatikan faktor-faktor yang dapat mendorong pegawai bekerja dengan baik, demikian juga dalam menerapkan disiplin kerja, Dinas Pendidikan harus dapat memperhatikan faktor-faktor yang dapat meningkatkan disiplin kerja karyawan.

Mengingat sangat pentingnya masalah disiplin kerja dan kinerja pegawai, peneliti semakin terdorong untuk mengetahui lebih lanjut pelaksanaan disiplin kerja di Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang. Oleh karena itu, peneliti tertarik melakukan penelitian dengan judul "**Pelaksanaan Kepemimpinan, Disiplin kerja dan Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang**".

## **B. Perumusan Masalah**

Pelaksanaan disiplin kerja dan kinerja merupakan suatu kegiatan yang sangat penting karena dapat digunakan sebagai ukuran keberhasilan organisasi dalam mencapai misi dan tujuannya. Namun pada pelaksanaannya, disiplin kerja pegawai selalu memunculkan berbagai pertanyaan tentang keberhasilan pelaksanaannya.

Berdasarkan alasan dan latar belakang pelaksanaan disiplin kerja dan kinerja tersebut, pada penelitian ini dirumuskan pokok permasalahan yaitu bagaimana

gambaran kepemimpinan disiplin kerja dan kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang .

### C. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin di capai dalam penelitian ini adalah

1. Menggambarkan pelaksanaan kepemimpinan pada Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang.
2. Menggambarkan pelaksanaan disiplin kerja pada Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang.
3. Menggambarkan pelaksanaan kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang.

### D. Kegunaan Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari hasil penelitian ini adalah :

1. Secara teoritik memberikan sumbangan akademis berupa pengayaan khasanah ilmu Administrasi Publik di bidang kajian kinerja dan kedisiplinan serta motivasi PNS.
2. Secara Praktis:
  - a. Memberikan sumbangan pikiran untuk pejabat-pejabat struktural pada Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang dalam penegakkan disiplin kerja PNS.
  - b. Sebagai bahan runjukkan *reference* bagi para peneliti lain yang berminat mengembangkan penelitian dalam tema yang sama.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Kajian Teoritik

##### 1. Kepemimpinan

Menurut Pamudji (1993:1-2) Kepemimpinan mempunyai sifat yang universal dari suatu gejala sosial, artinya kepemimpinan dapat ditemukan dan terjadi di mana saja dalam setiap kegiatan bersama asalkan memenuhi unsur-unsur, seperti adanya orang yang mempengaruhi, dan adanya orang yang dipengaruhi serta mengarahkan pada tercapainya sesuatu tujuan. Hasibuan (2001:167) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Ordway Tead dalam Sugandha (1995:133), kepemimpinan merupakan kegiatan mempengaruhi orang lain untuk bekerjasama mencapai tujuan yang diinginkan. Lebih lanjut, Koontz, O'Donnel dan Weihrich (1985) mengemukakan bahwa kepemimpinan sebagai pengaruh, seni atau proses mempengaruhi orang, sehingga mereka berusaha dengan sukarela dan antusias ke arah tercapainya sasaran-sasaran kelompok.

Amirullah (2004:245) mendefinisikan kepemimpinan sebagai hubungan dimana seseorang (pemimpin) mempengaruhi orang lain untuk mau bekerja sama melaksanakan tugas-tugas yang saling berkaitan guna mencapai tujuan yang

diinginkan pemimpin dan atau kelompok. Definisi tersebut menekankan pada permasalahan hubungan antara orang yang mempengaruhi (pemimpin) dengan orang yang dipengaruhi (bawahan).

Dalam kaitannya dengan *Organizational Citizen Behavior* beberapa peneliti mengemukakan bahwa kepemimpinan merupakan sesuatu yang mempunyai pengaruh besar dan sentral dalam organisasi. Oleh karena itu dituntut pemimpin yang dapat mengarahkan bawahannya untuk bekerja lebih efektif, tidak hanya bekerja seperti halnya apa yang ada dalam perspektif bekerja sesuai dengan imbalannya, tetapi diharapkan mampu bekerja melebihi apa yang seharusnya dilakukan.

Amirullah (2004:269) memberi indikator kepemimpinan efektif yaitu dengan melihat dari hasil kinerja yang diperoleh selama tugas kepemimpinannya, baik secara kualitas maupun kuantitas. Salah satu pendekatan yang dianggap tepat dalam melihat indikator kepemimpinan yang efektif adalah dengan melihat peran-peran yang dimainkan oleh seorang pemimpin. Apabila pemimpin itu telah melaksanakan tugas sesuai dengan peran dan fungsinya, maka pemimpin itu dikatakan sudah efektif. Sebaliknya, pemimpin yang belum melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan peranannya, maka pemimpin itu masih belum bisa dikatakan sebagai pemimpin yang efektif. Adapun peran-peran dari seorang pemimpin yang efektif adalah :

- a. sebagai figur (*figurehead*)
- b. sebagai pemimpin (*leader*)
- c. sebagai penghubung (*liasion*)
- d. sebagai pengamat (*monitoring*)
- e. sebagai pembagi informasi (*disseminator*)

- f. sebagai juru bicara (*spokesperson*)
- g. sebagai wirausaha (*entrepreneur*).

Dari pendapat di atas menunjukkan bahwa kepemimpinan merupakan suatu aktivitas perilaku pemimpin untuk mempengaruhi dan memotivasi melalui proses komunikasi (informasi) agar bawahan dapat diarahkan ke tujuan organisasi yang telah ditetapkan terlebih dahulu. Seiring dengan tema dan fokus penelitian ini, maka pembahasan kepemimpinan dibatasi pada pendekatan perilaku pemimpin yang dalam hal ini memfokuskan pada kinerja aparatur, sehingga dalam meningkatkan kinerja aparatur sangat dibutuhkan kepemimpinan yang mengarahkan pada peningkatan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

**a. Pendekatan Sifat-sifat Kepemimpinan**

1) Pendekatan sifat-sifat kepemimpinan

Untuk memperoleh kemampuan dalam kepemimpinan diperlukan sejumlah sifat-sifat yang baik dan tepat, tetapi untuk sejumlah sifat-sifat tersebut tidaklah cukup untuk memperoleh predikat pemimpin. Karena sifat-sifat itu harus diterapkan dalam praktek pada waktu dan situasi yang tepat pula. Disamping itu diperlukan pula adanya bawahan atau sekelompok orang yang mencari kepemimpinannya. Sifat-sifat kepemimpinan itu mencakup : pengetahuan, kecerdasan, imajinasi, kepercayaan diri, integrasi, kepandaian berbicara, pengendalian dan keseimbangan mental dan emosional, pergaulan sosial dan persahabatan, dorongan, antusiasme dan keberanian.

## 2) Pendekatan perilaku kepemimpinan

Pendekatan perilaku tidak mencoba untuk mencari jawaban sifat-sifat pemimpin, tetapi akan mencoba untuk menentukan apa yang dilakukan oleh para pemimpin efektif, bagaimana mereka mendelegasikan tugas, bagaimana mereka berkomunikasi dan memotivasi bawahan mereka, bagaimana mereka menjalankan tugas. Tidak seperti pendekatan sifat, pendekatan perilaku dapat dipelajari atau dikembangkan sehingga individu-individu dapat dilatih dengan perilaku kepemimpinan yang tepat agar mampu memimpin dengan efektif.

Kepemimpinan yang efektif hanya dapat terwujud apabila dijalankan sesuai dengan fungsinya. Fungsi pemimpin ini berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok atau organisasi masing-masing yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam dan bukan di luar situasi itu. Pemimpin harus berusaha agar menjadi bagian di dalam situasi sosial kelompok/organisasinya.

Pemimpin yang membuat keputusan dengan memperhatikan situasi sosial kelompok/organisasinya, akan dirasakan sebagai keputusan bersama yang menjadi tanggung jawab bersama pula dalam melaksanakannya. Dengan demikian akan terbuka peluang bagi pemimpin untuk mewujudkan fungsi-fungsi kepemimpinan sejalan dengan situasi sosial yang dikembangkannya. Fungsi kepemimpinan itu memiliki dua dimensi sebagai berikut :

- 1) Dimensi yang berkenaan dengan tingkat kemampuan mengarahkan (*direction*) dalam tindakan atau aktivitas pemimpin, yang terlihat pada tanggapan orang-orang yang dipimpinnya.
- 2) Dimensi yang berkenaan dengan tingkat dukungan (*support*) atau keterlibatan orang-orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas tugas pokok kelompok/organisasi, yang dijabarkan dan dimanifestasikan melalui keputusan-keputusan dan kebijaksanaan-kebijaksanaan pemimpin.

Berdasarkan kedua dimensi itu, selanjutnya secara operasional dapat dibedakan lima fungsi pokok kepemimpinan. Lima fungsi kepemimpinan tersebut adalah :

- 1) Fungsi Instruktif

Pemimpin sebagai pengambil keputusan berfungsi memerintahkan pelaksanaannya pada orang-orang yang dipimpin. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa (isi perintah), bagaimana (cara mengerjakan perintah), kapan (waktu memulai, melaksanakan dan melaporkan hasilnya), dan dimana (tempat mengerjakan perintah) agar keputusan dapat diwujudkan secara efektif.

- 2) Fungsi Konsultatif

Pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan yang mengharuskannya berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya. Konsultasi dapat pula dilakukan melalui arus sebaliknya, yakni dari

orang-orang yang dipimpin kepada pemimpin yang menetapkan keputusan dan memerintahkan pelaksanaannya. Hal ini berarti fungsi ini berlangsung dan bersifat komunikasi dua arah, meskipun pelaksanaannya sangat tergantung pada pihak pemimpin.

### 3) Fungsi Partisipasi

Fungsi ini berarti kesediaan pemimpin untuk tidak berpangku tangan pada saat-saat orang yang dipimpin melaksanakan keputusannya. Pemimpin tidak boleh sekedar mampu membuat keputusan dan memerintahkan pelaksanaannya, tetapi juga ikut dalam proses pelaksanaannya, dalam batas-batas tidak menggeser dan mengganti petugas yang bertanggung jawab melaksanakannya.

### 4) Fungsi Delegasi

Fungsi ini mengharuskan pemimpin memilah-milah tugas pokok organisasinya dan mengevaluasi yang dapat dan tidak dapat dilimpahkan kepada orang-orang yang dipercayainya. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan. Pemimpin harus bersedia dan dapat mempercayai orang lain sesuai dengan posisi/jabatannya.

### 5) Fungsi Pengendalian

Pemimpin mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal.

**b. Gaya Kepemimpinan**

Dalam studi kepemimpinan banyak literatur yang membahas pendekatan terhadap kepemimpinan. Hal ini menunjukkan bahwa banyak faktor yang dapat mempengaruhi kepemimpinan, baik faktor yang berada dari dalam diri pemimpin, seperti kecerdasan, motivasi, sikap dan lain-lain, maupun faktor yang berada di luar diri pemimpin, seperti keadaan kelompok, hubungan sosial dan lain-lain. Harsey dan Blanchard (1990) menyebutkan bahwa kepemimpinan yang dipertautkan dalam situasi tertentu memfokuskan pada perilaku pemimpin dengan memperhatikan hubungan antara pemimpin dan bawahan, yakni :

- 1) Gaya dasar kepemimpinan :
  - a) Perilaku mengarahkan
  - b) Perilaku mendukung
- 2) Perilaku gaya dasar pengambilan keputusan :
  - a) Instruksi
  - b) Konsultasi
  - c) Partisipasi
  - d) Delegasi
- 3) Tingkat kematangan pengikut
  - a) Mau
  - b) Mampu

Sedangkan Yulk, (1989:60) menyebutkan taksonomi integrasi dari perilaku pemimpin adalah sebagai berikut :

- 1) Membangun hubungan :
  - a) Mendukung
  - b) Mengembangkan dan membimbing
  - c) Membangun tim dan mengelolah konflik
  - d) Membentuk jaringan
- 2) Mencari dan memberi informasi :
  - a) Melalui memonitor
  - b) Menjelaskan
  - c) Menginformasikan
- 3) Membuat Keputusan :
  - a) Merencanakan
  - b) Memecahkan masalah
  - c) Berkonsultasi
  - d) Mendelegasikan
- 4) Mempengaruhi orang :
  - a) Memotivasi
  - b) Mengakui
  - c) Memberi imbalan

Kedua pendapat tersebut, menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi setiap pemimpin di dalam melaksanakan tugas-

tugasnya, karena gaya kepemimpinan tersebut dapat menggambarkan perilaku kepemimpinan pada setiap tindakan yang dilakukan oleh seorang pemimpin terhadap bawahannya.

Menurut Nasution (2004:199) gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya. Gaya kepemimpinan ini pada gilirannya ternyata merupakan dasar dalam membedakan atau mengklasifikasikan tipe kepemimpinan.

Gaya kepemimpinan memiliki tiga pola dasar, yaitu :

- 1) Gaya kepemimpinan yang berpola mementingkan pelaksanaan tugas secara efektif dan efisien, agar mampu mewujudkan tujuan secara maksimal.
- 2) Gaya kepemimpinan yang berpola mementingkan pelaksanaan hubungan kerjasama.
- 3) Gaya kepemimpinan yang berpola mementingkan hasil yang dapat dicapai dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi. Disini pemimpin menaruh perhatian yang besar dan memiliki keinginan yang kuat, agar setiap anggota berprestasi sebesar-besarnya.

Ketiga pola dasar perilaku kepemimpinan dalam praktik tidak berlangsung secara ekstrim terpisah-pisah. Pemisahan sebagaimana tersebut di atas dimaksudkan sebagai uraian teoritis, yang akan mengantarkan pada kategori kepemimpinan menjadi lima tipe pokok dalam kepemimpinan. Kepemimpinan yang efektif tidak mungkin terwujud dengan

mempergunakan salah satu tipe kepemimpinan secara murni. Menurut Pamudji (1993) kelima tipe pokok kepemimpinan tersebut adalah :

1) Tipe kepemimpinan otokratik

Kepemimpinan ini menempatkan kekuasaan di tangan satu orang atau sekelompok kecil orang yang diantara mereka tetap ada seseorang yang paling berkuasa. Pemimpin bertindak sebagai penguasa tunggal. Kedudukan bawahan semata-mata sebagai pelaksana keputusan, perintah dan bahkan kehendak pemimpin. Pemimpin memandang dirinya lebih dalam segala hal, dibandingkan dengan bawahannya. Perintah pemimpin tidak boleh dibantah, karena dipandang sebagai satu-satunya yang paling benar. Oleh karena itu tidak ada pilihan lain bagi bawahan selain tunduk dan patuh di bawah kekuasaan sang pemimpin. Kekuasaan pemimpin digunakan untuk menekan bawahan, dengan mempergunakan sanksi atau hukuman sebagai alat utama.

2) Tipe kepemimpinan paternalistik

Tipe kepemimpinan ini lebih mengutamakan kebersamaan. Tipe ini memperlakukan semua satuan kerja yang terdapat dalam organisasi dengan seadil dan setara mungkin.

3) Tipe kepemimpinan kharismatik

Dalam tipe ini pemimpin mempunyai kemampuan menggerakkan orang lain dengan mendayagunakan keistimewaan atau kelebihan pribadi yang dimiliki oleh pemimpin, sehingga menimbulkan rasa hormat, segan dan patuh pada orang-orang yang dipimpinya. Adapun keistimewaan

kepribadian yang umum dimiliki kepemimpinan tipe ini adalah akhlak yang terpuji.

4) Kepemimpinan bebas (*Laissez Faire*)

Dalam kepemimpinan ini, pemimpin berkedudukan sebagai simbol. Kepemimpinan dijalankan dengan memberikan kebebasan penuh pada orang yang dipimpin dalam mengambil keputusan dan melakukan kegiatan (berbuat) menurut kehendak dan kepentingan masing-masing, baik secara perseorangan maupun berupa kelompok-kelompok kecil. Pemimpin hanya menmfungsikan dirinya sebagai penasehat, yang dilakukan dengan memberi kesempatan untuk berkompromi atau bertanya bagi anggota kelompok yang memerlukannya. Dalam kepemimpinan ini apabila tidak ada seorangpun dari anggota kelompok atau bawahan yang mengambil inisiatif untuk menetapkan suatu keputusan maka tidak ada aktivitas/kegiatan organisasi.

5) Tipe kepemimpinan demokratis

Tipe kepemimpinan ini menempatkan manusia sebagai faktor utama dan terpenting dalam setiap kelompok/organisasi. Proses kepemimpinan diwujudkan dengan cara memberikan kesempatan yang luas bagi anggota kelompok/organisasi untuk berpartisipasi dalam setiap kegiatan. Setiap anggota kelompok tidak saja diberi kesempatan untuk aktif, tetapi juga dibantu dalam mengembangkan sikap dan kemampuannya memimpin. Kondisi itu memungkinkan setiap orang siap untuk dipromosikan menduduki jabatan pemimpin secara berjenjang, bilamana

terjadi kekosongan karena pensiun, mutasi, meninggal dunia, atau sebab-sebab lain.

Kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis dan terarah. Kegiatan-kegiatan pengendalian dilaksanakan secara tertib dan bertanggung jawab. Pembagian tugas yang disertai pelimpahan wewenang dan tanggung jawab yang jelas memungkinkan setiap anggota berpartisipasi secara aktif. Dengan kata lain setiap anggota mengetahui secara pasti sumbangan yang dapat diberikan untuk mencapai tujuan organisasinya.

**c. Indikator Penilaian Kepemimpinan**

Untuk dapat menggeneralisasikan arti kepemimpinan perlu diuraikan indikator-indikator yang dapat mengukur variabel kepemimpinan. Indikator-indikator tersebut yakni :

**1) Pengaruh**

Dalam berbagai konsep kepemimpinan, pemimpin selalu dominan dalam mempengaruhi bawahannya. Hal ini menunjukkan bahwa diantara pemimpin dan bawahan mempunyai interaksi yang saling mempengaruhi satu dengan yang lainnya dalam rangka peningkatan kinerja, dalam situasi di mana mereka berada. Begitu pula sejarah telah mencatat bahwa pemimpin yang berhasil pada suatu saat, belum tentu berhasil pada saat yang lain.

Keberadaan bawahan atau pengikut itu sendiri mempunyai pengertian yang berbeda-beda pada tingkat masyarakat. Menurut Pamudji (1993:68) menyebutkan bahwa keberadaan bawahan atau pengikut karena dipengaruhi rasa patuh dan taat atas beberapa hal, seperti :

- a) naluri dan nafsu ;
- b) tradisi dan adat ;
- c) agama dan budi nurani;
- d) akal dan ratio ;
- e) peraturan hukum.

Sedangkan untuk masyarakat Indonesia sebagian besar pengikutnya masih melihat pada pemimpin sebagai suatu yang menjadi panutan yang dapat memberi contoh di dalam setiap aktifitasnya. Artinya sebagian besar masyarakat masih berorientasi secara vertikal (ke atas). Keadaan tersebut menunjukkan seorang pemimpin harus dapat memberikan teladan, mempunyai wibawa dan kecakapan mengajar dan kecakapan teknis. Karena dengan perilaku kepemimpinan yang dapat memberikan teladan, mempunyai wibawa dan kecakapan maka pemimpin dapat mempengaruhi perilaku aparatnya agar dapat digerakkan ke arah tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu.

## 2) Motivasi

Motivasi dapat dikatakan sebagai usaha yang dapat mendorong dan menolak seseorang atau sekelompok orang untuk bertindak sesuai yang diharapkan, sehingga dapat tercapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Dalam konteks kepemimpinan, motivasi bawahan merupakan serangkaian usaha-usaha di dalam rangka untuk memberikan motif (dorongan), harapan dan insentif kepada bawahan agar dapat terpenuhi kebutuhannya dan pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja dan semangat kerja dalam mencapai tujuannya. Mc Gregor dalam Pamudji (1993:151) dalam teori X menyebutkan bahwa manusia bersikap pasif dan menolak kebutuhan-kebutuhan organisasi, sehingga harus ada usaha-usaha untuk menyesuaikan dengan kebutuhan, mengarahkan dan memotivasi orang-orang tersebut untuk menyesuaikan dengan kebutuhan-kebutuhan organisasi tersebut. Sedangkan teori Y didasarkan pada asumsi bahwa manusia itu telah memiliki motivasi sendiri-sendiri dan suka bertanggung jawab, sehingga usaha-usaha yang dijalankan adalah mengatur atau menyusun kondisi-kondisi organisasi sedemikian rupa guna memungkinkan pemenuhan kebutuhan orang-orang sementara itu kegiatan-kegiatan mereka diarahkan kepada pencapaian tujuan.

Lebih lanjut Koontz, O'Donnell dan Wehrich (1985) mengatakan bahwa kekuatan motivasi itu bergantung pada pengharapan,

persepsi imbalan, jumlah usaha yang dianggap dibutuhkan, tugas yang akan dilaksanakan, dan faktor-faktor lain yang merupakan bagian dari lingkungan.

### 3) Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan dalam studi kepemimpinan merupakan fungsi yang tidak boleh tidak harus dilaksanakan oleh seorang pemimpin, sehingga fungsi pengambilan keputusan dapat membedakan antara pemimpin dengan pelaksana. Fungsi pengambilan keputusan menunjukkan bahwa pemimpin lebih berorientasi pada tugas-tugas yang mempergunakan pemikiran yang strategis untuk mengembangkan organisasi. Namun di dalam proses pengambilan keputusan, seorang pemimpin dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinannya.

Miller dan Dess (1996), menyebutkan bahwa : “salah satu kemampuan pemimpin ialah kemampuan mengambil keputusan”. Sedangkan Mizberg dalam Thoha (1989:264-265) mengatakan bahwa “Pemimpin pada hakekatnya sebagian besar tugasnya dipergunakan secara penuh untuk memikirkan sistem pembuatan strategi organisasinya. Keterlibatan ini disebabkan karena :

- a) Secara otoritas yang formal pemimpin adalah satu-satunya yang diperbolehkan untuk memikirkan tindakan-tindakan yang penting atau yang baru dalam organisasinya.

- b) Sebagai pusat informasi, manajer dapat memberikan jaminan atas keputusan yang terbaik, yang mencerminkan pengetahuan yang terbaru dan nilai-nilai organisasi.
- c) Keputusan-keputusan yang strategis akan lebih mudah diambil secara terpadu dengan adanya satu orang yang dapat melakukan kontrol atas semuanya.

Pengambilan keputusan sebagai suatu proses pembuatan strategi organisasi. Proses pengambilan keputusan dapat dilakukan bersama-sama dengan bawahan agar dapat mengakomodasikan semua kepentingan di dalam keputusan yang akan dihasilkan. Sehingga gaya kepemimpinan partisipatif merupakan gaya kepemimpinan yang paling tepat di dalam proses pengambilan keputusan. Dengan perilaku pemimpin yang memilih gaya kepemimpinan partisipatif di dalam proses pengambilan keputusan, maka bawahan selalu akan diikutsertakan di dalam proses pengambilan keputusan. Hal ini senada dengan pendapat Yulk (1989) yang mengatakan bahwa ada empat buah prosedur pengambilan keputusan, yakni :

- a) Keputusan yang otokratik : Manajer membuat keputusan sendiri tanpa menemukan opini atau saran dari orang lain, dan orang-orang tersebut tidak mempunyai pengaruh yang langsung terhadap keputusan tersebut, tidak ada partisipasi.

- b) Konsultasi: Manajer menanyakan opini dan gagasan, kemudian mengambil keputusannya sendiri setelah mempertimbangkan secara serius saran-saran perhatian mereka.
- c) Keputusan bersama: Manajer bertemu dengan orang lain untuk mendiskusikan masalah keputusan tersebut, dan mengambil keputusan bersama; manajer tidak mempunyai pengaruh lagi terhadap keputusan terakhir seperti juga peserta lainnya.
- d) Pendelegasian: Manajer memberi kewenangan kepada seorang individu atau kelompok, kekuasaan atau tanggung jawab untuk membuat keputusan; manajer tersebut biasanya memberi spesifikasi mengenai batas-batas dalam mana pilihan terakhir harus berada, dan persetujuan terlebih dahulu mungkin atau mungkin tidak perlu diminta sebelum keputusan tersebut dilaksanakan.

#### 4) Informasi

Pemimpin merupakan pusat informasi yang sangat dibutuhkan untuk memudahkan bawahan melaksanakan tugas-tugasnya di dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Apabila informasi yang dibutuhkan bawahan tidak dapat dimengerti dan dipahami, maka akan mengakibatkan keterlambatan dan bahkan kesalahan di dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Oleh karena itu, informasi harus disampaikan dengan jelas dan tepat oleh pemimpin kepada bawahannya

supaya informasi (pesan) yang disampaikan tersebut dapat diterima dengan jelas, baik dan dapat dimengerti.

Untuk memudahkan penyampaian informasi dari pimpinan kepada pegawai, maka harus mempunyai banyak cara agar pesan atau informasi yang disampaikan dapat diterima dengan jelas dan dapat dimengerti. Adapun beberapa bentuk informasi yang dilakukan oleh pemimpin, adalah menjawab sebuah permintaan informasi, menelpon seseorang untuk meneruskan kabar baru, mengadakan pertemuan dan memberi penjelasan kepada para anggota kelompok mengenai perkembangan-perkembangan baru, menulis memo dan laporan, mengirim pesan-pesan elektronik, menempatkan pesan-pesan pada papan buletin, mendistribusikan laporan berkala, dan menyampaikan dokumen-dokumen tertulis atau laporan-laporan kepada orang lain.

Menurut Gary Yulk (1989:81), tujuan utama dari informasi adalah untuk memudahkan pekerjaan dari orang lain yang tergantung kepada manajer tersebut sebagai suatu sumber informasi yang relevan. Sebagai tambahan, para pegawai yang selalu diberi informasi mengenai perkembangan-perkembangan penting dalam organisasi kemungkinan akan mempunyai kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Informasi yang diberikan pimpinan kepada bawahannya harus jelas dan tepat agar dapat memudahkan tugas dari bawahan, sehingga pesan-pesan yang disampaikan oleh pimpinan dapat dimengerti dan dipahami dengan jelas oleh pegawai (bawahan). Adapun tujuan

pemimpin untuk memberikan informasi kepada bawahannya adalah untuk mempermudah dan menghilangkan ketergantungan bawahan kepada pimpinannya.

## 2. Disiplin Kerja

Pembahasan disiplin pegawai dalam manajemen sumber daya manusia berangkat dari pandangan bahwa tidak ada manusia sempurna, luput dari kesalahan dan kekhilafan. Banyak ragam berkaitan dengan pengertian disiplin yang dikemukakan oleh para ahli.

Menurut Davis dan Newstrom (1989:87), disiplin (*discipline*) adalah tindakan manajemen untuk menegakkan standar organisasi (*discipline is management action to enforce organization standards*). Disiplin merupakan bentuk pelatihan yang menegakkan peraturan-peraturan perusahaan (Mathis dan Jackson, 2004:314). Disiplin adalah kemampuan untuk menguasai diri sendiri dan melaksanakan norma-norma yang berlaku dalam kehi-dupan bersama (Saydam, 1996:54). Disiplin adalah prosedur yang mengoreksi atau menghukum bawahan karena melanggar peraturan atau prosedur. Disiplin merupakan bentuk pengendalian diri karyawan dan pelaksanaan sebuah organisasi (Simamora, 1999:746).

Disiplin dalam arti yang positif seperti yang dikemukakan oleh beberapa ahli berikut ini. Menurut pendapat Nitisemito (1996:199) Kedisiplinan adalah suatu sikap tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari perusahaan baik tertulis maupun tidak tertulis. Sedangkan Handoko (1994:208) berpendapat disiplin adalah kegiatan manajemen untuk menjalankan standar-standar organisasional.

Menurut Hodges dalam Yuspratiwi (1990), disiplin dapat diartikan sebagai sikap seseorang atau kelompok yang berniat untuk mengikuti aturan-aturan yang telah ditetapkan. Dalam kaitannya dengan pekerjaan, pengertian disiplin kerja adalah suatu sikap dan tingkah laku yang menunjukkan ketaatan karyawan terhadap peraturan organisasi. Menurut Sinungan (1997:146), disiplin kerja adalah suatu sikap mental yang tercermin dalam perbuatan tingkatan atau tingkah laku berupa kepatuhan dan ketaatan (*obeidence*) terhadap peraturan-peraturan dan ketentuan-ketentuan yang ditetapkan baik oleh pemerintah atau etika norma, dan kaidah yang berlaku dalam lingkungan atau organisasi untuk tujuan tertentu.

Ahli lain menggunakan istilah kedisiplinan, yaitu kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan/organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku (Hasibuan, 2001:193). Kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela mentaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya. Jadi, seseorang akan mematuhi/mengerjakan semua tugasnya dengan baik, bukan atas paksaan. Kesediaan adalah suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan seseorang yang sesuai dengan peraturan organisasi, baik yang tertulis maupun tidak tertulis.

Dari pendapat di atas, menunjukkan beragamnya para ahli dalam memandang disiplin pegawai. Benang merah yang dapat disimpulkan bahwa disiplin pada dasarnya adalah ketaatan atau kepatuhan pegawai pada standar peraturan yang berlaku. Oleh karena itu, pegawai yang disiplin berarti pegawai yang mampu mematuhi semua peraturan yang berlaku di kantor atau organisasinya. Atas dasar penjelasan di atas, disiplin kerja dapat diartikan sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi (Mangkunegara, 2004:129). Dapat

juga dikatakan bahwa disiplin kerja adalah disiplin yang berlaku bagi para karyawan/pegawai di lingkungan kerja masing-masing. Pengertian lain diajukan oleh Sastrohadiwiryo (2003:291) bahwa disiplin kerja adalah suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya.

Hal yang berkaitan erat dengan disiplin kerja adalah apa yang disebut dengan disiplin dasar, yaitu disiplin yang mendasari seorang pegawai harus bekerja dan melaksanakan tugas dengan penuh kesetiaan, pengabdian, kesadaran dan tanggung jawab. Dalam praktik kerja sehari-hari, pelaksanaan disiplin dasar terlihat dari kepatuhan karyawan untuk 1) mentaati jam kerja masuk dan jam kerja pulang; 2) mematuhi pemakaian pakaian seragam lengkap dengan atribut dan tanda pengenalnya; 3) ikut serta dalam setiap upacara yang diwajibkan; 4) bersikap dan bertingkah laku sopan santun terhadap semua karyawan, atasan dan anggota masyarakat lainnya (Saydam, 1996: 54).

Bentuk disiplin kerja yang baik akan tergambar pada suasana: 1) tingginya rasa kepedulian karyawan terhadap pencapaian tujuan perusahaan; 2) tingginya semangat dan gairah kerja serta prakarsa para karyawan dalam melakukan pekerjaan; 3) besarnya tanggung jawab para karyawan untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya; 4) berkembangnya rasa memiliki dan kesetiakawanan yang tinggi di kalangan karyawan; dan 5) meningkatnya efisiensi dan produktivitas para karyawan. Sebaliknya, melemahnya disiplin kerja para pegawai akan terlihat pada suasana kerja

seperti: angka kemangkiran tinggi, masuk kantor sering terlambat, menurunnya gairah kerja, berkembangnya rasa tidak puas, saling curiga dan saling melempar tanggung jawab, penyelesaian pekerjaan lambat, supervisi tidak berjalan baik, sering terjadi konflik antarpegawai dan manajemen (Saydam, 1996:54).

