

**PENGARUH PERILAKU KEPEMIMPINAN DAN DISIPLIN KERJA  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DINAS PEKERJAAN UMUM DI  
KABUPATEN TEGAL**

Oleh

**Septi Anjani Putri Dwika, Dyah Hariani\*, Tri Yuniningsih)**

**Jurusan Administrasi Publik**

**Fakultas Ilmu sosial dan Ilmu Politik**

**Universiytas Diponegoro**

Jalan Profesor Haji Soedarto, Sarjana Hukum Tembalang Semarang Kotak

Pos 1269

Telepon (024) 7465407 Faksimile (024) 7465405

Laman : <http://www.fisip.undip.ac.id> email : fisip@undip.ac.id

***Abstrak***

*Kinerja organisasi atau kinerja instansi merupakan indikator tingkatan prestasi yang dapat dicapai dan mencerminkan keberhasilan dari organisasi. Oleh karena itu individu harus diarahkan serta didayagunakan semaksimal mungkin agar nantinya dapat bekerja dengan baik dan mempunyai produktivitas yang tinggi. Dalam hal ini pimpinan peran pimpinan sangat dibutuhkan sebagai pihak yang dapat mempengaruhi aktivitas individu atau kelompok untuk mencapai tujuan tentunya disertai dengan kesadaran dan kesediaan individu atau kelompok untuk mentaati peraturan dan norma sosial yang berlaku.*

*Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh perilaku kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai baik secara parsial maupun simultan yang diuji dengan menggunakan analisis data rank kendall dan kondordansi kendall. Adapun sampel yang digunakan adalah pegawai Dinas Pekerjaan Umum di Kantor Kabupaten Tegal dengan jumlah 80 orang yang dihitung dengan menggunakan rumus slovin*

*Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh antara perilaku kepemimpinan dengan kinerja pegawai dimana harga Z-hitung (7,415) > Zt5% (1,96), demikian halnya dengan disiplin kerja yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai hal ini ditunjukkan dengan harga Z-hitung (5,485) > Zt5% (1,96). Gaya kepemimpinan dan disiplin kerja juga berpengaruh secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai yang ditunjukkan dengan harga  $\chi^2$  sebesar 156,104 >  $\chi^2$  t5% (101,879). Berdasarkan hasil rekapitulasi data diketahui bahwa sebagian besar*

*responden menyatakan perilaku kepemimpinan, disiplin pegawai dan kinerja pegawai di Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Tegal sudah baik .*

*Adapun saran yang disampaikan dalam penelitian ini adalah perlu dilakukan pengawasan baik secara langsung maupun tidak langsung, menempatkan pegawai sesuai dengan job description nya dengan mempertimbangkan latar belakang pendidikan atau prestasi akademis, pimpinan perlu lebih meningkatkan komunikasi dengan pegawai, perlu ada sanksi yang tegas dan shock terapi, sehingga pegawai lebih disiplin, perlu adanya finger print sehingga pegawai tidak lagi memanipulasi data kehadiran.*

**Kata Kunci :** *Kinerja, Kepemimpinan, Disiplin*

### **Latar Belakang**

Organisasi didirikan atau diciptakan oleh seseorang atau sekelompok orang dengan maksud untuk menggunakannya sebagai wahana untuk mencapai tujuan tertentu. Dengan kata lain organisasi dapat didefinisikan dua orang atau lebih yang memiliki tujuan yang sama berkumpul untuk bekerja sama, menggalang kekuatan agar tujuan mereka dapat tercapai seefektif dan seefisien mungkin (Sopiah, 2008). Individu-individu tersebut memilih bergabung dengan individu yang lain karena mereka menyadari bahwa diri mereka memiliki sejumlah keterbatasan dan dengan bekerjasama itu maka masing-masing individu akan memiliki kekuatan .Dengan kekuatan tersebut maka tujuan mereka akan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Tujuanlah yang menjadi semangat orang-orang untuk bekerja sama.

Kinerja organisasi atau kinerja instansi merupakan indikator tingkatan prestasi yang dapat dicapai dan mencerminkan keberhasilan dari organisasi. Oleh karena itu individu harus diarahkan serta didayagunakan semaksimal mungkin agar nantinya dapat bekerja dengan baik dan

mempunyai produktivitas yang tinggi. Dalam hal ini peran pimpinan sangat dibutuhkan sebagai pihak yang dapat mempengaruhi aktivitas individu atau kelompok untuk mencapai tujuan tentunya disertai dengan kesadaran dan kesediaan individu atau kelompok untuk mentaati peraturan dan norma sosial yang berlaku.