**a. Tujuan Disiplin Kerja**

Disiplin pada dasarnya merupakan tindakan manajemen untuk mendorong para anggota organisasi memenuhi berbagai ketentuan yang berlaku, maka setiap organisasi perlu memiliki berbagai ketentuan yang harus ditaati oleh para anggotanya agar penegakkan disiplin dapat dijalankan. Dalam pandangan Sastrohadiwiryo (2003:290), tindakan inefektif atau pelanggaran terhadap pedoman normatif yang berlaku merupakan salah satu bentuk nyata dari tindakan ketidakdisiplinan para tenaga kerja yang tentunya merugikan perusahaan. Oleh karena itu, agar kelangsungan perusahaan terjaga dan produktivitas mencapai target yang diharapkan, para tenaga kerja perlu memperoleh pembinaan disiplin kerja yang langgeng dan merupakan fungsi yang harus dilaksanakan manajemen tenaga kerja maupun manajemen pada semua hierarki perusahaan. Pembinaan disiplin kerja yang terus-menerus dilakukan manajemen agar tenaga kerja termotivasi tidak melakukan tindakan disiplin bukan karena adanya sanksi, melainkan didorong oleh kedisiplinan yang timbul dari diri sendiri. Pendek kata, agar para pegawai disiplin perlu adanya pendisiplinan.

Meminjam istilah Siagian (1998: 305), pendisiplinan pegawai adalah suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku pegawai, sehingga para pegawai secara sukarela

berusaha bekerja kooperatif dengan para pegawai yang lain serta meningkatkan prestasi. Sedangkan yang dimaksud dengan *pembinaan disiplin* adalah kegiatan yang harus selalu dilakukan oleh pimpinan kantor atau organisasi agar dapat berjalan teratur dan mudah mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Dengan demikian, disiplin kerja pegawai diharapkan terus dibina dan ditegakkan. Sasaran pembinaan disiplin adalah semua orang yang ada dalam organisasi atau perusahaan, agar mereka mematuhi semua rambu-rambu peraturan, sistem dan prosedur yang sudah ditentukan.

Menurut Sastrohadiwiryo (2003:296), secara umum tujuan utama pembinaan disiplin kerja adalah demi kelangsungan perusahaan sesuai dengan motif perusahaan, baik hari ini maupun hari esok. Adapun tujuan khusus pembinaan disiplin kerja antara lain adalah:

- 1) Agar para tenaga kerja menepati segala peraturan dan kebijakan ketenagakerjaan maupun peraturan dan kebijakan perusahaan yang berlaku, baik tertulis maupun tidak tertulis, serta melaksanakan perintah manajemen.
- 2) Dapat melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya serta mampu memberikan pelayanan yang maksimum kepada pihak tertentu yang berkepentingan dengan perusahaan sesuai dengan bidang pekerjaan yang diberikan kepadanya.
- 3) Dapat menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana, barang dan jasa perusahaan dengan sebaik-baiknya.

- 4) Dapat bertindak dan berperilaku sesuai dengan norma-norma yang berlaku pada perusahaan.
- 5) Tenaga kerja mampu memperoleh tingkat produktivitas yang tinggi sesuai dengan harapan perusahaan, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

Untuk mewujudkan tujuan-tujuan di atas, Saydam (1996:204) lebih lanjut mengatakan bahwa pembinaan disiplin pegawai dapat dilakukan melalui beberapa hal sebagai berikut:

- 1) Penciptaan peraturan-peraturan dan tata tertib-tata tertib yang harus dilaksanakan.
- 2) Menciptakan dan memberi sanksi bagi pelanggar disiplin.
- 3) Melakukan pembinaan disiplin melalui pelatihan kedisiplinan yang terus menerus.

Menurut Hasibuan (2001:194), pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi, diantaranya: tujuan dan kemampuan, teladan pimpinan, balas jasa, keadilan, waskat, sanksi hukuman, ketegasan dan hubungan kemanusiaan.

Senada dengan pendapat di atas, Nitisemito (1996:122) berpendapat bahwa perlu juga diperhatikan beberapa hal yang dapat menunjang kedisiplinan, yaitu: ketegasan dalam pelaksanaan kedisiplinan, kedisiplinan perlu

dipartispasikan, kedisiplinan harus menunjang tujuan dan sesuai dengan kemampuan, keteladanan pimpinan, kesejahteraan dan ancaman.

## **b. Jenis-jenis Disiplin Kerja**

Beberapa ahli umumnya membagi tindakan manajemen untuk menegakkan disiplin dalam organisasi menjadi dua jenis, yaitu: disiplin/pendisiplinan preventif (*preventive discipline*) dan disiplin/pendisiplinan korektif (*corrective discipline*) (Davis dan Newstrom, 1989:85).

Sedangkan Handoko (1994:208) membagi disiplin kerja menjadi tiga jenis disiplin, yaitu:

### **1) Disiplin Preventif**

Disiplin preventif adalah tindakan disiplin yang dilakukan untuk mendorong pegawai menaati berbagai peraturan/ketentuan yang berlaku dan memenuhi standar yang telah ditetapkan. Atau, suatu upaya untuk menggerakkan pegawai mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan-aturan yang telah digariskan oleh organisasi. Artinya, melalui kejelasan dan penjelasan tentang pola sikap, tindakan dan perilaku yang diinginkan dari setiap anggota organisasi, diusahakan pencegahan jangan sampai para pegawai berperilaku negatif atau melanggar aturan ataupun standar yang telah ditetapkan. Tujuan pokok dari disiplin preventif ini adalah mendorong pegawai agar memiliki disiplin diri. Dengan cara ini, pegawai berusaha menegakkan disiplin diri, tanpa harus pimpinan memaksanya.

Keberhasilan penerapan pendisiplinan preventif, terletak pada disiplin pribadi para anggota organisasi. Untuk itu, agar disiplin pribadi tersebut dapat semakin kokoh, paling tidak ada tiga hal yang perlu mendapat perhatian manajemen (Siagian, 1998:305), yaitu :

- a) Para anggota organisasi perlu didorong agar mempunyai rasa memiliki organisasi, karena secara logika seseorang tidak akan merusak sesuatu yang merupakan miliknya.
- b) Para karyawan perlu diberi penjelasan tentang berbagai ketentuan yang wajib ditaati dan standar yang harus dipenuhi. Penjelasan dimaksud seyogyanya disertai oleh informasi lengkap mengenai latar belakang berbagai ketentuan yang bersifat normatif tersebut.
- c) Para karyawan didorong menentukan sendiri cara-cara pendisiplinan diri dalam kerangka ketentuan-ketentuan yang berlaku umum bagi seluruh anggota organisasi.

Pimpinan bertanggung jawab untuk menciptakan iklim organisasi dalam rangka pendisiplinan preventif. Dalam upaya ini, pimpinan berupaya agar pegawai mengetahui dan memahami standar, atau semua pedoman serta peraturan-peraturan yang ada dalam organisasi. Apabila pegawai tidak mengetahui standar yang diharapkan, perilaku mereka cenderung tidak menentu atau salah arah.

Disiplin preventif merupakan suatu sistem yang berhubungan dengan kebutuhan kerja untuk semua bagian sistem yang ada dalam organisasi. Jadi, pimpinan perlu bekerja sama dengan semua bagian sistem untuk

mngembangkannya. Jika sistem organisasi baik, diharapkan akan lebih mudah menegakkan disiplin kerja.

Ada yang berpendapat bahwa dari semua jenis disiplin, disiplin preventif yang paling digemari. Melalui disiplin preventif, para pegawai dikelola dalam suatu cara yang mencegah perilaku-perilaku yang dapat terkena tindakan disiplin. Menurut Simamora (1999), dalam upaya menciptakan lingkungan kerja yang menunjang pendekatan disiplin prenventif, para manajer perlu mengikuti beberapa hal sebagai berikut:

- a) Menyelaraskan karyawan dengan pekerjaannya melalui seleksi, pengujian dan prosedur-prosedur penempatan yang efektif.
- b) Mengorientasikan karyawan secara benar kepada pekerjaan dan memberikan pelatihan yang diperlukan.
- c) Menjelaskan perilaku karyawan yang tepat.
- d) Memberikan umpan balik yang positif dan konstruktif kepada karyawan tentang kinerja.
- e) Memungkinkan para karyawan mengutarakan masalah-masalah mereka kepada manajemen melalui teknik-teknik, seperti kebijakan pintu terbuka dan pertemuan-pertemuan kelompok manajemen karyawan.

## 2) Disiplin Korektif

Disiplin korektif adalah suatu tindakan yang dilakukan setelah terjadinya pelanggaran peraturan. Atau dapat juga dikatakan, sebagai suatu upaya menggerakkan pegawai dalam menyetujui suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada organisasi. Tindakan ini dimaksudkan untuk mencegah timbulnya pelanggaran lebih lanjut sehingga tindakan di masa yang akan datang sesuai dengan standar. Dengan demikian, jika ada pegawai yang nyata-nyata telah melakukan pelanggaran atas ketentuan-ketentuan yang berlaku atau gagal memenuhi standar yang telah ditetapkan, kepada pegawai yang bersangkutan dikenakan sanksi atau tindakan disipliner (*disciplinary action*).

Tindakan disipliner menuntut suatu hukuman terhadap karyawan yang gagal memenuhi standar-standar yang ditentukan (Simamora, 1999:746). Tujuan tindakan disipliner adalah memperbaiki perilaku pelanggar standar, mencegah orang lain melakukan tindakan yang serupa, dan mempertahankan standar kelompok yang konsisten dan efektif (Davis dan Newstrom, 1989:88).

Dalam praktiknya, pengenaan sanksi korektif harus memperhatikan paling tidak tiga hal (Siagian, 1998:306), yaitu :

- a) Karyawan yang dikenakan sanksi harus diberitahu pelanggaran atau kesalahan apa yang telah diperbuatnya.
- b) Kepada yang bersangkutan diberi kesempatan membela diri.

- c) Dalam hal peneanaan sanksi terberat, yaitu pemberhentian, perlu dilakukan “wawancara keluar” (*exit interview*), yang menjelaskan antara lain alasan manajemen terpaksa mengambil tindakan sekeras itu.

Ditambahkan oleh Mangkunegara (2004:131), bahwa pelaksanaan sanksi terhadap pelanggar disiplin kerja harus dilakukan dengan memberikan peringatan, harus segera, konsisten dan impersonal.

### 3) Disiplin Progresif

Disiplin Progresif adalah kegiatan memberikan hukuman-hukuman yang lebih berat terhadap pelanggaran-pelanggaran yang berulang. Tindakan disiplin progresif dimaksudkan untuk memastikan bahwa dijatuhkan hukuman minimal yang tepat terhadap pelanggaran.

Tujuan pendekatan ini adalah untuk membentuk program disiplin yang berkembang mulai hukuman yang ringan hingga yang sangat keras. Disiplin progresif dirancang untuk memotivasi karyawan agar mengoreksi kekeliruannya secara sukarela. Penggunaan tindakan ini meliputi jawaban-jawaban serangkaian pertanyaan mengenai kerasnya pelanggaran. Dengan kata lain, disiplin progresif melembagakan sejumlah langkah dalam membentuk perilaku karyawan

Menurut Jasin (1989), disiplin kerja dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu :

### **1) Disiplin Diri**

Disiplin diri merupakan disiplin yang dikembangkan atau dikontrol oleh diri sendiri. Hal ini merupakan manifestasi atau aktualisasi dari tanggungjawab pribadi, yang berarti mengakui dan menerima nilai-nilai yang ada di luar dirinya, Disiplin diri merupakan hasil proses belajar (sosialisasi) dari keluarga dan masyarakat. Penanaman nilai-nilai yang menjunjung disiplin, baik yang ditanamkan oleh orang tua, guru atau pun masyarakat; merupakan bekal positif bagi tumbuh dan berkembangnya disiplin diri.

### **2) Disiplin Kelompok**

Kegiatan organisasi bukanlah kegiatan yang bersifat individual semata. Selain disiplin diri masih diperlukan disiplin kelompok. Hal ini didasarkan atas pandangan bahwa di dalam kelompok kerja terdapat standar ukuran prestasi yang telah ditentukan. Disiplin kelompok akan tercapai jika disiplin diri telah tumbuh dalam diri karyawan. Artinya, kelompok akan menghasilkan pekerjaan yang optimal jika masing-masing anggota kelompok dapat memberikan andil yang sesuai dengan hak dan tanggungjawabnya, Andaikan satu diantara sekian ribu karyawan bekerja tidak sungguh-sungguh, akan mengganggu mekanisme kerja yang lain. Hal ini disebabkan karyawan lain akan merasa terganggu karena biasanya ia

akan mengajak bicara atau kemungkinan lain adalah teman sekerja timbul rasa iri.

Kaitan antara disiplin diri dan disiplin kelompok menurut Jasin (1989) seperti dua sisi dari satu mata uang. Keduanya saling melengkapi dan menunjang. Sifatnya komplementer. Disiplin diri tidak dapat dikembangkan secara optimal tanpa dukungan disiplin kelompok. Sebaliknya, disiplin kelompok tidak dapat ditegakkan tanpa adanya dukungan disiplin pribadi.

**c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja**

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi tegak tidaknya suatu disiplin kerja dalam suatu perusahaan. Menurut Wahyudi (2001:202-207), faktor-faktor tersebut antara lain:

1) Besar kecilnya pemberian kompensasi

Besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi tegaknya disiplin karyawan. Para karyawan akan dapat mematuhi segala peraturan yang berlaku, bila karyawan merasa mendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan jerih payahnya yang telah disumbangkannya bagi perusahaan. Akan tetapi bila karyawan merasa kompensasi yang diterimanya jauh dari memadai, maka mereka akan berpikir mendua dan berusaha untuk mencari tambahan penghasilan lain di luar, sehingga menyebabkan mereka sering mangkir, serta minta izin keluar, dan sebagainya.

2) Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan

Keteladanan pimpinan dimaksudkan bahwa dalam lingkungan perusahaan, semua karyawan akan selalu memperhatikan bagaimana pimpinan dapat menegakkan disiplin dirinya berdasarkan ucapan, perbuatan dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin yang sudah diterapkan. Peranan keteladanan pimpinan amat besar dalam perusahaan, karena pimpinan dalam suatu organisasi atau perusahaan masih menjadi panutan para karyawan. Oleh sebab itu, bila seorang pimpinan menginginkan tegaknya disiplin dalam perusahaan, maka harus lebih dulu mempraktekkan dan memelopori, agar dapat diikuti oleh para karyawan lainnya.

3) Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan

Pembinaan disiplin tidak akan dapat terlaksana dalam perusahaan, bila tidak ada aturan tertulis yang pasti untuk dapat dijadikan pegangan bersama. Para karyawan mau melakukan disiplin bila ada aturan yang jelas dan diinformasikan kepada mereka. Oleh sebab itu, disiplin akan dapat ditegakkan dalam suatu perusahaan, bila ada peraturan tertulis yang telah disepakati bersama.

4) Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan

Suatu disiplin akan dapat ditegakkan, bila di samping aturan tertulis yang jadi pegangan bersama, juga perlu ada sanksi. Bila ada seorang karyawan yang melanggar disiplin, maka perlu ada keberanian pimpinan untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan tingkat pelanggaran yang

dibuatnya. Dengan adanya tindakan terhadap pelanggar disiplin, sesuai dengan sanksi yang ada, maka semua karyawan akan merasa terlindungi, dan dalam hatinya berjanji tidak akan berbuat hal yang serupa.

5) Ada tidaknya pengawasan pimpinan

Dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan perlu ada pengawasan, yang mengarahkan para karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan tepat dan sesuai dengan yang telah ditetapkan. Dengan adanya pengawasan, maka karyawan akan terbiasa melaksanakan disiplin kerja. Mungkin untuk sebagian karyawan yang sudah menyadari arti disiplin, pengawasan seperti ini tidak perlu, tetapi bagi karyawan lainnya, tegaknya disiplin masih perlu agak dipaksakan, agar mereka tidak berbuat semaunya dalam perusahaan.

6) Ada tidaknya perhatian kepada para karyawan

Pimpinan yang berhasil memberi perhatian yang besar kepada para karyawan akan dapat menciptakan disiplin kerja yang baik. Karena ia bukan hanya dekat dalam arti jarak fisik tetapi juga mempunyai jarak dekat dalam arti jarak batin. Pimpinan demikian akan selalu dihormati dan di hargai oleh para karyawannya sehingga akan berpengaruh besar kepada prestasi, semangat kerja dan moral kerja karyawan.

Menurut Lewin dalam Fadilla (1996), disiplin kerja merupakan suatu sikap dan perilaku. Pembentukan perilaku merupakan interaksi antara faktor kepribadian dan faktor lingkungan (situasional).

1) Faktor kepribadian

Faktor yang penting dalam kepribadian seseorang adalah sistem nilai yang dianut. Sistem nilai dalam hal ini yang berkaitan langsung dengan disiplin. Nilai-nilai yang menjunjung disiplin yang diajarkan atau ditanamkan orang tua, guru, dan masyarakat akan digunakan sebagai kerangka acuan bagi penerapan disiplin di tempat kerja. Sistem nilai akan terlihat dari sikap seseorang. Sikap diharapkan akan tercermin dalam perilaku.

Perubahan sikap ke dalam perilaku terdapat tiga tingkatan menurut Kelman (1997), yaitu :

a) Disiplin karena kepatuhan

Kepatuhan terhadap aturan-aturan yang didasarkan atas dasar perasaan takut. Disiplin kerja dalam tingkat ini dilakukan semata untuk mendapatkan reaksi positif dari pimpinan atau atasan yang memiliki wewenang. Sebaliknya, jika pengawas tidak ada di tempat disiplin kerja tidak tampak. Contoh: pengendara sepeda motor hanya memakai helm jika ada polisi, karyawan tidak akan mengambil sisa bahan produksi jika ada mandor. Jika tidak ada mandor, sisa bahan akan lenyap.

b) Disiplin karena identifikasi

Kepatuhan aturan yang didasarkan pada identifikasi adalah adanya perasaan kekaguman atau penghargaan pada pimpinan. Pemimpin yang kharismatik adalah figur yang dihormati, dihargai, dan sebagai pusat identifikasi. Karyawan yang menunjukkan disiplin terhadap aturan-aturan organisasi bukan disebabkan karena menghormati aturan tersebut tetapi lebih disebabkan keseganan pada atasannya. Karyawan merasa tidak enak jika tidak mentaati peraturan. Penghormatan dan penghargaan karyawan pada pemimpin dapat disebabkan karena kualitas kepribadian yang baik atau mempunyai kualitas profesional yang tinggi di bidangnya. Jika pusat identifikasi ini tidak ada maka disiplin kerja akan menurun, pelanggaran meningkat frekuensinya.

c) Disiplin karena internalisasi

Disiplin kerja dalam tingkat ini terjadi karena karyawan mempunyai sistem nilai pribadi yang menjunjung tinggi nilai-nilai kedisiplinan. Dalam taraf ini, dikategorikan telah mempunyai disiplin diri. Misalnya: walaupun dalam situasi yang sepi di tengah malam ketika ada lampu merah, sopir tetap berhenti. Walaupun tergeletak uang di atas meja dan majikan sedang pergi, pembantu tidak mengambil uang.

## 2) Faktor lingkungan

Disiplin kerja yang tinggi tidak muncul begitu saja tetapi merupakan suatu proses belajar yang terus-menerus. Proses pembelajaran agar dapat efektif maka pemimpin yang merupakan agen pengubah perlu memperhatikan prinsip-prinsip konsisten, adil bersikap positif, dan terbuka. Konsisten adalah memperlakukan aturan secara konsisten dari waktu ke waktu. Sekali aturan yang telah disepakati dilanggar, maka rusaklah sistem aturan tersebut. Adil dalam hal ini adalah memperlakukan seluruh karyawan dengan tidak membedakan.

Bersikap positif dalam hal ini adalah setiap pelanggaran yang dibuat seharusnya dicari fakta dan dibuktikan terlebih dulu. Selama fakta dan bukti belum ditemukan, tidak ada alasan bagi pemimpin untuk menerapkan tindakan disiplin. Dengan bersikap positif, diharapkan pemimpin dapat mengambil tindakan secara tenang, sadar, dan tidak emosional. Upaya menanamkan disiplin pada dasarnya adalah menanamkan nilai-nilai. Oleh karenanya, komunikasi terbuka adalah kuncinya. Dalam hal ini transparansi mengenai apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan, termasuk di dalamnya sanksi dan hadiah apabila karyawan memerlukan konsultasi terutama bila aturan-aturan dirasakan tidak memuaskan karyawan.

Menurut Nitisemito (1984:119-123) ada beberapa hal yang dapat menunjang keberhasilan dalam pendisiplinan karyawan yaitu:

1) Ancaman

Dalam rangka menegakkan kedisiplinan kadang kala perlu adanya ancaman meskipun ancaman yang diberikan tidak bertujuan untuk menghukum, tetapi lebih bertujuan untuk mendidik supaya bertingkah laku sesuai dengan yang diharapkan

2) Kesejahteraan

Untuk menegakkan kedisiplinan maka tidak cukup dengan ancaman saja, tetapi perlu kesejahteraan yang cukup yaitu besarnya upah yang mereka terima, sehingga minimal mereka dapat hidup secara layak.

3) Ketegasan

Jangan sampai kita membiarkan suatu pelanggaran yang kita ketahui tanpa tindakan atau membiarkan pelanggaran tersebut berlarut-larut tanpa tindakan yang tegas.

4) Partisipasi

Dengan jalan memasukkan unsur partisipasi maka para karyawan akan merasa bahwa peraturan tentang ancaman hukuman adalah hasil persetujuan bersama.

5) Tujuan dan Kemampuan

Agar kedisiplinan dapat dilaksanakan dalam praktek, maka kedisiplinan hendaknya dapat menunjang tujuan perusahaan serta sesuai dengan kemampuan dari karyawan.

### 6) Keteladanan Pimpinan

Mempunyai pengaruh yang sangat besar dalam menegakkan kedisiplinan sehingga keteladanan pimpinan harus diperhatikan.

Menurut Pamudji (1993), dalam konteks pemahaman anggota organisasi terhadap misi yang diemban oleh organisasi publik, peran pimpinan menjadi sangat penting, mengingat kondisi yang terjadi selama ini, orientasi aparatur dalam melaksanakan tugas pelayanan publik senantiasa didasarkan pada prosedur dan peraturan. Secara mikro, kondisi semacam ini diakibatkan oleh karena kurangnya kewenangan yang dimiliki oleh pejabat pada tingkat bawah dalam merespons permasalahan yang dihadapi, apalagi dalam organisasi publik yang sangat paternalistik, kekuasaan terkonsentrasi pada pimpinan puncak sementara yang langsung berhadapan dengan pengguna jasa adalah aparat yang berada pada level bawah.

Faktor pimpinan ini sangat besar pengaruh dalam membentuk sifat kedisiplinan karyawan guna mendukung kinerja karyawan. Selain faktor pimpinan, faktor budaya juga mempunyai peranan dalam mempengaruhi kedisiplinan dan kinerja karyawan.

### 3. Kinerja

Kinerja (*performance*) juga dapat didefinisikan sebagai tingkat pencapaian hasil atau “*degree of accomplishment*” atau dengan kata lain, kinerja merupakan tingkat pencapaian tujuan organisasi (Rue & Byars, 1991). Penilaian kinerja merupakan suatu kegiatan yang sangat penting karena dapat digunakan sebagai

ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai misinya. Kinerja seorang karyawan akan baik bila dia mempunyai keahlian (*skill*) yang tinggi, bersedia bekerja karena digaji atau diberi upah sesuai dengan perjanjian, mempunyai harapan (*expectation*) masa depan lebih baik. Penulis lain mengartikan kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2004: 67).

Sementara Bernardin dan Russell (1998:378) mengartikan kinerja sebagai “*the record of outcomes produced on a specified job, function, or activity during a specified time period*”, yaitu catatan *outcomes* yang dihasilkan dari fungsi pegawai tertentu atau kegiatan yang dilakukan selama periode waktu tertentu.

Menurut Rivai (2004:309), kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Sedangkan menurut Mangkunegara (2004:67), kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Adanya umpan balik, maka karyawan dapat melakukan penyesuaian kinerja mereka dengan sasaran organisasi karena mereka telah mengetahui sejauhmana mereka telah berkinerja dibanding dengan standar/sasaran organisasi (Noe, *et.al*, 2000). Penilaian dan umpan balik kinerja secara informal adalah ketika supervisor memberitahu dan berkomentar terhadap kinerja di saat terjadi kinerja baik ataupun buruk. Sedangkan penilaian dan umpan balik kinerja yang lebih formal merupakan

suatu kajian kinerja tahunan yang terstruktur, dimana supervisor menilai setiap kinerja pegawai dengan menggunakan prosedur penilaian resmi, yaitu suatu sistem/prosedur yang dirancang oleh Dinas untuk menilai/mengevaluasi kinerja Pegawai secara reguler dan sistematis.

Dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah kemampuan kerja seorang pegawai yang dapat dibuktikan dari hasil kerja sehari-hari yang dapat memberikan nilai lebih bagi kemajuan unit kerja atau organisasinya. Setiap pegawai diharapkan memiliki kinerja (prestasi kerja) yang memuaskan, sehingga sinergi dari prestasi-prestasi pegawai akan dapat meningkatkan dan mengembangkan eksistensi organisasi di tengah-tengah masyarakat. Penjelasan di atas menekankan bahwa pengertian kinerja/prestasi sebagai “hasil” atau “apa yang keluar” (*outcomes*) dari sebuah pekerjaan dan kontribusinya pada organisasi. Adapun manajemen kinerja pada dasarnya berkaitan dengan usaha, kegiatan atau program yang diprakarsai dan dilaksanakan oleh pimpinan organisasi untuk merencanakan, mengarahkan dan mengendalikan prestasi karyawan (Ruky, 2004:6).

#### **a. Tujuan dan Manfaat Pelaksanaan Kinerja**

Ada sejumlah tujuan yang biasanya dapat dicapai oleh sebuah organisasi dengan menerapkan sebuah sistem manajemen kinerja (Ruky, 2004:20). Tujuan tersebut adalah:

- 1) Meningkatkan prestasi kerja karyawan sampai setinggi-tingginya dengan memberikan kesempatan pada pegawai untuk memenuhi kebutuhan aktualisasi diri dalam kerangka tujuan organisasi.

- 2) Peningkatan yang terjadi pada prestasi karyawan secara perorangan pada gilirannya akan mendorong kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan yang direfleksikan dalam kenaikan produktivitas.
- 3) Merangsang minat dalam pengembangan pribadi dengan tujuan meningkatkan hasil karya dan prestasi pribadi serta potensi laten karyawan dengan cara memberikan umpan balik pada mereka tentang prestasinya.
- 4) Membantu organisasi untuk dapat menyusun program pengembangan dan pelatihan karyawan yang lebih tepat guna.
- 5) Menyediakan alat/sarana untuk membandingkan prestasi kerja pegawai dengan tingkat gaji atau imbalan sebagai bagian dari kebijakan dan sistem imbalan yang baik.
- 6) Memberikan kesempatan pada pegawai untuk mengeluarkan perasaannya tentang pekerjaan atau hal-hal yang ada kaitannya.

Manfaat yang dapat dipetik dari penilaian kinerja bagi organisasi adalah penyesuaian-penyesuaian kompensasi, perbaikan kinerja, kebutuhan latihan dan pengembangan, pengambilan keputusan dalam hal penempatan promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian dan perencanaan tenaga kerja, dan untuk kepentingan penelitian kepegawaian dan membantu diagnosis terhadap kesalahan disain pegawai (Sulistiyani dan Rosidah, 2003).

Sementara Siagian (1996:227) berpendapat bahwa suatu sistem penilaian prestasi kerja yang baik sangat bermanfaat untuk berbagai kepentingan, seperti: mendorong peningkatan prestasi kerja, sebagai bahan pengambilan keputusan dalam memberikan imbalan, untuk kepentingan mutasi pegawai, guna

menyusun program pendidikan dan pelatihan, baik yang dimaksudkan untuk mengatasi berbagai kekurangan dan kelemahan maupun untuk mengembangkan potensi pegawai yang ternyata belum sepenuhnya digali dan yang terungkap melalui penilaian prestasi kerja dan membantu para pegawai menentukan rencana kariernya dan dengan bantuan bagian kepegawaian menyusun program pengembangan karier yang paling tepat, dalam arti sesuai dengan kebutuhan para pegawai dan kepentingan organisasi.

#### **b. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Banyak faktor yang dapat berperan menciptakan kinerja organisasi, diantaranya visi-misi, struktur organisasi, prosedur kerja, sistem intensif, disiplin, kerja sama, kepemimpinan dan lain-lain.

Hal tersebut telah dibuktikan dengan berbagai penelitian. Menurut penelitian Doha (2002), faktor yang dapat berperan dalam mempengaruhi keberhasilan kinerja pelayanan publik yang sangat dominan adalah faktor kepemimpinan, sistem intensif dan kerjasama. Keadaan tersebut lebih banyak terdapat pada organisasi yang bertujuan profit dan organisasi pelayanan publik secara langsung.

Menurut Zauhar (1996:9), peningkatan kinerja individu dapat dilihat dari keterampilan, kecakapan praktis, kompetensi, pengetahuan dan informasi, keleluasaan pengalaman, sikap dan perilaku, kebajikan, kreativitas, moralitas dan lain-lain. Kinerja kelompok dilihat dari aspek kerjasama, keutuhan, disiplin, loyalitas dan lain-lain.

Berdasarkan pendapat tersebut, kinerja individu sangat dipengaruhi banyak hal, yang menonjol adalah kecakapan serta pengetahuan seseorang, sedangkan kinerja kelompok juga sangat kompleks, diantaranya adalah aspek kerjasama dan disiplin dalam melaksanakan tugas. Hal tersebut tentunya dibutuhkan sikap profesionalisme dalam bekerja.

Menurut Robins (1994:273), sejumlah faktor struktural menunjukkan suatu hubungan ke kinerja. Di antara faktor yang lebih menonjol adalah persepsi peran, norma, inekuitas status, ukuran kelompok, susunan demografinya, tugas kelompok, dan kekohesifan.

Selain professional dan struktur organisasi ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Menurut Gomes (2000:142) kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu :

1) Kualitas kerja

Kualitas kerja karyawan merupakan baik atau buruknya hasil kerja karyawan pada suatu periode tertentu. Pekerjaan yang diselesaikan oleh karyawan tersebut cukup memuaskan atau dianggap gagal karena tidak sesuai dengan harapan atasannya.

2) Kuantitas kerja

Kuantitas kerja karyawan merupakan hasil kerja dilihat dari banyaknya pekerjaan yang berhasil diselesaikan. Ukurannya adalah target yang telah ditetapkan sebelumnya, apakah sudah sesuai, melebihi, atau kurang dari target.

3) Pengetahuan mengenai pekerjaan

Pengalaman dan pemahaman atas pekerjaan yang dilakukannya sehari-hari sehingga dapat mendukung karyawan tersebut dalam melaksanakan tugasnya dengan baik.

4) Kreativitas

Gagasan-gagasan ataupun tindakan-tindakan yang dilakukan karyawan untuk dapat menyelesaikan suatu persoalan atau menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan kepadanya.

5) Kerjasama

Kemampuan karyawan dalam bekerja dalam sebuah tim guna saling membantu dalam menyelesaikan sebuah pekerjaan.

6) Tanggungjawab

Kesadaran akan kejujuran dalam hal kehadiran dan penyelesaian pekerjaan sesuai dengan perjanjian yang telah di sepakati oleh pihak perusahaan dengan pihak karyawan.

7) Inisiatif

Bersemangat dalam menyelesaikan tugas-tugasnya, serta kemampuannya dalam membuat suatu keputusan yang baik tanpa ada pengarahan terlebih dahulu.

8) Kualitas individu

Dalam faktor kualitas individu ini termasuk di dalamnya segala hal yang menyangkut kepribadian, integritas personal, rasa kepemimpinan serta

kemampuannya dalam menciptakan suasana kerja yang mendukung penyelesaian tugas yang harus diselesaikan.

### c. Aspek-aspek Penilaian dalam Kinerja

Penilaian kinerja merupakan suatu tugas administratif yang dilaksanakan oleh manajer, yang secara spesifik menjadi tanggung jawab fungsi sumber daya manusia (Noe, *et.al*, 2000). Menurut Dessler (2000), penilaian kinerja adalah usaha mengevaluasi kinerja karyawan pada saat ini dan masa lalu dikaitkan dengan standar kinerja. Noe, *et.al* (2000), menyatakan penilaian kinerja hanya merupakan salah satu bagian dari proses manajemen kinerja secara luas. Jadi manajemen kinerja merupakan suatu proses dimana manajer yakni bahwa aktivitas dan *output* karyawan telah sesuai dengan sasaran organisasi. Kinerja merupakan suatu motivasi di dalam bekerja baik dikantor maupun diperusahaan, dia memberi motivasi yang tinggi didalam bekerja.

Proses penilaian kinerja menurut Dessler (2000), mencakup tiga hal, yaitu :

- 1) Merancang standar kerja
- 2) Menilai kinerja aktual karyawan dikaitkan dengan standarnya,
- 3) Memberikan umpan balik kepada karyawan dengan tujuan memberikan motivasi kepada karyawan, dengan maksud untuk memperkecil kekurangan kinerja atau sebaliknya mempertahankan kinerja di atas standar.

Menurut William (1994) ada sembilan kriteria faktor penilaian prestasi kerja pegawai, yaitu :

- 1) *Reliable*, harus mengukur prestasi kerja dan hasilnya secara obyektif.
- 2) *Content valid*, secara rasional harus terkait dengan kegiatan kerja.
- 3) *Defined spesific*, meliputi segenap perilaku kerja dan hasil kerja yang dapat diidentifikasi.
- 4) *Independent*, perilaku kerja dan hasil kerja yang penting harus tercakup dalam kriteria yang komprehensif.
- 5) *Non-overlapping*, tidak ada tumpang tindih antar kriteria.
- 6) *Comprehensive*, perilaku kerja dan hasil kerja yang tidak penting harus dikeluarkan.
- 7) *Accessible*, kriteria haruslah dijabarkan dan diberi nama secara komprehensif.
- 8) *Compatible*, kriteria harus sesuai dengan tujuan dan budaya organisasi.
- 9) *Up to date*, sewaktu-waktu kriteria perlu ditinjau ulang menilik kemungkinan adanya perubahan organisasi.

Kinerja sebagai hasil kerja (*output*) yang berasal dari adanya perilaku kerja serta lingkungan kerja tertentu yang kondusif. Dalam menentukan faktor penilaian individu pegawai, maka lingkungan kerja sebagai kesempatan untuk berprestasi yang dapat dipengaruhi oleh adanya peralatan kerja, bahan, lingkungan fisik kerja, perilaku kerja pegawai yang lain, pola kepemimpinan, kebijakan organisasi, informasi serta penghasilan secara keseluruhan akan

dianggap konstan karena bersifat pemberian, berasal dari luar diri pegawai dan bukan merupakan perilaku pegawai.

Menurut Gomes (2000:142) penilaian prestasi kerja dapat dilakukan berdasarkan deskripsi perilaku yang spesifik yaitu :

- 1) *Quantity of work*, jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan
- 2) *Quality of work*, kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
- 3) *Job knowledge*, luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan ketrampilan.
- 4) *Creativeness*, keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
- 5) *Cooperation*, kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain.
- 6) *Dependability*, kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian pekerjaan.
- 7) *Initiative*, semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggungjawabnya.
- 8) *Personal qualities*, menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahan dan integritas pribadi.

Menurut Bernardin dan Russell (1998), penilaian kinerja dapat digunakan oleh supervisor untuk mengelola kinerja karyawan. Data penilaian yang

menunjukkan kelemahan kinerja pegawai, misalnya dapat digunakan sebagai acuan manajemen pada saat merencanakan sasaran atau level target pengembangan. Menurut Ivancevich (1992), ada dua keputusan dasar yang dapat dibuat berkaitan dengan penilaian waktu (*timing*) penilaian kinerja, yaitu waktu (kapan) dilakukan penilaian dan seberapa sering dilakukan penilaian. Dalam penilaian kinerja yang perlu mendapat perhatian adalah umpan balik kinerja harus diberikan sesering mungkin. Berdasarkan penelitian Ivancevich. (1992), bahwa umpan balik kinerja harus diberikan sesering mungkin dan tidak lama setelah aktivitas dilakukan.

Penilaian kinerja birokrasi publik tidak cukup hanya dilakukan dengan menggunakan indikator-indikator yang melekat pada birokrasi itu seperti efisiensi dan efektivitas, tetapi harus dilihat juga dari indikator-indikator yang melekat pada pengguna jasa, seperti kepuasan, akuntabilitas dan responsivitas. Dwiyanto (1995:9) mengemukakan beberapa indikator yang dapat digunakan dalam mengukur kinerja birokrasi publik, yaitu :

a) Produktivitas

Konsep produktivitas tidak hanya mengukur tingkat efisiensi, tetapi juga efektivitas pelayanan. Produktivitas pada umumnya dipahami sebagai rasio antara input dengan output. Pada tataran ini, konsep produktivitas dirasa terlalu sempit sehingga *General Accounting Office* (GAO) mencoba mengembangkan satu ukuran produktivitas yang lebih luas dengan memasukkan seberapa besar pelayanan publik itu memiliki hasil yang diharapkan sebagai salah satu indikator kinerja yang penting.

b) Kualitas Layanan.

Isu mengenai kualitas layanan cenderung menjadi semakin penting dalam menjelaskan kinerja organisasi publik. Banyak pandangan negatif mengenai organisasi publik muncul karena ketidakpuasan masyarakat terhadap kualitas layanan yang diterima dari organisasi publik. Dengan demikian, kepuasan masyarakat terhadap layanan dapat dijadikan indikator kinerja organisasi publik, sebab akses untuk mendapatkan informasi mengenai kualitas layanan relatif sangat mudah dan murah.

c) Responsivitas.

Responsivitas adalah kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan serta mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Dalam konteks ini, responsivitas mengacu pada keselarasan antara program dan kegiatan pelayanan dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Responsivitas dimasukkan sebagai salah satu indikator kinerja karena responsivitas secara langsung menggambarkan kemampuan organisasi publik dalam menjalankan misi dan tujuannya, terutama untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Responsivitas yang rendah ditunjukkan dengan ketidakselarasan antara pelayanan dengan kebutuhan masyarakat yang secara otomatis kinerja organisasi tersebut jelek. Hal tersebut jelas

menunjukkan kegagalan organisasi dalam mewujudkan misi dan tujuan organisasi.

d) **Responsibilitas.**

Responsibilitas menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan organisasi publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijakan organisasi, baik yang eksplisit maupun implisit (Lenvine, 1990). Oleh sebab itu, responsibilitas bisa saja pada suatu ketika berbenturan dengan responsivitas.

e) **Akuntabilitas.**

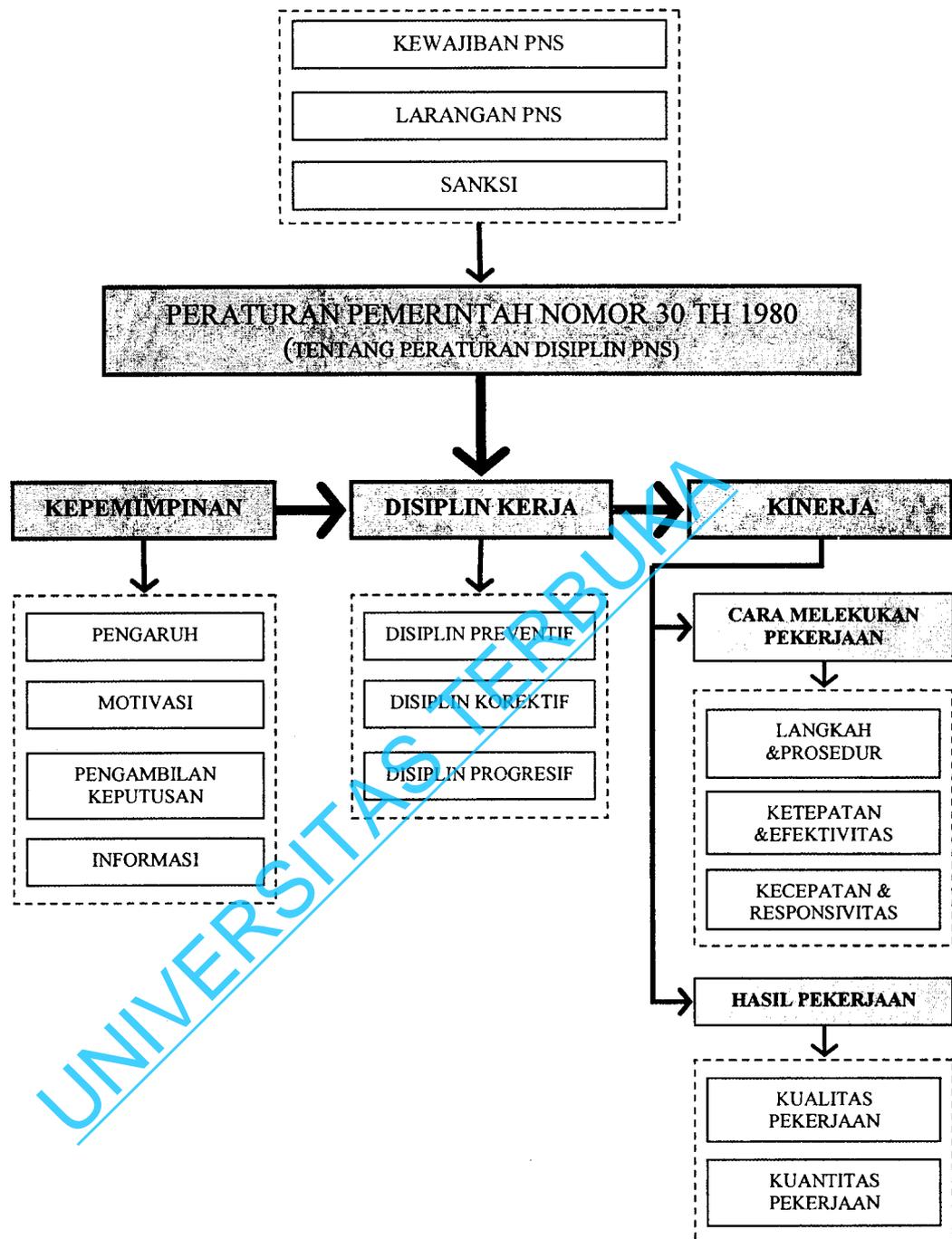
Akuntabilitas publik menunjuk pada seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik tunduk pada para pejabat politik yang dipilih oleh rakyat. Asumsinya adalah bahwa para pejabat politik tersebut dipilih oleh rakyat, sehingga dengan sendirinya akan selalu merepresentasikan kepentingan rakyat. Dalam konteks ini, konsep akuntabilitas publik dapat digunakan untuk melihat seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik itu konsisten dengan kehendak masyarakat banyak. Kinerja organisasi publik tidak hanya bisa dilihat dari ukuran internal yang dikembangkan oleh organisasi publik atau pemerintah, seperti pencapaian target, akan tetapi kinerja sebaiknya harus dinilai dari ukuran eksternal, seperti nilai-nilai dan norma yang berlaku dalam masyarakat. Suatu kegiatan organisasi publik memiliki akuntabilitas yang tinggi kalau kegiatan itu dianggap

benar dan sesuai dengan nilai dan norma yang berkembang dalam masyarakat.

## **B. Kerangka Pikir Penelitian**

Berdasarkan tinjauan teoritis, dapat dibuat kerangka berpikir atau model analisis yang akan dilakukan dalam mendiskripsikan disiplin kerja pegawai Dinas Pendidikan Kkabupaten Sintang, termasuk faktor pendukung dan dampak pelaksanaannya. Kerangka pikir tersebut dapat digambarkan seperti pada Gambar 2.1.

UNIVERSITAS TERBUKA



Sumber : Analisa Peneliti (2009)

Gambar 2.1. Kerangka Pikir

Berdasarkan Gambar 2.1 dapat dijelaskan bahwa pelaksanaan disiplin kerja mengacu pada Peraturan Pemerintah nomor 30 Tahun 1980 tentang peraturan disiplin PNS dan prinsip *good government*. Peraturan dan prinsip itu menjadi landasan dalam pelaksanaan disiplin kerja PNS. Disiplin kerja PNS ini terdiri dari disiplin preventif, korektif dan progresif. Faktor pendukung pelaksanaan disiplin kerja ini adalah kepemimpinan yang meliputi pengaruh, motivasi, pengambil keputusan dan informasi. Dampak dari pelaksanaan disiplin ini akan dilihat pengaruhnya terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang.

### **C. Definisi Konsep dan Operasional**

#### **1. Definisi Konsep**

Definisi konsep adalah definisi yang digunakan untuk menggambarkan secara abstrak kejadian, keadaan, kelompok atau individu yang menjadi pusat perhatian ilmu sosial (Effendi, 1989:33). Dalam penulisan ini didefinisikan konsep dari disiplin kerja adalah suatu sikap mental yang tercermin dalam perbuatan tingkatan atau tingkah laku berupa kepatuhan dan ketaatan terhadap peraturan-peraturan dan ketentuan-ketentuan yang ditetapkan baik oleh pemerintah atau etika norma, dan kaidah yang berlaku dalam lingkungan atau organisasi untuk tujuan tertentu.

#### **2. Definisi Operasional**

Definisi operasional adalah unsur penelitian yang memberitahukan bagaimana cara mengukur suatu variabel. Definisi ini menunjuk pada suatu informasi ilmiah

yang amat membantu peneliti lain yang ingin menemukan variabel yang sama. Dengan informasi tersebut, dapat diketahui bagaimana caranya pengukuran atas variabel itu dilakukan. Dapat juga menentukan apakah prosedur pengukuran yang sama akan dilakukan atau diperlukan prosedur pengukuran yang baru (Effendi, 1989:33 & 46).

Penelitian ini menggunakan dua variabel sebagai indikator dalam menganalisa permasalahan. Variabel tersebut antara lain :

#### 1. Disiplin Kerja

Pada penelitian ini disiplin kerja terdiri dari tiga parameter yaitu

- a. Disiplin preventif, yaitu kegiatan yang dilaksanakan untuk mendorong para karyawan agar mengikuti berbagai standar dan aturan. Adapun aturannya seperti : kehadiran, penggunaan jam kerja, ketetapan waktu penyelesaian pekerjaan.
- b. Disiplin korektif, yaitu kegiatan yang diambil untuk menangani pelanggaran terhadap aturan-aturan. Kegiatan korektif sering berupa suatu bentuk hukuman dan disebut tindakan pendisiplin.
- c. Disiplin progresif, kegiatan memberikan hukuman-hukuman yang lebih berat terhadap pelanggaran-pelanggaran yang berulang.

#### 2. Kepemimpinan

Variabel kepemimpinan pada penelitian ini terdiri dari beberapa indikator, yaitu :

- a. Pengaruh, yaitu hubungan antara pimpinan dan bawahan mempunyai interaksi yang saling mempengaruhi satu dengan yang lainnya dalam rangka peningkatan kinerja, dalam situasi di mana mereka berada.
- b. Motivasi, yaitu usaha yang dapat mendorong dan menolak seseorang atau sekelompok orang untuk bertindak sesuai yang diharapkan, sehingga dapat tercapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.
- c. Pengambilan keputusan. Fungsi pengambilan keputusan dapat membedakan antara pemimpin dengan pelaksana, dimana fungsi tersebut menunjukkan bahwa pemimpin lebih berorientasi pada tugas-tugas yang mempergunakan pemikiran yang strategis untuk mengembangkan organisasi.
- d. Informasi. Pemimpin merupakan pusat informasi yang sangat dibutuhkan untuk memudahkan bawahan melaksanakan tugas-tugasnya di dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

### 3. Kinerja Pegawai

Variabel kinerja pegawai pada penelitian akan melihat proses pelaksanaan pekerjaan dan juga hasil pekerjaan dengan melihat beberapa kriteria antara lain :

#### a. Langkah dan Prosedur Kerja

Langkah atau prosedur kerja dalam penelitian ini akan melihat tahapan yang dilakukan pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang dalam melaksanakan pekerjaannya mulai dari awal menerima instruksi pekerjaan sampai pekerjaan tersebut diselesaikan.

b. Ketepatan dan Efektivitas Kerja

Ketepatan kerja akan melihat kesesuaian antara yang direncanakan (*input*) dengan yang dihasilkan (*output*). Dalam pelaksanaannya ketepatan kerja harus disertai dengan peningkatan efektifitas kerja

c. Kecepatan dan Responsivitas Kerja

Kecepatan dalam konteks penelitian ini adalah kemampuan pegawai di lingkungan Dinas Pendidikan untuk cepat dalam merespon setiap pekerjaan, menemukenali permasalahan dari setiap pekerjaan kemudian menyelesaikan permasalahan dan pekerjaan yang dibebankan dengan cepat.

d. Kualitas kerja

Kualitas kerja merupakan baik atau buruknya hasil kerja karyawan pada suatu periode tertentu. Pekerjaan yang diselesaikan oleh karyawan tersebut cukup memuaskan atau dianggap gagal karena tidak sesuai dengan harapan atasannya.

e. Kuantitas kerja

Kuantitas kerja merupakan hasil kerja dilihat dari banyaknya pekerjaan yang berhasil diselesaikan. Ukurannya adalah target yang telah ditetapkan sebelumnya, apakah sudah sesuai, melebihi, atau kurang dari target.

### BAB III

## METODOLOGI PENELITIAN

### A. Desain Penelitian

Dalam penelitian ini jenis penelitian yang digunakan adalah pendekatan deskriptif kualitatif, yaitu dimaksudkan untuk pengukuran yang cermat terhadap fenomena sosial tertentu (Singarimbun dan Effendi, 1989). Peneliti mengembangkan konsep dan menghimpun fakta, tetapi tidak melakukan pengujian hipotesa. Sedangkan menurut Sugiono (1992) Penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilakukan terhadap variabel mandiri, yaitu tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan dengan variabel yang lain.

Menurut Surachmad (1978), penyelidikan deskriptif ditujukan kepada pemecahan masalah yang ada pada masa sekarang. Sedangkan metode deskriptif kualitatif menurut Bogman dan Taylor yang dikutip Moleong (2001:2) didefinisikan sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis /lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat dicermati. Sedangkan oleh Simon dalam Surachmad (1989 : 193), mengatakan bahwa metode penelitian deskriptif digunakan untuk mendapatkan deskripsi holistik objek penelitian secara akurat.

Biasanya dalam penelitian kualitatif lebih berorientasi teoritis dimana teori dibatasi dengan pengertian bahwa suatu pernyataan sistematis yang berkaitan dengan seperangkat proposisi yang berasal dari data dan diuji kembali secara empiris.

Bogman dan Taylor (1975:5) menyebutkan sebagai paradigma yang berarti konsep atau proposisi yang menyerahkan cara berpikir dengan cara penelitian. Atau dengan kata lain, metode kualitatif merupakan prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang perilaku yang dapat diamati. Pendekatan ini diarahkan pada latar belakang dari individu tersebut secara holistik (Moleong, 1998 : 13). Menurut Surachmad (1980:131), bahwa penelitian deskriptif bertujuan untuk memecahkan masalah pada masa sekarang dengan cara menuturkan dan menafsirkan data yang ada. Pelaksanaan metode tersebut tidak terbatas pada pengumpulan data dan penyusunannya, tapi juga meliputi analisa dan interpretasi data tersebut.

Menurut Moleong (1995), bahwa penelitian diskriptif atau penelitian kualitatif digunakan dengan beberapa pertimbangan sebagai berikut :

1. Menyesuaikan metode kualitatif lebih mudah apabila berhadapan dengan kenyataan ganda.
2. Metode ini menyajikan secara langsung hakikat hubungan antara peneliti dengan responden.
3. Metode ini lebih peka dan lebih dapat menyesuaikan diri dengan banyak penangan pengaruh bersama dan terhadap pola-pola nilai yang dihadapi.

Pada rumusan penelitian ini secara garis besar akan dijelaskan perbedaan dari metode penelitian kualitatif dengan penelitian kuantitatif yang ditinjau dari lima aspek menurut Zamroni (1992), yaitu :

### 1. Tujuan Penelitian

Umumnya penelitian kualitatif bertujuan untuk mengembangkan konsep atas pemahaman dari suatu fenomena. Sedangkan tujuan penelitian kuantitatif adalah untuk mengetes/menguji suatu hipotesis yang dimunculkan secara eksplisit dengan data empirik.

### 2. Pendekatan dan Sifat Penelitian

Dalam penelitian kualitatif, pendekatan yang digunakan adalah pendekatan diskriptif dan tidak harus berupa angka. Sedangkan pada penelitian kuantitatif adalah dengan menyusun dan menghitung data yang berwujud angka-angka.

### 3. Cara dan Alat Pengumpulan Data

Pada penelitian kualitatif, pengumpulan data dapat dilakukan dengan cara mengamati langsung dan dengan wawancara (*indept interview*), sedangkan dalam penelitian kuantitatif, pengumpulan data dapat dilakukan dengan mengajukan angket.

### 4. Skoring Data

Dalam penelitian kualitatif, skoring data ditentukan oleh peneliti sendiri berdasarkan pengamatan lapangan, sedangkan pada penelitian kuantitatif, skoring data pada umumnya menggunakan "*rating procedur*" dimana peneliti mempersiapkan instrumen yang sudah memiliki cara skoring.

### 5. Penyajian Data

Penyajian data pada penelitian kualitatif disajikan dalam bentuk normatif, sedangkan pada penelitian kuantitatif data disajikan dalam bentuk angka.

## B. Subjek Penelitian

Subjek penelitian ini adalah sumber utama data penelitian. Subjek penelitian ini memiliki data yang mengenai variabel-variabel yang akan diteliti. Dalam penelitian sosial, subjek penelitian adalah manusia.

Menurut Azwar (2001:35) bahwa “Apabila subjek penelitian terbatas dan masih dalam jangkuan sumber daya, maka dapat dilakukan studi populasi, yaitu mempelajari seluruh subjek secara langsung”.

Pada penelitian ini, sasarannya keseluruhan populasi yang ada, maka subjek penelitian ini :

- a. Kepala Dinas yang berjumlah 1 orang
- b. Kepala Bidang yang berjumlah 4 orang
- c. Staf yang terdiri dari 10 orang.

## C. Prosedur Pengumpulan Data

Penelitian ini dilakukan di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang. Adapun data yang diperlukan meliputi data sekunder dan data primer yang diperoleh dengan berbagai cara antara lain :

### 1. Dokumentasi

Dokumen adalah setiap bahan yang tertulis atau film yang dipersiapkan untuk penelitian, pengujian suatu peristiwa atau *record* (Moleong, 2001:161) maupun yang tidak dipersiapkan untuk itu. Data-data sekunder ini diperoleh dari berbagai sumber yang terkait antara lain pada Biro-biro di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang. Disamping dokumentasi yang terdapat pada Dinas

Pendidikan Kabupaten Sintang tersebut juga dilakukan pengambilan data dokumen dari perpustakaan.

## 2. Wawancara (*Indepth Interview*)

Teknik wawancara (*indepth interview*) digunakan terutama untuk memperdalam data-data yang terkait langsung dengan pelaksanaan kegiatan sebelumnya, dan untuk merespon berbagai pendapat tentang kebijakan yang akan datang. Wawancara dilakukan terhadap jajaran pimpinan pada Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang, yang dipilih secara “*purposive*”, yaitu metode penarikan sampel dengan tujuan tertentu, sesuai dengan data yang dibutuhkan. Dengan cara ini dapat diperoleh masukan-masukan untuk memperdalam kajian mengenai hambatan dan masalah serta preferensi kinerja aparat birokrasi. Panduan wawancara, digunakan sebagai alat dalam melakukan wawancara agar dapat lebih terfokus dan konsistensi hasil pendataan.

Untuk memperkuat hasil wawancara dan memperoleh gambaran umum dapat dilakukan dengan membuat kuisisioner terhadap informan terkait

## 3. Observasi

Observasi merupakan kegiatan pengamatan fenomena yang secara langsung berhubungan dengan sasaran yang diamati dan hanya membatasi pada persoalan yang ditanyakan (Thoha, 1989). Dengan adanya observasi langsung diharapkan akan lebih melengkapi teknik wawancara yang diperkirakan sulit untuk dipertanyakan serta untuk memperkuat dan membenarkan data yang terkumpul

melalui teknik wawancara. Hasil dari observasi ini dapat mempermudah dalam menjelaskan keterkaitan dari fenomena-fenomena yang ada.

#### **D. Metode Analisis Data**

Dalam penelitian ini, data akan dianalisis secara deskriptif analisis. Penelitian secara deskriptif analisis di sini dimaksudkan untuk mendeskripsikan data penelitian sesuai dengan variabel-variabel yang akan diteliti, tanpa melakukan pengujian hubungan antar variabel melalui pengujian hipotesis, karena dalam penelitian ini penulis tidak membuat hipotesis. Disamping melakukan analisis, hasil penelitian akan diterjemahkan, dan diuraikan secara kualitatif sehingga diperoleh gambaran mengenai situasi-situasi atau peristiwa-peristiwa yang terjadi di lapangan.

Untuk memberikan keabsahan data penelitian ini, dilakukan triangulasi data. Menurut Denzin dalam Moleong (2004), triangulasi data dapat dilakukan dengan memanfaatkan penggunaan sumber, metode, penyidik dan teori. Pada penelitian ini memanfaatkan penggunaan sumber. Triangulasi data dengan memanfaatkan penggunaan sumber ini akan membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui sumber informasi atau data yang berbeda. Untuk itu penelitian dapat dilakukan dengan jalan :

1. Mengajukan pertanyaan lebih dari satu informan
2. Mengecek dengan berbagai sumber data.

### BAB III

## METODOLOGI PENELITIAN

#### A. Desain Penelitian

Dalam penelitian ini jenis penelitian yang digunakan adalah pendekatan deskriptif kualitatif, yaitu dimaksudkan untuk pengukuran yang cermat terhadap fenomena sosial tertentu (Singarimbun dan Effendi, 1989). Peneliti mengembangkan konsep dan menghimpun fakta, tetapi tidak melakukan pengujian hipotesa. Sedangkan menurut Sugiono (1992) Penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilakukan terhadap variabel mandiri, yaitu tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan dengan variabel yang lain.

Menurut Surachmad (1978), penyelidikan deskriptif ditujukan kepada pemecahan masalah yang ada pada masa sekarang. Sedangkan metode deskriptif kualitatif menurut Bogman dan Taylor yang dikutip Moleong (2001:2) didefinisikan sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis /lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat dicermati. Sedangkan oleh Simon dalam Surachmad (1989 : 193), mengatakan bahwa metode penelitian deskriptif digunakan untuk mendapatkan deskripsi holistik objek penelitian secara akurat.

Biasanya dalam penelitian kualitatif lebih berorientasi teoritis dimana teori dibatasi dengan pengertian bahwa suatu pernyataan sistematis yang berkaitan dengan seperangkat proposisi yang berasal dari data dan diuji kembali secara empiris.

Bogman dan Taylor (1975:5) menyebutkan sebagai paradigma yang berarti konsep atau proposisi yang menyerahkan cara berpikir dengan cara penelitian. Atau dengan kata lain, metode kualitatif merupakan prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang perilaku yang dapat diamati. Pendekatan ini diarahkan pada latar belakang dari individu tersebut secara holistik (Moleong, 1998 : 13). Menurut Surachmad (1980:131), bahwa penelitian deskriptif bertujuan untuk memecahkan masalah pada masa sekarang dengan cara menuturkan dan menafsirkan data yang ada. Pelaksanaan metode tersebut tidak terbatas pada pengumpulan data dan penyusunannya, tapi juga meliputi analisa dan interpretasi data tersebut.

Menurut Moleong (1995), bahwa penelitian diskriptif atau penelitian kualitatif digunakan dengan beberapa pertimbangan sebagai berikut :

1. Menyesuaikan metode kualitatif lebih mudah apabila berhadapan dengan kenyataan ganda.
2. Metode ini menyajikan secara langsung hakikat hubungan antara peneliti dengan responden.
3. Metode ini lebih peka dan lebih dapat menyesuaikan diri dengan banyak penanganannya pengaruh bersama dan terhadap pola-pola nilai yang dihadapi.

Pada rumusan penelitian ini secara garis besar akan dijelaskan perbedaan dari metode penelitian kualitatif dengan penelitian kuantitatif yang ditinjau dari lima aspek menurut Zamroni (1992), yaitu :

### 1. Tujuan Penelitian

Umumnya penelitian kualitatif bertujuan untuk mengembangkan konsep atas pemahaman dari suatu fenomena. Sedangkan tujuan penelitian kuantitatif adalah untuk mengetes/menguji suatu hipotesis yang dimunculkan secara eksplisit dengan data empirik.

### 2. Pendekatan dan Sifat Penelitian

Dalam penelitian kualitatif, pendekatan yang digunakan adalah pendekatan diskriptif dan tidak harus berupa angka. Sedangkan pada penelitian kuantitatif adalah dengan menyusun dan menghitung data yang berwujud angka-angka.