Dinas Pekerjaan Umum merupakan sebuah organisasi yang bertanggung jawab dalam pelaksanaan pembangunan dan pemeliharaan sarana dan prasarana fisik ke-PU-an yang handal. Hasil observasi menunjukkan bahwa masih banyaknya pegawai yang tidak masuk kerja, terlihat dari jumlah pegawai yang tidak masuk disetiap bulannya, masih banyaknya pegawai yang tidak hadir pada waktu apel pagi, sehingga tingkat kedisiplinan Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Tegal masih rendah, pada Bidang Cipta Karya dan Bidang Tata Ruang program yang dilaksanakan tidak mencapai target yang telah ditentukan.

## Landasan Teori

### Administrasi Publik

Administrasi publik adalah administrasi dari pada negara sebagai organisasi, dan administrasi yang mengejar tercapainya tujuan-tujuan yang bersifat kenegaraan (Atmosudirjo, 1982:272 dalam Anggraeni, 2011:15). Administrasi publik adalah ilmu yang mempelajari pelaksanaan dari politik negara (Abdulrachman, 1959:2).

Pfiffner dan Presthus (1960:4) mendefinisikan :

1. Administrasi Publik meliputi implementasi kebijakan pemerintah yang telah ditetapkan oleh badan-badan perwakilan politik.
2. Administrasi Publik merupakan koordinasi usaha-usaha perorangan dan kelompok untuk melaksanakan kebijakan pemerintahan yang meliputi kegiatan sehari-hari pemerintah.
3. Administrasi Publik adalah suatu proses yang bersangkutan dengan pelaksanaan kebijaksanaan-kebijaksanaan pemerintah, pengarahan kecakapan dan teknik-teknik yang tidak terhingga jumlahnya, memberikan arah dan maksud terhadap sejumlah orang.

Administrasi publik dapat dirumuskan sebagai seluruh proses baik yang dilakukan organisasi maupun perseorangan yang berkaitan dengan penerapan atau pelaksanaan hukum dan peraturan yang

dikeluarkan oleh badan legislative, eksekutif, serta peradilan (Gordon dalam Syafiie, 1999:26).

Sedangkan Felix A. Nigro dan L. Loyd G. Nigro (1970:21) mendefinisikan :

1. Administrasi Publik adalah suatu kerjasama kelompok dalam lingkungan pemerintahan.
2. Administrasi Publik meliputi ketiga cabang pemerintahan: eksekutif, legislatif, dan yudikatif serta hubungan diantara mereka.
3. Administrasi Publik mempunyai peranan penting dalam perumusan kebijaksanaan pemerintah, dan karenanya merupakan sebagian dari proses politik.
4. Administrasi Publik sangat erat berkaitan dengan berbagai macam kelompok swasta dan perorangan dalam menyajikan peranan dalam masyarakat.

Administrasi Publik dalam beberapa hal berbeda pada penempatan pengertian dengan administrasi perseorangan.

Perkembangan atau pergeseran paradigma yang secara garis besar menjelaskan paradigma administrasi Negara (terutama dari Simon, 1947:202; Waldo, 1968:53; Henry, 1988:27; Thoha, 1988:39 dalam Sardjudin, 1995:53 dan dalam Tjokroaminoto, 1988:18-33), antara lain sebagai berikut :