### 3. Cara dan Alat Pengumpulan Data

Pada penelitian kualitatif, pengumpulan data dapat dilakukan dengan cara mengamati langsung dan dengan wawancara (*indept interview*), sedangkan dalam penelitian kuantitatif, pengumpulan data dapat dilakukan dengan mengajukan angket.

### 4. Skoring Data

Dalam penelitian kualitatif, skoring data ditentukan oleh peneliti sendiri berdasarkan pengamatan lapangan, sedangkan pada penelitian kuantitatif, skoring data pada umumnya menggunakan "*rating procedur*" dimana peneliti mempersiapkan instrumen yang sudah memiliki cara skoring.

### 5. Penyajian Data

Penyajian data pada penelitian kualitatif disajikan dalam bentuk normatif, sedangkan pada penelitian kuantitatif data disajikan dalam bentuk angka.

## B. Subjek Penelitian

Subjek penelitian ini adalah sumber utama data penelitian. Subjek penelitian ini memiliki data yang menenai variabel-variabel yang akan diteliti. Dalam penelitian sosial, subjek penelitian adalah manusia.

Menurut Azwar (2001:35) bahwa “Apabila subjek penelitian terbatas dan masih dalam jangkuan sumber daya, maka dapat dilakukan studi populasi, yaitu mempelajari seluruh subjek secara langsung”.

Pada penelitian ini, sasarannya keseluruhan populasi yang ada, maka subjek penelitian ini :

- a. Kepala Dinas yang berjumlah 1 orang
- b. Kapala Bidang yang berjumlah 4 orang
- c. Staf yang terdiri dari 10 orang.

## C. Prosedur Pengumpulan Data

Penelitian ini dilakukan di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang. Adapun data yang diperlukan meliputi data sekunder dan data primer yang diperoleh dengan berbagai cara antara lain :

### 1. Dokumentasi

Dokumen adalah setiap bahan yang tertulis atau film yang dipersiapkan untuk penelitian, pengujian suatu peristiwa atau *record* (Moleong, 2001:161) maupun yang tidak dipersiapkan untuk itu. Data-data sekunder ini diperoleh dari berbagai sumber yang terkait antara lain pada Biro-biro di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang. Disamping dokumentasi yang terdapat pada Dinas

Pendidikan Kabupaten Sintang tersebut juga dilakukan pengambilan data dokumen dari perpustakaan.

## 2. Wawancara (*Indepth Interview*)

Teknik wawancara (*indepth interview*) digunakan terutama untuk memperdalam data-data yang terkait langsung dengan pelaksanaan kegiatan sebelumnya, dan untuk merespon berbagai pendapat tentang kebijakan yang akan datang. Wawancara dilakukan terhadap jajaran pimpinan pada Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang, yang dipilih secara "*purposive*", yaitu metode penarikan sampel dengan tujuan tertentu, sesuai dengan data yang dibutuhkan. Dengan cara ini dapat diperoleh masukan-masukan untuk memperdalam kajian mengenai hambatan dan masalah serta preferensi kinerja aparat birokrasi. Panduan wawancara, digunakan sebagai alat dalam melakukan wawancara agar dapat lebih terfokus dan konsistensi hasil pendataan.

Untuk memperkuat hasil wawancara dan memperoleh gambaran umum dapat dilakukan dengan membuat kuisisioner terhadap informan terkait

## 3. Observasi

Observasi merupakan kegiatan pengamatan fenomena yang secara langsung berhubungan dengan sasaran yang diamati dan hanya membatasi pada persoalan yang ditanyakan (Thoha, 1989). Dengan adanya observasi langsung diharapkan akan lebih melengkapi teknik wawancara yang diperkirakan sulit untuk dipertanyakan serta untuk memperkuat dan membenarkan data yang terkumpul

melalui teknik wawancara. Hasil dari observasi ini dapat mempermudah dalam menjelaskan keterkaitan dari fenomena-fenomena yang ada.

#### **D. Metode Analisis Data**

Dalam penelitian ini, data akan dianalisis secara deskriptif analisis. Penelitian secara deskriptif analisis di sini dimaksudkan untuk mendeskripsikan data penelitian sesuai dengan variabel-variabel yang akan diteliti, tanpa melakukan pengujian hubungan antar variabel melalui pengujian hipotesis, karena dalam penelitian ini penulis tidak membuat hipotesis. Disamping melakukan analisis, hasil penelitian akan diterjemahkan, dan diuraikan secara kualitatif sehingga diperoleh gambaran mengenai situasi-situasi atau peristiwa-peristiwa yang terjadi di lapangan.

Untuk memberikan keabsahan data penelitian ini, dilakukan triangulasi data. Menurut Denzin dalam Moleong (2004), triangulasi data dapat dilakukan dengan memanfaatkan penggunaan sumber, metode, penyidik dan teori. Pada penelitian ini memanfaatkan penggunaan sumber. Triangulasi data dengan memanfaatkan penggunaan sumber ini akan membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui sumber informasi atau data yang berbeda. Untuk itu penelitian dapat dilakukan dengan jalan :

1. Mengajukan pertanyaan lebih dari satu informan
2. Mengecek dengan berbagai sumber data.

## BAB IV

### TEMUAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Gambaran Umum Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang

##### 1. Visi dan Misi Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang

Suatu organisasi dibentuk adalah untuk mewujudkan tercapainya suatu tujuan yang ingin dicapai dalam organisasi yang biasa disebut visi. Visi dapat diartikan sebagai gambaran keadaan yang ideal dan yang ingin dicapai dimasa yang akan datang.

Menurut Miler dan Dess (1996), visi adalah kata-kata yang mampu memberikan inspirasi dalam bentuk permintaan untuk menjadi yang terbaik, terhebat dan terbesar. Karena pentingnya sebuah visi maka "Visi tanpa tindakan adalah mimpi, tindakan tanpa visi adalah membuang waktu, visi dengan tindakan dapat mengubah dunia".

Visi Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang yang telah ditetapkan adalah :  
**"Terselenggaranya Pendidikan Yang menjadi pusat unggulan dalam menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas, merata dan berkeadilan berazaskan iman dan taqwa",**

Untuk mencapai pernyataan visi tersebut, Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang menetapkan pernyataan misi sebagai berikut

- a. Meningkatkan pembinaan pendidikan bagi anak usia dini melalui pendidikan prasekotah (TK).
- b. Menuntaskan pelaksanaan wajib belajar 9 Tahun.

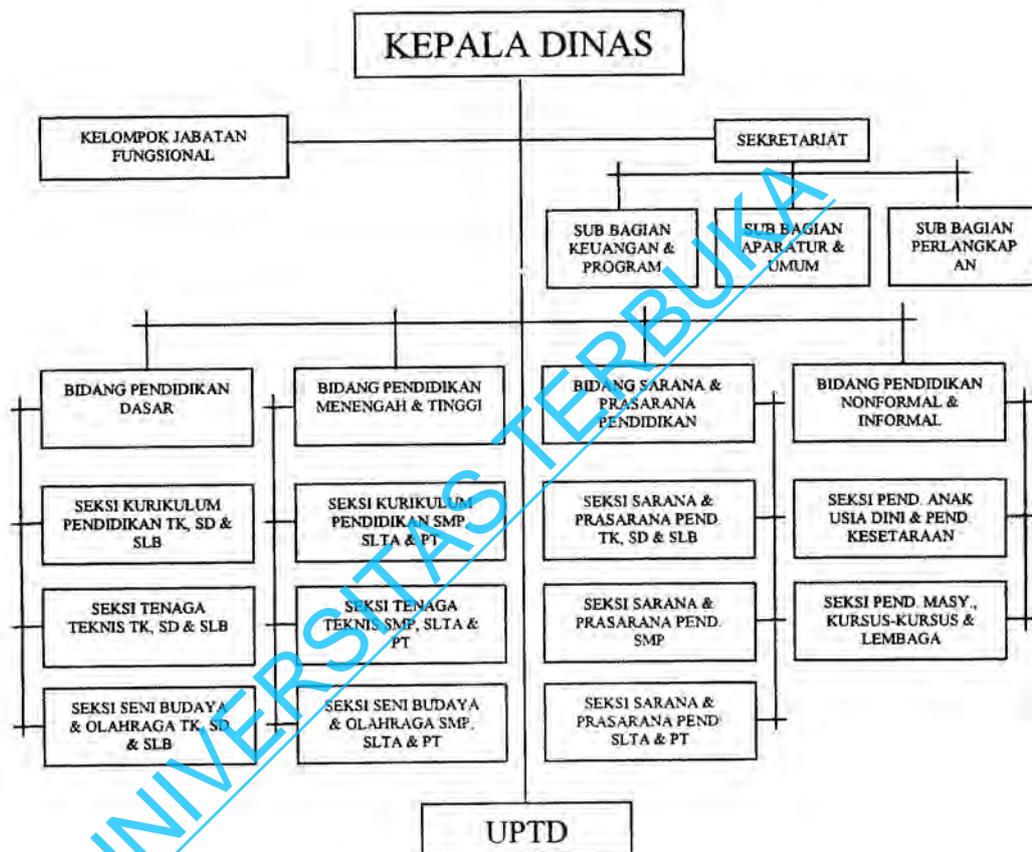
- c. Melakukan pembinaan sekolah menengah untuk mempersiapkan pendidikan akademik dan kejuruan.
- d. Meningkatkan pembinaan pendidikan luar sekolah, pemuda dan olahraga termasuk seni budaya.
- e. Menetapkan kebijakan dan standar kompetensi kabupaten.
- f. Melaksanakan desentralisasi dan otonomi pengelolaan pendidikan sampai tingkat sekolah.
- g. Meningkatkan kesejahteraan dan profesionalisme guru serta tenaga kependidikan.
- h. Penyediaan infrastruktur dan sarana pendidikan yang layak.
- i. Memberikan layanan khusus kepada anak-anak berbakat dan cerdas, memberikan kemudahan, menyediakan layanan pendidikan khusus bagi anak yang mengalami ketunaan, keterbetakangan dan miskin.
- j. Mengalang kemitraan dan peran serta masyarakat termasuk dunia usaha.

## **2. Susunan Organisasi Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang**

Dinas Pendidikan merupakan unsur pelaksana Pemerintah Daerah di pimpin oleh Kepala Dinas yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah sesuai dengan bidang kewenangannya. Sehingga penentuan susunan organisasi Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang ditetapkan melalui Peraturan Bupati Sintang Nomor 34 tahun 2008 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang.

Berdasarkan peraturan Bupati Sintang tersebut, susunan organisasi Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang seperti pada bagan 4.1 berikut :

**Bagan 4.1 Susunan organisasi dan Tata Kerja  
Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang**



Sumber : Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang 2009

Kepala Dinas dalam melaksanakan tugasnya berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan ketentuan yang ditetapkan oleh Bupati. Dalam melaksanakan tugasnya Kepala Dinas, Sekretaris Dinas, Kepala Bidang, Kepala Sub

Bagian, Kepala Seksi, Kepala UPTD dan Kelompok Jabatan Fungsional wajib menerapkan prinsip koordinasi, integrasi dan sinkronisasi secara vertikal dan horizontal, baik di dalam lingkungan masing-masing dan antar Satuan Organisasi Perangkat Daerah serta dengan Instansi Vertikal di lingkungan Pemerintah Kabupaten Sintang sesuai dengan bidang tugasnya..

Pejabat Struktural dalam lingkungan Dinas Pendidikan bertanggung jawab memimpin dan mengoordinasikan bawahan masing-masing, memberikan bimbingan serta petunjuk pelaksanaan tugas bawahannya. Dalam melaksanakan tugasnya, Pejabat Struktural wajib mengetahui dan mematuhi petunjuk, bertanggung jawab dan menyampaikan laporan kepada atasan masing-masing. Kemudian wajib mengoreksi dan mengkaji laporan yang diterima dan selanjutnya sebagai bahan pertimbangan lebih lanjut.

Pejabat Struktural Dinas Pendidikan juga berkewajiban mengawasi bawahan masing-masing dan mengambil langkah-langkah dan tindakan bila terjadi penyimpangan sesuai dengan peraturan yang berlaku.

#### **B. Analisa Kepemimpinan di Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang**

Kepemimpinan merupakan suatu aktivitas perilaku pemimpin untuk mempengaruhi dan memotivasi melalui proses komunikasi (informasi) agar bawahan dapat diarahkan ke tujuan organisasi yang telah ditetapkan terlebih dahulu. Disamping kemampuannya melaksanakan peran tersebut, seorang pemimpin dituntut untuk dapat menyesuaikan diri dengan keadaan sehingga memungkinkan dirinya memperoleh keuntungan dari berbagai sifat yang dimilikinya, berupa keinginan untuk menerima

tanggung jawab, kemampuan untuk bisa perspektif dan obyektif, kemampuan untuk berkomunikasi serta kemampuan dalam menentukan skala prioritas. Kepemimpinan sebagai suatu fenomena yang terdapat dalam setiap komunitas dimana para anggotanya saling berinteraksi, maka dalam penelitian ini akan dilihat melalui pengaruh, motivasi, pengambilan keputusan dan informasi yang diberikan pimpinan kepada bawahannya dalam peningkatan kinerja aparatur.

### 1. Pengaruh

Dalam aktivitasnya seorang pemimpin selalu lebih dominan dalam mempengaruhi bawahannya. Hal ini menunjukkan bahwa di antara pimpinan dan bawahan mempunyai interaksi yang saling mempengaruhi satu sama lainnya dalam rangka peningkatan kinerja. Keadaan tersebut menunjukkan bahwa seorang pemimpin harus menjadi panutan yang dapat memberikan contoh dan teladan, sikap kewibawaan serta kecakapan dan keahlian dalam setiap aktivitasnya. Berikut ini hasil wawancara dengan seorang pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang :

“Pengaruh pimpinan sangat besar bagi kami dalam melakukan pekerjaan. Kami selalu berusaha menjadikannya panutan bagi kami. Karena selama ini pimpinan kami selalu bijak dan memberikan contoh yang terbaik. Jika ada kesalahan yang diperbuat beliau kami memakluminya karena setiap orang pasti pernah melakukan kesalahan”. (Wawancara tanggal 13 April 2009).

Wawancara tersebut diperkuat dengan hasil kuisisioner bahwa semua informan merasa pimpinan mereka dapat dijadikan panutan bagi mereka. Berikut ini wawancara dengan Kepala Dinas terkait dengan masalah ini:

“Sebagai seorang pimpinan, saya dituntut dapat menjadi contoh dan panutan bagi pegawai di sini. Setiap tindakan yang saya perbuat akan selalu diperhatikan oleh mereka. Oleh karena itu, jika ingin pegawai dapat mentaati peraturan maka kita sebagai pimpinan juga harus dapat mentaati peraturan tersebut. Dengan demikian kedisiplinan akan dapat ditegakkan.” (Wawancara tanggal 13 April 2009).

Berdasarkan hasil wawancara tersebut diperoleh informasi bahwa besarnya pengaruh pimpinan di Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang terhadap pegawai dalam menjalankan tugas dan kewajiban termasuk mentaati peraturan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan hasil observasi pada Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang, terdapat kecenderungan yang besar untuk menggantungkan diri secara kuat pada atasan, dalam hal ini hubungan yang berorientasi vertikal, dimana seorang pemimpin cenderung dilihat sebagai bapak (*patroni*). Hal ini ditegaskan oleh salah seorang pegawai pada bidang sarana dan prasarana pendidikan yang berhasil diwawancarai.

“Dalam kegiatan sehari-hari kami sebagai pegawai, kami selalu berpatokkan dan melihat sikap dan tindakan yang dilakukan pimpinan kami. Kami mengibaratkan pimpinan kami sebagai seorang bapak yang harus dituruti dan ditaati. Sehingga dalam melaksanakan pekerjaan dan mematuhi aturan yang berlaku kami selalu menjalankan dengan sebaik-baiknya”. (Wawancara tanggal 13 April 2009).

Berikut wawancara dengan Kepala Dinas terkait dengan permasalahan tersebut:

“Para pegawai di sini selalu memperhatikan dan melihat segala tindakan yang dilakukan oleh atasannya. Tindakan yang baik akan selalu diikuti. Dengan demikian kami selalu berusaha menunjukkan tindakan dan sikap yang baik karena kami menjadi percontohan bagi mereka. Sehingga para pegawai akan selalu *respect* kepada kita dan tentunya akan berdampak terhadap kinerja mereka.”  
(Wawancara tanggal 13 April 2009).

Berdasarkan hasil wawancara tersebut diperoleh informasi bahwa pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang menjadikan figur seorang atasan sebagai seseorang yang menjadi panutan. Segala tindakan selalu menjadi perhatian setiap pegawai. Sehingga seorang pimpinan di Dinas Pendidikan dituntut untuk dapat menjadi seorang figur pimpinan yang baik.

Berdasarkan hasil wawancara, observasi dan kuisioner berkaitan dengan pengaruh seorang pimpinan diperoleh kesimpulan bahwa pengaruh kepemimpinan dalam rangkaian tindakan disetiap aktivitas melalui keteladanan kewibawaan serta kecakapan seorang pemimpin di Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang dapat mempengaruhi pegawai dalam rangka peningkatan kedisiplinan dan kinerja..

## 2. Motivasi

Motivasi merupakan serangkaian usaha-usaha di dalam rangka untuk memberikan motif (dorongan), harapan dan insentif kepada bawahan agar dapat terpenuhi kebutuhannya dan pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja dan semangat kerja dalam mencapai tujuannya (Mc Gregor dalam Pamudji, 1993).

Pada penelitian ini pemberian motivasi dilakukan oleh pimpinan terhadap pegawai yang ada di Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang. Motivasi yang dilakukan oleh pimpinan di Dinas Pendidikan dapat berupa pemberian insentif, penghargaan bahkan promosi jabatan. Berikut ini wawancara dengan seorang pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang terkait dengan pemberian motivasi yang dilakukan oleh pimpinan:

“Atasan kami selalu memotivasi kami supaya dapat melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik dan profesional karena menurut beliau dengan melakukan pekerjaan dengan lebih baik pihak kantor pasti akan memberikan penghargaan kepada kami. Penghargaan tersebut dapat berupa materi maupun administrasi” (Wawancara tanggal 13 April 2009).

Berikut ini wawancara dengan Kepala Bagian terkait permasalahan pemberian motivasi:

“Untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan pegawai sesuai bidangnya kami selalu memotivasi setiap pegawai di dinas ini dengan pemberian penghargaan atau insentif yang dapat mendorong dan memotivasi setiap pegawai di sini untuk bekerja lebih baik lagi.” (Wawancara tanggal 16 April 2009).

Berdasarkan wawancara tersebut diperoleh informasi bahwa pemberian motivasi dan dorongan pemimpin kepada pegawai untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan pegawai sesuai dengan bidang dan tugasnya. Hal ini diperkuat dengan hasil kuisioner yang menyatakan 70% responden menyatakan bahwa pemberian motivasi dapat mempengaruhi dalam melaksanakan pekerjaan.

Pemberian motivasi yang dilakukan oleh pimpinan menuntut seorang pimpinan mengetahui segala kebutuhan, keinginan dan harapan dari pegawainya.

Terkait masalah tersebut berikut hasil wawancara dengan Kepala Bagian di Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang:

“Dalam memberi motivasi kepada bawahan kami perlu bagi kami untuk mengetahui segala kebutuhan, keinginan dan harapan bawahan kami. Dengan mengetahui hal-hal tersebut secara tidak langsung kami dapat memperkirakan motivasi yang dapat kami berikan ke bawahan kami yang tentunya dapat meningkatkan kualitas pekerjaan mereka”. (Wawancara tanggal 13 April 2009).

Berdasarkan hasil wawancara tersebut diperoleh informasi bahwa seorang pimpinan harus dapat mengetahui segala kebutuhan, keinginan serta harapan dari pegawainya sebelum menentukan motivasi apa yang akan diberikan. Berdasarkan hasil kuisioner terhadap informan pegawai diperoleh informasi bahwa 60% responden menyatakan motivasi yang diberikan pimpinan di Dinas Pendidikan sesuai dengan kebutuhan, keinginan dan harapan para pegawai.

Berdasarkan hasil wawancara, observasi dan kuisioner terkait permasalahan pemberian motivasi terhadap pegawai dapat disimpulkan bahwa pemberian motivasi di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan, kualitas dan disiplin diri pegawai dalam melaksanakan kewajibannya. Pemberian motivasi dapat dilakukan dengan pemberian penghargaan, insentif dan *reward* administrasi seperti promosi jabatan.

### **3. Pengambilan Keputusan**

Pengambilan keputusan sebagai suatu proses pembuatan strategi organisasi. Proses pengambilan keputusan dapat dilakukan bersama-sama dengan bawahan agar dapat mengakomodasikan semua kepentingan di dalam keputusan yang akan

dihasilkan. Menurut Gary Yulk (1989), menyatakan bahwa ada beberapa jenis pengambilan keputusan yaitu keputusan otokratik, konsultasi, keputusan bersama dan pendelegasian.

Gambaran tentang proses pengambilan keputusan pimpinan di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang dapat tergambar dari hasil wawancara dengan seorang pegawai di Dinas Pendidikan berikut ini:

“Dalam pelaksanaan kegiatan sehari-hari pimpinan kami dalam mengambil keputusan cenderung berkonsultasi dengan pegawai yang sesuai dengan bidang yang akan diambil keputusannya. Tetapi untuk permasalahan yang tidak perlu konsultasi maka pimpinan dapat langsung mengambil keputusan sepihak”. (Wawancara tanggal 13 April 2009).

Berikut wawancara dengan Kepala Bagian terkait dengan permasalahan tersebut:

“Dalam setiap pengambilan keputusan kami selalu melibatkan pegawai lainnya terutama untuk keputusan yang membutuhkan pengetahuan dari pegawai yang sesuai dengan bidangnya. Sedangkan untuk keputusan yang bersifat umum dan menyangkut keputusan yang sesuai dengan fungsi dan jabatan kami, maka kami langsung mengambil keputusan.” (Wawancara tanggal 14 April 2009).

Berdasarkan hasil wawancara tersebut diperoleh informasi bahwa dalam setiap pengambilan keputusan seorang pimpinan di Dinas Pendidikan selalu berkonsultasi untuk setiap keputusan yang memerlukan dukungan dan pengetahuan dari pegawai yang menguasai bidang tersebut. Sedangkan untuk keputusan yang tidak memerlukan pengetahuan pegawai, seorang pemimpin dapat langsung mengambil keputusan untuk kepentingan bersama. Pernyataan tersebut diperkuat

dengan hasil kuisioner yang menyatakan keterlibatan pegawai dalam pengambilan keputusan hanya mencapai 40% responden.

Pengambilan keputusan merupakan langkah strategis yang dilakukan oleh seorang pimpinan terhadap tujuan dari organisasi. Hal yang sama juga terjadi di Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang. Bagaimana pengaruh keputusan tersebut terhadap tujuan Dinas Pendidikan. Jawaban tersebut dapat terlihat dari hasil wawancara dengan seorang pegawai berikut ini:

“Keputusan yang diambil pimpinan di sini merupakan keputusan untuk kepentingan bersama dan keputusan tersebut mengikat kita semua. Keputusan yang diambil merupakan keputusan yang harus kami taati karena keputusan tersebut dapat meningkatkan kaulitas pekerjaan kami”. (Wawancara tanggal 13 April 2009).

Berikut wawancara dengan Kepala Bagian terkait dengan permasalahan tersebut:

“Dalam mengambil keputusan kami selalu mementingkan kepentingan bersama dan untuk mencapai tujuan dari Dinas Pendidikan ini. Keputusan yang kami buat mengikat setiap pegawai yang ada disini. Dengan adanya keputusan ini kami berharap dapat meningkatkan kedisiplinan dan kinerja pegawai di dinas ini.” (Wawancara tanggal 15 April 2009).

Berdasarkan hasil wawancara tersebut diperoleh informasi bahwa keputusan yang diambil pimpinan yang ada di Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang merupakan keputusan bersama dan mengikat semua pegawai. Hal ini sesuai dengan hasil kuisioner yang menyatakan 90% responden di Dinas mengatakan bahwa keputusan yang diambil pimpinan merupakan keputusan untuk kepentingan umum.

Berdasarkan hasil wawancara, observasi dan kuisioner dapat disimpulkan bahwa pengambilan keputusan yang diambil pimpinan di Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang merupakan keputusan untuk kepentingan bersama untuk mencapai tujuan dari Dinas Pendidikan. Keputusan yang diambil merupakan keputusan yang diharapkan dapat memenuhi meningkatkan kedisiplinan dalam beraktivitas dan juga dalam bekerja.

#### 4. Informasi

Pemimpin merupakan pusat informasi yang dibutuhkan untuk memudahkan pegawainya melaksanakan tugas-tugasnya dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Oleh karena itu penyampaian informasi (pesan) harus jelas sehingga dapat diterima dan dimengerti.

Informasi yang diberikan pimpinan kepada bawahannya harus jelas dan tepat agar dapat memudahkan tugas dari bawahan, sehingga pesan-pesan yang disampaikan oleh pimpinan dapat dimengerti dan dipahami dengan jelas oleh pegawai (bawahan). Berikut hasil wawancara dengan seorang pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang tentang permasalahan tersebut :

“Informasi yang disampaikan pimpinan kepada kami adalah informasi yang jelas tentang segala aturan atau pedoman dalam melakukan segala tindakan dan pekerjaan. Informasi tersebut berisikan pedoman, aturan sampai larangan.” (Wawancara tanggal 13 April 2009).

Berikut wawancara dengan salah seorang Kepala Bidang terkait dengan permasalahan penyampaian informasi tersebut. Berikut hasil wawancaranya :

“Setiap pesan dan informasi kami usahakan disampaikan dengan se jelas mungkin karena informasi tersebut terkadang merupakan sesuatu yang sangat penting bagi kantor. Kejelasan informasi ini sangat dibutuhkan oleh bawahan kami karena biasanya informasi tersebut berupa peraturan kedisiplinan dan instruksi kerja.” (Wawancara tanggal 15 April 2009).

Berdasarkan hasil wawancara tersebut diperoleh informasi bahwa pesan dan informasi yang disampaikan oleh pimpinan merupakan pesan yang jelas sehingga mudah untuk dimengerti dan melaksanakan informasi tersebut. Dari hasil kuisioner jumlah responden yang menyatakan informasi yang disampaikan sangat jelas mencapai 80%.

Dalam proses penyampaian informasi yang disampaikan merupakan informasi yang akurat. Keakuratan informasi tersebut bergantung cara penyampaiannya. Berikut wawancara terhadap pegawai di Dinas Pendidikan berkaitan dengan proses penyampaian informasi.

“Informasi yang jelas dan efektif jika informasi tersebut disampaikan langsung oleh pimpinan atau dibuat dengan aturan tertulis dengan demikian informasi tersebut dapat menjadi pedoman kami”. (Wawancara tanggal 13 April 2009).

Berikut wawancara dengan salah seorang Kepala Bidang terkait dengan permasalahan penyampaian informasi tersebut. Berikut hasil wawancaranya :

“Setiap informasi yang terkait dengan peraturan dan instruksi kerja kami usahakan disampaikan secara tertulis. Diharapkan setiap pegawai dapat mengingat dengan jelas setiap melaksanakan peraturan dan instruksi tersebut” (Wawancara tanggal 16 April 2009).

Berdasarkan informasi yang disampaikan diperoleh informasi bahwa informasi yang jelas dapat disampaikan secara tertulis sehingga dapat dengan mudah untuk diingat dan dipahami.

Berdasarkan hasil wawancara, observasi dan kuisioner yang terkait dengan permasalahan pemberian informasi. penyampaian informasi yang dilakukan oleh pimpinan merupakan informasi yang jelas dan penyampaiannya dapat berupa tulisan. Secara umum peranan informasi ini sangat kuat mendukung pelaksanaan disiplin dan kinerja pegawai .

Dari hasil analisa terhadap faktor kepemimpinan dalam pelaksanaan didiplin pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang dapat disimpulkan pada Tabel 4.3.

**Tabel 4.3 Hasil Analisa Kepemimpinan di Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang**

VARIABEL KEPEMIMPINAN	TEMUAN	ALASAN
PENGARUH KEPEMIMPINAN	Hubungan berorientasi vertikal dan pimpinan sebagai <i>patront</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pimpinan sebagai panutan</li> <li>• Pimpinan dituntut menjadi figur yang baik</li> </ul>
	Pimpinan memiliki keteladanan, kewibawaaan serta kecakapan dalam memimpin	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sebagai contoh dalam setiap penegakan disiplin dan peningkatan kualitas kerja</li> </ul>
MOTIVASI	Pemberian insentif, penghargaan dan promosi jabatan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peningkatan kemampuan dan pengetahuan pegawai sesuai dengan bidangnya</li> <li>• Meningkatkan ketaatan terhadap</li> </ul>

		semua aturan dan instruksi kerja
	Pimpinan mengetahui kebutuhan, keinginan dan harapan bawahan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penyesuaian aturan dan instruksi kerja sesuai kondisi pegawai</li> <li>• Mencari kekurangan dan hambatan dari pegawai sebagai pijakan menentukan kebijakan untuk meningkatkan kemampuan dan kualitas kerja.</li> </ul>
PENGAMBILAN KEPUTUSAN	Keputusan otokratik dan konsultatif	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keputusan sesuai dengan bidang dan jenis permasalahan</li> </ul>
	Keputusan mengikat semua pegawai	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pemerataan dalam pelaksanaan disiplin dan pelaksanaan tugas sesuai dengan bidangnya</li> </ul>
INFORMASI	Kejelasan informasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mudah dimengerti dan dipahami</li> <li>• Meningkatkan kepatuhan terhadap peraturan karena jelas instruksi dan sanksi yang akan diterima</li> </ul>
	Informasi tertulis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Landasan hukum yang kuat terhadap peraturan dan instruksi kerja.</li> </ul>

Sumber : Analisa Peneliti (2009)

Berdasarkan Tabel 4.3. jelas tergambar bahwa faktor kepemimpinan merupakan faktor pendukung terciptanya disiplin kerja pegawai di Dinas Pendidikan.

Setiap parameter yang ada seperti pengaruh, motivasi, pengambilan keputusan dan informasi dilakukan seorang pemimpin di Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang bertujuan untuk peningkatan disiplin dan kualitas kerja pegawai.

### **C. Analisa Disiplin Kerja Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang**

Faktor kedisiplinan memegang peranan yang amat penting dalam pelaksanaan tugas sehari-hari para pegawai. Seorang pegawai yang mempunyai tingkat kedisiplinan yang tinggi akan tetap bekerja dengan baik walaupun tanpa diawasi oleh atasan. Seorang pegawai yang disiplin tidak akan mencuri waktu kerja untuk melakukan hal-hal lain yang tidak ada kaitannya dengan pekerjaan. Demikian juga pegawai yang mempunyai kedisiplinan akan mentaati peraturan yang ada dalam lingkungan kerja dengan kesadaran yang tinggi tanpa ada rasa paksaan. Pada akhirnya, pegawai yang mempunyai kedisiplinan kerja yang tinggi akan mempunyai kinerja yang baik bila dibandingkan dengan para pegawai yang bermalas-malasan.

Analisa disiplin kerja PNS pada Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang akan melihat tiga jenis disiplin yang telah dilaksanakan di Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang yaitu disiplin preventif, disiplin korektif dan disiplin progresif. Analisa dilakukan dengan melihat implementasi dari pelaksanaan ketiga disiplin tersebut.

#### **1. Disiplin Preventif**

Disiplin preventif merupakan tindakan disiplin yang dilakukan untuk mendorong pegawai mentaati berbagai peraturan/ketentuan yang berlaku dan memenuhi standar yang telah ditetapkan (Handoko, 1994). Peraturan yang harus ditaati pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang meliputi peraturan yang ditetapkan oleh Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang, Pemerintah Daerah dan juga Pemerintah Pusat Pusat.

Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang, tolok ukur kedisiplinan pegawai dilihat dengan kepatuhan terhadap peraturan yang ada seperti peraturan jam masuk dan pulang kerja, peraturan penggunaan seragam, apel pagi dan siang serta peraturan-peraturan lainnya. Berikut hasil wawancara dengan Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang berkaitan dengan ketaatan pegawai terhadap peraturan yang telah ditetapkan :

“Untuk menegakkan kedisiplinan pegawai di Dinas Pendidikan ini, kami membuat peraturan yang secara tidak langsung mengikat setiap pegawai. Peraturan tersebut antara lain peraturan jam masuk, penggunaan seragam, kegiatan apel dan peraturan-peraturan lainnya. Berdasarkan pengamatan kami selama ini, peraturan yang kami buat terlihat kecenderungan setiap karyawan selalu mematuinya. Namun, tidak selamanya pegawai di sini mentaati. Pada saat tertentu ada beberapa pegawai yang melanggar baik secara sengaja maupun tanpa disengaja.” (Wawancara Tanggal 30 maret 2009)

Peraturan yang dibuat oleh Dinas Pendidikan secara tidak langsung akan mempengaruhi setiap pegawai dalam melaksanakan kegiatannya di Dinas Pendidikan. Berikut ini hasil wawancara dengan beberapa pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang berkaitan dengan kepatuhan terhadap peraturan yang ada, yaitu:

“Kami sebagai pegawai di disini berusaha untuk tepat waktu dan berusaha untuk menaati peraturan yang telah ditetapkan oleh dinas. Namun dalam pelaksanaannya ada beberapa karyawan yang tidak

dapat mentaati peraturan tersebut dengan beberapa alasan” (Wawancara Tanggal 30 Maret 2009)

“Peraturan yang ada di dinas pendidikan ini secara tidak langsung mengikat kami dan mengarahkan kami untuk menjalankan tugas dan kewajiban kami sebagai pegawai. Kepatuhan kami terhadap peraturan tersebut sebagai konsekuensi kami sebagai pegawai di sini dan kami selalu mendukung setiap peraturan yang ada di dini” (Wawancara Tanggal 30 Maret 2009)

Dari hasil wawancara tersebut dan obeservasi di lapangan, dapat disimpulkan bahwa tingkat kedisiplinan pegawai negeri sipil pada Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang tergolong disiplin karena kepatuhan. Disiplin kerja dalam tingkat ini, dilakukan semata untuk mendapatkan reaksi positif dari pimpinan atau atasan yang memiliki wewenang. Sehingga tujuan pokok dari disiplin preventif untuk mendorong pegawai agar memiliki disiplin diri dapat tercapai.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Dinas diketahui bahwa tingkat kedisiplinan pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang belum dapat dinilai baik karena masih terdapat pelanggaran-pelanggaran yang dilakukan oleh pegawai baik itu disengaja maupun tidak sengaja. Pendapat ini diperkuat dengan hasil observasi peneliti terhadap pelaksanaan disiplin preventif ini selama bulan April 2009. Berikut ini, tabel hasil observasi peneliti terhadap pelanggaran yang berkaitan dengan pelaksanaan disiplin preventif :

**Tabel 4.2. Pelanggaran Terhadap Tindakan Kedisiplinan PNS  
di Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang Bulan April 2009**

JENIS PELANGGARAN	TANGGAL																				RATA- RATA
	2	3	4	5	6	10	11	12	13	16	17	18	19	20	23	24	25	27	30	31	
TERLAMBAT MASUK KERJA	4	1	3	2	1	0	5	4	2	5	3	3	1	1	3	5	2	4	1	2	<b>3</b>
BERADA DI LUAR PADA JAM KANTOR	2	1	1	3	1	3	2	0	1	2	2	1	4	2	4	3	2	1	0	2	<b>2</b>
MELAKUKAN KEGIATAN DI LUAR PEKERJAAN	5	7	6	2	6	4	7	5	4	4	2	6	4	5	3	2	2	5	1	3	<b>4</b>

Sumber : Observasi Peneliti (2009)

Berdasarkan Tabel 4.2 diperoleh informasi bahwa jumlah pegawai yang terlambat rata-rata mencapai 3 orang perhari, pegawai yang berada di luar kantor pada jam kerja mencapai 2 orang perhari dan jumlah pegawai yang melakukan kegiatan lain pada jam kerja mencapai 4 orang perhari. Berdasarkan data tersebut diperoleh gambaran bahwa pelaksanaan disiplin preventif belum berjalan sesuai harapan karena masih terdapat pelanggaran yang dilakukan pegawai.

Ada tidaknya dan besar kecilnya kompensasi atau penghargaan yang diberikan kepada pegawai juga mempengaruhi seorang pegawai untuk mentaati peraturan yang telah ditetapkan. Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang, kompensasi atau penghargaan yang diberikan terhadap pegawai yang telah mentaati peraturan terbilang kecil. Walaupun kompensasi yang diberikan relatif kecil, tetapi pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang selalu berusaha untuk mentaati karena pegawai merasa peraturan dibuat untuk ditaati dan itu sudah menjadi kewajiban mereka sebagai Pegawai

Negeri Sipil. Berikut ini wawancara dengan pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang :

“Sudah kewajiban kami untuk mentaati peraturan yang telah di buat oleh kantor. Kami tidak berharap mendapatkan penghargaan karena itu memang sudah menjadi kewajiban kami untuk mentaatinya untuk kepentingan bersama. Kalau pun ada itu hanya berupa ucapan terima kasih atau sanjungan. Namun tidak dipungkiri ada sebagian staf yang melanggar peraturan tersebut mungkin karena tidak ada sanksi yang tegas.” (Wawancara Tanggal 31 Maret 2009)

Berdasarkan wawancara tersebut dapat diperoleh informasi bahwa ketaatan terhadap peraturan yang ada tidak hanya dipengaruhi oleh pemberian kompensasi dan penghargaan. Pernyataan ini diperkuat dengan hasil kuisisioner yang menyatakan hanya 20% responden pegawai yang menyatakan bahwa besar kecilnya kompensasi dan penghargaan berpengaruh terhadap pelaksanaan disiplin. Hasil wawancara dan kuisisioner tersebut diperkuat dengan pendapat Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang. Berikut hasil wawancaranya :

“Para pegawai di sini tidak selalu mengharapkan penghargaan dan kompensasi dalam mematuhi peraturan di sini. Ketaatan mereka lebih karena loyalitas mereka terhadap instansi tempat mereka bekerja. Dan masalah penghargaan dan kompensasi itu merupakan sebagai dampak dari ketaatan mereka dan itu sudah menjadi kewajiban kami untuk memberikannya.” (Wawancara Tanggal 31 Maret 2009)

Pelaksanaan pendisiplinan preventif terletak pada disiplin pribadi para pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang. Dalam pelaksanaannya, pegawai didorong agar mempunyai rasa memiliki instansi yang mereka miliki. Berikut ini hasil wawancara dengan Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang:

“Penghargaan dan kompensasi selalu kami berikan kepada setiap pegawai yang mentaati peraturan yang ada. Walaupun nominalnya

tidak besar atau hanya berupa penghargaan berupa piagam tapi bagi pegawai disini itu menjadikan sesuatu yang membanggakan dan sebagai pemicu untuk lebih mentaati peraturan yang ada. Namun, bukan kompensasi dan penghargaan yang mereka ingin capai tetapi karena ada rasa kepemilikan yang kuat terhadap instansi tempat mereka bekerja” (Wawancara Tanggal 3 April)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat diperoleh informasi bahwa rasa kepemilikan terhadap instansi yang kuat dari pegawai mempengaruhi pelaksanaan disiplin kerja. Pernyataan ini sesuai dengan hasil kuisioner terhadap informan pegawai yang menyatakan bahwa 90% pegawai mentaati peraturan yang ada karena rasa kepemilikan terhadap Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang. Perasaan memiliki sudah dirasakan setiap pegawai yang ada di Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang karena mereka merasa di instansi tersebut sebagai sumber mencari nafkah mereka sebagai pegawai negeri dan kewajiban mereka untuk memberikan yang terbaik untuk instansi tersebut.

Selain adanya rasa kepemilikan terhadap instansi, keteladanan seorang pemimpin juga memberikan pengaruh terhadap keberhasilan pelaksanaan disiplin preventif di Dinas Pendidikan ini. Hal ini sesuai dengan hasil kuisioner sebanyak 80% responden yang menilai keteladanan pimpinan menjadi faktor dalam mentaati peraturan yang ada. Keteladanan pemimpin mempunyai peran dalam peningkatan kedisiplinan pegawai bawahnya. Peranan keteladanan pimpinan amat besar, karena pimpinan masih menjadi panutan para pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang. Oleh sebab itu, bila seorang pemimpin menginginkan tegaknya disiplin dalam kantornya, maka ia harus lebih dulu mempraktekkannya dan mempelopori, agar dapat diikuti oleh para

pegawainya. Berikut ini hasil wawancara dengan seorang pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang :

“Jika masalah ketaatan terhadap peraturan kami selalu melihat keteladanan pimpinan kami. Selama ini kami menjadikan pimpinan sebagai tolok ukur dalam menjalani peraturan. Namun disaat-saat tertentu ada semacam dispensasi bagi seorang pimpinan dalam mentaati peraturan karena beliau memiliki urusan yang banyak. Untuk sekarang ini, kami merasa pimpinan kami sudah menunjukkan sebagai pimpinan yang baik. Beliau juga berusaha untuk mentaati peraturan yang ada. Jika beliau mentaati peraturan yang ada, maka mau tidak mau kami sebagai bawahan juga harus mentaati peraturan itu juga.” (Wawancara Tanggal 3 April 2009)

Dari hasil wawancara tersebut, jelas sekali bahwa keteladanan pimpinan pada Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang berpengaruh terhadap tingkat kedisiplinan pegawai di dinas tersebut. Seorang pimpinan bertanggung jawab untuk menciptakan iklim organisasi dalam rangka pendisiplinan preventif. Dalam upaya ini, pimpinan berupaya agar pegawai mengetahui dan memahami standar, atau semua pedoman serta peraturan-peraturan yang ada dalam instansinya. Apabila pegawai tidak mengetahui standar yang diharapkan, perilaku mereka cenderung tidak menentu atau salah arah. Pernyataan ini diperkuat dengan hasil wawancara dengan Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang berikut :

“Sebagai pemimpin di sini, saya selalu berusaha untuk mengikuti dan mentaati peraturan yang ada di sini. Karena sebagai *public figure* saya harus menunjukkan kepada pegawai di sini keteladanan saya sebagai pemimpin. Dengan harapan, setiap pegawai dapat mencontoh tindakan yang saya perbuat dan mereka akan merasa malu jika melakukan tindakan yang bertentangan dengan yang saya lakukan.” (Wawancara Tanggal 3 April 2009)

Berdasarkan penjelasan tersebut diperoleh informasi bahwa faktor kepemimpinan berpengaruh terhadap pelaksanaan disiplin preventif di Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang. Pimpinan cenderung menjadi panutan bagi setiap pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang.

Selain faktor kepemimpinan, kejelasan informasi yang disampaikan dalam pelaksanaan disiplin preventif juga memberi pengaruh terhadap keberhasilan pelaksanaan disiplin preventif. Kejelasan informasi dalam penyampaian pelaksanaan disiplin preventif perlu diperhatikan untuk menghindari terjadinya kesalahan penafsiran dari pegawai yang melaksanakan disiplin tersebut. Kejelasan informasi yang disampaikan harus lengkap dan bila perlu dibuat aturan tertulis.

Pembinaan disiplin tidak akan dapat terlaksana dalam organisasi atau kantor, bila tidak ada aturan tertulis yang pasti untuk dapat dijadikan pegangan bersama. Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang setiap peraturan yang ada berusaha untuk dibuat secara tertulis dan ada juga dibuat surat keputusan kepala dinas. Berikut hasil wawancara dengan seorang pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang :

“Peraturan-peraturan di kantor kami biasanya dibuat secara tertulis dan biasanya mengetahui kepala dinas. Dengan adanya aturan tertulis tersebut kami lebih mentaati peraturan tersebut dibanding jika hanya diomongkan secara lisan” (Wawancara tanggal 31 Maret 2009)

Pernyataan itu diperkuat dengan hasil kuisioner terhadap informan pegawai yang menyatakan semuanya menyatakan bahwa aturan yang jelas dan tertulis dapat membantu mereka mematuhi peraturan yang ada. Pernyataan ini diperkuat dengan pendapat Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang. Berikut hasil wawancaranya:

“Untuk memberikan kejelasan terhadap peraturan yang ada kami membuat peraturan yang tertulis. Dengan aturan tertulis ini akan mempermudah pegawai dalam mentaati peraturan yang ada sehingga pelanggaran terhadap aturan dapat dihindari.” (Wawancara tanggal 31 Maret 2009)

Dari hasil wawancara tersebut, dapat diperoleh informasi bahwa pegawai akan taat terhadap peraturan bila ada aturan yang jelas mengenai peraturan tersebut. Oleh sebab itu, disiplin preventif dapat di tegakkan di Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang, jika ada peraturan tertulis yang telah disepakati bersama.

Berdasarkan hasil wawancara, observasi dan kuisioner terkait dengan pelaksanaan disiplin preventif pada Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang ada beberapa kesimpulan yang diperoleh antara lain :

- a. Tujuan pelaksanaan disiplin preventif diarahkan untuk mendorong pegawai untuk mengikuti aturan yang ada di Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang seperti kehadiran, kegiatan apel pagi dan siang, penggunaan seragam kerja, penggunaan jam kerja, dan peraturan lainnya.
- b. Pelaksanaan disiplin preventif di Dinas Pendidikan belum terlaksana dengan baik karena masih terdapat pelanggaran-pelanggaran terhadap aturan-aturan yang telah ditetapkan.
- c. Faktor keberhasilan dalam pelaksanaan disiplin preventif di Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang antara lain dipengaruhi oleh faktor rasa kepemilikan, keteladanan pimpinan dan juga kejelasan informasi pelaksanaan peraturan.

## 2. Disiplin Korektif

Disiplin korektif merupakan suatu kegiatan yang diambil untuk menangani terhadap pelanggaran aturan-aturan yang berupa hukuman atau disebut juga tindakan pendisiplinan (Handoko, 1994). Di Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang, penerapan disiplin korektif dapat berupa sanksi, peringatan dan juga teguran.

Suatu disiplin akan dapat ditegakkan, apabila terdapat aturan tertulis yang jadi pegangan bersama dan adanya sanksi yang mengikat. Bila ada seorang Pegawai yang melanggar disiplin, maka perlu ada keberanian pimpinan untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dibuatnya. Berikut ini hasil wawancara dengan salah seorang pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang:

“Setiap pelanggaran terhadap peraturan yang ada, pimpinan kami selalu bertindak tegas memberikan sanksi. Dengan tindakan tegas tersebut membuat kami merasa segan untuk mengulangi kesalahan yang ada.” (Wawancara tanggal 8 April 2009)

Wawancara tersebut diperkuat dengan hasil kuisioner yang menyatakan 80% informan menyatakan pimpinan selalu tegas dalam mengambil tindakan terhadap pelanggaran aturan yang ada. Selain itu pernyataan Kepala Dinas juga menguatkan pernyataan tersebut. Berikut wawancara dengan Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang:

“Setiap pelanggaran terhadap peraturan yang ada akan mendapatkan sanksi yang tegas sesuai dengan peraturan yang ada. Dengan demikian semua pegawai akan harus mematuhi peraturan yang telah ditetapkan untuk menciptakan kedisiplinan dan mereka akan malu untuk mengulangi kesalahan yang sama” (Wawancara tanggal 7 April 2009)

Berdasarkan wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan terhadap pelanggaran peraturan mempengaruhi terhadap tingkat kedisiplinan pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang. Karena ketegasan seorang pimpinan dalam mengambil tindakan akan membuat pegawai takut untuk mengulangi kesalahannya karena akan ada sanksi yang tegas.

Adanya tindakan pendisiplinan terhadap pegawai di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang bertujuan untuk mencegah timbulnya pelanggaran lebih lanjut. Selain itu tindakan pendisiplinan juga dapat mencegah pegawai lain melakukan pelanggaran terhadap aturan tersebut. Dari hasil kuisioner, 90% informan menyatakan bahwa tindakan pendisiplinan dapat mencegah pelanggaran lebih lanjut. Berikut ini hasil wawancara dengan seorang pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang :

“Tindakan pendisiplinan yang diterima pegawai sebagai hukuman dapat membuat kami jera untuk tidak melakukan kesalahan lagi di kemudian hari. Tindakan pendisiplinan ini bukan tindakan yang bersifat fisik tetapi lebih kepada tindakan administratif dan lisan.”  
(Wawancara tanggal 6 April 2009)

Pernyataan tersebut diperkuat dengan hasil wawancara dengan Kepala Dinas.

Berikut wawancara dengan Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang :

“Tindakan pendisiplinan yang diberikan terhadap pegawai yang melanggar di Dinas Pendidikan ini bertujuan untuk membuat jera pegawai sehingga pegawai tersebut tidak mengulangi lagi kesalahannya lagi di masa yang akan datang. Selain itu, tindakan pendisiplinan yang diberikan dapat dijadikan contoh terhadap pegawai lainnya supaya tidak melakukan kesalahan yang serupa.” (Wawancara tanggal 7 April 2009)

Pelaksanaan sanksi disiplin selain sebagai hukuman terhadap setiap pelanggaran juga sebagai pelajaran bagi para pegawai untuk selalu mentaati peraturan yang ada.

Dalam pelaksanaan sanksi korektif di Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang dilakukan dengan beberapa tahapan yaitu pegawai yang dikenakan sanksi diberitahu pelanggaran atau kesalahan yang dilakukan kemudian pegawai tersebut diberi kesempatan menyampaikan alasan atau pembelaan diri terhadap apa yang dilakukan. Jika pegawai tersebut benar-benar melakukan kesalahan maka pegawai tersebut dikenakan sanksi korektif. Berikut wawancara dengan Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang :

“Dalam pelaksanaan tindakan pendisiplinan terhadap pelanggaran yang dilakukan oleh pegawai di Dinas Pendidikan kabupaten Sintang, kami memberikan kesempatan kepada pegawai tersebut untuk menjelaskan kenapa ia melakukan pelanggaran tersebutnya. Sebelumnya kami beritahu kesalahan apa yang telah diperbuat oleh pegawai tersebut. Jika pegawai tersebut benar-benar melakukan tindakan pelanggaran terhadap atauran yang ada di Dinas Pendidikan ini, maka kami akan memberikan sanksi sesuai dengan kesalahan yang ia perbuat” (Wawancara tanggal 7 April 2009)

Sanksi korektif dapat dihindari oleh pegawai di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang jika semua pegawai di Dinas Pendidikan melaksanakan semua kewajibannya sebagai pegawai negeri dan mempunyai kesadaran untuk mentaati semua peraturan yang telah ditetapkan oleh Dinas pendidikan. Berikut hasil wawancara dengan seorang pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang :

“Hukuman, teguran dan sanksi yang diberikan oleh pihak kantor sebenarnya dapat kami hindari jika kami benar-benar tulus melaksanakan kewajiban kami sebagai Pegawai Negeri Sipil dan

adanya tekad kami untuk berbakti dan mentaati semua aturan di sini”  
(Wawancara tanggal 6 April 2009)

Pernyataan tersebut diperkuat oleh pernyataan Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang. Berikut hasil wawancaranya :

“Kesadaran dan keikhlasan setiap pegawai dalam melakukan pekerjaan dapat membantu mereka melakukan pelanggaran terhadap aturan yang telah dibuat. Sehingga pelanggaran terhadap aturan yang ada di Dinas Pendidikan ini dapat diminimalisir.” (Wawancara tanggal 7 April 2009)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat diperoleh informasi bahwa kesadaran pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang dapat membantu mengurangi pelanggaran terhadap aturan yang ada.

Selain adanya kesadaran untuk mentaati peraturan yang ada, adanya pengawasan dan perhatian pimpinan terhadap aturan yang ada dapat meminimalisir pelaksanaan sanksi korektif. Dengan adanya pengawasan, maka pegawai akan terbiasa melaksanakan disiplin kerja. Pernyataan tersebut diperkuat dari hasil kuisioner dengan 60% yang menyatakan peranan pengawasan pimpinan dapat meningkatkan ketaatan terhadap peraturan yang ada. Berikut hasil wawancara dengan seorang pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang :

“Dalam melaksanakan peraturan yang ditetapkan oleh kantor kami merasa senang karena pimpinan kami juga melaksanakannya dan juga mengawasi kami. Dengan beliau mengawasi, kami merasa beliau juga perhatian terhadap peraturan yang telah dibuat dan tentunya itu untuk kemajuan kantor kami”. (Wawancara tanggal 6 April 2009).

Pernyataan tersebut diperkuat dengan hasil wawancara dengan Kepala Bagian di Dinas Pendidikan kabupaten Sintang sebagai berikut:

“Pengawasan terhadap pelaksanaan aturan yang telah kami buat dapat meningkatkan kepatuhan terhadap aturan yang ada. Pengawasan ini kami lakukan tidak selamanya kami lakukan hanya pada saat tertentu dengan harapan ketaatan pegawai tidak hanya jika seorang pimpinan mengawasi mereka. Tetapi ketaatan tersebut harus lahir karena ada keinginan dari masing-masing pegawai.” (Wawancara tanggal 7 April 2009)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut diperoleh informasi bahwa pimpinan yang berhasil memberi perhatian yang besar kepada para pegawai akan dapat menciptakan disiplin kerja yang baik. Karena dengan adanya perhatian tersebut hubungan antara pimpinan dan bawahan akan semakin dekat bukan hanya dekat dalam arti fisik tetapi juga dalam arti batin. Pimpinan demikian akan selalu dihormati dan dihargai oleh para pegawainya sehingga akan berpengaruh besar kepada prestasi, semangat kerja dan moral kerja pegawai.

Kesimpulan yang dapat diperoleh dari hasil wawancara mengenai pelaksanaan disiplin korektif di Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang adalah :

- a. Pelaksanaan disiplin korektif di Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang bertujuan untuk mencegah timbulnya pelanggaran lebih lanjut sehingga tindakan di masa yang akan datang sesuai dengan standar dan peraturan yang telah ditetapkan.
- b. Pelaksanaan disiplin korektif dapat dihindari jika adanya kesadaran pegawai Dinas Pendidikan kabupaten Sintang untuk melaksanakan kewajiban dan tanggung jawab.
- c. Untuk menghindari pelanggaran berulang terhadap disiplin korektif diperlukan ketegasan dari Kepala Dinas dalam memberikan hukuman dan sanksi terhadap setiap pelanggaran. Selain itu, diperlukan adanya pengawasan dari pimpinan

- d. Pelaksanaan disiplin korektif di Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang dilaksanakan dengan langkah-langkah sebagai berikut pertama memberitahukan kesalahan yang telah dilakukan pegawai, kedua memberikan kesempatan terhadap pelaku untuk memberikan alasan atau pembelaan diri dan yang terakhir pelaksanaannya disesuaikan dengan tingkat kesalahan yang diperbuat oleh pegawai tersebut.

### 3. Disiplin Progresif

Disiplin progresif merupakan tindakan pendisiplinan atau hukuman terhadap pelanggaran-pelanggaran yang berulang. Dalam pelaksanaannya sanksi progresif lebih berat dari sanksi korektif (Handoko, 1994). Di Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang pelaksanaan sanksi progresif dilaksanakan terhadap setiap pegawai yang mengulangi melakukan pelanggaran yang sama. Pelaksanaan sanksi disiplin ini sangat jarang dilakukan karena kesadaran pegawai terhadap peraturan yang telah ditetapkan sangat baik. Berikut hasil wawancara dengan seorang pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang.

“Biasanya kami jarang mengulang lagi pelanggaran terhadap peraturan yang ada di kantor kami. Hal ini disebabkan karena ada rasa malu terhadap pimpinan jika kesalahan itu terjadi lagi. Jika terulang lagi biasanya karena ketidaksengajaan atau kehilafan kami”.  
(Wawancara tanggal 6 April 2009).

Pelaksanaan sanksi terhadap disiplin ini dilaksanakan jika pegawai melakukan kesalahan atau pelanggaran berulang dan juga melakukan pelanggaran yang berat yang

tidak dapat ditolerir lagi. Berikut ini hasil wawancara dengan Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang tentang pelaksanaan sanksi disiplin progresif ini :

“Tindakan tegas akan kami lakukan terhadap setiap pegawai yang melakukan pelanggaran yang sama berulang kali dan juga melakukan pelanggaran berat yang tidak dapat ditolerir oleh kami. Selama beberapa tahun belakangan ini pegawai di sini belum ada yang melakukan pelanggaran yang berat dan juga pelanggaran berulang. Dan biasanya setiap pelanggaran yang dilakukan jarang untuk diulangi lagi karena adanya kesadaran dari pegawai di dinas ini.”  
(Wawancara tanggal 6 April 2009)

Berdasarkan wawancara tersebut dapat diperoleh informasi bahwa di Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang pelaksanaan sanksi progresif tidak pernah dilakukan karena adanya kesadaran dari pegawai di Dinas Pendidikan.

Dalam pelaksanaannya disiplin progresif lebih diarahkan untuk memberikan peringatan keras terhadap setiap pelanggaran yang dilakukan pegawai di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang. Sanksi yang diberikan juga bervariasi dapat berupa peringatan keras, penurunan posisi jabatan, mutasi bahkan jika memungkinkan pemecatan sebagai pegawai negeri. Untuk pemecatan dapat dilakukan jika pegawai melakukan tindakan pelanggaran berat atau tindakan kriminal yang tidak dibenarkan dilakukan sebagai PNS. Berikut hasil wawancara dengan seorang Kepala Bagian pada Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang:

“Pelaksanaan tindakan hukuman terhadap pegawai yang melakukan pelanggaran di Dinas Pendidikan ini dapat berupa teguran, peringatan keras bahkan jika memungkinkan dilakukan pemecatan. Untuk kesalahan yang berulang biasanya hukumannya lebih berat sebagai pelajaran agar pegawai tersebut tidak mengulangi kesalahannya lagi. Untuk masalah pemecatan itu tidak bisa langsung dilakukan kami harus berkordinasi dengan instansi lainnya yang terkait” (Wawancara tanggal 7 April 2009)

Kesimpulan yang dapat diperoleh dari hasil wawancara terhadap pelaksanaan disiplin progresif di Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang adalah :

- a. Pelaksanaan sanksi progresif diberikan kepada pegawai yang melakukan pelanggaran berulang dan pelanggaran berat.
- b. Di Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang pelaksanaan sanksi disiplin progresif belum pernah dilakukan karena adanya kesadaran dari pegawai untuk tidak mengulangi kesalahan yang telah diperbuat dan juga tidak melakukan pelanggaran berat.
- c. Jenis sanksi yang diberikan juga bervariasi sesuai dengan tingkat kesalahan yang dilakukan. Sanksi terberat berupa pemecatan sebagai PNS dapat diberikan kepada pegawai yang telah melakukan tindakan kriminal.

Dari hasil analisa terhadap disiplin kerja Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang dapat disimpulkan seperti Tabel 4.3.

**Tabel 4.3 Hasil Analisa Disiplin Kerja Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang**

JENIS DISIPLIN	TEMUAN	ALASAN
PREVENTIF	Pelaksanaan peraturan seperti kehadiran, kegiatan apel pagi dan siang, penggunaan seragam kerja, penggunaan jam kerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Untuk mendorong pegawai mentaati peraturan tersebut</li> <li>• Untuk menumbuhkan rasa kepemilikan</li> </ul>

	Pelaksanaan disiplin preventif belum terlaksana dengan baik	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Masih terdapat pelanggaran-pelanggaran terhadap aturan-aturan yang telah dibuat.</li> </ul>
	Keberhasilan pelaksanaan disiplin preventif	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faktor rasa kepemilikan.</li> <li>• Kompensasi</li> <li>• Keteladanan dan pengawasan pimpinan</li> <li>• Kejelasan informasi</li> </ul>
KOREKTIF	Pelaksanaan disiplin korektif berupa sanksi, peringatan dan teguran	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Untuk mencegah timbulnya pelanggaran lebih lanjut</li> </ul>
	Sanksi terhadap pelanggaran disiplin korektif dapat dihindari	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kesadaran pegawai</li> <li>• Ketegasan dan pengawasan pimpinan</li> </ul>
	Pelaksanaan sanksi melalui beberapa tahapan <ul style="list-style-type: none"> <li>• Penberitahuan</li> <li>• Pembelaan</li> <li>• Pelaksanaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menghilangkan asas praduka tidak bersalah</li> <li>• Memberi kesempatan pegawai menjelaskan permasalahan yang terjadi</li> <li>• Mengetahui tingkat kesalahan yang dilakukan oleh pegawai</li> </ul>
PROGRESIF	Pelaksanaan sanksi progresif	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dilakukan jika terjadi pelanggaran berulang dan pelanggaran berat</li> </ul>

	Pelaksanaan sanksi progresif belum pernah dilakukan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kesadaran pegawai untuk tidak mengulangi kesalahan dan melakukan pelanggaran berat</li> </ul>
	Pelaksanaan sanksi berat <ul style="list-style-type: none"> <li>• Peringatan keras</li> <li>• Turun jabatan</li> <li>• Mutasi</li> <li>• Pemecatan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memberikan contoh sikap tegas terhadap setiap pelanggaran berat</li> <li>• Menciptakan kondisi yang kondusif dalam bekerja untuk pegawai lainnya</li> </ul>

Sumber : Analisa Peneliti (2009)

#### D. Analisa Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang

Penilaian terhadap kinerja merupakan satu kegiatan yang sangat penting bagi suatu organisasi karena hasil penilaian ini dapat dijadikan sebagai ukuran keberhasilan organisasi dalam pencapaian visi dan misinya. Dengan melakukan penilaian terhadap kinerja, maka upaya untuk memperbaiki pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasi dapat dilakukan secara sistematis dan lebih terarah. Kecenderungan yang terjadi selama ini kaitannya dengan penilaian kinerja organisasi adalah tidak didasarkan pada *output* akan tetapi lebih didasarkan pada *input*, sehingga dorongan untuk mewujudkan hasil dan kinerja cenderung rendah dalam kehidupan birokrasi.