- a. Paradigma 1: Dikotomi antara politik dan administrasi negara (1900-1930-an). Fokus administrasi negara terbatas pada masalah-masalah organisasi, kepegawaian dan penyusunan anggaran dalam birokrasi pemerintahan, sedangkan masalah-masalah pemerintahan, politik, dan kebijakan merupakan substansi ilmu politik. Selanjutnya pokok-pokok dari paradigma ini antara lain:
- 1) Politik seharusnya tidak perlu mengganggu administrasi.
  - 2) Manajemen memberikan sumbangan ilmiahnya terhadap administrasi.
  - 3) Administrasi negara harus mampu menjadikan dirinya sebagai ilmu pengetahuan bebas nilai.
  - 4) Misi dari ilmu administrasi adalah ekonomisasi dan efisiensi.
- b. Paradigma 2; Prinsip-prinsip administrasi negara (1927-1950-an)  
 Dalam paradigma ini fokus administrasi negara ialah penekanan pada prinsip-prinsip administrasi negara yang dianggap berlaku secara universal pada setiap bentuk organisasi dan setiap lingkungan sosial budaya.
- c. Paradigma 3; Administrasi negara sebagai ilmu politik (1950-an-1970-an)  
 Menurut paradigma ini tidak sepantasnya ada dikotomi antara politik dan administrasi karena memang tidak realistis. Selanjutnya prinsip-prinsip administrasi tidak bebas nilai, tidak bersifat universal, dalam kenyataan sangat dipengaruhi lingkungannya. Paradigma ini menganggap studi administrasi negara adalah bagian dari ilmu politik, hanya saja berbeda titik beratnya. Ilmu politik berfokus pada proses penyusunan kebijakan kekuatan sosial politik diluar birokrasi, administrasi negara berfokus pada penyusunan kebijakan dalam tubuh birokrasi, tetapi tidak terlepas dari sistem politik yang berlaku.
- d. Paradigma 4: Administrasi negara sebagai ilmu administrasi (1956-1970-an)  
 Paradigma ini menganggap bahwa ilmu Administrasi Negara sebagai bagian ilmu politik, perlu dikembangkan lebih lanjut dua aspek yang harmonis yakni pengembangan ilmu administrasi secara murni berdasarkan psikologi sosial, aspek lain mengenai seluk-beluk kebijakan publik.
- e. Paradigma 5 : Administrasi negara sebagai administrasi (sejak 1970-an)  
 Paradigma ini merupakan pembaharuan terhadap paradigma-paradigma sebelumnya. Ilmu Administrasi Negara tidak terbatas pada kajian-kajian ilmiah maupun kebijakan, tetapi juga berinteraksi

dengan ilmu-ilmu lainnya. Fokus administrasi negara mencakup teori-teori organisasi, analisis kebijakan publik, teknik-teknik administrasi dan manajemen modern, berbagai persoalan dalam birokrasi pemerintahan dan persoalan-persoalan kebutuhan serta aspirasi masyarakat. administrasi negara bersifat lebih kompleks, menyangkut penyelenggaraan kehidupan bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara dalam arti yang luas.

Pada tahun 1980 – 1990 an muncul paradig baru dengan berbagai macam sebutan seperti “*managerialism*”, “*new public management*”, “*reinventing government*”. Paradigma administrasi Negara yang lahir pada era 1990 an pada hakekatnya berisi kritikan terhadap administrasi model lama yang sentralistis dan birokratis. Ide dasar dari paradigma semacam NPM dan *Reinventing Government* adalah bagaimana mengadopsi model manajemen di dunia bisnis untuk mereormasi birokrasi agar siap menghadapi tantangan global.

Pada tahun 2003 muncul paradig *New Public Service* (NPS) yang dikemukakan oleh Dernhart dan Denhart paradig ini mengkritidi pokok-pokok pemikiran paradig administrasi pro pasar. Ide pokok paradig NPS adalah mewujudkan administrasi Negara yang menghargai citizenship, demokrasi, dan hak asasi manusia.

Adapun masalah rendahnya kinerja pegawai yang terjadi di lingkungan Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Tegal dapat dikaetgorikan dalam paradig “*New Public Manajeman*” dengan cara mengadopsi fungsi-fungsi manajemen bisnis untuk mereformasi birokrasi melalui *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling*.

### **Kinerja Pegawai**

Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai (Noe Raymond A, 2010:456). Dari sisi terminologi, *Performance* dalam Bahasa Indonesia identik dengan kinerja (prestasi kerja/hasil kerja). Dalam kaitannya dengan dimensi yuridis, moral, dan etika, merumuskan kinerja sebagai berikut : hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral maupun etika (Prawirasentono, dalam Edin Nasrudin:2010).

Kinerja seringkali didefinisikan sebagai pencapaian tugas, dimana istilah tugas sendiri berasal dari pemikiran aktivitas yang dibutuhkan oleh pekerja (Nelson, 1997). Menggunakan istilah *proficiency* yang mengandung arti yang lebih luas, kinerja mencakup segi usaha, loyalitas, potensi, kepemimpinan, dan moral kerja (Waxley dan Yulk, dalam Hani Handoko, 1992).

Kinerja pegawai adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi. Kinerja merupakan hal yang sangat penting dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuannya. Kinerja dapat berjalan baik apabila pegawai mendapatkan gaji sesuai harapan, mendapatkan pelatihan dan pengembangan, lingkungan kerja yang kondusif, mendapat perlakuan yang sama, penempatan pegawai sesuai keahliannya serta mendapatkan bantuan perencanaan karir, serta terdapat umpan balik dari organisasi (Mathis dan Jackson, 2000).

Kinerja ditentukan oleh faktor-faktor berikut ini (Gie, 2000:17) :

- a. Motivasi kerja
- b. Kemampuan kerja
- c. Perlengkapan dan fasilitas kerja
- d. Lingkungan eksternal
- e. Kepemimpinan
- f. Misi dan strategi
- g. Budaya organisasi
- h. Kinerja individu dan organisasi
- i. Praktek manajemen
- j. Struktur dan iklim kerja

### **Perilaku Kepemimpinan**

Dalam sebuah organisasi sifat dan sikap kepemimpinan seorang pemimpin untuk mempengaruhi orang lain sangat menentukan di dalam mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan adalah sebagai suatu proses mempengaruhi aktivitas dari individu atau kelompok untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu (Gitosudarmo dan Sudita, 1997).

Kepemimpinan adalah

setiap upaya seseorang yang mencoba untuk memengaruhi tingkah laku seseorang atau kelompok, upaya untuk memengaruhi tingkah laku ini bertujuan mencapai tujuan perorangan, tujuan teman, atau bersama-sama dengan tujuan organisasi yang mungkin sama atau berbeda (Hersey dan Blanchart, 2002).

Menurut Yulk (1994:4) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah sebagai proses mempengaruhi, yang mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa bagi para pengikut, pilihan bagi sasaran-sasaran bagi kelompok atau birokrasi, pengorganisasian dari aktivitas-aktivitas kerja untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut motivasi dari para pengikut untuk mencapai sasaran pemeliharaan hubungan kerja sama dan teamwork serta perolehan dukungan dan kerja sama dari orang yang berada di luar kelompok.

Teori-teori kepemimpinan umumnya berfokus pada kualitas yang membedakan antara pemimpin dan pengikut serta variabel-variabel lain seperti faktor situasional dan tingkat keterampilan. 8 teori utama kepemimpinan (Salusu, 1996: 198-201) :

#### **1. Teori Great Man**

Menurut teori ini, seorang pemimpin besar dilahirkan dengan karakteristik tertentu seperti karisma, keyakinan, kecerdasan dan keterampilan sosial yang membuatnya terlahir sebagai pemimpin alami. Teori great man mengasumsikan bahwa kapasitas untuk memimpin adalah sesuatu yang melekat, pemimpin besar dilahirkan bukan dibuat. Teori ini

menggambarkan seorang pemimpin yang heroik dan ditakdirkan untuk menjadi pemimpin karena kondisi sudah membutuhkannya.

## 2. Teori Sifat

Teori sifat berasumsi bahwa orang mewarisi sifat dan ciri-ciri tertentu yang membuat mereka lebih cocok untuk menjadi pemimpin. Teori sifat mengidentifikasi kepribadian tertentu atau karakteristik perilaku yang sama pada umumnya pemimpin. Sebagai contoh, ciri-ciri seperti ekstraversi, kepercayaan diri dan keberanian, semuanya adalah sifat potensial yang bisa dikaitkan dengan pemimpin besar. Jika ciri-ciri khusus adalah fitur kunci dari kepemimpinan, maka bagaimana menjelaskan orang-orang yang memiliki kualitas-kualitas tetapi bukan pemimpin? Pertanyaan ini adalah salah satu kesulitan dalam menggunakan teori sifat untuk menjelaskan kepemimpinan. Ada banyak orang yang memiliki ciri-ciri kepribadian yang terkait dengan kepemimpinan namun tidak pernah mencari posisi kepemimpinan.

## 3. Teori kontingensi

Teori kontingensi fokus pada variabel yang berkaitan dengan lingkungan yang mungkin menentukan perilaku kepemimpinan tertentu yang paling cocok. Menurut teori ini, tidak ada perilaku kepemimpinan yang terbaik dalam segala situasi. Kesuksesan tergantung pada sejumlah variabel, termasuk perilaku kepemimpinan, kualitas para pengikut dan aspek situasi.

## 4. Teori Situasional

Teori Situasional mengusulkan bahwa pemimpin memilih tindakan terbaik

berdasarkan variabel situasional. Perilaku kepemimpinan yang berbeda mungkin lebih tepat untuk jenis tertentu dalam pengambilan keputusan tertentu. Misalnya, seorang pemimpin berada dalam kelompok yang anggotanya berpengetahuan dan berpengalaman, perilaku otoriter mungkin paling tepat. Dalam kasus lain di mana anggota kelompok adalah ahli yang terampil, perilaku demokratis akan lebih efektif.