Kinerja karyawan pada suatu organisasi memiliki andil yang sangat besar terhadap pencapaian target dan tujuan perusahaan yang telah ditetapkan, dan tenaga kerja tanpa ditunjang dengan disiplin kerja yang baik, maka tugas atau pekerjaan yang akan dilaksanakan tidak akan mencapai hasil yang maksimal, bahkan mungkin akan

mengalami kegagalan yang dapat merugikan organisasi dimana ia bekerja. Karyawan yang melakukan pekerjaan tanpa kedisiplinan akan berdampak negatif bagi organisasi, yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja karyawan tersebut. Oleh karena itu, semakin baik disiplin kerja karyawan maka akan semakin meningkatkan kinerja.

Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang sebagai suatu lembaga dalam melaksanakan visi dan misinya harus melalui sarana dalam bentuk organisasi yang digerakkan oleh sekelompok orang yang berperan aktif sebagai aktor, yaitu pegawai yang ada dalam organisasi tersebut. Tercapainya tujuan organisasi hanya dimungkinkan jika adanya upaya dari para pegawai yang berada Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang. Dalam hal ini terdapat hubungan yang erat antara kinerja pegawai dengan disiplin kerja, atau dengan kata lain bila disiplin kerja baik maka kinerja organisasi akan baik pula. Oleh karena itu, meskipun unit analisis dalam penelitian ini adalah Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang, namun hal ini tidak bisa terlepas dari visi dan misi organisasi Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang itu sendiri.

Analisa kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang akan dibahas dengan dua indikator yaitu cara melakukan pekerjaan dan hasil dari pekerjaan tersebut. Kedua indikator tersebut akan dicari hubungannya dengan disiplin kerja pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang.

## **1. Cara Melakukan Pekerjaan**

### **a. Langkah-langkah dan Prosedur Kerja**

Langkah atau prosedur kerja dalam penelitian ini akan melihat tahapan yang dilakukan pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang dalam

melaksanakan pekerjaannya mulai dari awal menerima instruksi pekerjaan, melaksanakan pekerjaan dan hingga pekerjaan tersebut diselesaikan.

Dalam pelaksanaannya, langkah atau prosedur kerja melibatkan dua unsur yaitu pemberi pekerjaan dan pelaksana pekerjaan. Pemberi pekerjaan adalah pegawai dengan posisi jabatan yang lebih tinggi seperti Kepala Dinas, Kepala Bagian atau Kepala Seksi, sedangkan pelaksana pekerjaan merupakan pegawai yang berada pada posisi di bawah pemberi tugas seperti Kepala Bagian, Kepala Seksi dan juga staf lainnya. Berikut hasil wawancara dengan salah seorang pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang menyangkut pemahaman terhadap tugas kantor :

“Setiap pekerjaan yang kami laksanakan merupakan perintah atau instruksi dari atasan kami. Dan biasanya setelah kami menerima instruksi tersebut kami baru mulai untuk mengerjakannya pekerjaan tersebut. Tetapi untuk pekerjaan yang menjadi rutinitas kami, kami dapat langsung bekerja tanpa menunggu instruksi dari atasan“ (Wawancara tanggal 9 April 2009).

Wawancara tersebut diperkuat dengan pendapat dari salah seorang Kepala Bagian di Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang. Berikut hasil wawancaranya :

“Untuk setiap pekerjaan yang akan dilakukan bawahan, kami sebelumnya selalu menyampaikan instruksi kerja secara jelas terlebih dahulu. Dengan berdasarkan instruksi tersebut, para pegawai di sini akan melakukan pekerjaan. Tetapi untuk pekerjaan yang sudah menjadi pekerjaan rutin pegawai kami hanya memberikan instruksi sekali aja pada awal pekerjaan dulu.” (Wawancara tanggal 10 April 2009).

komunikasi dua arah. Berhubungan dengan hal tersebut, berikut ini disampaikan kutipan hasil wawancara dengan salah seorang kepala bagian pada Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang yang menjadi informan dalam penelitian ini

Dari hasil wawancara tersebut dapat diperoleh informasi bahwa untuk melaksanakan suatu pekerjaan pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang menunggu instruksi dari atasan. Berdasarkan hasil kuisioner 70% responden menyatakan selalu menunggu instruksi sebelum melakukan pekerjaan. Namun, untuk pekerjaan yang sudah menjadi rutinitas pegawai mereka dapat langsung mengerjakan pekerjaan tersebut. Hal ini sesuai dengan pendapat Robbins (1994) yang menyatakan bahwa untuk menjalankan kegiatan di setiap tingkatan organisasi salah satu pedomannya adalah kesatuan arah dan komando. Artinya setiap pegawai dalam suatu organisasi akan melakukan suatu kegiatan harus menerima perintah hanya dari atasan untuk mencapai tujuan dari sebuah rencana.

Salah satu faktor yang mempengaruhi keberhasilan pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan langkah-langkah dan instruksi yang sudah ditetapkan sebelumnya adalah kejelasan informasi. Pemimpin merupakan pusat informasi yang dibutuhkan untuk memudahkan pegawainya melaksanakan tugas-tugasnya dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Oleh karena itu penyampaian informasi (pesan) harus jelas.

Penyampaian informasi yang akurat dari pimpinan sangat berpengaruh dalam menghindari *missinterpretation*, sehingga metode yang paling efektif adalah komunikasi dua arah. Berhubungan dengan hal tersebut, berikut ini disampaikan kutipan hasil wawancara dengan salah seorang kepala bagian pada Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang yang menjadi informan dalam penelitian ini.

“Penyampaian pesan atau berita dari pemimpin kepada pegawai akan lebih efektif apabila dilakukan secara langsung supaya tidak terjadi kesalahan pada saat pelaksanaan tugas. Pemimpin selalu

memberi informasi terlebih dahulu tentang rencana kerja atau agenda kerja organisasi. Penyampaian pesan atau berita secara tidak langsung dianggap tidak efektif karena tidak terjadi komunikasi dua arah yang dapat mengakibatkan ketidak pahaman dalam melaksanakan tugas". (Wawancara Tanggal 3 April 2009).

Berdasarkan keterangan tersebut di atas, dapat dikatakan bahwa informasi merupakan hal yang penting dalam rangka menunjang kelancaran pelaksanaan tugas, karena apabila penyampaian informasi yang diberikan oleh pimpinan tidak dapat dimengerti atau dipahami oleh para pegawai maka akan terjadi *missinterpretation* antara pimpinan dan pegawainya sehingga menimbulkan keterlambatan atau kesalahan dalam pelaksanaan tugas. Penyampaian informasi ini erat kaitannya dengan birokrasi dan struktur organisasi sesuai dengan teori dari Max Weber (dalam Robbins, 1994) yang menyatakan bahwa untuk mencapai tujuan dari pelaksanaan kegiatan informasi tentang pembagian, prosedur, dan aturan kerja harus harus jelas.

Langkah-langkah dan prosedur kerja dalam pelaksanaan pekerjaan sangat membantu para pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan mereka. Karena apa yang harus mereka lakukan akan dijabarkan setiap langkahnya sehingga para pegawai mempunyai pedoman dalam melakukan pekerjaannya. Dalam pelaksanaannya ada beberapa pekerjaan yang tidak ada instruksi kerja atau instruksi kerjanya tidak lengkap. Untuk kasus ini biasanya terjadi pada pekerjaan yang menjadi rutinitas pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang karena mereka sudah terbiasa melakukan kegiatan tersebut tanpa memerlukan instruksi kerja. Untuk pekerjaan yang baru, mereka biasanya bertanya kepada rekan yang pernah mengerjakan

pekerjaan tersebut dan juga dapat berimprovisasi. Berikut ini disampaikan kutipan hasil wawancara dengan salah seorang pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten

Sintang:

“Dalam melaksanakan pekerjaan terkadang kami tidak mendapat panduan untuk mengerjakan. Untuk hal-hal tersebut kami berusaha mencari tahu cara mengerjakan kepada teman-teman yang mengerti. Jika tidak ada yang mengerti kami berusaha untuk berimprovisasi sesuai dengan pekerjaan yang kami kerjakan”. (Wawancara Tanggal 6 April 2009).

Pendapat tersebut diperkuat dengan pendapat Kepala Dinas Pendidikan kabupaten Sintang. Berikut hasil wawancaranya :

“Kami sangat mendukung setiap pegawai di kantor kami untuk dapat berimprovisasi dan berkreasi terhadap setiap pekerjaan yang akan dilakukan tetapi kreatifitas dan improvisasi yang dilakukan harus memberikan hasil yang lebih baik. Untuk hal tersebut kami melihat para pegawai di kantor ini telah melakukannya dan menunjukkan hasil yang memuaskan.” (Wawancara Tanggal 8 April 2009)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat di peroleh informasi bahwa dalam melaksanakan tugas yang diberikan para pegawai di Dinas Pendidikan dituntut untuk dapat berimprovisasi dan lebih kreatif. Berdasarkan hasil kuisisioner 60% responden menyatakan mereka selalu dalam melaksanakan pekerjaan. Hal ini diperlukan untuk mendapatkan hasil pekerjaan yang lebih baik. Hal ini sesuai dengan pendapat Gomes (2000) yang menyatakan bahwa kinerja pegawai dapat tercapai dengan baik salah satu faktor yang mempengaruhinya adalah faktor kreatifitas pegawai. Kreatifitas ini tidak hanya membantu dalam melakukan

pekerjaan tetapi juga dapat membantu dalam menemukan dan memecahkan permasalahan yang dihadapi selama melakukan pekerjaan.

Dalam melaksanakan pekerjaan, langkah-langkah dan prosedur kerja tidak menjadi harga mati bagi para pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang. Kadang-kadang ada langkah-langkah yang harus dilewati atau disesuaikan dengan kondisi atau permasalahan yang dihadapi. Secara umum langkah-langkah dan prosedur kerja sangat membantu pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan mereka. Berikut ini hasil wawancara penulis dengan salah seorang pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang:

“Terkadang langkah-langkah dan instruksi kerja yang kami terima tidak semuanya kami laksanakan. Langkah-langkah tersebut kami sesuaikan dengan kebutuhannya. Yang penting pekerjaan yang kami laksanakan dapat kami selesaikan sesuai keinginan dan juga tepat waktu”. (Wawancara Tanggal 6 April 2009).

Hasil wawancara tersebut diperkuat dengan pendapat salah seorang Kepala bagian di Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang. Berikut hasil wawancaranya :

“Langkah-langkah dan instruksi kerja yang kami buat tidak menjadi sesuatu yang kaku yang harus dituruti tetapi lebih fleksibel disesuaikan dengan kondisi yang dihadapi di lapangan. Langkah-langkah dan instruksi ini hanya sebagai pedoman awal dan selanjutnya disesuaikan dengan kemampuan dan kondisi pars pegawai.” (Wawancara Tanggal 8 April 2009).

Berdasarkan hasil wawancara tersebut diperoleh informasi bahwa langkah-langkah dan prosedur kerja di Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang bersifat fleksibel dan dapat berubah sesuai dengan kondisi di lapangan. Langkah-langkah

dan instruksi kerja tersebut sebagai pedoman awal bagi pegawai dan selanjutnya disesuaikan dengan kondisi di lapangan..

Berdasarkan hasil wawancara mengenai langkah-langkah dan prosedur dalam melaksanakan pekerjaan dapat disimpulkan antara lain :

- 1) Langkah-langkah dan prosedur kerja sangat dibutuhkan dalam melaksanakan pekerjaan pegawai Dinas Pendidikan kabupaten Sintang. Langkah-langkah dan prosedur kerja dapat berbentuk lisan maupun tulisan.
- 2) Kejelasan informasi dibutuhkan oleh pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Kejelasan informasi ini juga dibutuhkan untuk menghindari terjadinya *missinterpretation* terhadap penafsiran pekerjaan.
- 3) Adanya langkah-langkah tersebut secara tidak langsung membantu mempermudah pegawai menyelesaikan pekerjaan, sehingga pekerjaan yang mereka kerjakan dapat diselesaikan tepat waktu.
- 4) Dalam melaksanakan tugas para pegawai di Dinas Pendidikan kabupaten Sintang dituntut untuk lebih berimprovisasi dan lebih kreatif.
- 5) Langkah-langkah dan prosedur kerja yang ada di Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang bersifat fleksibel dan dapat disesuaikan dengan kondisi yang dihadapi di lapangan selama tidak menyimpang dari tujuan yang telah ditetapkan.

Pembahasan tentang langkah-langkah dan prosedur di Dinas Pendidikan ini erat kaitannya dengan disiplin kerja dan kepatuhan terhadap pimpinan. Dari hasil analisa diperoleh informasi bahwa langkah-langkah dan prosedur kerja terkait dengan masalah disiplin terutama disiplin preventif. Keterkaitan ini terlihat dari kepatuhan pegawai terhadap aturan dan tata kerja yang telah ditetapkan. Selain itu faktor kepemimpinan menjadi indikator keberhasilan pelaksanaannya. Hal ini terlihat dari setiap kebijakan yang diambil pimpinan dan kejelasan informasi yang mendukung keberhasilan pegawai dalam melakukan pekerjaan.

#### **b. Ketepatan dan Efektivitas Kerja**

Ketepatan kerja dalam analisa terhadap kinerja ini akan melihat kesesuaian antara yang direncanakan (*input*) dengan yang dihasilkan (*output*). Dalam pelaksanaannya ketepatan kerja harus disertai dengan peningkatan efektifitas kerja. Dengan harapan semua pekerjaan yang dilakukan akan tepat sasaran dan lebih terarah.

Dalam pelaksanaannya, ketepatan dan efektifitas bekerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang dipengaruhi oleh pemahaman terhadap uraian pekerjaan dan permasalahan yang akan diselesaikan. Berkaitan dengan hal ini, berikut ini ditampilkan hasil wawancara dengan salah seorang pegawai di bagian sekretariat Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang menyangkut pemahaman terhadap tugas kantor :

“Tugas-tugas yang diberikan oleh pimpinan dapat kami pahami, dalam pelaksanaan tugas apabila kami menemukan kesulitan dalam penanganannya, hal itu kami koordinasikan dengan rekan-

rekan sekerja atau langsung kepada pimpinan, untuk mendapatkan solusi pemecahannya. “ (Wawancara tanggal 3 April 2009).

Demikian juga apa yang dikemukakan oleh seorang Kepala Bagian pada Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang dalam wawancaranya :

“Tingkat pemahaman terhadap tugas-tugas yang tertera dalam uraian tugas cukup baik. Karena dalam pelaksanaannya telah diberi arahan atau penjelasan dari pimpinan menyangkut mekanisme penyelesaian tugas sehingga dalam pelaksanaannya tidak mendapatkan kesulitan yang berarti” (Wawancara tanggal 7 April 2009)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat diperoleh informasi bahwa untuk mendukung tercapainya tujuan dari pekerjaan secara tepat dan efektif dibutuhkan pemahaman terhadap tugas yang akan dikerjakan. Hal tersebut sesuai dengan hasil kuisisioner 90% responden memahami setiap tugas yang akan dilakukan. Sesuai dengan pendapat Gomes (2000) yang menyatakan bahwa faktor pengetahuan mengenai pekerjaan yang akan dilakukan dapat mendukung terlaksananya tugas dengan baik.

Meskipun demikian, bukan berarti pemahaman pegawai terhadap apa yang menjadi beban tugasnya telah dipahami sepenuhnya dengan baik. Salah satu penilaian yang dikemukakan oleh salah seorang Kepala Bagian pada Dinas

Pendidikan Kabupaten Sintang :

“Pemahaman pegawai terhadap tugas-tugas yang diberikan relatif masih kurang sehingga sering menimbulkan ketidaksesuaian dengan yang direncanakan. Cara mengatasinya antara lain dengan mempersiapkan pegawai untuk mengikuti kursus-kursus atau pelatihan teknis serta melakukan mekanisme kontrol yang tepat”. (Wawancara tanggal 6 April 2009).

Berdasarkan wawancara di atas, dapat diperoleh informasi bahwa tingkat pemahaman terhadap tujuan dari keberadaan Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang bagi pegawai yang ada di dalamnya tidak semuanya berjalan baik sehingga dibutuhkan pengetahuan dan kemampuan lebih dari setiap pegawai. Hal tersebut dapat diatasi dengan mengikutsertakan para pegawai dalam setiap pelatihan-pelatihan maupun kursus-kursus yang dapat menunjang kualitas dan kemampuan pegawai. Menurut Gomes (2000), *personal qualities* seseorang dapat memengaruhi keberhasilan dalam penilaian prestasi kerja.

Indikator keberhasilan ketepatan dan efektifitas dalam melaksanakan tugas para pegawai di Dinas Pendidikan adalah kepuasan dari pemberi kerja dan kesesuaian dengan apa yang ingin dicapai dari pekerjaan tersebut. Berikut hasil wawancara dengan seorang Kepala Bagian pada Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang:

“Ketepatan kerja dan efektifitas kerja karyawan di sini dapat dikatakan berhasil jika karyawan tersebut dapat menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan yang diinginkan oleh pemberi pekerjaan tersebut. Disini perlu adanya komunikasi yang jelas antara pelaksana pekerjaan dengan pemberi pekerjaan”  
(Wawancara tanggal 7 April 2009)

Berdasarkan wawancara tersebut diperoleh informasi bahwa indikator keberhasilan pekerjaan di Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang jika semua hasil pekerjaan yang dilakukan tepat sasaran dan sesuai dengan yang diinginkan. Untuk mencapai tujuan tersebut seorang pegawai perlu pemahaman akan tugas dan pekerjaannya dan berusaha untuk menyelesaikan permasalahan sesuai dengan yang rencanakan sebelumnya.

Berdasarkan hasil wawancara mengenai ketepatan dan efektifitas kerja pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang dapat disimpulkan sebagai berikut:

- 1) Ketepatan dan efektifitas kerja pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang dapat berjalan baik karena didukung dengan adanya pemahaman dan pengetahuan dari pegawai.
- 2) Indikator ketepatan dan efektifitas pelaksanaan pekerjaan di Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang adalah hasil pekerjaan yang dilakukan tepat sasaran dan sesuai dengan yang diinginkan.
- 3) Untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan pegawai di Dinas Pendidikan kabupaten Sintang, para pegawai diikutsertakan dalam setiap pelatihan dan kursus-kursus yang dapat meningkatkan *personal qualities*.

Berdasarkan hasil analisa terhadap ketepatan dan efektifitas kerja pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang terlihat peran disiplin kerja dalam mencapai keberhasilan ketepatan dan efektifitas kerja pegawai. Indikator keberhasilan dari ketepatan dan efektifitas adalah kesesuaian antara yang direncanakan dengan hasil yang diperoleh. Indikator ini dapat terlaksana jika setiap pegawai mentaati setiap aturan dan tata kerja sehingga pekerjaan yang dilakukan lebih terarah dan tepat sasaran.

### c. Kecepatan dan Responsivitas Kerja

Kecepatan dalam konteks penelitian ini adalah kemampuan pegawai di lingkungan Dinas Pendidikan untuk cepat dalam merespon setiap pekerjaan, menemukan masalah dari setiap pekerjaan kemudian menyelesaikan permasalahan dan pekerjaan yang dibebankan dengan cepat.

Pertama akan dibahas adalah bagaimana persepsi pegawai di Dinas Pendidikan kabupaten Sintang dalam merespon setiap pekerjaan yang diberikan oleh atasannya. Berikut hasil wawancara dengan salah seorang pegawai di bagian sekretariat Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang menyangkut persepsi pekerjaan yang diterima :

“Pekerjaan yang kami terima pada dasarnya terdiri dari dua pekerjaan yaitu pekerjaan rutin dan pekerjaan tidak rutin. Dalam melaksanakan pekerjaan tersebut khususnya untuk pekerjaan yang tidak rutin kami perlu memperhatikan instruksi pekerjaan dari pimpinan dengan demikian pekerjaan tersebut dapat kami selesaikan tepat waktu” (Wawancara tanggal 10 April 2009).

Berikutnya ini wawancara dengan seorang Kepala Bagian pada Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang terkait dengan persepsi pekerjaan yang akan diinstruksikan:

“Setiap pekerjaan yang kami instruksikan kepada bawahan kami biasakan memberi target waktu penyelesaian terutama untuk pekerjaan yang segera untuk dilaksanakan. Dengan selain pekerjaan tersebut dapat selesai, kami juga melatih pegawai kami untuk dapat bekerja dibawah tekanan” (Wawancara tanggal 10 April 2009)

Dari hasil kedua wawancara tersebut diperoleh informasi bahwa setiap pekerjaan yang akan dilakukan oleh pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten

Sintang diberi batasan atau target waktu penyelesaian. Sesuai dengan hasil kuisioner 70% responden menyatakan dapat menyelesaikan pekerjaannya tepat waktu. Untuk memperlancar penyelesaian pekerjaan pihak pemberi pekerja menjelaskan instruksi pekerjaan baik tertulis maupun secara lisan.

Penilaian terhadap aspek kecepatan dan responsivitas kerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang dapat dilihat juga dari ketepatan pelayanan administrasi yang diberikan. Surat-surat yang masuk terlebih dahulu dilakukan proses agenda surat oleh tata usaha, kemudian diteruskan kepada kepala seksi, bagian atau kepala dinas untuk di disposisi kepada bagian-bagian yang secara langsung berkaitan dengan permasalahan yang dihadapi atau yang tercantum dalam isi surat. Semakin tepat waktu yang dijanjikan untuk memberikan pelayanan administrasi maka dapat dikatakan semakin tinggi tingkat efektivitas kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang dalam menyelesaikan permasalahan yang ada. Berikut ini hasil wawancara dengan salah seorang pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang sebagai berikut :

“Untuk penyelesaian suatu surat/berkas tergantung pada permasalahan yang dihadapi, akan tetapi dalam penyelesaiannya masih sering terjadi keterlambatan. Hal ini juga disebabkan karena persyaratan yang telah ditentukan tidak dapat dipenuhi oleh pengguna jasa sehingga pegawai perlu melakukan konfirmasi ulang terhadap persyaratan yang diperlukan, hal ini cukup memerlukan waktu karena kadang-kadang pada waktu dikonfirmasi mereka tidak ada di tempat. (Wawancara Tanggal 31 Maret 2009).

Jangka waktu penyelesaian tugas-tugas pegawai khususnya dalam aspek administrasi merupakan salah satu aspek yang dilihat dalam mengukur kecepatan

dan resposivitas pelaksanaan tugas pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang. Jangka waktu penyelesaian bervariasi tergantung pula pada jenis permasalahan yang dihadapi. Apabila permasalahan yang ditangani memerlukan telaah yang lebih mendalam, maka memerlukan waktu lebih lama. Karena semakin cepat penyelesaian permasalahan yang ada maka dapat dikatakan semakin optimal tingkat efektivitas pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang dalam melaksanakan tugasnya. Hal tersebut dapat dilihat dari hasil wawancara dengan salah seorang pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang :

“Jangka waktu penyelesaian tugas/permasalahan yang dihadapi kadang bisa tepat waktu kadang tidak tepat waktu. Tapi penyelesaian suatu permasalahan biasanya tergantung pada jenis permasalahan yang di hadapi. Apabila memerlukan telaahan yang lebih mendalam akan memerlukan waktu yang relatif lama atau lebih dari satu hari.”(Wawancara tanggal 3 April 2009).

Kesimpulan yang dapat diperoleh dari hasil wawancara terkait masalah kecepatan dan resposivitas adalah :

- 1) Setiap pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang dalam melaksanakan pekerjaan selalu berusaha cepat dalam merespon setiap pekerjaan, menemukenali permasalahan dari setiap pekerjaan kemudian menyelesaikan pekerjaan tersebut.
- 2) Faktor penting yang mendukung cepat terselesainya pekerjaan adalah instruksi kerja yang jelas baik itu secara lisan maupun tulisan. Selain itu, adanya target yang ditetapkan oleh pemberi pekerjaan juga berpengaruh terhadap kecepatan kerja dari pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang.

- 3) Jangka waktu penyelesaian pekerjaan pegawai di Dinas Pendidikan dipengaruhi tingkat kesulitan pekerjaan yang mereka kerjakan.

Berdasarkan hasil analisa terhadap kecepatan dan resposivitas diketahui bahwa faktor penting yang mendukung kecepatan dan resposivitas kerja adalah kejelasan dari instruksi kerja baik lisan maupun tulisan. Jika pegawai mentaati dan disiplin terhadap instruksi kerja tersebut maka akan diperoleh hasil yang memuaskan. Oleh karena itu, peran disiplin kerja dapat mendukung terlaksananya kecepatan dan resposivitas pegawai dalam melakukan pekerjaan untuk mencapai tujuan dari Dinas Pendidikan.

## 2. Hasil Pekerjaan

### a. Kualitas Pekerjaan

Kualitas pekerjaan pada penelitian ini merupakan baik buruknya hasil kerja pegawai Dinas Pendidikan kabupaten Sintang pada suatu periode tertentu. Pekerjaan yang diselesaikan oleh pegawai tersebut cukup memuaskan atau dianggap gagal karena tidak sesuai dengan harapan pemberi pekerjaan.

Pembagian tugas dan pekerjaan di Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang telah disesuaikan dengan masing-masing bagian yang ada di Dinas Pendidikan. Pembagian pekerjaan tersebut diharapkan dapat meningkatkan kualitas pekerjaan. Karena pekerjaan yang diberikan akan dikerjakan oleh pegawai yang benar-benar memiliki kulifikasi dan kemampuan di bidang tersebut. Berikut hasil wawancara dengan seorang Kepala Bagian pada Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang:

“Untuk meningkatkan kualitas dari hasil pekerjaan yang ada di Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang ini. Pekerjaan akan disesuaikan dengan bagian-bagian yang ada di Dinas karena pekerjaan tersebut akan dikerjakan oleh orang-orang yang berkompeten di bidangnya.” (Wawancara tanggal 13 April 2009)

Pekerjaan yang dikerjakan oleh pegawai-pegawai di Dinas Pendidikan secara umum cukup memuaskan dan sesuai dengan harapan yang ingin dicapai. Hal ini terlihat dari sedikitnya komplain dari pihak-pihak terkait terhadap hasil pekerjaannya. Berikut hasil wawancara dengan seorang pegawai bagian Sekretariat pada Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang:

“Selama di sini kami selalu mengerjakan pekerjaan yang diberikan atasan kami sebaik mungkin. Tidak mengherankan jika semua pekerjaan yang kami kerjakan hampir selalu memuaskan atasan kami” (Wawancara tanggal 14 April 2009)  
Pernyataan tersebut diperkuat dengan hasil wawancara dengan seorang

Kepala Bagian pada Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang:

“Pekerjaan yang dikerjakan pegawai kami selalu sesuai dengan harapan yang kami inginkan. Jika ada yang belum puas biasanya mereka memperbaiki pekerjaan tersebut sampai pekerjaan tersebut sesuai dengan yang kami rencanakan sebelumnya.” (Wawancara tanggal 13 April 2009)

Kualitas pekerjaan yang baik itu tidak terlepas dari sifat keprofesionalan yang ditunjukkan pegawai di Dinas Pendidikan kabupaten Sintang. Keprofesionalan ini erat kaitannya dengan kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya. Berdasarkan hasil kuisisioner 70% responden menyatakan pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan kemampuannya. Sifat keprofesionalan ini ditunjukkan dengan pengelompokan dan pembagian tugas dalam bekerja melalui unit-unit kerja di Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang didasarkan kepada spesialisasi yang

seharusnya serta didukung oleh tenaga profesional yang handal dan berkemampuan memadai. Pegawai yang profesional akan handal dalam bertugas yang pada akhirnya akan menghasilkan kerja yang bermutu.

Untuk mendukung keprofesionalan pegawai dibutuhkan pendidikan dan latihan yang akan mendukung pegawai dalam bekerja agar dapat merespon kebutuhan dan perkembangan lingkungan yang semakin pesat agar dapat melayani kepentingan masyarakat secara efektif dan memiliki daya inovatif yang tinggi mengacu pada visi dan misi Organisasi. Hal ini yang sedang direncanakan dan direalisasikan oleh Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang dengan memberikan kesempatan pegawainya untuk melanjutkan pendidikan ke tingkat yang lebih tinggi serta mengikutsertakan pegawai pada pelatihan-pelatihan yang mendukung pekerjaannya. Berikut hasil wawancara dengan seorang Kepala Bagian pada Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang.

“Untuk meningkatkan keprofesionalan pegawai di Dinas Pendidikan ini kami memberikan kesempatan kepada pegawai untuk melanjutkan pendidikan ketempat yang lebih tinggi serta dengan mengikutsertakan pegawai kami dalam seriap pelatihan yang mendukung pekerjaan mereka. Dengan cara demikian diharapkan pekerjaan yang akan diberikan dapat dikerjakan dengan baik dan sesuai dengan apa yang diharapkan.”  
(Wawancara tanggal 13 April 2009)

Kesimpulan yang dapat diperoleh dari hasil wawancara terkait masalah kualitas pekerjaan di Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang adalah kualitas pekerjaan di Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang secara umum baik. Hal ini dibuktikan dengan kepuasan dari pemberi tugas terhadap hasil pekerjaannya dan juga hasil pekerjaan yang dilakukan hampir semua sesuai dengan yang diharapkan.

Peranan pimpinan dalam mendukung terciptanya kualitas kerja yang baik sangat besar. Hal ini terlihat dari keterlibatan pimpinan yang ada di Dinas Pendidikan dalam mengawasi segala pekerjaan baik langsung maupun tidak langsung. Selain pengawasan yang dilakukan pimpinan, konsistensi pegawai dalam mentaati setiap prosedur kerja akan sangat membantu menghasilkan pekerjaan yang berkualitas.

#### **b. Kuantitas Pekerjaan**

Kuantitas kerja pada penelitian ini merupakan hasil kerja dilihat dari banyaknya pekerjaan yang berhasil diselesaikan pegawai Dinas Pendidikan kabupaten Sintang. Ukurannya adalah target yang telah ditetapkan sebelumnya, apakah sudah sesuai, melebihi, atau kurang dari target.

Sebagai contoh yang berkaitan dengan hasil kuantitas pekerjaan, berikut ini akan ditampilkan dalam tabel salah satu contoh tugas pokok Sekretariat di Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang yaitu penanganan administrasi kantor yaitu pengelolaan dan penyelesaian surat masuk.