## 5. Teori Perilaku

Teori perilaku kepemimpinan didasarkan pada keyakinan bahwa pemimpin besar dibuat bukan dilahirkan. Teori kepemimpinan ini berfokus pada tindakan para pemimpin bukan pada kualitas mental. Menurut teori ini, orang dapat belajar untuk menjadi pemimpin melalui pengajaran dan observasi.

## 6. Teori Partisipatif

Teori kepemimpinan partisipatif menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang ideal adalah mengambil masukan dari orang lain. Para pemimpin mendorong partisipasi dan kontribusi dari anggota kelompok dan membantu anggota kelompok merasa lebih berkomitmen terhadap proses pengambilan keputusan. Dalam teori partisipatif, bagaimanapun, pemimpin berhak untuk memungkinkan masukan pendapat dari orang lain.

## 7. Teori Manajemen

Teori manajemen juga dikenal sebagai teori transaksional, fokus pada peran pengawasan kinerja, organisasi dan kelompok. Teori ini berdasarkan pada sistem imbalan dan hukuman. Teori

manajemen sering digunakan dalam bisnis, ketika karyawan berhasil mereka dihargai, ketika mereka gagal mereka ditegur atau dihukum.

#### 8. Teori Hubungan

Teori hubungan juga dikenal sebagai teori transformasi, fokus pada hubungan yang terbentuk antara pemimpin dan pengikut. Pemimpin transformasional memotivasi dan menginspirasi dengan membantu anggota kelompok melihat penting dan baiknya suatu tugas. Pemimpin fokus pada kinerja anggota kelompok dan juga ingin setiap orang untuk memaksimalkan potensinya. Pemimpin dengan gaya ini sering memiliki standar etika dan moral yang tinggi.

Dari beberapa teori tentang kepemimpinan yang ada, dalam penelitian ini mempergunakan teori perilaku, yang mana teori ini menurut peneliti sangat relevan untuk mendukung permasalahan yang ada dari objek penelitian (Gitosudarmo dan Sudita, 1997: 128).

Teori perilaku ini menitikberatkan pada aspek terpenting dari kepemimpinan, bukan pada sifat atau karakteristik dari pemimpin, tetapi apa yang dilakukan pemimpin tergantung pada perilaku kepemimpinan yang diterapkannya. Adapun dasar dari pendekatan kepemimpinan diyakini bahwa pemimpin yang efektif menggunakan perilaku tertentu untuk mengarahkan seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan tertentu.

Teori perilaku kepemimpinan (*behavioral theory of leadership*) didasari pada keyakinan bahwa pemimpin yang hebat merupakan hasil bentukan atau dapat dibentuk, bukan dilahirkan (*leader*

*aremade, nor born*). Berakar pada teori *behaviorisme*, teori kepemimpinan ini berfokus pada tindakan pemimpin, bukan pada kualitas mental atau internal. Menurut teori ini, orang bisa belajar untuk menjadi pemimpin, misalnya, melalui pelatihan atau observasi. Konsep perilaku kepemimpinan ini muncul karena menganggap bahwa konsep sifat kepemimpinan tidak mampu menghasilkan kepemimpinan yang efektif, karena sifat sulit untuk diidentifikasi. Yulk sebagaimana yang dikutip Marno dkk (2002:43), menjelaskan bahwa perilaku pemimpin terhadap bawahan ada 4 bentuk perilaku, yakni 1) ada yang lebih menekankan pada tugas; 2) ada yang lebih mementingkan pada hubungan; 3) ada yang mementingkan kedua-duanya; dan 4) ada yang mengabaikan kedua-duanya.

#### Disiplin Kerja

Disiplin adalah kesediaan seseorang yang timbul dengan kesadaran sendiri untuk mengikuti peraturan-peraturan yang berlaku dalam organisasi (Handoko, 2001: 208). Disiplin adalah setiap perseorangan dan juga kelompok yang menjamin adanya kepatuhan terhadap "perintah" dan berinisiatif untuk melakukan suatu tindakan yang diperlukan seandainya tidak ada "perintah" (Heidjrachman dan Husnan, 2002: 15). Sementara itu, pemahaman yang lebih luas, bahwa disiplin penerapan adalah pengelolaan untuk memperteguh dan melaksanakan pedoman-pedoman organisasi (Davis, 1985: 336).

Wursanto (2005:135) menjelaskan indikator disiplin kerja sebagai berikut:

1. Tingkat ketepatan

Disiplin kerja pegawai dilihat ketika pegawai melaksanakan pekerjaan sesuai sistem aturan-aturan, norma-norma, kriteria dan standar-standar yang berlaku. Ketaatan akan aturan-aturan, norma-norma, kriteria, standar-standar, struktur dan sistem organisasi dan sebagainya itu adalah syarat mutlak untuk mencapai keberhasilan.

2. Tingkat kepatuhan

Untuk pelaksanaan disiplin yang baik setiap aturan-aturan disiplin perlu diketahui, dipahami, diingat dan ditaati untuk dilaksanakan oleh setiap anggota atau pegawai. Keberhasilan pegawai mutlak tergantung antara lain dari disiplin kerja yang kuat pada semua lapisan dalam organisasi, termasuk aturan-aturan kesopanan yang bersifat umum (biasanya merupakan bagian dari adat) perlu diketahui dan ditaati.

3. Tingkat pemahaman

Tingkat disiplin pegawai dalam bekerja dipengaruhi tingkat pemahaman pegawai dalam bekerja, yaitu pengetahuan terhadap sistem aturan-aturan, kriteria dan standar-standar sedemikian rupa sehingga pengetahuan tersebut menimbulkan wawasan dan kesadaran pegawai dalam bekerja.

## Metodologi Penelitian

penelitian ini merupakan tipe penelitian eksplanatori yaitu menguji adanya pengaruh gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Tegal. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai tetap dan masih aktif bekerja di Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Tegal, yaitu 382 pegawai, berdasarkan rumus slovin jumlah sampel yang digunakan sebanyak 80 orang dengan teknik *stratified random sampling*, yaitu sampel diambil secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi tersebut. Pengujian hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini adalah koefisien korelasi rank Kendal untuk menguji pengaruh perilaku kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dan pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai yang dilanjutkan dengan uji Z tes. Untuk menguji pengaruh perilaku kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai dihitung dengan menggunakan rumus konkordansi kendall yang dilanjutkan dengan uji chi square.

## Hasil dan Pembahasan

Hasil rekapitulasi data menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan kinerja pegawai yang ada di Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Tegal sudah baik. Pernyataan ini disampaikan oleh pegawai sebesar 73,75% (59 orang) yang menyatakan baik. hal ini dilihat dari masa kerja pegawai yang rata-rata telah bekerja selama 6-10 tahun

hal ini dirasa cukup untuk dapat menguasai apa yang menjadi bidang tugasnya, frekuensi pegawai dalam melakukan kesalahan juga relatif kecil meskipun ada kesalahan adalah hal yang manusiawi dan tidak berakibat fatal, demikian halnya dengan frekuensi merusakkan fasilitas kantor yang juga relatif kecil hal ini menunjukkan bahwa pegawai cukup berhati-hati dalam menggunakan fasilitas kantor meskipun mungkin beberapa peralatan kantor merupakan peralatan lama sehingga kurang maksimal dalam penggunaannya, ide karyawan untuk menjalankan tugas sudah baik pengawasan tidak melekat yang diterapkan oleh pimpinan ternyata cukup efektif bagi pegawai untuk dapat mengembangkan idenya dalam bekerja karena ide akan muncul jika pegawai diberikan kebebasan dalam bekerja tentunya tetap berdasar pada koridor kerja yang berlaku, pemahaman pegawai terhadap tugas sudah baik hal ini didukung oleh adanya pendidikan dan latihan sebelum mulai bekerja sehingga mereka mengerti apa yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya. dan sebesar 26,25% (21 orang) menyatakan tidak baik. Adapun hal yang kurang baik dari kinerja pegawai di Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Tegal adalah kurangnya kecermatan pegawai dalam menjalankan tugas karena banyaknya target yang harus dicapai sehingga pegawai berusaha untuk bekerja cepat dengan sedikit mengabaikan kecermatan dalam bekerja, dalam hal penggunaan waktu istirahat dan cuti juga kurang baik beberapa karyawan tidak mentaati peraturan tentang penggunaan waktu istirahat dan cuti

mereka seringkali menggunakan waktu tersebut melebihi waktu yang telah ditetapkan, penempatan beberapa pegawai yang kurang sesuai dengan job descriptionnya berdampak pada ketrampilan dalam menjalankan tugas, dan kemampuan pegawai dalam menjalankan tugas meskipun pada dasarnya tugas dapat dipelajari akan tetapi jika tidak memiliki kemampuan dasar baik maka akan mengganggu proses penyelesaian pekerjaan.