**Tabel 4.4 Keadaan Surat Masuk di Bagian Sekretariat Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang Tahun 2007-2008**

NO	BULAN	SURAT MASUK		YANG HARUS DI TL		YANG DI TL	
		2007	2008	2007	2008	2007	2008
1	Jan	188	157	141	111	105	99
2	Peb	171	182	144	136	109	109
3	Mar	249	266	209	199	156	152
4	Apr	219	229	171	152	129	129
5	Mei	163	151	103	121	79	102
6	Jun	178	112	129	93	100	73
7	Jul	157	117	119	187	91	108
8	Agst	208	298	179	246	135	149
9	Sep	291	342	215	256	161	192
10	Okt	266	227	203	98	163	81
11	Nop	291	207	218	177	148	142
12	Des	216	118	162	89	121	70
JUMLAH		2597	2406	1993	1772	1497	1406

Keterangan

TL = Tindak Lanjut

Sumber : Bagian Sekretariat Dinas Pendidikan (2009)

Dari Tabel 4.4. terlihat bahwa surat-surat yang perlu ditindak lanjuti (TL) rata-rata 75 %. Kondisi ini menunjukkan bahwa secara kuantitas pekerjaan terhadap pengelolaan surat masuk terutama surat masuk yang harus ditindaklanjuti di Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang tidak mencapai target 100%. Hal ini disebabkan beberapa alasan antara lain :

- 1) Pimpinan tidak ada ditempat
- 2) Surat masuk tidak sesuai dengan bidang pekerjaan Dinas Pendidikan

Kabupaten Sintang

- 3) Surat masuk tidak lengkap maksud dan tujuan
- 4) Pengirim yang tidak jelas.

Berikut ini hasil wawancara dengan salah seorang pegawai pada bagian sekretariat Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang :

“Surat-surat yang masuk yang memerlukan tindak lanjut sebagian besar dapat kami kerjakan. Hanya beberapa surat saja yang tidak dapat kami kerjakan karena ada beberapa alasan seperti pimpinan yang menandatangani tidak ada, surat tidak sesuai dengan pekerjaan kami di dinas, tidak lengkap maksud dan tujuan dan ada juga pengirim yang tidak jelas sehingga tidak dapat kami tindak lanjuti”(Wawancara tanggal 3 April 2009).

Setiap Pekerjaan di Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang berusaha untuk dikerjakan sesuai target yang ingin dicapai. Untuk pekerjaan yang jumlah yang banyak, biasanya pegawai yang bekerja ditambah atau kalau tidak bisa ditambah biasanya pegawai yang bertanggungjawab terhadap pekerjaan tersebut bekerja lembur untuk memenuhi target yang ditentukan. Berikut ini hasil wawancara dengan salah seorang pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang :

“Untuk pekerjaan dengan jumlah yang banyak biasanya kami melibatkan jumlah pegawai yang banyak. Jika tidak memungkinkan untuk menambah jumlah pegawai kami biasanya menambah waktu lembur”(Wawancara tanggal 3 April 2009).

Pernyataan itu diperkuat dengan hasil wawancara dengan Kepala Bagian sebagai berikut :

“Pekerjaan yang dilakukan pegawai kami sesuaikan dengan kebutuhan. Untuk pekerjaan yang rumit dan jumlahnya banyak

kami melibatkan pegawai yang lebih banyak pada pekerjaan tersebut untuk mencapai target yang diinginkan.” (Wawancara tanggal 6 April 2009).

Berdasarkan hasil wawancara tersebut diperoleh informasi bahwa tingkat kesulitan dan jumlah pekerjaan di Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang menentukan jumlah pegawai yang akan menyelesaikan pekerjaan tersebut.

Target pekerjaan pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang yang tidak tercapai disebabkan beberapa faktor seperti tingkat kesulitan pekerjaan, terbatas kemampuan dan SDM, keterbatasan waktu dan jumlah pekerjaan yang akan dikerjakan.

Tingkat kesulitan pekerjaan ini berpengaruh terhadap hasil pekerjaan yang tidak maksimal dan lamanya waktu penyelesaian pekerjaan. Seperti hasil dari wawancara terhadap salah seorang pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang :

“Target pekerjaan yang kami lakukan akan sulit terselesaikan sesuai dengan rencana apabila pekerjaan yang dilakukan memiliki tingkat kesulitan yang tinggi. Biasanya pekerjaan tersebut dapat kami selesaikan tapi memerlukan waktu yang lama”(Wawancara tanggal 13 April 2009).

Wawancara tersebut diperjelas dengan hasil wawancara dengan Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang sebagai berikut :

“Dalam melakukan pekerjaan yang memiliki tingkat kesulitan yang tinggi. Para pegawai memiliki kecenderungan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut dengan waktu yang relatif lebih lama. Karena mereka membutuhkan ketelitian dan ketepatan dalam menyelesaikan pekerjaan tersebut.””(Wawancara tanggal 14 April 2009).

Berdasarkan hasil wawancara tersebut jelas tergambar bahwa tingkat kesulitan pekerjaan yang dihadapi pegawai berpengaruh terhadap waktu penyelesaiannya. Berdasarkan hasil kuisioner 60% responden menyatakan dapat menyelesaikan semua pekerjaan tepat waktu dan sesuai dengan target.

Selain tingkat kesulitan pekerjaan, kuantitas pekerjaan yang tidak tercapai sesuai target dikarenakan keterbatasan kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut dan juga terbatasnya SDM yang ada. Berikut ini hasil wawancara terhadap salah seorang pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang :

“Untuk pekerjaan dengan jumlah yang banyak biasanya kami kewalahan untuk mengejakan karena keterbatasan SDM yang kami miliki. Jadi kami mengerjakan pekerjaan tersebut semampu kami”(Wawancara tanggal 13 April 2009).

Wawancara tersebut diperjelas dengan hasil wawancara dengan Kepala Bagian Pendidikan Kabupaten Sintang sebagai berikut :

“Keterbatasan SDM dan kualitas pegawai di Dinas Pendidikan ini juga sebagai penyebab penyelesaian pekerjaan yang tidak tepat waktu terutama untuk pekerjaan dengan jumlah banyak dan yang memiliki tingkat kesulitan yang tinggi.” (Wawancara tanggal 14 April 2009).

Berdasarkan hasil wawancara tersebut diperoleh informasi bahwa keterbatasan SDM dan kualitas pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang berpengaruh terhadap penyelesaian pekerjaan dengan kuantitas yang relatif banyak dan tingkat kesulitan yang tinggi.

Keterbatasan waktu juga berperan terhadap tidak tercapainya target pekerjaan yang dikerjakan. Biasanya pekerjaan dengan kuantitas yang banyak

memerlukan waktu pengerjaan yang lebih lama. Jika waktu yang diberikan tidak lama, konsekuensinya pekerjaan yang dikerjakan tidak terselesaikan. Berikut ini hasil wawancara terhadap salah seorang pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten

Sintang :

“Pekerjaan yang kami kerjakan tidak mencapai target juga disebabkan keterbatasan waktu yang diberikan kepada kami yang relatif cepat. Jika waktu yang diberikan lebih lama lagi kemungkinan pekerjaan yang diberikan kepada kami akan mencapai target yang diinginkan”(Wawancara tanggal 13 April 2009).

Wawancara tersebut diperjelas dengan hasil wawancara dengan Kepala Bagian Pendidikan Kabupaten Sintang sebagai berikut :

“Masalah yang dihadapi pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang dalam melakukan pekerjaan adalah keterbatasan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan. Waktu yang diberikan biasanya sangat sempit terutama untuk pekerjaan yang di *deadline* oleh pihak kantor. Sehingga pegawai menambah waktu di luar waktu kerja atau kerja lembur.” Wawancara tanggal 14 April 2009).

Berdasarkan hasil wawancara tersebut diperoleh informasi bahwa untuk menseiasati keterbatasan waktu dalam mengerjakan pekerjaan terutama pekerjaan yang sudah di tentukan waktu penyelesaiannya, para pegawai Dinas Pendidikan menambah jam kerja di luar jam kerja yang ada.

Kesimpulan yang dapat diperoleh dari hasil wawancara di Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang terkait masalah kuantitas kerja dapat di peroleh kesimpulan yaitu keberhasilan pekerjaan mencapai target dipengaruhi oleh faktor tingkat kesulitan pekerjaan, kualitas dan kuantitas SDM, lama tidaknya waktu penyelesaian dan jumlah pekerjaan yang akan dikerjakan. Terkait dengan masalah

penggunaan waktu, perlu adanya disiplin dan manajemen penggunaan waktu untuk menyelesaikan pekerjaan agar mencapai target dan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.

Dari hasil analisa terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang dapat diperoleh informasi sebagai berikut :

**Tabel 4.5 Hasil Analisa Kinerja PNS di Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang**

VARIABEL KINERJA	TEMUAN	ALASAN	
CARA MELAKUKAN PEKERJAAN	Langkah-langkah dan prosedur kerja	Proses pelaksanaan pekerjaan <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menerima instruksi</li> <li>• Melaksanakan</li> <li>• Penyelesaian</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mempermudah kejelasan melaksanakan pekerjaan</li> <li>• Mendapatkan hasil pekerjaan yang memuaskan</li> </ul>
	Ketepatan dan efektivitas kerja	Kesesuaian <i>Input</i> pekerjaan dengan <i>Output</i> .	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memberikan hasil yang memuaskan</li> <li>• Melatih pegawai bekerja secara efektif</li> </ul>
	Kecepatan dan responsivitas	Tahapan dalam memecahkan permasalahan pekerjaan <ul style="list-style-type: none"> <li>• Respon masalah</li> <li>• Menemukenali masalah</li> <li>• Memecahkan masalah</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melatih pegawai berpikir sistematis</li> <li>• Mempermudah penyelesaian permasalahan</li> </ul>

VARIABEL KINERJA	TEMUAN	ALASAN	
	Meyeleaikan pekerjaan tepat waktu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melatih pegawai manajemen waktu yang baik</li> <li>• Meningkatkan kuantitas pekerjaan</li> </ul>	
HASIL PEKERJAAN	Kualitas pekerjaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melatih keprofesionalan pegawai</li> <li>• Mendapatkan hasil pekerjaan yang bermutu</li> </ul>	
	Kuantitas pekerjaan	Banyak tidaknya pekerjaan yang dapat diselesaikan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bergantung dari tingkat kesulitan pekerjaan dan kuantitas SDM</li> </ul>
		Batasan waktu dalam melekukan pekerjaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perlu melatih kecepatan dalam bekerja</li> <li>• Melatih manajemen waktu yang baik</li> </ul>

Sumber : Analisa Peneliti (2009)

Berdasarkan hasil analisa terhadap kinerja pegawai pada Tabel 4.5. memperlihatkan bahwa kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang dapat terlaksana dengan baik karena adanya disiplin pegawai dalam mentaati semua aturan termasuk di dalamnya instruksi dan pedoman kerja. Peranan pimpinan juga sangat berpengaruh terhadap kinerja mulai dari instruksi kerja yang dikeluarkan sampai pengawasan yang dilakukan pimpinan memiliki tujuan untuk meningkatkan kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang.

## **BAB V**

### **SIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Simpulan**

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan terhadap pelaksanaan disiplin kerja dan kinerja pegawai negeri sipil pada Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang, maka dapat dibuat kesimpulan sesuai dengan parameter dari penelitian ini sebagai berikut:

1. Kepemimpinan merupakan faktor pendukung terciptanya disiplin kerja pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang. Setiap parameter kepemimpinan yang ada seperti pengaruh, motivasi, pengambilan keputusan dan informasi dilakukan seorang pemimpin di Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang bertujuan untuk peningkatan disiplin dan kualitas kerja pegawai.
2. Pelaksanaan disiplin kerja pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang bertujuan untuk meningkatkan kinerja pegawai. Untuk masing-masing pelaksanaan disiplin di Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang dapat disimpulkan sebagai berikut:
  - a. Pelaksanaan disiplin preventif di Dinas Pendidikan diarahkan untuk mendorong pegawai untuk mengikuti aturan yang ada. Pelaksanaan disiplin ini belum berjalan dengan baik karena masih terdapat pelanggaran-pelanggaran terhadap aturan-aturan yang telah ditetapkan. Sedangkan sebagian pelaksanaan disiplin ini disebabkan oleh faktor rasa kepemilikan, keteladanan pimpinan dan juga kejelasan informasi.

- b. Pelaksanaan disiplin korektif di Dinas Pendidikan bertujuan untuk mencegah timbulnya pelanggaran lebih lanjut. Sanksi disiplin ini dapat dihindari pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang karena adanya kesadaran pegawai kewajiban dan tanggung jawab. Selain itu ketegasan dan pengawasan dari pimpinan juga membantu pegawai menghindari sanksi disiplin ini.
  - c. Pelaksanaan disiplin progresif di Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang diberikan kepada pegawai yang melakukan pelanggaran berulang dan pelanggaran berat. Pelaksanaan sanksi disiplin ini belum pernah dilakukan karena adanya kesadaran dari pegawai untuk tidak mengulangi kesalahan yang telah diperbuat dan juga tidak melakukan pelanggaran berat.
3. Kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang dapat terlaksana dengan baik karena adanya disiplin pegawai dalam mentaati semua aturan termasuk di dalamnya instruksi dan pedoman kerja. Peranan pimpinan juga sangat berpengaruh terhadap kinerja mulai dari instruksi kerja yang dikeluarkan sampai pengawasan yang dilakukan pimpinan memiliki tujuan untuk meningkatkan kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang.

## **B. Saran-saran**

Berdasarkan hasil interpretasi data dan kesimpulan di atas, maka penelitian ini merekomendasikan beberapa hal :

1. Pimpinan di Dinas Pendidikan hendaknya selalu memperhatikan keinginan dan kebutuhan para pegawai sehingga setiap keputusan yang diambil dapat mengakomodasi semua kepentingan Untuk menghindari pelanggaran terhadap

disiplin (preventif, korektif dan progresif) dari pihak Dinas Pendidikan perlu memberi kejelasan aturan, pertimbangan pemberian kompensasi, keteladanan pimpinan dan pengawasan terhadap peraturan yang ada. Bagi pegawai hendaknya menanamkan rasa kepemilikan dan kesadaran yang tinggi.

2. Kendatipun tingkat disiplin dapat dipertahankan, pimpinan harus tetap waspada terhadap kemungkinan munculnya faktor-faktor lain di luar disiplin yang juga berpotensi mempengaruhi kinerja pegawai, seperti faktor sosial, ekonomi, dan sebagainya.
3. Untuk membantu meningkatkan kinerja pegawai Dinas Pendidikan selain dengan meningkatkan kedisiplinan juga dapat mengikutsertakan pegawainya untuk mengikuti pelatihan-pelatihan dan kursus-kursus yang dapat meningkatkan kompetensi pegawai.
4. Untuk peneliti selanjutnya dapat meneliti disiplin kerja pegawai di Dinas Pendidikan dari sudut pandang yang berbeda selain dari faktor kepemimpinan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Amirullah. (2004). *Pengantar Manajemen*, Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Ancok, D., (2000), *Manajemen Sumber Daya manusia, Hand Out Perkuliahan Manajemen SDM*, Yogyakarta : MAP UGM.
- Arikunto, Suharsimi. (1996). *Penilaian Program Pendidikan*. Yogyakarta. PT. Bina Aksara.
- As'ad, M. (2000). *Psikologi Industri*. Edisi Revisi. Yogyakarta : Liberty.
- Azwar, S. (2001). *Reliabilitas dan validitas SPSS*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Bernardin, H.J. & Russell, J.E.A. (1998). *Human Resource Management: An Experiential Approach. 2 Edition*. Boston : McGraw-Hill Companies, Inc.
- Bogman, R. & Taylor, S.J. (1993). *Kualitatif Dasar-dasar Penelitian*. Diterjemahkan oleh A. Khozin Afandi. Surabaya : Usaha Nasional.
- Chung, K. H. & Megginson, L. C. (1981). *Organizational Behavior: Developing Managerial Skills*. New York : Haper & Row Publisher.
- Daha, K. (2002). *Kinerja Organisasi Pelayanan Publik (Studi Kasus pada Kantor Pendaftaran Penduduk Kota Samarinda)*, Yogyakarta : UGM
- Davis, K. & Newstrom, W. J. (1989). *Human Behavior at Work : Organizational Behavior*. New York : McGraw Hill International.
- Dessler, G. (2000). *Human Resource Managemen. 8 Edition*. New Jersey: Prentice-Hall, inc.
- Dwiyanto, A. (1995). *Evaluasi Program dan Kebijakan Pemerintah, Pelatihan dan Teknik Manajemen Kebijakan Publik, Angkatan II*. Yogyakarta : UGM.
- Effendi, S. (1989). *Seri Monografi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Gadjah Mada Yogyakarta No. 01 Tahun 1989*. Yogyakarta.
- Fadilla, A. (1996). *Disiplin Kerja*. *Buletin Psikologi UGM*, IV (2), 32-42
- Fisher, C.D, Schoenfeldt, L.F. & Shaw, J.B. (1990). *Human Resource Management*. Houghton Mifflin Company

- Gomes, F.C. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Andi Offset
- Handoko, H. (1994). *Manajemen Ed. ke-2*. Yogyakarta : BPFE.
- Hasibuan, M. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT Bumi Aksara
- Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1990). *Leadership and the One Minute Manager*. New Jersey : William Morrow
- Ivancevich, J.M. (1992). *Human Resource Management: Foundations of personnel. 5 th Edition*. Boston : Richard D. Irwin, Inc.
- Jasin, A. (1989). *Peningkatan Pembinaan Disiplin Nasional dalam sistm dan Pola Pendidikan nasional. Dalam Analisis CSIS. No. 4 Tahun XVII, Juli-Agustus 1989*. Jakarta : Centre for Strategic and International Studies.
- Kartasasmita, G. (1997), *Membangun Sumber Daya Sosial Profesional*, Bappenas, Jakarta.
- Katz, E. F. & Lazar Feld, P. F. (1969). *Personal Influence, The free press of Glencoe, Illinois, in Second, P.F. & Backman, C. W. 1974. Social Psychologi, Mc.Graw - Hill, Tokyo : Kogakusha.*
- Keban, T.Y. (2005). *Reformasi Orientasi dan Sistem Penilaian Kinerja Pegawai Negerin Sipil: Mengapa dan Bagaimana dalam Jurnal Kebijakan dan Administrasi Publik*, Program Magister Administrasi Publik, Universitas Gadjah Mada.
- Kelman, H.C. (1997). *Social-Psychological Dimensions of International Conflict* Washington, D.C.: USIP.
- Koontz, C. O'Donnel, H. & Weihrich. (1984). *Management*. Singapore : McGraw Hill Inc.
- Lenvine, C.H. (1990). *Public Administration : Challenges, Choices, Consequences*, Glenview, Illianos : Scott Foreman/Litle Brown Higher Education.
- Mangkunegara, A.P. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Mathis, R.L, & Jackson, J.H. (2004). *Human Resources Management*. Diterjemahkan Diana Angelica. Jakarta : Salemba Empat.
- Miller, A, & Dess, G.G. (1996). *Strategic Management*. New York : McGraw-Hill.

- Moleong, L. J. (2001). *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Nasution, M.N. (2004) *Manajemen Mutu Terpadu*. Bogor : Ghalia Indonesia
- Nirwandar, S.(1997). *Birokrasi di Indonesia*. Jakarta : Bandiklat Depdagri.
- Nitisemito, A. S. (1996). *Manajemen Personalialia: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan kesembilan. Jakarta : Penerbit Ghalia.
- Noe, R. A, Hollenbeck, J.R, Gerhart, B. & Wright. P.M. (2000). *Human Resource Management : Gaining a Competitive Advantage. 3th Edition*. Boston : McGraw-Hill Companies. Inc.
- Pamudji, S. (1993). *Kepemimpinan Pemerintahan di Indonesia*. Bandung : Bumi Aksara.
- Prawirosentono, S. (1997). *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta BPFE .
- Presiden R.I (2005). *Peraturan pemerintah Nomor 30 Tahun 1980 tentang Peraturan Disiplin PNS*.
- Rivai, V. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan : Dari Teori ke Praktik*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins S.P. (1994), *Perilaku Organisasi, Konsep Kontroversi, Aplikasi*, Jakarta : Prenhallindo
- Rue, L.W. & Byars L.L. (1991). *Human Resource Management*. New York : Irwin McGraw Hill.
- Ruky, S. (2004). *Sistem Manajemen Kinerja*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.
- Sastrohadiwiryo. B. S. (2003). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia, Pendekatan Admnistratif dan Operasional*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Saydam, G. (1996). *Manajemen Sumber Daya Manusia, jilid 1*. Jakarta.: PT Gunung Agung.
- Siagian, S.P. (1998). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : lembaga Penerbit Universitas Indonesia.
- Sikula, A.F. (1981). *Personnel Administration and Human Resourcse Management*. New York : A. Wiley Trans Edition, by John Wiley & Son, Inc.
- Singarimbun, M. & Effendi, S.(1989). *Metode Penelitian Survai*. Jakarta : LP3ES.

- Sinungan, M. (1997), *Produktivitas: Apa dan Bagaimana*, Edisi Ke-2, Cetakan Ke-3, Jakarta : Bumi Aksara.
- Simamora, H. (1999). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta : STIE YKPN.
- Sugandha, D. (1986). *Kepemimpinan di Dalam Administrasi*. Bandung : CV. Sinar Baru
- Sugiyono. (1989). *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung : Alfabeta.
- Sulistiayani, A.T. & Rosidah. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Surachmad, Winarno. (1989). *Pengantar Penelitian Ilmiah*. Bandung : Tarsito.
- Thoha, M. (1989). *Pemimpin Dan kepemimpinan*, Jakarta : Raja Gravindo Persada.
- Tjokrowinoto, M. (1996), *Pembangunan Dilema dan Tantangan*, Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Wahyudi, A.S. (2001). *Managemen Strategik Pengantar Proses Berfikir Strategik*. Jakarta. : Binarupa Aksara.
- William, R.J. (1994). *The Impact of Worker Preferences on Pension Coverage in the HRS*. New York : RAND Corporation
- Wright. A. (1996), Audit Evidence Planning: An Examination of Industry Error Characteristic, *Auditing: A Journal of Practice and Theory* Vol. 19, No. 2, fall, pp. 67-82.
- Yulk, G. (1989). *Leadership in Organizations*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Yuspratiwi, I. (1990). Hubungan antara Locus of Control dengan Disiplin Kerja Wiraniaga pada Wiraniaga Obat-obatan di DIY. *Skripsi*. Yogyakarta : Fakultas Psikologi UGM.
- Zauhar, S. (1996). *Reformasi Administrasi : Konsep, Dimensi dan Strategi*. Jakarta : Bumi Aksara.

**PEDOMAN WAWANCARA  
PELAKSANAAN KEPEMIMPINAN, DISIPLIN KERJA DAN  
KINERJA PEGAWAI PADA DINAS PENDIDIKAN  
KABUPATEN SINTANG**

**IDENTITAS INFORMAN**

Nama :  
Jenis Kelamin : Laki-laki/Perempuan  
Umur :  
Status : Menikah/Belum menikah  
Pendidikan terakhir :  
Pekerjaan/jabatan :  
Instansi/ Lembaga :

**DAFTAR PERTANYAAN**

**A. Kepemimpinan di Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang**

**1. Pengaruh**

→ Bagaimana Pengaruh kepemimpinan terhadap pelaksanaan kegiatan di Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang?

**2. Motivasi**

→ Bagaimana pengaruh pemberian motivasi pimpinan terhadap pelaksanaan kegiatan di Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang?

### 3. Pengambilan Keputusan

→ Bagaimana pengaruh pengambilan keputusan pimpinan terhadap pelaksanaan kegiatan di Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang?

### 4. Informasi

→ Bagaimana proses penyampaian informasi oleh pimpinan terhadap pelaksanaan kegiatan di Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang?

## B. Disiplin Kerja Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang

### 1. Disiplin Preventif

→ Bagaimana pelaksanaan kedisiplinan terhadap peraturan-peraturan di Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang?

→ Faktor apa saja yang mempengaruhi ketaatan terhadap peraturan-peraturan di Dinas Pendidikan kabupaten Sintang?

### 2. Disiplin Korektif

→ Bagaimana penanganan terhadap pelanggaran aturan-aturan di Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang

### 3. Disiplin Progresif

→ Bagaimana penanganan terhadap pelanggaran aturan-aturan di Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang yang dilakukan berulang kali?

### **C. Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang**

#### **1. Cara melakukan pekerjaan**

- Bagaimana langkah-langkah dan prosedur melaksanakan pekerjaan di Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang?
- Bagaimana meujudkan ketepatan dan efektivitas kerja dalam melaksanaka pekerjaan di Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang?
- Bagaimana gambaran respon pegawai terhadap suatu pekerjaan/masalah di Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang?

#### **2. Hasil pekerjaan**

- Bagaimana kualitas hasil pekerjaan pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang?
- Bagaimana kuantitas hasil pekerjaan pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang?

UNIVERSITAS TERBUKA

**REKAPITULASI PEDOMAN WAWANCARA  
PELAKSANAAN KEPEMIMPINAN, DISIPLIN KERJA DAN  
KINERJA PEGAWAI PADA DINAS PENDIDIKAN  
KABUPATEN SINTANG**

**A. Kepemimpinan di Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang**

**1. Pengaruh**

→ **Bagaimana Pengaruh kepemimpinan terhadap pelaksanaan kegiatan di Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang?**

*“Pengaruh pimpinan sangat besar bagi kami dalam melakukan pekerjaan. Kami selalu berusaha menjadikannya panutan bagi kami. Karena selama ini pimpinan kami selalu bijak dan memberikan contoh yang terbaik. Jika ada kesalahan yang diperbuat beliau kami memakluminya karena setiap orang pasti pernah melakukan kesalahan”. (Wawancara tanggal 13 April 2009).*

*“Sebagai seorang pimpinan, saya dituntut dapat menjadi contoh dan panutan bagi pegawai di sini. Setiap tindakan yang saya perbuat akan selalu diperhatikan oleh mereka. Oleh karena itu, jika ingin pegawai dapat mentaati peraturan maka kita sebagai pimpinan juga harus dapat mentaati peraturan tersebut. Dengan demikian kedisiplinan akan dapat ditegakkan.” (Wawancara tanggal 13 April 2009).*

*“Dalam kegiatan sehari-hari kami sebagai pegawai, kami selalu berpatokkan dan melihat sikap dan tindakan yang dilakukan pimpinan kami. Kami mengibaratkan pimpinan kami sebagai seorang bapak yang harus dituruti dan ditaati. Sehingga dalam melaksanakan pekerjaan dan mematuhi aturan yang berlaku kami selalu menjalankan dengan sebaik-baiknya”. (Wawancara tanggal 13 April 2009).*

*“Para pegawai di sini selalu memperhatikan dan melihat segala tindakan yang dilakukan oleh atasannya. Tindakan yang baik akan selalu diikuti. Dengan demikian kami selalu berusaha menunjukkan tindakan dan sikap yang baik karena kami menjadi percontohan bagi mereka. Sehingga para pegawai akan selalu respect kepada kita dan tentunya akan berdampak terhadap kinerja mereka.” (Wawancara tanggal 13 April 2009).*

## 2. Motivasi

→ **Bagaimana pengaruh pemberian motivasi pimpinan terhadap pelaksanaan kegiatan di Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang?**

*“Atasan kami selalu memotivasi kami supaya dapat melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik dan profesional karena menurut beliau dengan melakukan pekerjaan dengan lebih baik pihak kantor pasti akan memberikan penghargaan kepada kami. Penghargaan tersebut dapat berupa materi maupun administrasi”. (Wawancara tanggal 13 April 2009).*

*“Untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan pegawai sesuai bidangnya kami selalu memotivasi setiap pegawai di dinas ini dengan pemberian penghargaan atau intensif yang dapat mendorong dan memotivasi setiap pegawai di sini untuk bekerja lebih baik lagi.” (Wawancara tanggal 16 April 2009).*

*“Dalam memberi motivasi kepada bawahan kami perlu bagi kami untuk mengetahui segala kebutuhan, keinginan dan harapan bawahan kami. Dengan mengetahui hal-hal tersebut secara tidak langsung kami dapat memperkirakan motivasi yang dapat kami berikan ke bawahan kami yang tentunya dapat meningkatkan kualitas pekerjaan mereka”. (Wawancara tanggal 13 April 2009).*

## 3. Pengambilan Keputusan

→ **Bagaimana pengaruh pengambilan keputusan pimpinan terhadap pelaksanaan kegiatan di Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang?**

*“Dalam pelaksanaan kegiatan sehari-hari pimpinan kami dalam mengambil keputusan cenderung berkonsultasi dengan pegawai yang sesuai dengan bidang yang akan diambil keputusannya. Tetapi untuk permasalahan yang tidak perlu konsultasi maka pimpinan dapat langsung mengambil keputusan sepihak”. (Wawancara tanggal 13 April 2009).*

*“Dalam setiap pengambilan keputusan kami selalu melibatkan pegawai lainnya terutama untuk keputusan yang membutuhkan pengetahuan dari pegawai yang sesuai dengan bidangnya. Sedangkan untuk keputusan yang bersifat umum dan menyangkut keputusan yang*

*sesuai dengan fungsi dan jabatan kami, maka kami langsung mengambil keputusan.” (Wawancara tanggal 14 April 2009).*

*“Keputusan yang diambil pimpinan di sini merupakan keputusan untuk kepentingan bersama dan keputusan tersebut mengikat kita semua. Keputusan yang diambil merupakan keputusan yang harus kami taati karena keputusan tersebut dapat meningkatkan kaulitas pekerjaan kami”. (Wawancara tanggal 13 April 2009).*

*“Dalam mengambil keputusan kami selalu mementingkan kepentingan bersama dan utuk mencapai tujuan dari Dinas Pendidikan ini. Keputusan yang kami buat mengikat setiap pegawai yang ada disini. Dengan adanya keputusan ini kami berharap dapat meningkatkan kedisiplinan dan kineja pegawai di dinas ini..” (Wawancara tanggal 15 April 2009).*

#### 4. Informasi

→ **Bagaimana proses penyampaian informasi oleh pimpinan terhadap pelaksanaan kegiatan di Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang?**

*“Informasi yang disampaikan pimpinan kepada kami adalah informasi yang jelas tentang segala aturan atau pedoman dalam melakukan segala tindakan dan pekerjaan. Informasi tersebut berisikan pedoman, aturan sampai larangan.”. (Wawancara tanggal 13 April 2009).*

*“Setiap pesan dan informasi kami upayakan disampaikan dengan se jelas mungkin karena informasi tersebut terkadang merupakan sesuatu yang sangat penting bagi kantor. Kejelasan informasi ini sangat dibutuhkan oleh bawahan kami karena biasanya informasi tersebut berupa peraturan kedisiplinan dan instruksi kerja.” (Wawancara tanggal 15 April 2009).*

*“Informasi yang jelas dan efektif jika informasi tersebut disampaikan langsung oleh pimpinan atau dibuat dengan aturan tertulis dengan demikian informasi tersebut dapat menjadi pedoman kami”. (Wawancara tanggal 13 April 2009).*

*“Setiap informasi yang terkait dengan peraturan dan instruksi kerja kami upayakan disampaikan secara tertulis. Diharapkan setiap pegawai dapat mengingat dengan jelas setiap melaksanakan peraturan dan instruksi tersebut” (Wawancara tanggal 16 April 2009).*

## B. Disiplin Kerja Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Pendidikan Kabupaten

### Sintang

#### 1. Disiplin Preventif

→ **Bagaimana pelaksanaan kedisiplinan terhadap peraturan-peraturan di Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang?**