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa sebagian besar responden menyatakan bahwa perilaku kepemimpinan yang diterapkan di Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Tegal sudah baik. hal ini dinyatakan oleh pegawai sebesar 81,25% (65 orang) pimpinan memiliki kemampuan yang baik dalam hal merumuskan tugas atasan dan bawahan, dengan cara menerangkan secara detail rincian tugas yang diberikan kepada bawahan, dan mendelegasikan tugas kepada bawahan dengan tetap mempertahankan prosedur kerja yang sudah ada, serta memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan dirinya, dan 18,75% (15 orang) menyatakan tidak baik, adapun hal yang perlu diperbaiki adalah dalam hal komunikasi antara atasan dan bawahan meskipun pimpinan memberikan kemudahan kepada bawahan untuk melakukan komunikasi namun pegawai merasa ada beberapa hal yang kurang perlu untuk dikomunikasikan dengan atasan mereka, selain itu pimpinan juga kurang memberikan motivasi kepada pegawai sehingga pegawai

kurang bersemangat dalam melakukan pekerjaan mereka.

Berdasarkan data rekapitulasi disiplin kerja diketahui bahwa sebagian besar responden menyatakan bahwa disiplin kerja yang ada di Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Tegal sudah baik. Hal ini dinyatakan oleh pegawai sebesar 50% (40 orang) yang menjawab baik. Hal ini dilihat dari indikator selalu datang tepat waktu, dimana sebagian besar pegawai menyatakan datang tepat waktu karena pada saat apel kerja ada absensi lain halnya dengan waktu pulang kerja yang tidak ada absensi sehingga kemungkinan pegawai untuk pulang lebih awal cenderung besar, dengan datang tepat waktu maka pekerjaan akan dapat diselesaikan dengan tepat dan sesuai dengan perintah, meskipun demikian ada hal-hal yang perlu mendapatkan perhatian seperti pulang lebih awal dan tidak sesuai dengan ketentuan yang berlaku, tidak mematuhi konsep kerja yang diberikan oleh atasan, dan melaksanakan tugas di luar tugas pokok dan fungsinya.

### **Kesimpulan dan Saran**

1. Ada pengaruh antara perilaku kepemimpinan dan kinerja pegawai di Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Tegal. Dibuktikan dengan Harga Z-hitung ( $7,415 > Z_{t5\%} (1,96)$ ) dan sig sebesar  $0,000 < 0,05$ . Adapun variasi yang terjadi pada kinerja pegawai disebabkan adanya kontribusi dari variabel perilaku kepemimpinan adalah sebesar 31,9% dan 82,5% variasi yang terjadi pada kinerja pegawai disebabkan oleh variabel bebas selain perilaku kepemimpinan seperti motivasi, hubungan atasan dan bawahan, lingkungan kerja.
2. Ada pengaruh antara disiplin kerja dan kinerja pegawai di Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Tegal. Dibuktikan dengan Harga Z-hitung ( $5,485 > Z_{t5\%} (1,96)$ ) dan sig sebesar  $0,000 < 0,05$ . variasi yang terjadi pada kinerja pegawai disebabkan adanya kontribusi dari variabel disiplin kerja sebesar 17,5% dan sisanya yaitu sebesar 82,5% dipengaruhi oleh variabel lain diluar disiplin kerja seperti kompensasi, budaya kerja, tingkat pendidikan.
3. Perilaku kepemimpinan dan disiplin kerja secara bersama-sama memiliki hubungan dengan kinerja pegawai, dapat dibuktikan dengan uji  $\chi^2$  diketahui bahwa  $\chi^2$  sebesar  $156,104 > \chi^2_{t5\%} (101,879)$ . Adapun besarnya hubungan yang diberikan kedua variabel bebas, yaitu perilaku kepemimpinan dan disiplin kerja secara simultan terhadap kinerja pegawai sebesar 99,98%. Adapun besarnya hubungan yang diberikan kedua variabel bebas, yaitu perilaku kepemimpinan dan disiplin kerja secara simultan terhadap kinerja pegawai sebesar 97,61%. Hal ini

menunjukkan sebesar 2,39% variasi yang terjadi pada kinerja pegawai disebabkan oleh variabel bebas lain di luar variabel perilaku kepemimpinan dan disiplin kerja, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, motivasi, budaya kerja, rekan kerja