*“Untuk menegakkan kedisiplinan pegawai di Dinas Pendidikan ini, kami membuat peraturan yang secara tidak langsung mengikat setiap pegawai. Peraturan tersebut antara lain peraturan jam masuk, penggunaan seragam, kegiatan apel dan peraturan-peraturan lainnya. Berdasarkan pengamatan kami selama ini, peraturan yang kami buat terlihat kecenderungan setiap karyawan selalu mematuhi. Namun, tidak selamanya pegawai di sini mentaati. Pada saat tertentu ada beberapa pegawai yang melanggar baik secara sengaja maupun tanpa disengaja.” (Wawancara Tanggal 30 Maret 2009)*

*“Kami sebagai pegawai di disini berusaha untuk tepat waktu dan berusaha untuk menaati peraturan yang telah ditetapkan oleh dinas. Namun dalam pelaksanaannya ada beberapa karyawan yang tidak dapat menaati peraturan tersebut dengan beberapa alasan” (Wawancara Tanggal 30 Maret 2009)*

*“Peraturan yang ada di dinas pendidikan ini secara tidak langsung mengikat kami dan mengarahkan kami untuk menjalankan tugas dan kewajiban kami sebagai pegawai. Kepatuhan kami terhadap peraturan tersebut sebagai konsekuensi kami sebagai pegawai di sini dan kami selalu mendukung setiap peraturan yang ada di sini” ((Wawancara Tanggal 30 Maret 2009)*

→ **Faktor apa saja yang mempengaruhi ketaatan terhadap peraturan-peraturan di Dinas Pendidikan kabupaten Sintang?**

*“Sudah kewajiban kami untuk menaati peraturan yang telah di buat oleh kantor. Kami tidak berharap mendapatkan penghargaan karena itu memang sudah menjadi kewajiban kami untuk mentaatinya untuk kepentingan bersama. Kalau pun ada itu hanya berupa ucapan terima kasih atau sanjungan. Namun tidak dipungkiri ada sebagian staf yang*

*melanggar peraturan tersebut mungkin karena tidak ada sangsi yang tegas.” (Wawancara Tanggal 31 Maret 2009)*

*“Para pegawai di sini tidak selalu mengharapkan penghargaan dan kompensasi dalam mematuhi peraturan di sini. Ketaatan mereka lebih karena laoyalitas mereka terhadap instansi tempat mereka bekerja. Dan masalah penghargaan dan kompensasi itu merupakan sebagai dampak dari ketaatan mereka dan itu sudah menjadi kewajiban kami untuk memberikannya.” (Wawancara Tanggal 31 Maret 2009)*

*“Penghargaan dan kompensasi selalu kami berikan kepada setiap pegawai yang mentaati peraturan yang ada. Walaupun nominalnya tidak besar atau hanya berupa penghargaan berupa piagam tapi bagi pegawai disini itu menjadikan sesuatu yang membanggakan dan sebagai pemicu untuk lebih mentaati peraturan yang ada. Namun, bukan kompensasi dan penghargaan yang mereka ingin capai tetapi karena ada rasa kepemilikan yang kuat terhadap instansi tempat mereka bekerja” (Wawancara Tanggal 3 April)*

*“Jika masalah ketaatan terhadap peraturan kami selalu melihat keteladanan pimpinan kami. Selama ini kami menjadikan pimpinan sebagai tolok ukur dalam menjaatani peraturan. Namun disaat-saat tertentu ada semacam dispensasi bagi seorang pimpinan dalam mentaati peraturan karena beliau memiliki urusan yang banyak. Untuk sekarang ini, kami merasa pimpinan kami sudah menunjukan sebagai pimpinan yang baik. Beliau juga berusaha untuk mentaati peraturan yang ada. Jika beliau mentaati peraturan yang ada, maka mau tidak mau kami sebagai bawahan juga harus mentaati peraturan itu juga.” (Wawancara Tanggal 3 April 2009)*

*“Sebagai pemimpin di sini, saya selalu berusaha untuk mengikuti dan mentaati peraturan yang ada di sini. Karena sebagai public figure saya harus menunjukan kepada pegawai di sini keteladanan saya sebagai pemimpin. Dengan harapan, setiap pegawai dapat mencontoh tindakan yang saya perbuat dan mereka akan merasa malu jika melakukan tindakan yang bertentangan dengan yang saya lakukan.” (Wawancara Tanggal 3 April 2009)*

*“Peraturan-peraturan di kantor kami biasanya dibuat secara tertulis dan biasanya mengetahui kepala dinas. Dengan adanya aturan tertulis tersebut kami lebih mentaati peraturan tersebut dibanding jika hanya diomongkan secara lisan” (Wawancara tanggal 31 Maret 2009)*

*“Untuk memberikan kejelasan terhadap peraturan yang ada kami membuat peraturan yang tertulis. Dengan aturan tertulis ini akan*

*mempermudah pegawai dalam mentaati peraturan yang ada sehingga pelanggaran terhadap aturan dapat dihindari.” (Wawancara tanggal 31 Maret 2009)*

## **2. Disiplin Korektif**

### **→ Bagaimana penanganan terhadap pelanggaran aturan-aturan di Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang**

*“Setiap pelanggaran terhadap peraturan yang ada akan mendapatkan sanksi yang tegas sesuai dengan peraturan yang ada. Dengan demikian semua pegawai akan merasa harus mematuhi peraturan yang telah ditetapkan untuk menciptakan kedisiplinan dan mereka akan malu untuk mengulangi kesalahan yang sama” (Wawancara tanggal 7 April 2009)*

*“Setiap pelanggaran terhadap peraturan yang ada akan mendapatkan sanksi yang tegas sesuai dengan peraturan yang ada. Dengan demikian semua pegawai akan harus mematuhi peraturan yang telah ditetapkan untuk menciptakan kedisiplinan dan mereka akan malu untuk mengulangi kesalahan yang sama” (Wawancara tanggal 7 April 2009)*

*“Tindakan pendisiplinan yang diberikan terhadap pegawai yang melanggar di Dinas Pendidikan ini bertujuan untuk membuat jera pegawai sehingga pegawai tersebut tidak mengulangi lagi kesalahannya lagi di masa yang akan datang. Selain itu, tindakan pendisiplinan yang diberikan dapat dijadikan contoh terhadap pegawai lainnya supaya tidak melakukan kesalahan yang serupa.” (Wawancara tanggal 7 April 2009)*

*“Tindakan pendisiplinan yang diberikan terhadap pegawai yang melanggar di Dinas Pendidikan ini bertujuan untuk membuat jera pegawai sehingga pegawai tersebut tidak mengulangi lagi kesalahannya lagi di masa yang akan datang. Selain itu, tindakan pendisiplinan yang diberikan dapat dijadikan contoh terhadap pegawai lainnya supaya tidak melakukan kesalahan yang serupa.” (Wawancara tanggal 7 April 2009)*

*“Dalam pelaksanaan tindakan pendisiplinan terhadap pelanggaran yang dilakukan oleh pegawai di Dinas Pendidikan kabupaten Sintang, kami memberikan kesempatan kepada pegawai tersebut untuk menjelaskan kenapa ia melakukan pelanggaran tersebut. Sebelumnya kami beritahu kesalahan apa yang telah diperbuat oleh pegawai tersebut. Jika pegawai tersebut benar-benar melakukan*

*tindakan pelanggaran terhadap aturan yang ada di Dinas Pendidikan ini, maka kami akan memberikan sanksi sesuai dengan kesalahan yang ia perbuat” (Wawancara tanggal 7 April 2009)*

*“Hukuman, teguran dan sanksi yang diberikan oleh pihak kantor sebenarnya dapat kami hindari jika kami benar-benar tulus melaksanakan kewajiban kami sebagai Pegawai Negeri Sipil dan adanya tekad kami untuk berbakti dan mentaati semua aturan di sini” (Wawancara tanggal 6 April 2009)*

*“Kesadaran dan keikhlasan setiap pegawai dalam melakukan pekerjaan dapat membantu mereka melakukan pelanggaran terhadap aturan yang telah dibuat. Sehingga pelanggaran terhadap aturan yang ada di Dinas Pendidikan ini dapat diminimalisir.” (Wawancara tanggal 7 April 2009)*

*“Pengawasan terhadap pelaksanaan aturan yang telah kami buat dapat meningkatkan kepatuhan terhadap aturan yang ada. Pengawasan ini kami lakukan tidak selamanya kami lakukan hanya pada saat tertentu dengan harapan ketaatan pegawai tidak hanya jika seorang pimpinan mengawasi mereka. Tetapi ketaatan tersebut harus lahir karena ada keinginan dari masing-masing pegawai.” (Wawancara tanggal 7 April 2009)*

*“Dalam melaksanakan peraturan yang ditetapkan oleh kantor kami merasa senang karena pimpinan kami juga melaksanakannya dan juga mengawasi kami. Dengan beliau mengawasi, kami merasa beliau juga perhatian terhadap peraturan yang telah dibuat dan tentunya itu untuk kemajuan kantor kami”. (Wawancara tanggal 6 April 2009).*

*“Pengawasan terhadap pelaksanaan aturan yang telah kami buat dapat meningkatkan kepatuhan terhadap aturan yang ada. Pengawasan ini kami lakukan tidak selamanya kami lakukan hanya pada saat tertentu dengan harapan ketaatan pegawai tidak hanya jika seorang pimpinan mengawasi mereka. Tetapi ketaatan tersebut harus lahir karena ada keinginan dari masing-masing pegawai.” (Wawancara tanggal 7 April 2009)*

### 3. Disiplin Progresif

→ **Bagaimana penanganan terhadap pelanggaran aturan-aturan di Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang yang dilakukan berulang kali?**

*“Biasanya kami jarang menggulang lagi pelanggaran terhadap peraturan yang ada di kantor kami. Hal ini disebabkan karena ada rasa malu terhadap pimpinan jika kesalahan itu terjadi lagi. Jika terulang lagi biasanya karena ketidaksengajaan atau kehilafan kami”. (Wawancara tanggal 6 April 2009).*

*“Tindakan tegas akan kami lakukan terhadap setiap pegawai yang melakukan pelanggaran yang sama berulang kali dan juga melakukan pelanggaran berat yang tidak dapat ditolerir oleh kami. Selama beberapa tahun belakangan ini pegawai di sini belum ada yang melakukan pelanggaran yang berat dan juga pelanggaran berulang. Dan biasanya setiap pelanggaran yang dilakukan jarang untuk diulangi lagi karena adanya kesadaran dari pegawai di dinas ini.” (Wawancara tanggal 6 April 2009)*

*“Pelaksanaan tindakan hukuman terhadap pegawai yang melakukan pelanggaran di Dinas Pendidikan ini dapat berupa teguran, peringatan keras bahkan jika memungkinkan dilakukan pemecatan. Untuk kesalahan yang berulang biasanya hukumannya lebih berat sebagai pelajaran agar pegawai tersebut tidak mengulangi kesalahannya lagi. Untuk masalah pemecatan itu tidak bisa langsung dilakukan kami harus berkordinasi dengan instansi lainnya yang terkait” (Wawancara tanggal 7 April 2009)*

## C. Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang

### 1. Cara melakukan pekerjaan

→ **Bagaimana langkah-langkah dan prosedur melaksanakan pekerjaan di Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang?**

*“Setiap pekerjaan yang kami laksanakan merupakan perintah atau instruksi dari atasan kami. Dan biasanya setelah kami menerima*

*instruksi tersebut kami baru mulai untuk mengerjakannya pekerjaan tersebut. Tetapi untuk pekerjaan yang menjadi rutinitas kami, kami dapat langsung bekerja tanpa menunggu instruksi dari atasan” (Wawancara tanggal 9 April 2009).*

*“Untuk setiap pekerjaan yang akan dilakukan bawahan, kami sebelumnya selalu menyampaikan instruksi kerja secara jelas terlebih dahulu. Dengan berdasarkan instruksi tersebut, para pegawai di sini akan melakukan pekerjaan. Tetapi untuk pekerjaan yang sudah menjadi pekerjaan rutin pegawai kami hanya memberikan instruksi sekali aja pada awal pekerjaan dulu.” (Wawancara tanggal 10 April 2009).*

*“Penyampaian pesan atau berita dari pemimpin kepada pegawai akan lebih efektif apabila dilakukan secara langsung supaya tidak terjadi kesalahan pada saat pelaksanaan tugas. Pemimpin selalu memberi informasi terlebih dahulu tentang rencana kerja atau agenda kerja organisasi. Penyampaian pesan atau berita secara tidak langsung dianggap tidak efektif karena tidak terjadi komunikasi dua arah yang dapat mengakibatkan ketidak pahaman dalam melaksanakan tugas”. (Wawancara Tanggal 3 April 2009).*

*“Dalam melaksanakan pekerjaan terkadang kami tidak mendapat panduan untuk mengerjakan. Untuk hal-hal tersebut kami berusaha mencari tahu cara mengerjakan kepada teman-teman yang mengerti. Jika tidak ada yang mengerti kami berusaha untuk berimprovisasi sesuai dengan pekerjaan yang kami kerjakan”. (Wawancara Tanggal 6 April 2009).*

*“Kami sangat mendukung setiap pegawai dikantor kami untuk dapat berimprovisasi dan berkreasi terhadap setiap pekerjaan yang akan dilakukan tetapi kreatifitas dan improvisasi yang dilakukan harus memberikan hasil yang lebih baik. Untuk hal tersebut kami melihat para pegawai di kantor ini telah melakukannya dan menunjukkan hasil yang memuaskan.” (Wawancara Tanggal 8 April 2009)*

*“Terkadang langkah-langkah dan instruksi kerja yang kami terima tidak semuanya kami laksanakan. Langkah-langkah tersebut kami sesuaikan dengan kebutuhannya. Yang penting pekerjaan yang kami laksanakan dapat kami selesaikan sesuai keinginan dan juga tepat waktu”. (Wawancara Tanggal 6 April 2009).*

*“Langkah-langkah dan instruksi kerja yang kami buat tidak menjadi sesuatu yang kaku yang harus dituruti tetapi lebih fleksibel disesuaikan dengan kondisi yang dihadapi di lapangan. Langkah-langkah dan instruksi ini hanya sebagai pedoman awal dan selanjutnya disesuaikan*

dengan kemampuan dan kondisi pars pegawai.” (Wawancara Tanggal 8 April 2009).

→ **Bagaimana mewujudkan ketepatan dan efektivitas kerja dalam melaksanakan pekerjaan di Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang?**

“Tugas-tugas yang diberikan oleh pimpinan dapat kami pahami, dalam pelaksanaan tugas apabila kami menemukan kesulitan dalam penanganannya, hal itu kami koordinasikan dengan rekan-rekan sekerja atau langsung kepada pimpinan, untuk mendapatkan solusi pemecahannya.” (Wawancara tanggal 3 April 2009).

“Tingkat pemahaman terhadap tugas-tugas yang tertera dalam uraian tugas cukup baik. Karena dalam pelaksanaannya telah diberi arahan atau penjelasan dari pimpinan menyangkut mekanisme penyelesaian tugas sehingga dalam pelaksanaannya tidak mendapatkan kesulitan yang berarti” (Wawancara tanggal 7 April 2009)

“Pemahaman pegawai terhadap tugas-tugas yang diberikan relatif masih kurang sehingga sering menimbulkan ketidaksesuaian dengan yang direncanakan. Cara mengatasinya antara lain dengan mempersiapkan pegawai untuk mengikuti kursus-kursus atau pelatihan teknis serta melakukan mekanisme kontrol yang tepat”. (Wawancara tanggal 6 April 2009).

“Ketepatan kerja dan efektifitas kerja karyawan di sini dapat dikatakan berhasil jika karyawan tersebut dapat menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan yang diinginkan oleh pemberi pekerjaan tersebut. Disini perlu adanya komunikasi yang jelas antara pelaksana pekerjaan dengan pemberi pekerjaan” (Wawancara tanggal 7 April 2009)

→ **Bagaimana gambaran respon pegawai terhadap suatu pekerjaan/masalah di Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang?**

“Pekerjaan yang kami terima pada dasarnya terdiri dari dua pekerjaan yaitu pekerjaan rutin dan pekerjaan tidak rutin. Dalam melaksanakan pekerjaan tersebut khususnya untuk pekerjaan yang tidak rutin kami perlu memperhatikan instruksi pekerjaan dari pimpinan dengan demikian pekerjaan tersebut dapat kami selesaikan tepat waktu” (Wawancara tanggal 10 April 2009).

*“Setiap pekerjaan yang kami instuksikan kepada bawahan kami biasanya memberi target waktu penyelesaian terutama untuk pekerjaan yang segera untuk dilaksanakan. Dengan selain pekerjaan tersebut dapat selesai, kami juga melatih pegawai kami untuk dapat bekerja dibawah tekanan” (Wawancara tanggal 10 April 2009)*

*“Untuk penyelesaian suatu surat/berkas tergantung pada permasalahan yang dihadapi, akan tetapi dalam penyelesaiannya masih sering terjadi keterlambatan. Hal ini juga disebabkan karena persyaratan yang telah ditentukan tidak dapat dipenuhi oleh pengguna jasa sehingga pegawai perlu melakukan konfirmasi ulang terhadap persyaratan yang diperlukan, hal ini cukup memerlukan waktu karena kadang-kadang pada waktu dikonfirmasi mereka tidak ada di tempat. (Wawancara Tanggal 31 Maret 2009).*

*“Jangka waktu penyelesaian tugas/permasalahan yang dihadapi kadang bisa tepat waktu kadang tidak tepat waktu. Tapi penyelesaian suatu permasalahan biasanya tergantung pada jenis permasalahan yang di hadapi. Apabila memerlukan telaahan yang lebih mendalam akan memerlukan waktu yang relatif lama atau lebih dari satu hari.” (Wawancara tanggal 3 April 2009).*

## **2. Hasil pekerjaan**

### **→ Bagaimana kualitas hasil pekerjaan pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang?**

*“Untuk meningkatkan kualitas dari hasil pekerjaan yang ada di Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang ini. Pekerjaan akan disesuaikan dengan bagian-bagian yang ada di Dinas karena pekerjaan tersebut akan dikerjakan oleh orang-orang yang berkompeten di bidangnya.” (Wawancara tanggal 13 April 2009)*

*“Selama di sini kami selalu mengerjakan pekerjaan yang diberikan atasan kami sebaik mungkin. Tidak mengherankan jika semua pekerjaan yang kami kerjakan hampir selalu memuaskan atasan kami” (Wawancara tanggal 14 April 2009)*

*“Pekerjaan yang dikerjakan pegawai kami selalu sesuai dengan harapan yang kami inginkan. Jika ada yang belum puas biasanya mereka memperbaiki pekerjaan tersebut sampai pekerjaan tersebut sesuai dengan yang kami rencanakan sebelumnya.” (Wawancara tanggal 13 April 2009)*

*“Untuk meningkatkan keprofesionalan pegawai di Dinas Pendidikan ini kami memberikan kesempatan kepada pegawai untuk melanjutkan pendidikan ketempat yang lebih tinggi serta dengan mengikutsertakan pegawai kami dalam seriap pelatihan yang mendukung pekerjaan mereka. Dengan cara demikian diharapkan pekerjaan yang akan diberikan dapat dikerjakan dengan baik dan sesuai dengan apa yang diharapkan.” (Wawancara tanggal 13 April 2009)*

→ **Bagaimana kuantitas hasil pekerjaan pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang?**

*“Untuk pekerjaan dengan jumlah yang banyak biasanya kami melibatkan jumlah pegawai yang banyak. Jika tidak memungkinkan untuk menambah jumlah pegawai kami biasanya menambah waktu lembur” (Wawancara tanggal 3 April 2009).*

*“Pekerjaan yang dilakukan pegawai kami sesuaikan dengan kebutuhan. Untuk pekerjaan yang rumit dan jumlahnya banyak kami melibatkan pegawai yang lebih banyak pada pekerjaan tersebut untuk mencapai target yang diinginkan.” (Wawancara tanggal 6 April 2009).*

*“Target pekerjaan yang kami lakukan akan sulit terselesaikan sesuai dengan rencana apabila pekerjaan yang dilakukan memiliki tingkat kesulitan yang tinggi. Biasanya pekerjaan tersebut dapat kami selesaikan tapi memerlukan waktu yang lama” (Wawancara tanggal 13 April 2009).*

*“Dalam melakukan pekerjaan yang memiliki tingkat kesulitan yang tinggi. Para pegawai memiliki kecenderungan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut dengan waktu yang relatif lebih lama. Karena mereka membutuhkan ketelitian dan ketepatan dalam menyelesaikan pekerjaan tersebut.” (Wawancara tanggal 14 April 2009).*

*“Untuk pekerjaan dengan jumlah yang banyak biasanya kami kewalahan untuk mengejar karena keterbatasan SDM yang kami miliki. Jadi kami mengerjakan pekerjaan tersebut semampu kami” (Wawancara tanggal 13 April 2009).*

*“Keterbatasan SDM dan kualitas pegawai di Dinas Pendidikan ini juga sebagai penyebab penyelesaian pekerjaan yang tidak tepat waktu terutama untuk pekerjaan dengan jumlah banyak dan yang memiliki tingkat kesulitan yang tinggi.” (Wawancara tanggal 14 April 2009).*

*“Pekerjaan yang kami kerjakan tidak mencapai target juga disebabkan keterbatasan waktu yang diberikan kepada kami yang relatif cepat. Jika waktu yang diberikan lebih lama lagi kemungkinan pekerjaan yang diberikan kepada kami akan mencapai target yang diinginkan” (Wawancara tanggal 13 April 2009).*

*“Masalah yang dihadapi pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang dalam melakukan pekerjaan adalah keterbatasan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan. Waktu yang diberikan biasanya sangat sempit terutama untuk pekerjaan yang di deadline oleh pihak kantor. Sehingga pegawai menambah waktu di luar waktu kerja atau kerja lembur.” Wawancara tanggal 14 April 2009).*

UNIVERSITAS TERBUKA

**PEDOMAN OBSERVASI**  
**PELAKSANAAN KEPEMIMPINAN, DISIPLIN KERJA DAN**  
**KINERJA PEGAWAI PADA DINAS PENDIDIKAN**  
**KABUPATEN SINTANG**

NO	SUBJEK/OBJEK YANG DIAMATI	HASIL PENGAMATAN	
1.	Pelaksanaan apel pagi dan siang	Ada	Tidak
2.	Kehadiran PNS dalam apel pagi dan apel siang	Lebih dari 50%	Kurang dari 50%
3.	Pengawasan pimpinan dalam pelaksanaan apel	Sangat teratur	Tidak teratur
4.	Ketepatan jam masuk kerja	Datang awal	Terlambat
5.	Keberadaan dan aktivitas pegawai dalam jam kerja	Sangat efektif	Tidak efektif
6.	Ketepatan jam pulang	Melebihi jam kantor	Pulang awal
8.	Penjatuhan sanksi dan penghargaan bagi pelanggar disiplin kerja	Sangat konsisten	Tidak konsisten
9.	Bentuk Penghargaan bagi PNS yang berprestasi		
	• Pujian	Ada	Tidak ada
	• Insentif	Ada	Tidak ada
	• Promosi Jabatan	Ada	Tidak ada
10.	Keteladanan pimpinan dalam disiplin kerja	Sangat	Tidak

**PEDOMAN KUISIONER**  
**PELAKSANAAN KEPEMIMPINAN, DISIPLIN KERJA DAN**  
**KINERJA PEGAWAI PADA DINAS PENDIDIKAN**  
**KABUPATEN SINTANG**

**IDENTITAS INFORMAN**

Nama :  
 Jenis Kelamin : Laki-laki/Perempuan  
 Umur :  
 Status : Menikah/Belum menikah  
 Pendidikan terakhir :  
 Pekerjaan/jabatan :  
 Instansi/ Lembaga :

**DAFTAR PERTANYAAN**

NO	PERTANYAAN	JAWAB	
		YA	TIDAK
1	Apakah anda selalu mentaati peraturan yang telah dibuat?		
2	Apakah anda pernah melanggar peraturan yang ada?		
3	Apakah besar kecil kompensasi dan penghargaan mempengaruhi dalam disiplin kerja anda?		
4	Apakah rasa kepemilikan anda terhadap instansi mempengaruhi ketaatan terhadap peraturan yang ada?		
5	Apakah keteladanan pimpinan mempengaruhi ketaatan terhadap peraturan yang ada?		
6	Apakah dengan adanya aturan jelas dan tertulis dapat		

	membantu anda dalam mematuhi aturan yang ada?		
7	Apakah pimpinan anda tegas dan berani dalam mengambil tindakan terhadap pelanggaran aturan yang ada?		
8	Apakah tindakan pendisiplinan di instansi anda dapat mencegah timbulnya pelanggaran lebih lanjut?		
9	Apakah adanya pengawasan pimpinan terhadap pelaksanaan aturan yang ada?		
10	Apakah anda pernah melakukan kesalahan yang pernah anda lakukan sebelumnya?		
11	Apakah anda pernah melakukan pelanggaran berat yang mengakibatkan anda mendapatkan peringatan keras dari pimpinan anda?		
12	Apakah pimpinan anda dapat menjadi panutan anda dalam kegiatan sehari-hari		
13	Apakah menurut anda pimpinan dianggap sebagai Bapak sehingga harus ditaati?		
14	Apakah atasan anda selalu memberikan penghargaan yang dapat memotivasi anda jika anda melakukan pekerjaan dengan baik?		
15	Apakah motivasi yang diberikan pimpinan anda sesuai dengan yang anda butuhkan?		
16	Apakah dalam setiap pengambilan keputusan pimpinan selalu melibatkan anda?		
17	Apakah keputusan yang diambil pimpinan untuk kepentingan bersama?		
18	Apakah informasi aturan dan instruksi kerja yang		

	disampaikan pimpinan anda cukup jelas?		
19	Apakah anda selalu menunggu instruksi kerja sebelum melakukan pekerjaan?		
20	Apakah anda selalu berimprovisasi dalam setiap pekerjaan?		
21	Apakah anda paham dan jelas terhadap tugas yang anda lakukan		
22	Apakah setiap pekerjaan yang anda lakukan dapat selesai tepat waktu?		
23	Apakah pekerjaan yang anda lakukan sesuai dengan kemampuan anda?		
24	Apakah jumlah pekerjaan yang harus anda kerjakan dapat dapat mencapai target dan selesai tepat waktu?		

UNIVERSITAS TERBUKA

**REKEAPITULASI HASIL KUISIONER  
PELAKSANAAN KEPEMIMPINAN, DISIPLIN KERJA DAN  
KINERJA PEGAWAI PADA DINAS PENDIDIKAN  
KABUPATEN SINTANG**

**INFORMAN 10 ORANG PEGAWAI**

NO	PERTANYAAN	JAWAB	
		YA	TIDAK
1	Apakah anda selalu mentaati peraturan yang telah dibuat?	10	0
2	Apakah anda pernah melanggar peraturan yang ada?	3	7
3	Apakah besar kecil kompensasi dan penghargaan mempengaruhi dalam disiplin kerja anda?	2	8
4	Apakah rasa kepemilikan anda terhadap instansi mempengaruhi ketaatan terhadap peraturan yang ada?	9	1
5	Apakah keteladanan pimpinan mempengaruhi ketaatan terhadap peraturan yang ada?	8	2
6	Apakah dengan adanya aturan jelas dan tertulis dapat membantu anda dalam mematuhi aturan yang ada?	10	0
7	Apakah pimpinan anda tegas dan berani dalam mengambil tindakan terhadap pelanggaran aturan yang ada?	8	2
8	Apakah tindakan pendisiplinan di instansi anda dapat mencegah timbulnya pelanggaran lebih lanjut?	9	1
9	Apakah adanya pengawasan pimpinan terhadap pelaksanaan aturan yang ada?	6	4
10	Apakah anda pernah melakukan kesalahan yang pernah	3	7

	anda lakukan sebelumnya?		
11	Apakah anda pernah melakukan pelanggaran berat yang mengakibatkan anda mendapatkan peringatan keras dari pimpinan anda?	0	10
12	Apakah pimpinan anda dapat menjadi panutan anda dalam kegiatan sehari-hari	10	0
13	Apakah menurut anda pimpinan dianggap sebagai Bapak sehingga harus ditaati?	8	2
14	Apakah atasan anda selalu memberikan penghargaan yang dapat memotivasi anda jika anda melakukan pekerjaan dengan baik?	7	3
15	Apakah motivasi yang diberikan pimpinan anda sesuai dengan yang anda butuhkan?	6	4
16	Apakah dalam setiap pengambilan keputusan pimpinan selalu melibatkan anda?	4	6
17	Apakah keputusan yang diambil pimpinan untuk kepentingan bersama?	9	1
18	Apakah informasi aturan dan instruksi kerja yang disampaikan pimpinan anda cukup jelas?	8	2
19	Apakah anda selalu menunggu instruksi kerja sebelum melakukan pekerjaan?	7	3
20	Apakah anda selalu berimprovisasi dalam setiap pekerjaan?	6	4
21	Apakah anda paham dan jelas terhadap tugas yang anda lakukan	9	1
22	Apakah setiap pekerjaan yang anda lakukan dapat selesai	7	3

	tepat waktu?		
23	Apakah pekerjaan yang anda lakukan sesuai dengan kemampuan anda?	7	3
24	Apakah jumlah pekerjaan yang harus anda kerjakan dapat dapat mencapai target dan selesai tepat waktu?	6	4

UNIVERSITAS TERBUKA

**DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS TERBUKA  
Jl. Cabe Raya, Pondok Cabe Ciputat 15418  
Telp. 021. 7415050, Fax 021. 7415588**

**BIODATA**

**Nama** : Lunsu Balu  
**NIM** : 014944704  
**Tempat dan Tanggal Lahir** : Jongkong Manday, 6 April 1963  
**Registrasi Pertama** :  
**Riwayat Pendidikan** : 1. SD Subsidi Bika Nasaret tahun 1977  
 2. SMP Bika Nasaret Tahun 1981  
 3. SMA Negeri 1 Putussibau tahun 1984  
 4. S-1 FKIP Untan Pontianak Tahun 1993

**Riwayat Pekerjaan** : 1. Dari Tahun 1994 s/d 2001 Guru SMP, SMA Santo Petrus Pontianak  
 2. Dari Tahun 2001 s/d 2006 Guru SMP N.1 Sungai Tebelian  
 3. Dari Tahun 2006 s/d 2008 Kasi Seni Budaya Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang  
 4. Dari Tahun 2008 s/d sekarang Kasi Seni dan Olahraga DIKDAS Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang

**Alamat Tetap** : Jln. Oevang Oeray Komp. BTN Akcaya Indah Letari B.7 Kabupaten Sintang di Baning Kota

**Status Keluarga** : Istri ; TRIVINA WISMARTI, A.Md  
 Anak 1. STEVEN HENDRA SURYADINATA, YOB  
 2. MERRY FRISIL, YOB

**Telp/HP** : 081345116779



Sintang, 31 Oktober 2009

LUNSA BALU  
NIM 014944704