### Saran

1. Supaya pegawai lebih cermat dalam melaksanakan tugas, dan menggunakan waktu secara tepat perlu dilakukan pengawasan baik secara langsung maupun tidak langsung seperti menetapkan standar kerja melakukan pengamatan terhadap kinerja pegawai, membandingkan antara kinerja pegawai dengan standar kerja, melakukan evaluasi secara berkala untuk meminimalisir kinerja yang menyimpang dari standar.
2. Menempatkan pegawai sesuai dengan *job description* nya dengan mempertimbangkan latar belakang pendidikan atau prestasi akademis dimana pegawai yang memiliki prestasi akademis tinggi ditempatkan pada tugas dan pekerjaan yang sesuai

dengan kemampuannya, pegawai dengan prestasi akademis di bawah standar ditempatkan pada pekerjaan yang ringan dengan beban tanggung jawab yang relative rendah.

3. Pimpinan perlu lebih meningkatkan komunikasi dengan pegawai misalnya dengan cara melakukan *family gathering* dimana didalamnya dilakuakn forum-forum kecil dan tanya jawab antara pegawai dan pimpinan sehingga pegawai memiliki keleluasaan untuk menyampaikan laporan dan saran kepada pimpinan.
4. Perlu ada sanksi yang tegas dan shock terapi, sehingga pegawai lebih disiplin baik dalam pelaksanaan tugas, maupun dalam hal ketaatan terhadap peraturan termasuk didalamnya adalah absensi pegawai misalnya dengan pemotongan gaji, mutasi pegawai, bahkan sampai pada pemutusan hubungan kerja
5. Untuk memantau kehadiran pegawai perlu adanya *finger print* sehingga pegawai tidak lagi memanipulasi datar hadir.

### Daftar Pustaka

#### Buku :

Ardana, I Komang, Ni Wayan Mujiati, dan I Wayan Murdiartha Utama. 2012. *Manajemen Sumber Daya*

*Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Ardana, I Komang, Ni Wayan Mujiati, dan Anak Agung Ayu Sriathi. 2008. *Perilaku Keorganisasian*. Yogyakarta: Graha Ilmu

- Beni, Ahmad Saebani. 2008. *Metode Penelitian*. Pustaka Setia: Bandung.
- Gomes, Faustino Cardoso. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Ibrahim, Amin. 2009. *Pokok-Pokok Administrasi Negara dan Implementasinya*. Bandung: Refika Aditama.
- Pasolong, Arbani. 2010. *Kepemimpinan Birokrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Sedarmayanti. 2001. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Sinambela, Lijan Poltak. 2012. *Kinerja Pegawai (Teori Pengukuran dan Implikasi)*. Graha Ilmu: Yogyakarta.
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi Yogyakarta.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kualitatif Kuantitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sunyoto, Danang. 2012. *Teori, Kuesioner, dan Analisis Data Sumber Daya Manusia*. CAPS : Jakarta.
- Syafii, Inu Kencana. 2003. *Sistem Administrasi Negara Republik Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi. 2008. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: LP3ES
- Sudarmanto. 2009. *Kinerja dan Pengembangan Kinerja SDM*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Sunyoto, Danang. 2012. *Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CAPS
- Thoha, Miftah. 2003. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. PT Raja Grafindo Persada: Jakarta.
- Triyono, Ayon. 2012. *Paradigma baru sumber daya manusia*. Jakarta: Oryza.
- Sumber Lain :**
- Peraturan Bupati Tegal Nomor 13 Tahun 2008 Tentang Tugas Pokok Dan Fungsi
- Renstra Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Tegal Tahun 2010-2014
- Daftar Nominatif Pegawai Negeri Sipil Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Tegal
- Sumber Internet :**
- <http://risnawatiririn.wordpress.com/2011/02/27/konsep-kinerja-pegawai/>
- [http://eprints.undip.ac.id/28660/1/Skr\\_ipsi05.pdf](http://eprints.undip.ac.id/28660/1/Skr_ipsi05.pdf)
- <http://samirdjawa.blogspot.com/2013/01/pengaruh-perilaku-kepemimpinan-terhadap.html>
- <http://ebookspdfs.org/download/pengaruh-disiplin-terhadap-kinerja>
- <http://www.scribd.com/doc/95143120/Pengaruh-Perilaku->

Kepemimpinan-Dan-Disiplin-Kerja-  
Terhadap-Kinerja-pegawai